

# Konkurentnost Republike Hrvatske kao turističke destinacije na međunarodnom tržištu

---

Carev, Danijel

Doctoral thesis / Doktorski rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zadar / Sveučilište u Zadru**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:162:631828>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-15**



**Sveučilište u Zadru**  
Universitas Studiorum  
Jadertina | 1396 | 2002 |

Repository / Repozitorij:

[University of Zadar Institutional Repository](#)

SVEUČILIŠTE U ZADRU  
i  
LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE  
ZAJEDNIČKI POSLIJEDIPLOMSKI SVEUČILIŠNI STUDIJ  
MEĐUNARODNI ODNOSI

**Danijel Carev**

**KONKURENTNOST REPUBLIKE HRVATSKE  
KAO TURISTIČKE DESTINACIJE NA  
MEĐUNARODNOM TRŽIŠTU**

**Doktorski rad**

Zadar; Zagreb, 2023.

SVEUČILIŠTE U ZADRU

i

LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE

ZAJEDNIČKI POSLIJEDIPLOMSKI SVEUČILIŠNI STUDIJ  
MEĐUNARODNI ODNOSI

**Danijel Carev**

**KONKURENTNOST REPUBLIKE HRVATSKE  
KAO TURISTIČKE DESTINACIJE NA  
MEĐUNARODNOM TRŽIŠTU**

Doktorski rad

Mentor

prof. dr. sc. Ivo Andrijanić

Zadar, Zagreb, 2023.

# SVEUČILIŠTE U ZADRU

## TEMELJNA DOKUMENTACIJSKA KARTICA

### I. Autor i studij

Ime i prezime: Danijel Carev

Naziv studijskog programa: Zajednički poslijediplomski sveučilišni studij Međunarodni odnosi

Mentor: prof.dr.sc. Ivo Andrijanić

Datum obrane: 6. srpnja 2023.

Znanstveno područje i polje u kojem je postignut doktorat znanosti: društvene znanosti, interdisciplinarne društvene znanosti

### II. Doktorski rad

Naslov: KONKURENTNOST REPUBLIKE HRVATSKE KAO TURISTIČKE DESTINACIJE NA MEĐUNARODNOM TRŽIŠTU

UDK oznaka: 338.48(497.5):[339.5:338.48](043)

Broj stranica: 207

Broj slika/grafičkih prikaza/tablica: 60/22/37

Broj bilježaka: 2

Broj korištenih bibliografskih jedinica i izvora: 144

Broj priloga: 2

Jezik rada: hrvatski

### III. Stručna povjerenstva

Stručno povjerenstvo za ocjenu doktorskog rada:

1. izv.prof.dr.sc. Božena Krce-Miočić, predsjednica
2. doc.dr.sc. Petra Barišić, članica
3. doc.dr.sc. Davor Perkov, član

Stručno povjerenstvo za obranu doktorskog rada:

1. izv.prof.dr.sc. Božena Krce-Miočić, predsjednica
2. doc.dr.sc. Petra Barišić, članica
3. doc.dr.sc. Davor Perkov, član

**UNIVERSITY OF ZADAR**  
**BASIC DOCUMENTATION CARD**

**I. Author and study**

Name and surname: Danijel Carev

Name of the study program: Joint postgraduate doctoral study International Relations

Mentor: Professor, Ivo Andrijanić, PhD

Date of the defense: July 6<sup>th</sup> 2023

Scientific area and field in which the PhD is obtained: social sciences, interdisciplinary social sciences

**II. Doctoral dissertation**

Title: THE COMPETITIVENESS OF THE REPUBLIC OF CROATIA AS A TOURIST DESTINATION ON THE INTERNATIONAL MARKET

UDC mark: 338.48(497.5):[339.5:338.48](043)

Number of pages: 207

Number of pictures/graphical representations/tables: 60/22/37

Number of notes: 2

Number of used bibliographic units and sources: 144

Number of appendices: 2

Language of the doctoral dissertation: Croatian

**III. Expert committees**

Expert committee for the evaluation of the doctoral dissertation:

1. Associate Professor, Božena Krce-Miočić, PhD, chair
2. Assistant Professor, Petra Barišić, PhD, member
3. Assistant Professor, Davor Perkov, PhD, member

Expert committee for the defense of the doctoral dissertation:

1. Associate Professor, Božena Krce-Miočić, PhD, chair
2. Assistant Professor, Petra Barišić, PhD, member
3. Assistant Professor, Davor Perkov, PhD, member



## Izjava o akademskoj čestitosti

Ja, **Danijel Carev**, ovime izjavljujem da je moj **doktorski** rad pod naslovom **KONKURENTNOST REPUBLIKE HRVATSKE KAO TURISTIČKE DESTINACIJE NA MEĐUNARODNOM TRŽIŠTU** rezultat mojega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na izvore i radove navedene u bilješkama i popisu literature. Ni jedan dio mojega rada nije napisan na nedopušten način, odnosno nije prepisan iz necitiranih radova i ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem da ni jedan dio ovoga rada nije iskorišten u kojem drugom radu pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj, obrazovnoj ili inoj ustanovi.

Sadržaj mojega rada u potpunosti odgovara sadržaju obranjenoga i nakon obrane uređenoga rada.

Zadar, 17. srpnja 2023.

## SAŽETAK

Konkurentnost Republike Hrvatske kao turističke destinacije može se pratiti kroz stalan rast statističkih podataka o broju dolazaka i noćenja, te rastu nacionalnog bruto domaćeg proizvoda uzrokovanog rastom prometa u sustavu turizma. Iz tog razloga konkurentnost postaje ključan koncept pristupa i istraživanja u ovome radu.

Tijekom godina razvili su se pokazatelji od strane raznih organizacija koje se bave određenim aspektima konkurentnosti, ali i dalje nedostaje sveukupni okvir mjerenja konkurentnosti u turizmu. Utvrdilo se kako je zapravo teško normirati idealan skup pokazatelja, stoga se mjerenju konkurentnosti turističke destinacije treba pristupati kao sustavnom procesu.

Glavni cilj doktorskog rada bio je opisati model koji će se koristiti za identificiranje ključnih čimbenika utjecaja na konkurentnost Republike Hrvatske kao turističke destinacije na međunarodnom tržištu, uz istovremeni utjecaj čimbenika na poslovanje hotela.

Istraživanje se provodilo u dvije faze. U prvoj fazi prikupljali su se sekundarni podaci iz izvještaja Svjetskog gospodarskog foruma (*eng. World Economic Forum - WEF*), turističkog prometa objavljenih od strane Ministarstva turizma i sporta, te izvještaja Tomas - stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj izdanih od strane Instituta za turizam Zagreb. Za potrebe empirijskog istraživanja prikupljeni su primarni podaci na daljinu pomoću metodološkog instrumentarija anketnog upitnika. Analiza podataka provedena je na uzorku od 75 hotela sa područja Jadranske Hrvatske. Radi ostvarenja ciljeva istraživanja i testiranja hipoteza koristile su se metode deskriptivne statističke analize, Hi-kvadrat testa i Pearsonovog koeficijenta korelacije (asimetrije). Rezultati analize stavova ispitanika ispunili su ciljeve istraživanja. Glavna i sve tri pomoćne hipoteze smatraju se nedvojbeno potvrđenima, te se zaključilo kako mjerenje konkurentnosti hrvatske turističke ponude povećava turistički promet hotela.

Doprinos doktorskog rada ogleda se u znanstvenom pristupu empirijskog istraživanja, te usporedbi s poslovanjem u hotelijerstvu. U radu se uspostavlja jedinstveni model za sustavno ispitivanje i procjenjivanje konkurentnosti Republike Hrvatske usporedbom različitih pokazatelja te odstupa od ograničenih varijabli pružajući cjelovitije razumijevanje konkurentnosti. Osim toga, rad se može iskoristiti kao temelj za buduća istraživanja u turizmu.

**Ključne riječi:** pokazatelji konkurentnosti turističke destinacije i hotela, mjerenje konkurentnosti, model za sustavno praćenje konkurentnosti.

## **ABSTRACT**

The competitiveness of the Republic of Croatia as a tourist destination can be monitored through the constant growth of statistical data regarding the number of arrivals and overnight stays, and the growth of national GDP caused by the overall growth in the tourism sector. For this reason, competitiveness becomes a key concept of approach and research in this paper.

Over the years, indicators have been developed by various organizations dealing with certain aspects of competitiveness, but the overall framework for measuring competitiveness in tourism is still lacking. It was found that it is actually difficult to standardize an ideal set of indicators, so measuring the competitiveness of a tourist destination should be approached as a systematic process.

The main goal of the doctoral thesis was to describe the unique model that will be used to identify key indicators that influence the competitiveness the Republic of Croatia as a tourist destination on the international market and at the same time their impact on hotel operation.

The research was conducted in two phases. In the first phase, secondary data was collected from The Travel & Tourism Competitiveness Reports of the World Economic Forum, publication Tourism in figures published by the Ministry of Tourism and Sports of Republic of Croatia and TOMAS - attitudes and expenditures of tourists in Croatia reports by the Institute for Tourism Zagreb. The second phase of the research included conducting an online questionnaire survey via Google Forms. The questionnaire was based on extensive review of previously published researches in the field of tourism industry and competitiveness in tourism. Selected set of questions were basically defined from the first phase of the research.

The survey was conducted from November 2020. until November 2021. During this period the total of 75 completed questionnaire were received from hotels located in Adriatic Croatia. The collected sample was based on hotel category and included the range from three to five-star hotels. The largest share of answers 60 % refers to four-star hotels, representing a total of 45 completed questionnaires. This is followed by three-star hotels with a share of 26.7 % representing 20 completed questionnaires. And finally, five-star hotels share 13.3 % equals to 10 completed questionnaires.

The questionnaire included four integral sections. The first section was consisted of questions identifying the hotel and its operation in year 2019. respectively identifying the hotel category, number of rooms and beds, number of full-time employees, hotel occupancy level on an annual basis (this is the percentage of occupied and available rooms year-round), tourist turnover



(arrivals and overnight stays) and the ranking of the top five hotel markets according to the number of overnight stays. The list of available markets to choose from was taken from the report Tourism in Figures 2019. These were Germany, Austria, Slovenia, Italy, Poland, the United Kingdom, the Czech Republic, Hungary, France, the USA and others. The second section of the questionnaire focuses on the Travel & Tourism Competitiveness Index (TTCI) that measured competitiveness from the aspect of four main subindexes, which included the Enabling Environment, T&T Policy and Enabling Conditions, Infrastructure and Natural and Cultural Resources. The questions were therefore divided into four groups marked A, B, C and D. The focus in this research was implication of TTCI index from the aspect of hotel operations in the international environment. It should be mentioned that the Likert-type scale was used to measure responses. In this section it included the seven degrees scale due to comparability with the WEF reports. Namely, in these reports the competitiveness of the tourist destination is measured from 1 to 7 where 1 represents the worst and 7 the best results, ie in the questionnaire 1 represents a Strongly disagreement while 7 represents a Strongly agreement with the statement. In this paper, all other sections of the questionnaire included the five-point scale 1 to 5 where 1 represents Strongly disagreement and 5 Strongly agreement with the statement. The third section consisted of questions based on Thomas research as this research provides data on the attitudes of tourists determined by their motivation to travel to Croatia. Namely, this section was selected because it discovered that the tourist motivation was indicator lacking in other reports but with direct impact on competitiveness indicators. Final section examined the believe of respondent whether this research would provide a better insight into planning and development of hotel competitiveness in the international market. The collected data were analyzed using MS Excel and Statistical Package for Social Sciences – SPSS.

An empirical analysis was carried out using univariate non-parametric statistical methods which included arithmetic mean, standard deviation and asymmetry coefficient for all variables.

The results indicate that the respondents partially agreed with the statements, which were rated with an average score of 3.85. Most of the results concentrated on higher values, ie they were affirmative, which confirms the respondents' positive attitude regarding the main tourism sector indicators of competitiveness. The combined results of all four groups of TTCI Index indicators showed an average score of 4.78, which means that the respondents expressed the highest degree of agreement with the statement “Partially agree”. The descriptive statistical analysis of travel motivation was rated with an arithmetic mean of 3.59 ( $s = 0.66$ ), which means that the respondents expressed the highest degree agreement with a score 4 - Partially agree. The

greatest value was recorded regarding the question, where the sea was identified as the main motive for tourists to arrive to the hotel.

It also should be noted that the results of the statistical analysis from the first phase regarding the main sectoral indicators of tourism were analyzed by calculating the Linear trend model. It was found that in the comparison by years, the data show a certain tendency to move in line with the trend. Most naturally-occurring time series in business and economics are not at all stationary. Instead they exhibit various kinds of trends, cycles, and seasonal patterns noted in this research as well. The results of the analysis for tourist arrivals showed that in 2021 compared to the forecast based on the linear trend model was in decline for 38 %. Although this percentage drop is slightly higher compared to the number of overnight stays, it can actually be confirmed that such results are consistent with other reports. Therefore, it can be established that the decrease in the number of overnight stays on average was slightly smaller than the decrease in the number of tourist arrivals, while the results observed together indicate a positive trend in the competitiveness of Croatia as a tourist destination on the international market. Furthermore, for the next sectoral indicator such as Tourism revenue, projected values and actual results identified shortcomings in the assessment due to extraordinary circumstances such as the outbreak of the COVID 19 and the start of war in Ukraine. The results of the analysis showed that the decline in revenue in 2020 compared to the forecast was 72 %. Again, it was concluded that this sector indicator is an important element in the systematic monitoring of the competitiveness because it indicates the dependence of each country on tourism. This was followed by the next sector indicator, the share of tourism revenue in GDP. The results of the analysis revealed the lack of calculation of this indicator by the current model because it was calculated by simply taking over the total income from the balance of payments of the Croatian National Bank, which is of course not the same as the actual share of tourism in GDP. Namely, it is more appropriate to use the Tourism Satellite Account which showed that in 2019 the direct gross domestic product of tourism amounted to 11.8 % of the total GDP of the Republic of Croatia. It turns out that despite the high growth in the number of overnight stays, arrivals and tourism income, the overall share in GDP did not change significantly in the period from 2014 to 2019. It was concluded that it is obvious that tourism does not generate as much of the annual newly created value in the Republic of Croatia as it is often presented to the public.

It was determined that the monitoring of competitiveness is of great importance for all stakeholders and that it should be carried out continuously. The analysis of the attitudes of the respondents had a positive impact toward the design of the model for the systematic monitoring

of competitiveness. It was concluded that the research should be conducted biennially and that the operational definition includes the collection of data from four different sources. These are the World Economic Forum reports (TTCI Index), main tourism sector indicators including overnights and tourist arrivals, country tourism revenue and the share of tourism revenues in GDP (calculated on the basis of The Tourism Satellite Account), and reports examining tourists' motivation to travel. Reports regarding the tourist motivation should be rotated every two years according to a model where one-year TOMAS surveys would be used, and the next year an IQM DESTINATION platform would be used. Lastly, questionnaire survey should be carried out systematically among receptive tourism entities such as hotels and thus combine all the necessary data for the analysis of the competitiveness of a tourist destination.

In this dissertation, the hypotheses are considered to be unquestionably confirmed, which was proved by a non-parametric chi-squared test ( $\chi^2$  test). Analysis showed that the arithmetic mean (4.03) and Pearson's asymmetry coefficient (-1.37) indicate that most respondents partially or completely agreed with the statement that there is a link between the adjustment of hotel operation based on systematic monitoring of Croatia's competitiveness as a tourist destination and increasing its tourist figures. Calculation of the  $\chi^2$  test showed that the distribution of empirical frequencies deviated statistically significantly ( $\chi^2 = 55.41$ ;  $p < 0.01$ ) from the uniform distribution, which shows that scores 4 and 5 prevail to a larger extent, representing partially or strongly agreement with the statement. Therefore, it can be confirmed that measurement the competitiveness of the Croatian tourist offer increases the tourist figures of hotels, which in fact confirms the main hypothesis. Furthermore, the  $\chi^2$  test proved that the three auxiliary hypotheses are also considered unquestionably confirmed.

It can be concluded that the results of this research have several practical implications that, among other things, allow hotels to identify the main characteristics of existing tourists demands and draw conclusions about the direction of hotel business and forecasts using Linear trend model. On the other hand, this research also showed that hotel companies in the Republic of Croatia are extremely sensitive of sharing their data, even though this concerned only the basic ones such as the number of arrivals and overnights, occupancy, number of employees, etc. It was concluded that in order to achieve more successful cooperation in future such cooperation must involve both parties on equal terms.

Therefore, it is recommended for all future researches to find the mutual interest with individual stakeholders such as professional associations, large hotel groups and others because it can greatly facilitate the process of data gathering. Of course, with unique model presented in this

doctoral thesis such obligation to participate should be determined by agreement. Ideally, primary research should become part of a systematic process in developing each hotel marketing plan and then they will find the interest in sharing data, once analyzed, becomes the basis for their own business planning and future operation.

**Keywords:** competitiveness indicators for tourist destination and hotels, competitiveness measurement, model for systematic monitoring of competitiveness.

## SADRŽAJ

SAŽETAK.....	IV
ABSTRACT .....	V
SADRŽAJ .....	X
1. UVOD.....	1
1.1. Problem doktorskog rada .....	2
1.2. Pregled dosadašnjih znanstvenih spoznaja i istraživanja .....	3
1.3. Predmet istraživanja .....	6
1.4. Hipoteze istraživanja.....	7
1.5. Cilj istraživanja .....	7
1.6. Znanstveni doprinos istraživanja .....	8
1.7. Svrha istraživanja .....	10
1.8. Izvori podataka istraživanja .....	11
1.9. Istraživačke metode.....	11
1.10. Struktura i sadržaj doktorskog rada.....	13
2. ANALIZA MODELA KONKURENTNOSTI TURISTIČKE DESTINACIJE .....	15
2.1. Pojam turističke destinacije.....	16
2.2. Prostor turističke destinacije .....	17
2.3. Konkurentnost u turizmu u odnosu na turističku destinaciju.....	20
2.4. Konkurentnost turističke destinacije .....	22
2.4.1. Čimbenici utjecaja na konkurentnost turističke destinacije .....	24
2.4.2. Modeli konkurentnosti turističkih destinacija .....	30
2.4.2.1. Porterov model .....	30
2.4.2.2. Ritchiev i Crouchov model.....	33
2.4.2.3. Dwyerov i Kimov model .....	35
2.4.2.4. Enrightov i Newtonov model .....	36
2.4.2.5. Gooroochurnov i Sugiyartov model .....	38
2.4.2.6. Model konkurentnosti WEF-a .....	40
2.5. Evolucija istraživanja konkurentnosti turističke destinacije .....	41
2.6. Mjerenje konkurentnosti turističke destinacije .....	45
2.6.1. Pokazatelji konkurentnosti u izvještajima WEF-a.....	47

2.6.2.	Pokazatelji konkurentnosti u usporedbi različitih pokazatelja .....	56
3.	KONKURENTNOST REPUBLIKE HRVATSKE KAO TURISTIČKE DESTINACIJE	62
3.1.	Dosadašnja istraživanja konkurentnosti RH kao turističke destinacije.....	63
3.2.	Metodološki pristup mjerenju konkurentnosti turističke destinacije .....	66
3.2.1.	Eksplorativni sekvencijalni nacrt.....	68
3.3.	Analiza sekundarnih podataka prve faze istraživanja .....	70
3.3.1.	TTCI pokazatelji.....	70
3.3.2.	Glavni pokazatelji turizma Republike Hrvatske.....	71
3.3.3.	Tomas istraživanje 2014., 2017. i 2019.....	82
3.3.4.	Rezultati analize pokazatelja konkurentnosti prve faze istraživanja .....	93
4.	METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA.....	106
4.1.	Vrste istraživanja.....	106
4.2.	Proces istraživanja.....	108
4.3.	Metoda prikupljanja podataka.....	110
4.4.	Dizajn instrumentarija istraživanja .....	113
4.5.	Metode statističke analize podataka.....	117
4.5.1.	Metode univarijatne statističke analize.....	118
4.5.2.	Hi kvadrat ( $\chi^2$ ) test .....	119
4.5.3.	Pearsonov koeficijent korelacije.....	119
5.	REZULTATI EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA I RASPRAVA .....	120
5.1.	Profil ispitanika druge faze istraživanja.....	120
5.2.	Rezultati deskriptivne statističke analize druge faze istraživanja .....	125
5.2.1.	Rezultati deskriptivne statističke analize glavnih sektorskih pokazatelja ....	125
5.2.2.	Rezultati deskriptivne statističke analize TTCI pokazatelja.....	127
5.2.2.1.	Rezultati statističke analize oznake A u anketnom upitniku – poticajno okruženje .....	127
5.2.2.2.	Rezultati statističke analize oznake B u anketnom upitniku – pravna regulativa .....	130

5.2.2.3.	Rezultati statističke analize oznake C u anketnom upitniku – infrastruktura .....	133
5.2.2.4.	Rezultati statističke analize oznake D u anketnom upitniku – prirodna i kulturna baština.....	135
5.2.2.5.	Rezultati statističke analize svih četiriju stupova konkurentnosti .....	137
5.2.3.	Rezultati statističke analize motiva za putovanjem .....	140
5.2.4.	Rezultati deskriptivne statističke analize temeljem odgovora o praćenju konkurentnosti turističke destinacije i turističkog prometa hotela.....	150
5.2.5.	Rezultati deskriptivne statističke analize pitanja o korisnosti ovakvih vrsta istraživanja .....	151
5.3.	Dizajniranje metodologije za sustavno praćenje konkurentnosti.....	152
5.3.1.	Znanstveno modeliranje .....	156
5.3.2.	Generiranje jedinstvene metodologije .....	158
5.4.	Analiza dokazanosti postavljenih hipoteza .....	159
5.5.	Kritički osvrt na empirijsko istraživanje .....	163
5.5.1.	Zaključna razmatranja .....	164
5.5.2.	Primjena rezultata u praksi .....	165
5.5.3.	Ograničenja i prijedlozi za buduća istraživanja.....	166
6.	ZAKLJUČAK.....	169
	BIBLIOGRAFIJA .....	174
	POPIS SLIKA .....	187
	POPIS TABLICA.....	191
	POPIS GRAFIKONA .....	193
	ŽIVOTOPIS .....	194
	Prilog 1 – E-poruka sa pozivom za sudjelovanje u istraživanju .....	198
	Prilog 2 – Online anketni upitnik .....	199

## 1. UVOD

Sustav turizma predstavlja jednu od najbrže rastućih gospodarskih aktivnosti na svijetu s ostvarenih 1,5 milijardi međunarodnih dolazaka u 2019. godini (World Tourism Organization, 2020). Prihodi ostvareni kroz turizam važan su izvor gospodarskog rasta i deviznih sredstava za mnoge svjetske destinacije. Primjerice, Svjetska turistička organizacija (UNWTO) navodi kako je izvoz međunarodnog turizma u 2018. godini iznosio 1,7 bilijuna američkih dolara (World Tourism Organization, 2019). Promatrajući samo zadnjih deset godina, međunarodni turistički dolasci porasli su za gotovo 50 posto sa prosječnim godišnjim rastom od preko 5 posto.

Prednosti deviznog priliva i veća potrošnja turista usmjerili su politiku mnogih vlada ka smanjivanju barijera u međunarodnim dolascima. Njihov rast bio je potpomognut snižavanjem cijene putovanja, globalizacijom, liberalizacijom i sveobuhvatnijim uslugama u zračnom prijevozu te digitalizacijom koja je potrošačima omogućila lakši pristup turističkim proizvodima i mnogim novim destinacijama. Stoga je izazov za sve destinacije na svijetu odgovoriti na pitanje što zapravo čini turističku destinaciju konkurentnom?

Gledajući ukupne pokazatelje, Republika Hrvatska konstantno bilježi pozitivan trend rasta turističkog prometa ako se promatra razdoblje od 2019. pa unatrag 10-tak godina. Veliku ulogu u tome odigrale su atraktivnost ponude i sadržaja, cjenovne ponude, ali i povoljne vremenske prilike. Razvoj turizma u tom razdoblju obilježio je izniman rast putovanja i sve veća konkurencija među turističkim destinacijama što upućuje na potrebu razumijevanja konkurentnosti. Za početak može se krenuti od same definicije. Odbor za turizam i konkurentnost Svjetske turističke organizacije definira turističku destinaciju kao fizički prostor sa ili bez administrativnih granica u kojem posjetitelji mogu ostvariti noćenje. Prema istom konkurentnost turističke destinacije prezentira sposobnost destinacije kroz učinkovito korištenje prirodnih, kulturnih, ljudskih, umjetnih i kapitalnih resursa kako bi se unaprijedio razvoj i ponuda kvalitetnih, inovativnih, etičkih i atraktivnih turističkih proizvoda i usluga na međunarodnom tržištu (Committee on Tourism and Competitiveness, 2019).

Konkurentnost Republike Hrvatske kao turističke destinacije može se pratiti kroz stalan rast statističkih podataka o broju dolazaka i noćenja, te rastu nacionalnog BDP-a uzrokovanog rastom prometa u sustavu turizma. Na međunarodnoj razini Svjetski gospodarski forum (*eng. World Economic Forum*) izdaje godišnja izvješća konkurentnosti u području putovanja i turizma (*eng. The Travel & Tourism Competitiveness Report*) gdje pozicija Hrvatske kao turističke destinacije također bilježi porast iz godine u godinu. U tom smislu konkurentnost postaje ključan koncept pristupa i istraživanja u ovome radu.



Sada se postavlja pitanje mogu li se navedeni pokazatelji konkurentnosti iz različitih izvještaja usporediti, odnosno prate li na jednak način rast konkurentnosti Republike Hrvatske kao turističke destinacije? Razumijevanje konkurentnosti zemlje u turizmu važno je pitanje i veliki izazov za sve profesionalce. Tijekom godina razvili su se pokazatelji od strane raznih organizacija koje se bave određenim aspektima konkurentnosti, ali i dalje nedostaje sveukupni okvir mjerenja konkurentnosti u turizmu. Konkurentnost na međunarodnom tržištu pod utjecajem je stalnih promjena, a takva dinamika otvara potrebu za sustavnim istraživanjem. Ovaj doktorski rad upravo cilja na usporedbu skupina različitih i usporedivih pokazatelja usmjerenih na poslovanje hotela u Republici Hrvatskoj, a zatim predviđa mogućnost razvoja modela koji će obuhvatiti najvažnije pokazatelje konkurentnosti hotela na međunarodnom tržištu.

### **1.1. Problem doktorskog rada**

Naravno, postoji mnogo različitih sila i faktora koji utječu na konkurentnost turističkih destinacija i zato glavni problem ostaje prepoznavanje jasnih čimbenika koji određuju konkurentnost. Slično tome, teško je poboljšati konkurentnost ukoliko se snage i slabosti ne mogu prepoznati, razumjeti i izmjeriti. To nije jednostavan zadatak i uključuje složenu analizu brojnih odrednica, s poteškoćama u objedinjavaju relevantnih i dostupnih podataka. Također, dodatni izraženi problem Hrvatskog turizma je siva ekonomija. Naime, prema Institutu za javne financije siva zona je u 2017. godini iznosila 7,8 posto BDP-a ili oko 27 milijardi kuna (Sušec, 2019). Sušec dalje navodi kako je procjena vrijednosti nečega što je zapravo sakriveno od javne uprave i šire javnosti jednostavno vrlo težak i nezahvalan posao, te se samo rijetki ekonomisti odluče pristupiti istraživanju ovog područja. Istraživači Međunarodnog monetarnog fonda dalje ističu kako je siva ekonomija u Republici Hrvatskoj negdje između 18 i 28 posto BDP-a što u najgorem slučaju znači kako se svake godine zamračí više od sto milijardi kuna (Sušec, 2019). Prema tome može se zaključiti kako se jedan veliki dio sive zone odnosi na sustav turizma i to u onom području koji bilježi najviše transakcija u gotovini, odnosno gdje se najmanje fiskaliziraju računi poput neprijavlivanja boravaka turista, potrošnje u ugostiteljskim objektima itd.

Međutim, u ovome radu takva problematika ipak nije glavni problem. Srž problema je nedostatak znanja i razumijevanja relevantnih čimbenika koji utječu na konkurentnost turističke destinacije. Odnosno, problem je utjecaj čimbenika na konkurentnost, kao i neuspjeh u određivanju prioriteta za one čimbenike koji zahtijevaju optimizaciju resursa kako bi se umanjile slabosti i pojačale relativne snage koje doprinose rastu konkurentnosti pojedine zemlje na međunarodnom tržištu.

Dalje je svakako dodatni problem kako uspješno izmjeriti konkurentnost turističke destinacije s aspekta ponude proizvoda i usluga unutar same destinacije, a koji se mogu prevesti kao jedinstveno iskustvo turista izgrađeno na osnovi ponude različitih receptivnih turističkih subjekata.

Za destinaciju je stoga važno odrediti način mjerenja pokazatelja pomoću kojih se mogu analizirati i potom unaprijediti konkurentske pozicije pojedine zemlje i njezinog turističkog razvoja. Zbog toga je fokus stavljen na proučavanje konkurentnosti iz kuta proučavanja različitih modela koji se detaljnije prikazuju u nastavku teksta.

## **1.2. Pregled dosadašnjih znanstvenih spoznaja i istraživanja**

Temelj za istraživanje konkurentnosti svakako kreće od *Porterovog Dijamanta konkurentnosti* koji identificira četiri grupe činitelja konkurentnosti turističke destinacije. Njegov pristup je usmjeren na stvaranje temeljnih kompetencija u učinkovitom raspoređivanju i korištenju resursa koji stoje na raspolaganju (Hanafiah i Zulkifly, 2019). Takva je i teorija konkurentnosti nacionalnih gospodarstava koja razlikuje makro i mikro ekonomske čimbenike konkurentnosti. Uvođenjem koncepta industrije, Porter je integrirao i mikro i makro perspektivu konkurentnosti u jedinstveni okvir. Ovaj model je pridonio boljem razumijevanju teorijske značajke konkurentnosti pružanjem sveobuhvatnog razumijevanja nacionalne i regionalne konkurentnosti. Ostali istraživači znatno su proširili Porterov model što je rezultiralo uvođenjem konkurentnosti kao vrlo važne teme za istraživanja svih onih koji se bave turizmom.

Na tragu Porterovog rada *Ritchie i Crouch (2003)* su razvili i predstavili svoj model konkurentnosti 1999. godine koji se tijekom godina dopunjavao te je svoj konačan oblik dobio 2003. godine. *Calgaryjev model turističke konkurentnosti* destinacijske čimbenike dijeli s obzirom na karakteristike privlačnosti i odbojnosti. Ti čimbenici uključuju: prirodu, klimu, kulturno-povijesne spomenike, javnu infrastrukturu, infrastrukturu javnih uslužnih djelatnosti, turističku infrastrukturu, pristupačnost i transportna sredstva, odnos prema turistima, odnos cijena/troškovi, ekonomske i socijalne veze te destinacijsku prepoznatljivost. S druge strane, najvažniji čimbenici odbojnosti su: sigurnost i zaštita, npr. politička nestabilnost, zdravstvena nesigurnost, slabi zdravstveni sustav te zakoni i ulazna ograničenja poput viznih režima. Najznačajniji doprinos ovog modela je njihova studija koja je potvrdila kako se Porterov generički model konkurentnosti može koristiti u turističkom kontekstu.

Ritchiejev i Crouchov model, te mnogi drugi raniji modeli poslužili su za razvijanje *Integriranog modela konkurentnosti destinacije*. Model je razvijen od strane *Dwyera i Kima (2003)* te identificira konkurentnost destinacije uzimajući u obzir ciljeve razvoja turizma kroz regionalni i nacionalni razvoj te kreiranje blagostanja čitavog gospodarstva i svih njegovih

stanovnika podjednako. Odnosno, može se utvrditi kako takav model prikazuje interakciju između svih elemenata konkurentnosti turističke destinacije što na neki način olakšava komparativnu analizu naglašavajući subjektivno i objektivno mjerenje konkurentnosti te isticanje prednosti razumijevanja različitih pokazatelja.

Nadalje, *Enright i Newton* (2004) su oblikovali kvantitativni model za mjerenje konkurentnosti na temelju identifikacije značajnih konkurenata, atrakcija i poslova povezanih sa turizmom koji utječu na konkurentnost destinacija. Naime, razvili su metodologiju istraživanja koji nudi kvantitativnu, teorijski utemeljenu empirijsku analizu koja može poslužiti za upravljanje i odlučivanje u turizmu. Njihovo istraživanje popunjava važnu prazninu u proučavanju konkurentnosti destinacija temeljem Ritchiejevog i Crouchovog modela. Daleko bolja slika konkurentnosti destinacija u turizmu pojavljuje se kada se kombinira analiza „tradicionalnih“ turističkih atrakcija s poslovnim čimbenicima na temelju općih modela konkurentnosti.

Kvantitativan pristup također su koristili *Johns i Mattsson* (2004) koji su odredili konkurentnost destinacija u skladu s kvantitativnim učinkom temeljem broja dolazaka turista i njihovih prihoda (*ex-post* koncept), ali također i priznanja kako postoji potreba za procjenom kvalitativnih aspekata ili aspekata učinkovitosti (*ex-ante* koncept), budući da će oni utjecati na turističke rezultate destinacija. Tako se u svojem radu odlučuju na istraživanje dvaju primjera destinacija analizirajući kvalitativne podatke iz intervjua, te usporedbi značajki i kulturnih obilježja odgovora ispitanika. Prema tome, zaključuju kako je najznačajniji element privlačnosti određene destinacije događaj ili fizička ili geografska lokacija.

Slijedeći zanimljiv model izradili su *Gooroochurn i Sugiyarto* (2005) tzv. model *Motrenja konkurentnosti* koji propisuje 23 kriterija za utvrđivanje konkurentnosti destinacije. Ovaj model temelji se na integriranom pristupu. Nastao je na temelju prikupljanja sekundarnih podataka iz baze podataka Svjetskog vijeća za putovanja i turizam (*eng. World Travel and Tourism Council – WTTC*), a sastoji se od 54 pokazatelja koji sadrže načelne, jednostavne i složene pokazatelje, koji zajedno uključuju indeks konkurentnosti za 200 zemalja. Ponderi za svaki element izvedeni su korištenjem faktorske analize kako bi se destinacije razvrstale prema njihovoj izvedbi na temelju određenog odnosa između primarnih pokazatelja i identificirane varijable. Ova koncepcija bila je u skladu s Calgaryjevim modelom koji se temeljilo na pretpostavci uzročno-posljedičnih odnosa među elementima konkurentnosti. Zapravo je Svjetski gospodarski forum zahvaljujući ovom modelu počeo predstavljati izvješća o konkurentnosti. On je nastao kao posljedica uočenih nedostataka u postojećim modelima te važnosti i ulogi turizma na međunarodnom tržištu i u gospodarstvima mnogih zemalja. Zbog toga je ovaj model važan jer je na neki način utabao put prema izgradnji složenih pokazatelja za praćenje konkurentnosti, a

koji je trenutno poznat kao Pokazatelj konkurentnosti putovanja i turizma (*eng. Travel & Tourism Competitiveness Index - TTCI*).

TTCI indeks rezultat je projekta u kojem je zajedno sudjelovala i Svjetska turistička organizacija, a dobiveni podaci prikupljali su se od strane različitih međunarodnih institucija iz područja turizma, raznih partnerskih institucija u državama u kojima se mjeri konkurentnost te ostalih stručnjaka iz turizma. Izvještaji se objavljuju redovito jednom godišnje još od 2005. godine. Prednost izvještaja jesu preglednija usporedba zemalja i njihovog napretka u turističkom smislu, te informiranje o politikama i investicijskim odlukama. Izvještaj pruža jedinstven uvid u snage i područja za razvoj svake pojedine države i njezinu konkurentnost. S druge strane, TTCI nerealno pretpostavlja kako su 58 varijabli koje se koriste u izračunima jednako važne. Zbog toga je ovaj model značajno izmijenio rangiranje država izračunavanjem osnovnih faktora kao jednostavnih prosjeka.

Zbog općeprihvaćenog fenomena konkurentnosti može se slobodno zaključiti kako se do sada nije uspostavio niti jedan model koji bi bio općeprihvaćen. Međutim, može se naglasiti kako se konkurentnost može analizirati i istraživati sustavno (putem usporedbe turističkih zemalja i prometa), strukturno (ekonomsko područje) ili povezano s poslovanjem (poput pojedinačnih poduzeća). Upravo u tom smjeru pristupiti će se istraživanju Republike Hrvatske kao turističke destinacije korištenjem dostupnih podataka iz izvještaja Svjetskog gospodarskog foruma i domaćih statističkih izvještaja.

Treba još spomenuti kako su se i domaći autori već koristili TTCI pokazateljima konkurentnosti za vlastita istraživanja. Oni su uključivali istraživanja konkurentnosti turističke destinacije od razine završnih i diplomskih radova, do ozbiljnih radova primjerice Kunsta i Pletikose koji razvijaju svoje modele konkurentnosti.

Tako primjerice, Pletikosa (2015) zauzima stajalište kako se u Hrvatskoj povećanje konkurentnosti turizma može ostvariti kroz tri skupine mjera. U prvom redu odnosi se na donošenje strateških dokumenata i promjene zakonskih regulativa. Zatim se preporučuje stvaranje konkurentnog turističko-poslovnog okruženja i infrastrukture kroz poticanje povoljnog kreditiranja projekata, privatizacije trgovačkih društava koja su još uvijek u većinskom vlasništvu države, *brownfield* i *greenfield* investicija, izrade satelitskog računa turizma na stalnoj bazi itd. Treća skupina mjera uključuje povećanje konkurentnosti turizma kroz poboljšanje tržišne komunikacije, posebice upotrebom digitalne tehnologije te izradom strateškog marketinškog plana turizma Republike Hrvatske. Konkurentnost se ispitala metodom komparativne analize koja je uključivala 17 ključnih pokazatelja poslovanja turizma

i hotelijerstva Hrvatske. Dobiveni rezultati su potom sistematizirani prema modelu koji se temeljio na rangiranju zemalja i pokazateljima koji su specifični za poslovanje hotela.

Drugi znanstveni rad u Hrvatskoj koji treba svakako spomenuti je Kunstov (2009) koji uspostavlja poveznicu turističke destinacije s teorijom konkurentnosti te prosuđuje glavne odrednice i praktična ograničenja kod ostalih međunarodno priznatih konceptualnih modela konkurentnosti uz utvrđivanje metodološke vrijednosti takvih modela u praksi. Propitujući modele Ritchieja i Croucha, Dwyer i Kima, Heatha, Gooroochurn i Sugiyarta, te model Svjetskog gospodarskog foruma Kunst podupire razmišljanje o ponudi alternativnog pristupa ocjeni konkurentnosti. Tako podupire stav kako se konkurentnost neke turističke destinacije treba temeljiti na dva međusobno povezana koraka: u prvom koraku se treba utvrditi konkurentnost integralnog destinacijskog doživljajnog spleta, nakon čega bi se u drugom koraku pristupilo utvrđivanju konkurentnosti pojedinih, tržišno orijentiranih turističkih proizvoda. U tom smislu Kunst predlaže model koji se isključivo temelji na korištenju kvalitativnih pokazatelja.

Zapravo, može se zaključiti kako se mjerenju konkurentnosti turističke destinacije treba pristupati kao sustavnom procesu koji se može podijeliti na dvije faze. Prva faza uključivala bi ocjenjivanje konkurentnosti turističke destinacije temeljem statističkih podataka iz različitih izvještaja. U drugoj fazi konkurentnost bi se ocjenjivala temeljem anketiranja i mjerenja stavova ispitanika što u principu čini mješovit metodološki pristup istraživanju najboljom alternativom.

### **1.3. Predmet istraživanja**

Predmet mješovitog pristupa istraživanju je prije svega istražiti i mjeriti konkurentnost turističke destinacije temeljem nacрта (modela) istraživanja i identificiranih pokazatelja konkurentnosti Republike Hrvatske.

Teorijski pristup temelji se na valorizaciji pojma turističke destinacije, konkurentnosti i čimbenika utjecaja, kao i prepoznavanju važnosti unapređenja konkurentnosti turističke destinacije u skladu sa promijenjenim uvjetima na međunarodnom tržištu. U tom smislu teorijski dio služi za određivanje modela i metodologija za mjerenje konkurentnosti turističke destinacije. Konkurentnost turističke destinacije treba istražiti zbog nedostatnog istraživanja u ovom području i postojećim modelima koji nisu relevantni (Kunst, 2009) ili su varijable konkurentnosti turističke destinacije neučinkovite u određenim kontekstima (Dwyer & Kim, 2003). To posebno naglašava važnost kvantitativne dimenzije istraživanja. Zbog toga se u ovom radu pozornost usmjerava na procjenu konkurentnosti, rangiranje raspoloživih resursa kao i predviđanje ishoda naglašavajući značaj kvantitativnih, a potom i kvalitativnih metoda koje se

moгу pronaći u prilagođenom eksplorativnom sekvencijalnom nacrtu prezentiranom u trećem poglavlju.

Nadalje, sinopsisom se utvrdilo da će se empirijsko istraživanje provoditi anketnim upitnikom koji će obuhvatiti hotele smještene na području Jadranske Hrvatske što je usmjerilo istraživanje upravo na to područje i zbog čega se nisu ispitivati hoteli koji su se nalazili na području kontinentalne Hrvatske.

Dodatno, analizom različitih pokazatelja konkurentnosti kroz dvije faze istraživanja stvorili su se preduvjeti za ocjenu konkurentnosti Republike Hrvatske kao turističke destinacije.

#### **1.4. Hipoteze istraživanja**

Sa teorijskog gledišta, predmet istraživanja ovog doktorskog rada usmjeren je prema dokazivanju ili opovrgavanju glavne i pomoćnih hipoteza.

**GLAVNA HIPOTEZA:** Prilagodba poslovanja hotela temeljem sustavnog praćenja konkurentnosti Republike Hrvatske kao turističke destinacije povećava turistički promet hotela.

Za testiranje modela ovog rada određene su sljedeće pomoćne hipoteze:

**PH1:** Postoji povezanost između prilagodbe izabranim sektorskim pokazateljima Republike Hrvatske kao turističke destinacije na međunarodnom tržištu i povećanja turističkog prometa hotela.

**PH2:** Postoji povezanost između prilagodbe TCI pokazateljima (*eng. Travel & Tourism Competitiveness Indeks*) konkurentnosti Republike Hrvatske kao turističke destinacije na međunarodnom tržištu i povećanja turističkog prometa hotela.

**PH3:** Postoji povezanost između prilagodbe motivima za dolazak turista iz TOMAS istraživanja i povećanja turističkog prometa hotela.

#### **1.5. Cilj istraživanja**

Cilj istraživanja je deskriptivan. Glavni cilj je opisati model koji će se koristiti za identificiranje ključnih čimbenika koji utječu na konkurentnost Republike Hrvatske kao turističke destinacije, odnosno hotela na međunarodnom tržištu. Opisani model odnosi se na najvažnije pokazatelje konkurentnosti u turizmu do kojih se došlo temeljem analize odgovora ispitanika i koji su prezentirani u poglavlju 5 ovoga rada.

Ostali pomoćni ciljevi usmjereni su na:

- i. Opis statističkih izvještaja koji omogućuju kontinuiran proces istraživanja konkurentnosti Republike Hrvatske;

- ii. Otkrivanje percepcije ispitanika o utjecaju izabranih pokazatelja na konkurentnost turističke ponude i povećanje turističkog prometa hotela u Jadranskoj Hrvatskoj;
- iii. Opis razdiobe stavova koji otkrivaju relativnu važnost i relativnu konkurentnost turizma Republike Hrvatske na međunarodnom tržištu;
- iv. Otkrivanje percepcije ispitanika o tome kako bi primjena modela koji obuhvaća najvažnije pokazatelje konkurentnosti u turizmu rezultirala povećanjem turističkog prometa hotela u Jadranskoj Hrvatskoj;
- v. Uspostavljanje smjernica i preporuka za poboljšanje mjerenja konkurentnosti ponude hotela u Jadranskoj Hrvatskoj.

Ovi ciljevi usmjeravaju doktorski rad i određuju metodološki položaj, dizajn istraživanja, operativne strategije, metode i postupke.

### **1.6. Znanstveni doprinos istraživanja**

Znanstveni doprinos ovog rada sastoji se u sveobuhvatnoj prezentaciji dosadašnjih modela proučavanja konkurentnosti koji su doveli do evolucije u suvremenom pristupu istraživanju konkurentnosti turističkih destinacija. Naime, utvrdilo se kako je zapravo teško normirati idealan skup pokazatelja, stoga se mjerenju konkurentnosti turističkih destinacija treba pristupiti kao sustavnom procesu. U tom smislu doprinos ovoga rada predstavlja prikaz različitih skupina izvora podataka koji su se analizirali znanstvenim pristupom i koji su pozitivno pridonijeli praktičnom mjerenju konkurentnosti, odnosno pomogli su u dizajniranju metodologije za analizu konkurentnosti Republike Hrvatske kao turističke destinacije na međunarodnom tržištu.

Naime, konkurentnost turističke destinacije predstavlja složen koncept jer proizlazi iz korištenja različitih izvještaja koje utječu na oblikovanje strateških planova u turizmu. Oblikovanje strategija uvjetovano je stvarnim ekonomskim uvjetima zemlje i održivošću turističkih aktivnosti, odnosno stjecanjem konkurentske prednosti koje osiguravaju razvoj turističkih destinacija. Drugim riječima, pozitivan trend rasta turističkog prometa koji se do sada bilježio doveo je do povećanja konkurentnosti među različitim turističkim destinacijama. Kako bi ostvarile ekonomske prednosti, pred turističke destinacije se postavlja pitanje prilagodbe iznimnom konkurentnom turističkom tržištu i utjecaju na sve dionike turističke ponude kod isticanja svojih konkurentskih prednosti. Upravo takva činjenica utjecala je na razmišljanje o važnosti identificiranja čimbenika kojima se određuje konkurentnost turističke destinacije.

Dakle, znanstveni doprinos najprije se ogleda u prikazu najpoznatijih modela konkurentnosti turističke destinacije počevši od Porterovog generičkog modela konkurentnosti pa sve do

modela koji predstavljaju temelj za izračunavanje pokazatelja konkurentnosti putovanja i turizma. Na takav način identificirali su se čimbenici koji utječu na mjerenje konkurentnosti turističke destinacije i utvrdila prioriteta područja za poboljšanje.

Utvrđilo se kako se konkurentnost turističke destinacije može pratiti kroz izvještaje World Economic Forum-a (WEF), turističkog prometa objavljenog od strane Ministarstva turizma i sporta, te izvještaja Tomas - stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj objavljenih od strane Instituta za turizam Zagreb. Isto tako identificirala se praznina u razumijevanju konkurentnosti turističke destinacije i turističke motivacije sa strane ponude i potražnje. Naime, turisti imaju svoje viđenje konkurentnosti odredišta i motivacije za putovanje, a pružatelji turističkih proizvoda imaju vlastite ideje o tome što turisti žele. S obzirom kako Tomas istraživanja pružaju podatke o stavovima turista, nedostajali su podaci o receptivnim pružateljima turističkih proizvoda kao što su to primjerice smještajni objekti poput hotela. Stoga je cilj rada bio objediniti podatke koji će se znanstvenim pristupom istražiti i doprinijeti u prepoznavanju onih ključnih čimbenika koji pomažu u optimizaciji resursa i sposobnostima usklađivanja ponude i potražnje za receptivnim turističkim proizvodom i uslugom na međunarodnom tržištu. Znanstveni doprinos je vlastito empirijsko istraživanje gdje su se podaci analizirali univarijantnom metodom uz znanstveni pristup kreiranja metodološkog instrumentarija anketnog upitnika sa jasno određenom strukturom i pitanjima koja su prezentirana na kraju rada.

Sljedeći znanstveni doprinos istraživanja je generiranje jedinstvene metodologije za sustavno praćenje konkurentnosti. Upotrebom kriterija znanstvenog modeliranja te utvrđivanjem operativne definicije predloženi model se prikazuje kao sustav međusobno ovisnih entiteta koji čine jednu integriranu cjelinu potrebnu u mjerenju konkurentnosti. Dakle operativna definicija uključuje glavne izvore podataka poput izvještaje Svjetskog gospodarskog foruma, sektorske pokazatelje koji uključuju statističke podatke noćenja i dolazaka turista, prihoda od turizma i udjela prihoda turizma u BDP-u, izvještaje koji ispituju motivaciji turista za putovanje a koji bi se izmjenjivali prema predloženom operativnom modelu prikupljanja podataka. Zadnji element operativne definicije predstavlja dizajnirani metodološki instrumentarij anketnog upitnika koji ispituje stavove i mišljenja zaposlenika u hotelima. Takav predloženi operativni model prikupljanja podataka može predstavljati temelj za buduća bienalna istraživanja konkurentnosti turističke destinacije.

Rad još nastoji riješiti nedostatke uočene u literaturi i udovoljiti zahtjevima turističkih eksperata za valjanim sredstvima za procjenu konkurentnosti turističke destinacije. To se nastavlja na prethodne radove korištenjem mješovitog modela istraživanja koji pruža mogućnost rješavanja problema korištenjem i brojeva i riječi te kombinacijom induktivnog i deduktivnog



razmišljanja. Kroz prezentirani znanstveni model istraživanja utvrdilo se kako se prikupljanje podataka može rasporediti u dvije faze i to prikupljanjem primarnih i sekundarnih podataka što se prezentira na Slici 14. Također ujedno predstavlja i izazove u pogledu širine potrebnog prikupljanja podataka, kao i vremena uključenog u analizu tekstualnih i statističkih podataka. Integrirajući sve ove elemente u jedinstveni operativni model prikupljanja podataka, rad odstupa od ograničenih varijabilnih elaborata pružajući cjelovitije razumijevanje konkurentnosti Republike Hrvatske kao turističke destinacije.

### **1.7. Svrha istraživanja**

Svrha doktorskog rada bila je kroz dostupnu literaturu najprije istražiti konkurentnost turističke destinacije, zatim identificirati najvažnije čimbenike konkurentnosti u turizmu, te korištenjem dobivenih rezultata testirati relativnu konkurentnost Republike Hrvatske kao turističke destinacije kroz sakupljanje podataka podijeljenih u dvije faze.

U prvoj fazi istraživanja prikupili su se i analizirali podaci iz tri skupine različitih izvještaja podijeljenih prema godinama, a koji su rangirali TTCI pokazatelje, glavne sektorske pokazatelje turizma i rezultate Tomasa istraživanja. Rezultati istraživanja utvrdili su kako primjerice glavni sektorski pokazatelji turizma prikazuju određenu tendenciju kretanja istovjetno s trendom te ih se na takav način može uspoređivati.

Nadalje u drugoj fazi provodilo se istraživanje metodološkim instrumentarijem anketnog upitnika hotela u području Jadranske Hrvatske i to korištenjem Likertove ljestvice. Kod ovakvog znanstvenog pristupa istraživanju najčešće se prakticira rang ljestvica sa pet stupnjeva ocjenjivanja, pri čemu onaj središnji zauzima neutralan stav o predmetu istraživanja. U tom smislu ispitanici izražavaju stupanj slaganja s ponuđenom izjavom pri čemu se stupnjevi označavaju brojevima od 1 do 5 (gdje 5 označava visoko slaganje, a 1 visoko neslaganje sa izjavom), i što se u konačnici primijenilo u ovom doktorskom radu. Stoga je svrha istraživanja bila kreiranje anketnog upitnika i pravilnog odabira konačnih pitanja pri čemu je do izražaja dolazila kreativnost istraživača i dobiveni rezultati.

Kako je već prije naglašeno istraživanje se u ovom doktorskom radu usmjerilo prvenstveno na područje Jadranske Hrvatske jer je to područje koje obuhvaća prostor od sedam obalnih županija i u kojima se prema podacima iz 2019. godine ostvarilo 95 posto svih noćenja i 85 posto svih dolazaka turista u Republici Hrvatskoj (Rašić, 2019). Stoga je glavna svrha bila identificirati broj dostupnih hotela na tom području kako bi im se pristupilo sa zamolbom za sudjelovanje u istraživanju. Ukupno je prikupljeno 75 anketnih upitnika što predstavlja 14 posto od ukupnog broja dostupnih hotela za istraživanje. Iako je sinopsisom doktorskog rada bilo predviđeno prikupljanje 150 upitnika što bi predstavljalo uzorak od 28 posto hotela, smatra se

kako je postojeći uzorak reprezentativan jer obuhvaća najmanje 10 hotela iz svake kategorije od tri, četiri i pet zvjezdica. Naime, u istraživanju se upotrebljavao prigodni (raspoloživi) uzorak jer tako odabrana skupina adekvatno replicira veću skupinu prema svim karakteristikama te je bilo potrebno osigurati samo dovoljnu količinu ispunjenih upitnika iz određene kategorije hotela kako bi se smanjio stupanj pogreške uzorkovanja u analizi i time omogućio veći stupanj samopouzdanja u donošenju statističkih zaključaka. U 2019. godini na području Jadranske Hrvatske nalazilo se 216 hotela s tri zvjezdice, 276 hotela s četiri zvjezdice i 44 hotela s pet zvjezdica. Ovim istraživanjem prikupilo se 45 uzorka hotela s četiri zvjezdice što predstavlja udio od 16 posto od ukupnog broja dostupnih hotela. Od hotela tri zvjezdice skupilo se 20 upitnika što predstavlja udio od 9 posto. I naposljetku skupilo se 10 upitnika hotela s pet zvjezdice što predstavlja udio od 22 posto od ukupnog broja dostupnih hotela. Dodatnom analizom se utvrdilo kako distribucija hotela prema broju zvjezdica u uzorku ne odstupa statistički značajno od distribucije u populaciji ( $p \geq 0,05$ ; hi-kvadrat = 6,03) a što se može vidjeti u tablici 21.

Ovakvim pristupom istraživanja ostvario se cilj objedinjavanja svih aktera ponude i potražnje na turističkom tržištu što omogućava učinkovitije istraživanje konkurentnosti turističke destinacije. Dodatna svrha istraživanja je utvrđivala bolje razumijevanje glavnih čimbenika konkurentnosti i daljnji napredak istraživanja na ovu temu. Opet treba biti svjestan kako su neki detalji ostali skriveni, što će opet otvoriti nova područja za istraživanje i kreiranje novih inovativnih modela i postupaka.

### **1.8. Izvori podataka istraživanja**

Pri izradi teorijskih poglavlja ovog rada korišteni su izvori podataka kao što su knjige, zbornici znanstvenih radova, razni doktorski radovi, stručni članci i internetski izvori koji se odnose na problematiku proučavanja turističke destinacije i njezine konkurentnosti u međunarodnim okvirima. Osim toga koristili su se i internetski članci različitih autora koji već dugi niz godina izvještavaju o turističkom prometu kako u Hrvatskoj tako i na Mediteranu.

Istraživačko poglavlje rada koje se odnosilo na empirijsko istraživanje temeljilo se na podacima koji su bili prikupljeni u godini dana provođenjem metodološkog instrumentarija anketnog upitnika i dobivenom uzrokom od već prije spomenutih 75 ispunjenih upitnika (odgovora hotela). Ponudeni odgovori, odnosno zavisne varijable oblikovane su putem Likertove ljestvice a slijedom kojih su utvrđeni postupci testiranja za glavnu i tri pomoćne hipoteze.

### **1.9. Istraživačke metode**

Koristile su se različite metode znanstvenog istraživanja. Primjerice od opće poznatih znanstvenih metoda svakako treba spomenuti metode analize i sinteze, indukcije i dedukcije,

metoda deskripcije, usporedbe ili komparacije, metode raščlambe, dokazivanja i opovrgavanja. Sve navedene metode koristile su se kod analize znanstvene i stručne literature kako bi se potvrdile dosadašnje teorijske i empirijske spoznaje dobivenih rezultata istraživanja.

U uvodnom poglavlju rada korištena je deskriptivna metoda. Iz prikupljenih podataka i činjenica, te različitih statističkih podataka opisan je kontekst iz kojeg su izvedeni problem rada, predmet istraživanja te elementi predmeta istraživanja. Nadalje, u istom su poglavlju opisani ciljevi, znanstveni doprinos i svrha istraživanja.

Nadalje, treba istaknuti kako se za potrebe ovog istraživanja dizajnirao prilagođeni eksplorativni sekvencijalni nacrt istraživanja prikazan na Slici 14. Model pretpostavlja upotrebu kvalitativnog, a potom kvantitativnog istraživačkog pristupa koji se raspodijelio na dvije skupine prikupljanjem primarnih i sekundarnih podataka. Sekundarni podaci su informacije koje se prikupljaju iz izvještaja World Economic Forum-a, turističkog prometa objavljenog od strane Ministarstva turizma i sporta, te izvještaja Tomas - stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj objavljenih od strane Instituta za turizam Zagreb. Izvještaji WEF-a i turistički promet obuhvatili su razdoblje od 2013. do 2019., dok je Tomas istraživanje obuhvatilo tri promatrane godine 2014., 2017. i 2019. U ovoj fazi istraživanja koristile su se metoda analize i sinteze, indukcije i dedukcije te metoda deskripcije.

Druga faza uključivala je empirijsko istraživanje prikupljanjem primarnih podataka. Za prikupljanje primarnih podataka koristio se metodološki instrumentarij anketnog upitnika. S obzirom kako takvi podaci predstavljaju informacije prikupljene neposredno od ispitanika, a opisuju činjenice, situacije, mišljenja, stavove i osjećaje u literaturi se upravo često preporučuju na temu marketinškog istraživanja. Dakle podaci su se prikupljali putem strukturiranog anketnog upitnika uz korištenje *Google obrasca* na daljinu. Ispitanici su bili hoteli locirani na području Jadranske Hrvatske. Prikupljeni podaci analizirali su se primjenom univarijatne metode kao okvira za izračunavanje osnovnih pokazatelja deskriptivne statističke analize (aritmetičke sredine, standardne devijacije i koeficijenta asimetrije). Za testiranje dokazivosti hipoteza koristio se Hi-kvadrat ( $\chi^2$ ) test, dok se povezanost među pojavama ocjenjivala Pearsonovim koeficijentom asimetrije kao jednim od najčešće korištenih koeficijenta korelacije u znanstvenom istraživanju. Osim toga treba spomenuti kako su se rezultati iz prve faze istraživanja odnosno glavnih sektorskih pokazatelja turizma dodatno analizirali jednadžbom linearnog trend modela.

Svi prikupljeni podaci obrađeni su uz primjenu računalnih programa MS Excel i Word, te SPSS (*eng. Statistical Package for Social Science*).

## 1.10. Struktura i sadržaj doktorskog rada

Doktorski rad sastoji se od šest poglavlja. Na kraju se navodi popis bibliografskih jedinica te popis slika, tablica, grafikona i priloga.

U prvom se poglavlju, *Uvodu*, prezentira strateški doseg rada uključujući problem i predmet istraživanja te pregled dosadašnjih znanstvenih spoznaja i rezultata istraživanja koje uključuju konkurentnost turističke destinacije. Potom su prezentirani ciljevi istraživanja i istraživačke hipoteze, utvrđeni očekivani znanstveni doprinos rada i svrha istraživanja. U slijedećim poglavljima prikazani su izvori podataka i istraživačke metode. Završetak poglavlja *Uvod* odnosi se na prezentaciju strukture samog rada i njegovih poglavlja sve do razine potpoglavlja.

Drugo poglavlje doktorskog rada pod naslovom *Analiza modela konkurentnosti turističke destinacije* sastoji se od šest poglavlja. U prva dva potpoglavlja utvrđuje se pojam i prostor turističke destinacije. Zatim se u slijedeća dva potpoglavlja valorizira konkurentnost u turizmu i konkurentnost turističke destinacije kroz prezentaciju čimbenika i modela. Poglavlje 2.5. argumentira evoluciju istraživanja koja promatraju smjer u kojem će se dalje razvijati modeli i pristupi istraživanju. Poglavlje završava opravdavanjem važnosti mjerenja konkurentnosti turističke destinacije kroz analizu podataka turističkih izvještaja i usporedbe različitih pokazatelja.

Treće poglavlje prezentira *Konkurentnost Republike Hrvatske kao turističke destinacije*. Početak poglavlja preispituje dosadašnja istraživanja konkurentnosti u Republici Hrvatskoj prezentirana u različitim znanstvenim i stručnim radovima. Zatim slijedi potpoglavlje u kojem se prezentira metodološki pristup mjerenju konkurentnosti turističke destinacije kroz kreiranje konceptualnog istraživačkog modela i analize sekundarnih podataka iz prve faze istraživanja. Poglavlje završava sa interpretacijom rezultata pokazatelja konkurentnosti prve faze istraživanja.

U četvrtom poglavlju koji nosi naslov *Metodologija istraživanja* otkrivaju se vrste i procesi istraživanja, te opisuju metode i dizajn instrumentarija istraživanja. Poglavlje se zaključuje prezentacijom metoda statističke obrade podataka korištenih u ovom radu.

U petom poglavlju prezentirani su *Rezultati empirijskog istraživanja* druge faze istraživanja. Opisan je profil ispitanika te su interpretirani rezultati dobiveni univarijantnom - deskriptivnom statističkom analizom. Zatim slijedi potpoglavlje sa prezentacijom metodologije za sustavno praćenje konkurentnosti Republike Hrvatske kao turističke destinacije. U potpoglavlju 5.4. predstavljaju se rezultati analize dokazanosti postavljenih hipoteza. Zadnje poglavlje pruža uvid u kritički osvrt na empirijsko istraživanje s zaključnim razmatranjem, primjenom rezultata u praksi te ograničenjima i prijedlozima za buduća istraživanja.

Na kraju doktorskog rada u poglavlju, *Zaključak* sistematski su predstavljeni svi relevantni zaključci uključujući usporednu valorizaciju rezultata teorijskog i empirijskog istraživanja, prosudbe o znanstvenom doprinosu doktorskog rada te su iznesena ograničenja i prijedlozi za buduća istraživanja.

Doktorski rad završava sa bibliografijom, popisom slika i tablica, životopisom doktoranda, te su priloženi povezani dokumenti uz metodološki instrumentarij anketnog upitnika.

## 2. ANALIZA MODELA KONKURENTNOSTI TURISTIČKE DESTINACIJE

Turizam je u suvremenom dobu usmjeren na stvaranje jedinstvenog i prepoznatljivog turističkog proizvoda u kojemu je prisutno stalno unapređenje turističke ponude uz istodobno očuvanje konkurentskih prednosti. Naime, turizam je razvojna mogućnost za sve zemlje koje nude turističke proizvode na međunarodnom tržištu, a sredstva koja turisti potroše najdragocjeniji su izvor dohotka. Upravo je u tomu sadržana glavna prednost turizma kao unosne gospodarske aktivnosti i zato ne čudi kako sve države na svijetu na različite načine potiču razvoj turizma s vlastitom ponudom turističkih proizvoda veće dodane vrijednosti, i u konačnici s većom cijenom.

Magaš, Vodeb i Zadel (2018) su postavili konstrukciju koja ističe turističku destinaciju kao odgovor na suvremena kretanja i načina korištenja slobodnog vremena. Naime, ona je rezultat promjena u filozofiji kreiranja turističke politike, gdje se fokus razvoja sa smještajnog objekta prebacuje na čitavi prostor gdje turisti borave neovisno o administrativnim granicama.

Isti autori navode kako turistička destinacija uključuje:

- prostornu cjelinu turističke ponude,
- cjelinu sa dostatnim elementima ponude,
- usmjerenost prema tržištu i turistima,
- neovisnost o administrativnim granicama i
- organiziranost i učinkovito upravljanje.

Prema tome Magaš i sur. (2018) opravdavaju proizvodnu funkciju ponude odmora u turističkoj destinaciji jer kombinira elemente ponude konkurentskih proizvoda ili kreiranja vlastitog destinacijskog proizvoda. Odnosno, takva destinacija je integralni dio ukupne ponude receptivnog turizma u kojem turistička destinacija predstavlja proizvod, a odredište predstavlja njezin cilj.

Drugačiji pristup u promatranju turizma je gledanje turista kao pojedinaca koji se premještaju iz svoje uobičajene okoline, aktivnosti koje poduzimaju tijekom boravka u novoj destinaciji, kao i objekata napravljenih radi zadovoljavanja njihovih potreba. Dok Svjetska turistička organizacija (UNWTO) još naglašava važnost poslovnih putnika, druge pak definicije isključuju radno mjesto kao element turističkih kretanja (Committee on Tourism and Competitiveness, 2019).

U literaturi se sugerira kako je turizam sustav koji uključuje savez različitih aktivnosti koje nude široku lepezu iskustava koja, iako širokog opsega i složene prirode, podvlače osebujnu prirodu turističke konkurentnosti. Ovaj se sustav očito identificira u turističkoj destinaciji. Buhalis (2000) primjerice tvrdi kako se sastavni elementi proizvoda mogu kombinirati pod

robnom markom (brendom) destinacije. Turisti povezuju svoje iskustvo putovanja kao cjelinu s destinacijom, tako da se razlikovanje proizvoda doživljava kao razlike između samih destinacija.

Drugi istraživači procjenjuju kako 70 posto turista posjeti deset glavnih turističkih destinacija, dok je 30 posto raspodijeljeno na sve ostale destinacije (Bigano i dr., 2004). Stoga je očito kako se najveći dio prihoda ostvarenog u međunarodnim putovanjima odnosi na poznate i privlačne destinacije i onda se može govoriti o konkurentnosti s aspekta privlačnosti uvjetovane atraktivnošću i sposobnošću zadovoljenja potreba turista. Svakako razumijevanje turističke destinacije treba upotpuniti sa pregledom i razumijevanjem njenih teorijskih postavki.

## **2.1. Pojam turističke destinacije**

U literaturi se mogu pronaći brojne konstrukcije koje određuju pojam i značenje turističke destinacije. Prema nekima to može biti mjesto, neki izdvojeni objekt, ali i široki geografski prostor poput regije ili države. Kod takvih konstrukcija u obzir se uzimaju određene ključne odrednice kao što je infrastrukturna opremljenost, prirodne i društvene karakteristike, te mogućnosti za turističku valorizaciju. Odbor za turizam i konkurentnost Svjetske turističke organizacije primjerice je definirao turističku destinaciju kao fizički prostor sa ili bez administrativnih granica u kojem posjetitelji mogu ostvariti noćenje (Committee on Tourism and Competitiveness, 2019). Nadovezujući se na tako zamišljeni prostor, Magaš, Vodeb i Zadel (2018) potvrđuju kako zajedničke karakteristike prostora ne ovise o administrativnim ograničenjima jer se mogu pronaći fizičke atrakcije privlačne za posjetitelje i za turističku potrošnju koje nadilaze postavljene granice regija ili država. Zato se pretpostavlja kako elementi ponude u turističkoj destinaciji trebaju uključivati sve navedene elemente jer će oni osigurati njezinu konkurentnost.

Isti autori podijelili su takve elemente na fiksne i varijabilne. Fiksni predstavljaju ulazne čimbenike koji se ne mijenjaju ili se mijenjanju kroz duži vremenski period. Njih predstavljaju hoteli, objekti za sport i zabavu, kulturni sadržaji, restorani, bazeni, turistički uredi, slike krajolika, znamenitosti i sl. Takvi elementi omogućuju turističko djelovanje iz perspektive svih aktivnosti, utisaka i doživljaja koji se kreiraju u turističkoj destinaciji.

S obzirom na razlike koje su prisutne kod pružanja usluga, autori ih dalje dijele na lokalno internu i lokalno eksternu mogućnost turističkog djelovanja.

- *Interna* se mogućnost odnosi na lokacije, na infrastrukturno i suprastrukturno uređenje, na određena raspolaganja i pravna pitanja. Internu mogućnost turističkog djelovanja u destinaciji treba sagledati kao funkciju internih mogućnosti turističke destinacije, ali ne samo turističke destinacije već i njenih podsustava. Zapravo, mogućnost turističkog

djelovanja stvara se na svim razinama od smještaja u hotelima, poslovnim subjektima, gradovima, užem i širem lokalitetu, regiji i na kraju zemlji u cjelini.

- *Eksterna* mogućnost turističke destinacije određuje se kao funkcija mogućnosti internog djelovanja ostalih elementa ponude izvan same destinacije odnosno izvan hotela, poslovnog subjekta itd. (Magaš, Vodeb & Zadel, 2018).

Iz svega navedenog može se zaključiti kako se pod turističkom destinacijom zapravo misli na sve dionike koji utječu na stvaranje ponude koja se međusobno usklađuje na razini lokalno interne i lokalno eksterne mogućnosti turističkog djelovanja. Odnosno, turistička destinacija je prostor koji odabiru turisti a koji je obilježen optimalnom kombinacijom svih navedenih elemenata.

Nadalje, destinacija se može definirati na još nekoliko načina. Bordas (1994) tako opisuje destinaciju kao skup turističkih atrakcija, infrastrukture, usluga opreme i organizacije koncentriranih na ograničenom zemljopisnom području. Dalje navodi da u slučajevima kada se dogodi konkurencija između ovih skupina elemenata treba pristupiti strateškom planiranju i kreiranju strategija po principu niskih troškova, diferencijacije ili specijalizacije (fokusa) kako bi se održale konkurentne prednosti. Pregled literature upravo pokazuje kako je među istraživačima uobičajeno povezati prostor destinacije s određenom lokacijom zbog njezinih jedinstvenih privlačnosti i atrakcija.

## **2.2. Prostor turističke destinacije**

Turistička destinacija obuhvaća širi pojam odnosno prostor koji ne mora biti nužno određen vidnim granicama. S obzirom na statističke podatke koji se prikupljaju Svjetska turistička organizacija (UNWTO) je destinacije klasificirala u tri grupe (UNWTO, 2008):

1. udaljenu destinaciju ili mjesto koje je najudaljenije u odnosu na mjesto boravka;
2. glavnu destinaciju ili mjesto gdje se provodi najviše vremena tijekom putovanja;
3. motivirajuću destinaciju ili mjesto koje posjetitelji smatraju primarnim ciljem posjete.

Razlog zbog kojega turisti putuju u destinaciju jesu njezine prirodne i kulturne atrakcije koje najbolje zadovoljavaju njihove potrebe i želje. Prema UNWTO-u statistički takve destinacije određuje prostor i motivacija i zato je destinacija prostor koji je fizički omeđen granicama i u kojem turisti provode najveći dio svojeg vremena na putovanju (Department of Economic and Social Affairs, 2010). Prema tome takav prostor se klasificira kao glavna destinacija. Dalje prema WTO-u destinacija je prostor u kojem turisti privremeno borave najmanje jednu noć i koja uključuje turističke proizvode kao što su pomoćne usluge i atrakcije te turističke resurse do trenutka njihovog odlaska.



Prema Vodebu (2014) turistička se destinacija može normirati temeljem pet različitih kriterija.

Oni predstavljaju:

- I. prostorni ili geografski aspekt,
- II. aspekt (sadržaja) turističke ponude,
- III. aspekt (stavova) turista,
- IV. poslovni ili strateški aspekt te,
- V. sustavni aspekt.

Stoga je turistička destinacija rezultat djelovanja ponude i potražnje na turističkom tržištu jer se kreira temeljem potrebe i želje turista te oblikuje skladno njihovoj potražnji.

Bieger (2000) je upravo generalizirao takvu podjelu na način da ih dijeli na geografski prostor (naselje, mjesto ili regiju) kojeg turist ili pojedini tržišni segment odabire za cilj svojeg putovanja. Taj prostor sadržava sve ono što je potrebno, od opreme i kapaciteta za smještaj, prehrane, zabave pa do poslovnog aspekta putovanja. Howie (2003) također smatra destinaciju prostorom ovisnim o interesima turista. Autor dalje navodi kako se destinacija može smatrati zasebnim geografskim područjem koje može stvoriti održiv protok turista nudeći kombinaciju prirodnih i izgrađenih atrakcija kao i mnoštvo drugih različitih opipljivih i nematerijalnih elemenata koji predstavljaju jedinstveno turističko iskustva. Fokus samo na destinaciju omogućava učinkovitije planiranje, razvoj, upravljanje, organiziranje, marketinške aktivnosti i kontrolu koncepcija kako bi se zadovoljila sve veća sofisticiranost turističkih potreba i zahtjeva dionika koji se pojavljuju u suvremenom turizmu.

U ovim definicijama može se prepoznati jedinstveni prostorni ili geografski element određivanja turističke ponude jer je prostor turistima najzanimljiviji i stoga može izravno utjecati na konkurentnost.

S druge strane, u sljedećoj definiciji može se prepoznati strateški ili poslovni element konkurentnosti. Naime, Bieger (2000) smatra kako je turistička destinacija strateška poslovna jedinica turizma jer na svojem prostoru uključuje ponudu svih usluga (sporta, zabave, razgledavanja, kupnje itd.) potrebnih za određeni tržišni segment. Na sličnom tragu su i Magaš i sur. (2018) koji tvrde kako destinacija predstavlja optimalnu kombinaciju i tržištu prilagođenu prostornu cjelinu kod koje se sa razvojem važnih i dominantnih sposobnosti razvija i vlastita konkurentna sposobnost. Treba samo biti dovoljno kvalitetna kako bi se dugoročno ostvarili dobri turistički rezultati. U tom smislu destinaciji se pripisuje funkcija kreiranja i oblikovanja turističke ponude, koja se kroz optimalnu kombinaciju različitih čimbenika pretvara u prepoznatljivi destinacijski turistički proizvod. Zato se može zaključiti kako se destinacije

moгу definirati prvenstveno kao poslovni subjekti u kojima dominiraju turistička ponuda i potražnja.

Opet iz teorijske perspektive promatranja, određivanje destinacije može se protumačiti kao sustav koji povezuje dijelove, međusobno ovisne i usmjerene na zajednički cilj. Identificirani dijelovi zajedno tvore logički povezanu cjelinu. U takvom sustavu promatra se način povezanosti, međusobno djelovanje, procesi i povratne informacije (*eng. feedback*). Promatranje određivanja destinacije na ovakav način omogućilo bi dublji uvid i razumijevanje načina kako destinacije funkcioniraju i na koji način pružaju potporu menadžmentu kod planiranja i upravljanja. Iz prezentiranih različitih konstrukcija i definicija svakako se uočava potreba za sustavnim planiranjem i koordinacijom aktivnosti kod svih njezinih dijelova.

U pregledu literature može se primijetiti kako su se u početku definiranja destinacija pojavile konstrukcije koje su se pretežno usmjerile na geografski element. Zapravo bilo je potrebo odrediti granice tog prostora, tj. njegove značajke poput prirodnih i kulturnih resursa kao glavnih elementa privlačnosti turističkih destinacija. Zato se može razumjeti što su turističke zemlje prepoznate najčešće u svojim nacionalnim granicama, jer su upravo to prostori koji privlače posjetitelje temeljem prirodnih i kulturno-povijesnih bogatstava, značajnijih i važnijih od primjerice utjecaja kvalitete, raspoloživosti i/ili raznovrsnosti novostvorenih turističkih atrakcija.

Daljnijim proučavanjem razvoja koncepcije turističke destinacije u teorijskom i praktičnom pogledu, fokus istraživača se sve više usmjerava prema razvoju turističke ponude. Magaš i sur. (2018) definiraju turističku potražnju temeljem broja aktivnosti i doživljaja koji su sastavni dijelovi destinacijskoga proizvoda. Naglašavaju važnost smještajne i ugostiteljske usluge kao osnove receptivne ponude destinacije ali i motivacije turista izazvane njezinim jedinstvenim prirodnim karakteristikama, kulturnim bogatstvima, sportskim i rekreacijskim sadržajima, poslovnim ili zdravstvenim sadržajima, infrastrukturom i slično. Prema tome sadržaj turističke ponude je pod utjecajem stalnih promjena u potražnji i trendovima u putovanjima turista koji su posljedica većeg opsega društvenih, ekonomskih i tehnoloških karakteristika.

Iz strateškog kuta promatranja proizlazi kako destinacija djeluje ipak više kao poslovni subjekt koji je usmjeren na turističko tržište i s kojim treba znati učinkovito upravljati i planirati. Jedino će se tako moći ostvariti konačni cilj a to je stalno prisutna konkurentnost na međunarodnom turističkom tržištu. Zato Vodeb (2018) argumentira potrebu planiranja, razvijanja i tržišnog usmjeravanja destinacijskog proizvoda kao cjeline. Na prenapučenom tržištu brojnih i vrlo sličnih turističkih proizvoda postavlja se pitanje dizajniranja modela kojim će se adekvatno uspoređivati konkurentnost pojedine turističke destinacije?

Možda se ipak suštinski raspravlja o strateškom planiranju koji doduše nije ni nova kategorija, ali primjene njegovih načela sigurno su novijeg datuma. To je proces koji cilja na upravljanje turističkim destinacijama od trenutnih pozicija, do mjesta gdje se želi stići, uz uvjet da se tijekom procesa razviju konkurentske prednosti. Zato proizlazi da se destinacijskim proizvodom treba upravljati kao cjelinom radi zadržavanja konkurentnosti.

Možda je zato izazov za sve stručnjake kako uspješno upravljati konkurentnošću u borbi za veći tržišni udio i prevlačenje turista. U potrazi za jedinstvenim i prepoznatljivim turističkim proizvodom dolazi se do zaoštavanja odnosa među konkurentskim zemljama i zato se argumentira važnost dizajniranja modela za sustavno prikupljanje informacija jer će omogućiti uspješnije upravljanje destinacijskim proizvodom kao cjelinom.

### **2.3. Konkurentnost u turizmu u odnosu na turističku destinaciju**

S obzirom kako je turizam dio uslužnog sektora, konkurentnost se može promatrati i kroz sektor usluga te u tom okviru proučavati konkurentnost pojedine turističke destinacije.

U recentnoj literaturi konkurentnost u turizmu se izjednačava s njezinom sposobnosti odgovaranja na zahtjeve potrošača pogotovo kada se oni značajnije mijenjaju (Assaker, Vinzi, i O'Connor, 2011; Filda i dr., 2019; Magaš, Vodeb i Zadel, 2018; ). Kad se natječu, destinacije se moraju razlikovati nudeći visoku kvalitetu i prepoznatljiva iskustva. Jedinstvene prirodne i kulturne značajke mogu biti važni resursi u tom pogledu, no pružatelji usluga također trebaju znati odgovoriti na zahtjeve potrošača te ponuditi različita iskustva i usluge. Za početak u ispunjavanju ovog pojačanog spektra zahtjeva, receptivni pružatelji usluga moraju promatrati potrošača kao nekoga tko kreira vrijednosti jer sudjeluje u određivanju i ocjenjivanju iskustva, a ne oslanjati se samo na statičnu i postojeću ponudu. S obzirom da je potrebno vremena za promjenu fizičkih resursa, to daje veliki naglasak na vještine i reaktivnost receptivnih pružatelja usluga i njihovog osoblja. Nadalje, treba postojati veća suodgovornost za pružanje različitih turističkih iskustava. Idealna lokacija može biti ugrožena lošom hotelskom ili restoranskom uslugom i obrnuto. U stvarnom smislu, to su destinacije koja se natječu međusobno jednako kao što to rade pojedinačni pružatelji usluga.

Detaljnije i kronološki promatrano, prva istraživanja konkurentnosti u turizmu odnose se na normiranje principa konkurentskog uspjeha koje je među prvima valorizirala Poon (2002). Ističe se važnost prepoznavanja turističkog sustava kao vodeće gospodarske aktivnosti u turističkom odredištu u kojem dominira kroz jačanje kanala distribucije, te izgradnje dinamičkog privatnog sektora. Ovaj pristup temelji se na razumijevanju postavki suvremenog turizma, odnosno promjenama koje izaziva ne samo u svojoj djelatnosti već i u društvu kao cjelini. Takav suvremeni turizam prepoznaje neovisnost turista i njihovo iskustvo stečeno na

dosadašnjim putovanjima a koji su pozitivno utjecali na kreiranje posebnih želja. Zbog toga se javlja potreba za novim strategijama kojima bi se osigurao kontinuirani uspjeh na međunarodnom tržištu. Ovakav pristup ne znači automatski razvijanje samo turističke aktivnosti već se odnosi na pronalazak načina razvijanja dinamičkog sektora bilo kroz strateške projekte pojedinačnih nosioca proizvoda i destinacije gdje je turizam samo vodeća aktivnost od koje svi mogu samo profitirati. Poon dalje objašnjava kako povezivanje marketinških aktivnosti sa procesom razvoja proizvoda vodi prema zadovoljstvu potrošača i razvija holistički pristup turističkim iskustvima (npr. imidž turističke destinacije, suradnja sa javnim sektorom i kontrola sustava pružanja usluga). Jedan od njezinih pristupa odnosi se na konkurentske strategije turističkih tvrtki na mikro i makro razini a koje obuhvaćaju strategije turističkih destinacija. Kritička važnost takvih strategija proističe iz stavova koje Poon iznosi poput „*turizam je nestabilna, osjetljiva i visoko konkurentska industrija.*“ Jasno je kako se turizam mijenja i prilagođava u okruženju u kojemu je moguće opstati samo ako se turizam u destinaciji razvija uz strateško promišljanje i tako ostvaruje visoku konkurentnost.

Analizom pojma konkurentnosti Dwyer i sur. (2000) ističu potencijal za razvoj turističkog gospodarstva koji ovisi od sposobnosti zadržavanja konkurentske prednosti prilikom isporuke dobara i usluga posjetiocima. Autori time naglašavaju značaj konkurentske prednosti koje turizam osigurava ističući konkurentnost kao opći koncept koji obuhvaća razlike u cijeni u kombinaciji sa kretanjem tečajne liste, razine produktivnosti turističkog gospodarstva i kvalitativnih faktora. Međutim, u globalu smatraju kako je destinacijska konkurentnost određena podjednako cjenovnim i ne cjenovnim elementima.

Go i Govers (2000) ističu kvalitetu turističkih usluga kao jednog od faktora nadmetanja turističke destinacije na međunarodnom tržištu. Pristup se oblikuje temeljem studije koja je obuhvatila integrirano upravljanje kvalitetom u sedam destinacija u Europi a koje su do tada bile identificirane kao najbolji primeri prakse. Osim kvalitete turističkih usluga normirali su sljedeće važne karakteristike: smještaj (objekti), dostupnost, ukupnu pristupačnost, imidž, klimu, te životni prostor i atraktivnost ponude.

Stoga je važno naglasiti kako je konkurentnost destinacije zapravo njezina sposobnost doprinosa blagostanja lokalnom stanovništvu, turista i drugim zainteresiranim skupnima u destinaciji. Međutim, u suvremenom pristupu istraživanja u turizmu, prepoznaju se i druge razine i oblici konkurentnosti koje su obrađivali i analizirali mnogi drugi autori. Naravno, može se uzeti o obzir kako dosadašnji pregled potvrđuje da su osnovni principi konkurentnosti i dalje usmjereni na učinkovito iskorištavanje resursa radi stvaranja ekonomskih rezultata. Takvim pristupom otvaraju se nove mogućnosti za kreiranje modela kojim će se uspješno upravljati državom kao turističkom destinacijom.

## 2.4. Konkurentnost turističke destinacije

Razumijevanje konkurentnosti zemlje kao turističke destinacije u turizmu važno je pitanje i veliki izazov za sve profesionalce. Tijekom godina razvili su se različiti pokazatelji od strane raznih organizacija koje se bave određenim aspektima konkurentnosti, ali i dalje nedostaje sveukupni okvir mjerenja konkurentnosti u turizmu. Konkurentnost na međunarodnom tržištu pod utjecajem je stalnih promjena, a takva dinamika otvara potrebu za neprekinutim istraživanjem i razvojem pokazatelja učinkovitog mjerenja konkurentnosti.

Konkurentnost se može kretati od usporedbe država i poduzeća do funkcije konkurentnosti među destinacijama i efekta globalizacije. Kada se promatra konkurentnost između destinacija, zemlja ili regija, tada se konkurentnost može poduprijeti sa stavom Zirulie (2011) koji ih naziva prvom razinom konkurentnosti u turizmu. Prva razina konkurentnosti uključivala bi na primjer, konkurenciju Hrvatske i Grčke, kao dvije mediteranske turističke destinacije. Druga razina konkurentnosti odnosila bi se na poduzeća unutar jedne turističke destinacije koji nude slične proizvode ili usluge poput konkurentnosti hotela ili različitih ugostiteljskih objekata u Istri kao prepoznatljivoj turističkoj destinaciji. Zanimljivost je kako se u literaturi koja se bavi tematikom konkurentnosti u turizmu najčešće proučava konkurentnost na prvoj razini, što najčešće uključuje države kao turističke destinacije.

Pregled literature također pokazuje različite definicije konkurentnosti u turizmu odnosno u destinaciji. Često se naglašavaju dvije široke perspektive konkurentnosti: mikro pogled koji poduzeće i industriju stavlja u središte analize konkurentnosti i makro pristup koji je usredotočen na državu kao kod primjerice Porterovog generičkog modela konkurentnosti.

U makro pristupu produktivnost države oblikovana je političkim, kulturnim, socijalnim i ekonomskim okruženjem (Davies i Ellis, 2002). Veličina, lokacija, ekonomski razvoj, fleksibilnost i otvorenost tržišta rada samo su neki elementi koji utječu na sposobnost gospodarstva da ostvari ekonomski rast. Porter je još 90-tih (Hanafiah i Zulkifly, 2019) istaknuo važnost strateških lokacija, kao i blizinu klastera izvrsnosti i inovacija kao glavnih faktora koji doprinose konkurentnosti država. Pretpostavlja se kako bi uloga vlade trebala biti ograničena na pružanje dobrog makroekonomskog okruženja, poticanje izravnih stranih ulaganja i omogućavanja poslovnom okruženju povoljne uvjete rada kroz odgovarajuće pravne, institucionalne, obrazovne, informacijske i kapitalne resurse.

Ostala istraživanja prezentiraju potrebu za uravnoteženiji skup pokazatelja u novom okviru za mjerenje koji bi se temeljio na zajedničkoj definiciji konkurentnosti u turizmu.

Prema odboru za turizam i konkurentnost UNWTO-a konkurentnost turističke destinacije (*eng. Competitiveness of a Tourism Destination*) je sposobnost destinacije da učinkovito koristi

prirodne, kulturne, ljudske, umjetne i kapitalne resurse za ponudu i razvoj kvalitetnih, inovativnih, etičkih i atraktivnih turističkih proizvoda i usluga. Cilj je postići održivi rast u okviru postavljene vizije i strateških ciljeva a koji dodaju vrijednost turizmu, poboljšavaju i proširuju njegove tržišne komponente te optimiziraju atraktivnosti i koristi za njegove posjetitelje i lokalnu zajednicu podjednako.

S druge strane, prema definiciji OECD-a, konkurentnost se može oblikovati kao sposobnost zemlje da u slobodnim i ravnopravnim tržišnim uvjetima proizvede robe i usluge koje prolaze test međunarodnog tržišta, uz istovremeno zadržavanje i dugoročno povećanje realnog dohotka stanovništva. Spomenuta definicija odnosi se generalno na konkurentnost gospodarstva pojedine zemlje i može se dopuniti s formulacijom iz izvještaja Dupeyrasa i MacCalluma (2013) koji definiraju konkurentnost turističke destinacije kao sposobnost mjesta da optimizira atraktivnost za stanovnike i posjetitelje, pruži kvalitetne, inovativne i atraktivne (npr. dobar omjer vrijednost za novac) turističke proizvode i usluge potrošačima te ostvari tržišni udio na domaćem i međunarodnom tržištu, pritom vodeći brigu o raspoloživim resursima koji podržavaju turizam i njihovom učinkovitom i održivom korištenju.

Za zaključiti je kako konkurentnost turističke destinacije predstavlja zapravo sposobnost određene države da uspješno upotrebljava čitavi niz elemenata kako bi zadovolji suvremene potrebe i želje turističke potražnje.

Kompleksnost takvih elementa usmjerilo je primjerice Svjetski gospodarski forum da pristupi sveobuhvatnom istraživanju koje zadnjih 17 godina provodi u 136 zemalja. Naime, razvili su Indeks konkurentnosti putovanja i turizma kojim se mjeri „*skup čimbenika i politika koje omogućuju održivi razvoj sektora putovanja i turizma što doprinosi razvoju konkurentnosti neke zemlje*”. Zapravo se može zaključiti kako Indeks konkurentnosti putovanja i turizma omogućava svim zainteresiranim dionicima suradnju radi poboljšanja konkurentnosti turističke aktivnosti u svojim nacionalnim gospodarstvima (Nacionalno vijeće za konkurentnost, 2017).

U tom smislu može se shvatiti kako konkurentnost turističke destinacije predstavlja sposobnost učinkovitog korištenja skupa čimbenika i politika koje omogućuju razvoj konkurentnosti zemlje, odnosno konkurentnost destinacije određuje se temeljem njezine tržišne pozicije i snage u odnosu na konkurenciju.

Neka su istraživanja pokušala procijeniti konkurentski položaj turističkih destinacija iz ugla korištenja kvantitativnih podataka. Struktura istraživanja obično se bavila procjenom sekundarnih podataka kao što su cijene, broj dolazaka turista, prihodi itd. Druga grupa istraživanja usredotočila se na korištenje kvalitativnih metoda i pokušaja provođenja postupka

ispitivanja za izravnu usporedbu tzv. test jedan po jedan (*eng. one-by-one test*) (Kozak, Baloglu i Bahar, 2010).

Upotreba takvih podataka sa sobom povlači pitanje uravnoteženog korištenja glavnih parametara konkurentnosti, zatim primjene konceptualnog okvira koji će održavati integriranu prirodu konkurentnosti u turizmu istovremeno organizirajući pokazatelje na način koji će biti korisni uspoređujući dosljednost glavnih kategorija i specifičnih stupova konkurentnosti.

#### **2.4.1. Čimbenici utjecaja na konkurentnost turističke destinacije**

Konkurentnost turističke destinacije temelji se na razini produktivnosti koju određuje destinacijski sklop koji se sastoji od turističkog proizvoda, politike, čimbenika iz okruženja i konkurentske prednosti (Hanafiah i Zulkifly, 2019). Čimbenici destinacije mogu se podijeliti u dvije glavne skupine a koje međusobno djeluju kako bi doprinijeli ukupnoj atraktivnosti same destinacije. Njih sačinjavaju primarni i sekundarni čimbenici. Primarni uključuju klimu, ekologiju, kulturu i tradicionalnu infrastrukturu, dok sekundarni uključuju sve izgrađeno isključivo kao potpora za turizam poput hotela, transporta i zabave (Kozak, Baloglu i Bahar, 2010).

Robe i usluge koje čine turizam konkurentnim ovise o nizu čimbenika, kao što su poslovno okruženje, infrastruktura, zakonski propisi, te raspoloživi resursi. Poslovno okruženje podrazumijeva investicije koje između ostalog ovise o spremnosti investitora da stupi u financijski rizik. Birajući turizam kao područje za ulaganja, investitor dakako očekuje najveće koristi. Na prvom mjestu nalazi se sigurnost investicije i isplativost ulaganja, što ukazuje na potrebu podizanja atraktivnosti same destinacije kao mjesta za ulaganje a koje će dugoročno unaprediti konkurentnost destinacijskog proizvoda na turističkom tržištu. Međutim, potrebno je naglasiti kako se ovaj proces kreće usporedno sa investiranjem u infrastrukturu.

Infrastruktura je jednako važna kako za lokalno stanovništvo tako i za turiste. Najčešće koristi od turizma primjećuju se kroz rast ukupnog udjela prihoda od turizma u BDP-u države te razvoju investicija radi podizanja razine kvalitete turističke infrastrukture (Ryan i Huimin, 2013). Ritchie i Crouch (2003) naglašavaju kako kod infrastrukture treba prvenstveno ulagati u komunikacijske elemente kao što je cestovna i zračna prometna povezanosti itd. kako bi se turističku destinaciju učinilo dostupnijom. Osim toga podupiru svoj stav o važnosti izgradnje sustava zdravstvene i socijalne skrbi, servisnih usluga, javne službe (policija, vatrogasci) itd. Unaprjeđenje infrastrukture je odgovornost države, te javne i lokalne samouprave, i turističku infrastrukturu treba shvatiti kao kapacitete koji se oslanjaju na čitavu infrastrukturu destinacije. Njih čine izgrađeni sadržaji koji već postoje zbog turističke aktivnosti poput hotela, kampova, restorana, tematskih parkova, sportskih tereni itd. Ostali autori, također, izdvajaju infrastrukturu

kao važnu sponu u promatranju konkurentnosti u turizma jer omogućavaju jednostavnija turistička kretanja autocestama, prugama, kao i pomorskim i zračnim lukama.

Kako bi se održala konkurentnost turističkih destinacija, treba se kontinuirano raditi na poboljšanju turističke ponude razvijajući nove destinacije i proizvode, a što je u ingerenciji vlade ili turističkih zajednica. Međutim, izazov i dalje predstavlja kako u tom procesu ojačati i zadržati svoje konkurentske pozicije na izazovnom međunarodnom tržištu (World Economic Forum, 2013). Procjena konkurentnosti destinacija izravno ovisi o usvojenim politikama, posebno u pogledu upravljanja resursima. Stoga konkurentnost destinacije zapravo predstavlja način optimiziranja svojeg punog potencijala te održavanja i kontroliranja velikog dijela brzo rastućeg segmenta turizma i putovanja na međunarodnom tržištu.

Iz Rječnika turizma (Vukonić i Čavlek, 2001), turističke resurse se promatra kao prirodna ili antropogena dobra koja se mogu gospodarski iskoristiti. Odnosno predstavljaju dio cjeline koja svoj turistički i gospodarski razvoj temelji na bogatstvu resursa. U tom pogledu cjelokupna turistička ponuda temelji se na atraktivnim svojstvima resursa s kojima se raspolaže.

Može se zapravo utvrditi kako turistički resursi utječu na motivaciju turista za putovanjem i čine temelj za izgradnju prepoznatljivosti turističke destinacije. Međutim resursi su samo potencijal sa čijom se valorizacijom uspostavlja konkurentnost na turističkom tržištu. To je potencijal iz kojih se znanjem, iskustvima i sposobnošću može oblikovati turistička atrakcija. Sastavni su dio gospodarskih i drugih resursa u nekoj destinaciji, međutim ne može ih se automatski klasificirati kao turističke atrakcije. To postaju jedino onda kada se u procesu preoblikovanja iskoriste u turističkom razvoju kao dio prepoznatljivosti same turističke destinacije i elementa dodane vrijednost.

Pretpostavka je kako turizam u pravilu nema svojih vlastitih temeljnih resursa već ih dijeli s drugim djelatnostima (gospodarskim, industrijskim, poljoprivrednim itd.). Magaš i sur. (2018) otkrivaju kako su propisi i pravna regulativa često otežavajuća okolnost koja bez dobre povezanosti između dionika teško može uspješno upravljati resursima u zajedničkom korištenju. Stoga se pretpostavlja kako se u odnosu na konkurenciju vrijednost pojedinog resursa određuje s obzirom na vrstu, karakteristike i svojstva te resursne osnove konkurencije. Odnosno, vrijednost resursa odraz je stanja percepcije potražnje u odnosu na vrijednost resursa kojeg se identificira kao potencijal (Magaš, Vodeb i Zadel, 2018).

Prema Kušenu (2002) turističkim resursima smatraju se sva sredstva koja se mogu staviti u funkciju potpore turističkog razvoja i predstavljaju potencijalne i realne turističke atrakcije, uključujući turističku infrastrukturu, popratne sadržaje itd. Nadalje, autor dijeli takve turističke resurse u tri grupe:



- temeljne turističke resurse,
- ostale izravne turističke resurse i
- neizravne turističke resurse.

Prvu skupinu obuhvaćaju potencijalne i realne turističke atrakcije. Smatraju se glavnim čimbenikom turističke ponude jer zahtijevaju posebnu pažnju prilikom planiranja razvoja i stvaranja konkurentnog turističkog proizvoda. U drugu skupinu ubrajaju se ostali turistički resursi poput turističko-ugostiteljskih objekata, pratećih turističkih sadržaja, turističkih zona, mjesta, odredišta, agencija, lokalnih zajednica, turističkih kadrova i obrazovanja lokalnog stanovništva, sustava turističkog informiranja i turističkih atraktivnosti susjednih destinacija. Zadnju, treću skupinu predstavljaju neizravni turistički resursi poput ekološke očuvanosti prostora, geoprometnog položaja, prometne povezanosti, komunalne infrastrukture i objekata društvenog standarda, prostorne organizacije, kvalitete objekata, vanjskog uređenja i zelenih površina, mirnodopsko stanje i politička stabilnost, te ostali resursi. Autor zaključuje kako nedvojbeno postoji privlačnost između emitivnog turističkog prostora i potencijalnog receptivnog prostora te naglašava potencijal u kreiranju turističke atrakcije temeljem raspoloživih resursa koji utječu na ekonomsku uspješnost turizma.

Međutim, uspostavljanje liste relevantnih čimbenika samo sa aspekta kreiranja turističke atrakcije može predstavljati ograničavajući faktor u sveobuhvatnoj analizi konkurentnosti. U literaturi se konkurentnost turističke destinacije mjeri putem složenih pokazatelja, koji zahtijevaju prikupljanje podataka na temelju mnoštva jednostavnih pokazatelja, iako ne postoji izravna povezanost između tih pokazatelja i razine konkurentnosti destinacije (Fernández, Azevedo, Martín, & Martín, 2020). Uobičajeno je da se mjerenje konkurentnosti turizma temelji na konstrukciji sintetičkih pokazatelja, koji integriraju informacije o varijablama s kojima se radi (Croes & Kubickova, 2013). Problemi u tom smislu povezani su s odabirom čimbenika i načina kako se podaci prikupljaju, koliko su dostupni i na koji način se analizira svaka pojedina varijabla. Jedan od najraširenijih prijedloga za analizu je prezentirao Svjetski gospodarski forum koji svake godine izračunava Indeks konkurentnosti putovanja i turizma (*eng. Travel & Tourism Competitiveness Index - TTCI*). Ovaj sintetički pokazatelj sastoji se od 90 varijabli organiziranih u 14 stupova. Jedan od nedostataka ove metodologije je to što svim varijablama dodjeljuje istu težinu, bez obzira na njihovu važnost ili utjecaj. Osim toga, ova metodologija ne otkriva koji čimbenici imaju najveći utjecaj na poboljšanje konkurentnosti. U tom smislu nekoliko je autora primijetilo važnost i korisnost isticanja čimbenika koji pokreću konkurentnost (Abreu-Novais, Ruhanen, & Arcodia, 2018).

Konkurentnost turističke destinacije opisali su Ritchie i Crouch (2003) kao „*sposobnost povećanja potrošnje u turizmu kroz privlačenje više turista koji će istovremeno ostvariti njihovo zadovoljstvo, kreirati nezaboravno iskustvo i to na profitabilan način na dobrobit stanovnika destinacije i očuvanja njihovog prirodnog resursa za buduće generacije*”. Dupeyras i MacCallum (2013) određuju turističku konkurentnost kao „*sposobnost mjesta da optimizira svoju atraktivnost za stanovnike i posjetioce, da pruži kvalitetne, inovativne i atraktivne turističke usluge i da stekne tržišne udjele na domaćem i međunarodnom tržištu pritom osiguravajući dostupnost resursa koji podržavaju turističku djelatnost na učinkovit i održiv način*“. Obje definicije sažimaju temeljne elemente uključene u većinu definicija i konceptualizacija u znanstvenoj literaturi o konkurentnosti a koje naglašavaju ekonomski utjecaj na dobrobit domaćeg stanovništva, atraktivnost i zadovoljstvo, te održivost (Abreu-Novais, Ruhanen, & Arcodia, 2018). U okviru prve skupine elemenata, mnogi autori smatraju kako se konkurentnost turističke destinacije ostvaruje kroz ekonomsku valorizaciju poput povećanja dohotka, povećanja blagostanja i poboljšanja kvalitete života stanovnika (Ritchie i Crouch, 2003; Dwyer i Kim, 2003; Kozak, Baloglu, i Bahar, 2010). Drugi elementi uvjetuju opću atraktivnost turističke destinacije i zadovoljstvo turista u usporedbi s drugim konkurentskim destinacijama (Ritchie i Crouch, 2003; Dwyer i Kim, 2003; Enright i Newton 2004). Kod zadnje skupine elemenata konkurentnost je povezana s održivošću koja se u literaturi shvaća kao „*turistički razvoj koji zadovoljava potrebe sadašnjosti bez ugrožavanja sposobnosti budućih generacija da zadovolje vlastite potrebe*“ a koji su obrađeni u različitim studijama od Ritchie i Croucha (2003), Goffija (2013) i Mihalića (2016).

Najcjelovitije studije konkurentnosti turizma svoje modele razvijale su temeljem generičkog modela konkurentnosti koji je uspostavio Porter (1990). Model je poznat po tome što uspoređuje prednosti raspodjele resursa dostupnih u svakoj turističkoj destinaciji s konkurentskim prednostima, definiranim kao resursima koji doprinose rastu i razvoju turizma. Globalno okruženje (makro) i konkurentsko okruženje (mikro) imaju važan učinak na turističke destinacije, bilo pozitivno ili negativno što utječe na njihovu atraktivnost. Osim takvih modela koji u principu razvijaju teorijsku i konceptualnu bazu za istraživanje konkurentnosti u turizmu postoje i empirijska istraživanja koja koriste podatke određenih destinacija procjenjujući karakteristike turističke konkurentnost kroz analizu podataka. Takvi pokazatelji predstavljaju način da se izbjegnu problemi, budući da omogućavaju sintezu obilja i navodno relevantnih informacija u jedan broj (Croes, 2011). Tako su Zadeh Bazargan i Kiliç (2021) utvrdili kako je do sada postojao nedostatak istraživanja koji povezuju konkurentnost u turizmu s turističkom rezultatima. Većina povezanih istraživanja uska je u smislu njihove prostorne pokrivenosti i razmatranih varijabli. Razmatrali su određene zemlje, male skupine zemalja ili određenu regiju,

zanemarujući heterogenost turističke destinacije i globalne učinke. Autori navode kako ne postoji opsežna studija o determinantama uspješnosti sektora turizma. Tako je u prethodnim istraživanjima nedostajalo univerzalnosti i šire primjenjivosti njihovih nalaza za kreiranje strategije razvoja turističke destinacije. Hanafiah i Zulkifly (2019) dodatno naglašavaju ograničenja kod svojeg istraživanja i sugeriraju kako bi se buduća istraživanja mogla usredotočiti na dohodovne skupine kako bi se uhvatila heterogenost pokretača turističke potražnje poput broja dolazaka stranih turista. Čak se u samom izvješću Svjetskog gospodarskog foruma iz 2019. ispituje korelacija između ukupnog TTCI-ja i međunarodnih dolazaka turista. Zaključuju kako trenutačno nijedna studija ne razmatra vezu između konkurentnosti i uspješnosti turističkog sektora iz globalne perspektive koristeći panel podatke. To ostavlja određena istraživačka pitanja koja još uvijek traže pragmatične odgovore.

S druge strane zanimljiva empirijska istraživanja proveli su Assaker, Hallak, Esposito i O'Connor (2013) koji prezentiraju veliki broj zemalja (više od 100), zatim Croes i Kubickova (2013) koji se usredotočuju na mali broj zemalja (manje od 10). Ostala istraživanja uključuju različite regije unutar jedne zemlje, poput Goffija (2013) koji analizira jedinstveni skup podataka 610 talijanskih destinacija izvrsnosti, Croes (2011) koji obuhvaća područje 16 karipskih otoka ili Zhang, Gu, Gu, i Zhang (2011) koji istražuju 16 kineskih gradova. Kod svih tih istraživanja među najpopularnijim pokazateljima za mjerenje konkurentnosti turizma koristio se TTCI koji se redovito objavljuje u izvještajima eng. *The Travel & Tourism Competitiveness Report* odnosno Izvješću o konkurentnosti putovanja i turizma Svjetskog gospodarskog foruma (WEF). Svako izvješće uključuje rangiranje zemalja prema utvrđenim kriterijima. Takvi podaci integriraju podatke iz istraživanja javnog mnijenja i kvantitativne podatke iz drugih izvora, standardizirajući varijablu u rasponu vrijednosti od 1 do 7 što odgovara najboljoj odnosno najgoroj vrijednosti. Autori poput Croes i Kubickova (2013) kritizirali su ovakvu metodologiju zbog glavnog problema u načinu objedinjavanja čimbenika ili jednostavnih pokazatelja, budući podaci nisu ponderirani unutar sintetičkog indeksa, a duplicirani podaci se ne uklanjaju.

Istraživanja prezentirana u znanstvenoj literaturi slažu se u jednom kako postoji dugačak popis čimbenika koji određuju konkurentnost turističke destinacije, no malo je vjerojatno da svi ti čimbenici imaju jednaku važnost ili utjecaj u određivanju razine konkurentnosti bilo destinacija općenito ili pojedinačnih destinacija u određenim tržišnim segmentima (Crouch, 2011). Iz tog razloga Fernández, Azevedo, Martín i Martín (2020) su predložili metodologiju za izradu sintetičkog pokazatelja turističke konkurentnosti koji objektivno dodjeljuje pondere i rješavaju probleme kod uspoređivanja varijabli i dupliciranja informacija. Utvrdili su kako se najznačajniji čimbenici koji određuju turističku konkurentnost mogu podijeliti u dvije kategorije temeljene na podacima koji obuhvaćaju osamdeset analiziranih destinacija. Prvu

kategoriju predstavljaju čimbenici nazvani „Osnovna sredstva i atrakcije“ po modelu koji su razvili Crouch i Ritchie a koji se može vidjeti na slici 3. u ovom radu i koji prezentira motivatore za dolazak u turističku destinaciju. Drugu kategoriju predstavljaju „Klasificirajuće i naglašavajuće odrednice“ koje pružaju temelj za uspostavu čvrste i uspješne turističke djelatnosti. Dalje, autori prema modelu Dwyer i Kima (2003) ponovo potvrđuju važnost čimbenika „Sredstva na raspolaganju“ poput prirodnih resursa i kulturno-povijesne baštine, te „Izrađeni resursi“ poput turističke infrastrukture, posebnih događaja, aktivnosti i zabave itd. Također potvrđuju važnost „Pomoćnih sredstava“ poput infrastrukture, kvalitete usluga za turiste i dostupnosti destinacije. Njihovi rezultati utvrđuju važnost tehnologije kao jednog od čimbenika koji najviše utječe na turističke destinacije dok čimbenici povezani s prirodnim okolišem bilježe nešto manji utjecaj. Temeljem izrađenog sintetičkog pokazatelja turističke konkurentnosti utvrdili su kako Zapadna i južna Europa, istočna Azija i Pacifik, Sjeverna i Srednja Amerika postižu najviše razine turističke konkurentnosti. Usporedba postignute razine konkurentnosti prema sintetičkom pokazatelju TTCI-DP2 utvrđuje kako broj međunarodnih turističkih dolazaka automatski ne podrazumijeva veću konkurentnost destinacije ukoliko destinacija bilježi veći broj turista. Utvrdili su kako je broj dolazaka turista u velikoj mjeri koncentriran u destinacijama koje postižu višu razinu konkurentnosti, iako ne uvijek. Zaključuju kako rast broja dolazaka turista treba biti odraz konkurentnosti destinacije i njenog dobrog rada, a ne apsolutni cilj. Naime, utvrdili su ukoliko se želi poboljšati turistička konkurentnost fokus se prvenstveno treba usmjeriti na strategije koje promiču i jačaju turistički sektor kroz omogućavanje jednostavnijih međunarodnih turističkih dolazaka.

Svakako treba još spomenuti i autore poput Pagea (2003) koji je utvrdio kako hotelijerstvo predstavlja „samu bit“ turizma te ima vrlo važnu ulogu u stvaranju ekonomskih koristi za zajednicu. Ključno pitanje vezano uz hotelijerstvo je kvaliteta (Goffi, 2013). Među različitim oblicima turističkog smještaja, za mnoge turističke destinacije hoteli su najznačajniji po broju turista i prihoda koje ostvaruju što Tsai i Wong (2009) dodatno analiziraju kroz prezentaciju povezanosti između gospodarskog rasta turističke destinacije i uspješnosti poslovanja hotela. Ipak, mnogi pristupi u literaturi odnose se samo na ograničen broj elemenata konkurentnosti poslovanja hotela i mnogo manje pozornosti posvećeno je razvoju sveobuhvatnog okvira u kojem se hoteli proučavaju s aspekata njihovog doprinosa ukupnoj konkurentnosti turističke destinacije.

Iz dosad prezentiranog može se zaključiti kako je konkurentnost turističke destinacije jedan je od temeljnih elemenata turizma. Daljnji pregled literature pokazuje kako konkurentnost turističke destinacije čini značajan dio turističke literature i predstavlja interes kako za različite organizacije koje upravljaju destinacijama tako i za one koji su odgovorni za politike i strategije

razvoja. U stvari, mnogi istraživači turizma poput Portera, Gooroochurna i Sugiyarta ili Kunsta primijenili su teoriju konkurentnosti kako bi nadopunili metodologije za kreiranje politike u razvoju turizma, upravljanja destinacijama i turističkim strategijama. Tome u prilog svjedoče dosad dizajnirani modeli procjenjivanja konkurentnosti turističkih destinacija koji služe kao temelj za mnoge radove i istraživanja u području poboljšanja mjerenja višedimenzionalnog koncepta kao što je konkurentnost turizma, a koji se zbog njihove važnosti dodatno prezentiraju u nastavku rada.

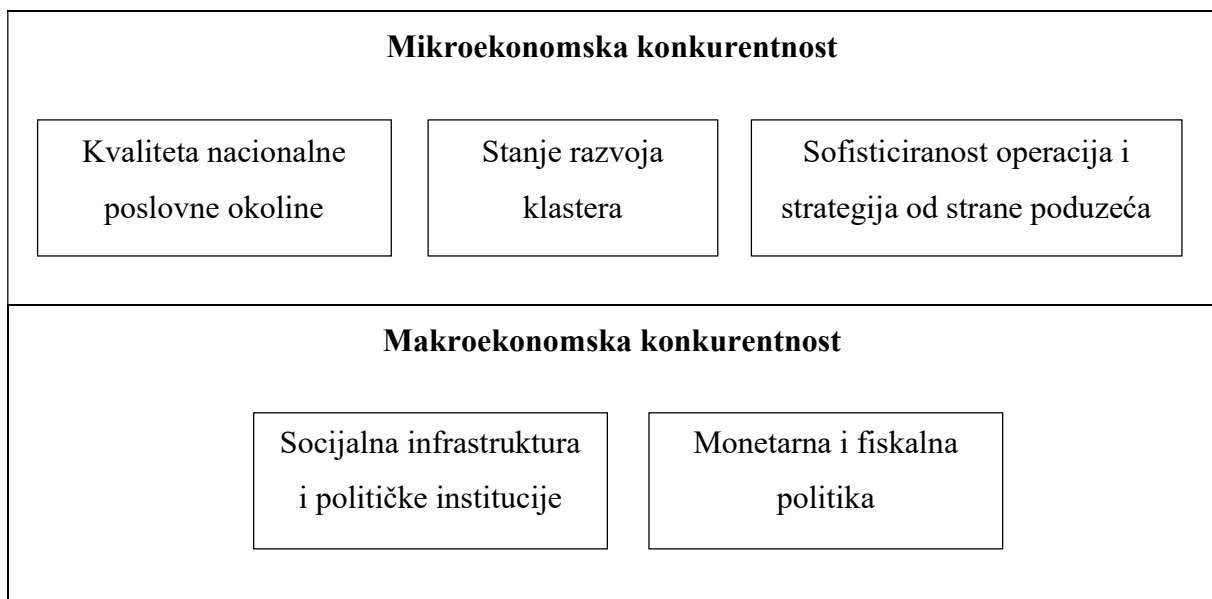
#### 2.4.2. Modeli konkurentnosti turističkih destinacija

U literaturi se ističe nekoliko modela koji procjenjuju konkurentnost turističkih destinacija. Izdvojeni su radovi autora Portera (1990), Ritchiea i Croucha (1993), Dwyer i Kima (2003), Enrighta i Newtona (2004), Gooroochurna i Sugiyarta (2005) te konačno model konkurentnosti Svjetskog gospodarskog foruma.

##### 2.4.2.1. Porterov model

Porterov koncept u literaturi se najčešće spominje kao temeljni pristup u promatranju konkurentnosti s aspekta segmentiranja tržišta i diferenciranja proizvoda turističke destinacije. Zapravo se podupire stav o važnosti stjecanja konkurentskih prednosti. Naime, Porterove teorije usredotočene su na stvaranje temeljnih kompetencija kroz učinkovito raspoređivanje i korištenje raspoloživih resursa. Time se podupire teorija konkurentnosti nacionalnih gospodarstava koja se razlikuje prema makroekonomskim i mikroekonomskim čimbenicima konkurentnosti koji se prezentiraju na slici 1.

*Slika 1. Čimbenici nacionalne konkurentnosti prema Porteru*



Izvor: Izrada autora prema Delgado i ostali (2012).

Makroekonomski čimbenici sastavljeni su od temeljnih uvjeta za kreiranje veće produktivnosti, ali nisu izravno povezani s produktivnošću poduzeća i radnom snagom. U tu skupinu ubrajaju

se socijalna infrastruktura i političke institucije, te monetarna i fiskalna politika. Mikroekonomske čimbenike predstavljaju specifične karakteristike nacionalnog poslovnog okruženja, kao i organizacije i strukture ekonomske aktivnosti koje se oslanjaju na sofisticirane prakse upravljanja (Delgado, Ketels, Porter i Stern, 2012).

Dalje prema Porteru, cjelokupna konkurentnost nacije proizlazi iz mikro razine, odnosno pojedinačnih tvrtki. Porter navodi kako je nacionalna produktivnost jedini smisleni koncept konkurentnosti. Rast životnog standarda ovisi prvenstveno o sposobnosti javnih poduzeća u postizanju visoke razine produktivnosti koja se s vremenom povećava.

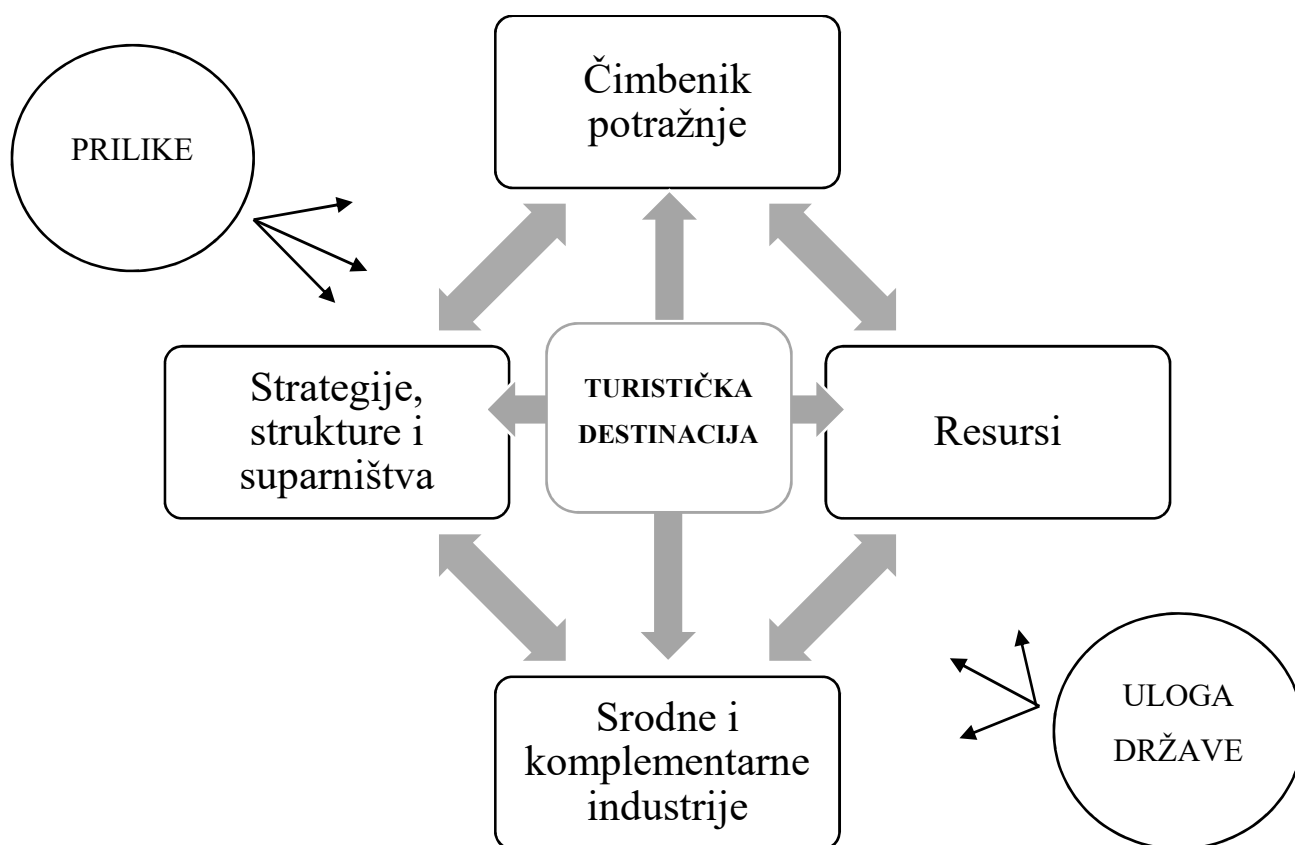
Porterov model poznat i kao *Dijamant konkurentnosti* identificira četiri temeljne grupe čimbenika konkurentnosti turističke destinacije. Na slici 2. prezentira se model koji se sastoji od: faktora potražnje, sredstava potražnje, srodne i komplementarne industrije, te strategije, strukture i suparništva među turističkim kompanijama i destinacijama.

Faktori potražnje uključuju resurse kojima se može koristiti (npr. mineralni resursi, poljoprivredni resursi, šumarstvo i ribarstvo, te ostala prirodna bogatstva) ili proizvoditi (poput doprinosa zajednice u proizvodnji kao što su kvalificirana radna snaga ili infrastruktura koja generira konkurentnost). Sredstva na raspolaganju predstavljaju materijalnu imovinu, kao što su financijska sredstva i fizički objekti, te nematerijalni resursi poput kvalificirane radne snage, goodwilla, imidža i vrijednosti tržišne marke (brenda). Uvjeti potražnje odgovaraju veličini domaćeg tržišta, koja određuje minimalnu ekonomiju razmjera aktivnosti poduzeća i omogućuje im stabilnu potražnju. Međutim, stvarne prednosti tržišta za konkurentnost proizlaze iz kvalitete proizvoda i usluga. Upravo očekivanja potrošača motiviraju gospodarske subjekte da povećaju svoju konkurentnost (Hanafiah i Zulkifly, 2019).

Srodne i podržane industrije podrazumijevaju međunarodnu razinu, a uključuju sve popratne sadržaje u turizmu. Pored toga, srodne industrije mogu se podijeliti u okomito i vodoravno povezane industrije. Okomito su poduzeća koja dijele istu industriju i često se natječu jedne s drugima. Okomita tržišta organiziraju poduzeća na temelju njihove industrije ili specijaliziranih potreba. Vodoravno povezane industrije su one industrije koje koriste slične tehnologije, sirovine, distribucijske mreže i/ili marketinške aktivnosti. Podržane industrije uključuju financijski, osiguravajući, informacijski, prometni i drugi uslužni sektor. Posljednju skupinu predstavljaju turističke kompanije što uključuje organizacijski aspekt, način vođenja i upravljanja. Smatra se kako suparništva među tvrtkama pozitivno utječu na konkurentnost turističke destinacije jer se takvom praksom potiče stalna nadogradnja i inovativnost. Porter tvrdi kako je održivost utemeljena na troškovnim prednostima i razlici vrlo važna jer povezuje aktivnosti poduzeća u lancu vrijednosti s lancima vrijednosti prodavača i kupaca. Međutim,

troškovne prednosti smatraju se inherentno manje održivima od onih prednosti koje su temeljene na diferencijaciji nacionalne razine.

Slika 2. Porterov dijamant konkurentnosti



Izvor: Izrada autora prema Hanafiah i Zulkifly (2019:27)

Snaga ovog modela leži na činjenici što obuhvaća poduzeća specifična za industriju i čimbenike koji konkuriraju u turizmu. Pritom se misli na one uobičajene poslovne aktivnosti koji uključuju razvoj i inovaciju (primjerice digitalnu transformaciju) i sve ostale procese koji su povezani s turizmom i turističkom destinacijom. Uvođenjem koncepta industrije u model, Porter je integrirao i mikro i makro perspektivu konkurentnosti u jedinstveni okvir. Ovaj model je značajno pridonio u razumijevanju teorijske perspektive o konkurentnosti pružanjem sveobuhvatnog razumijevanja nacionalne i regionalne konkurentnosti i širenju koncepta industrijskih klastera. Ostali istraživači znatno su proširili Porterov model što je rezultiralo uvođenjem konkurentnosti kao značajne teme za istraživanja svih onih koji se bave turizmom.

S druge strane, pojedini istraživači tvrde kako Porterov model ima značajna ograničenja. Model se često smatra primjenjivim samo za razvijenije države, jer nedostaje primjena u manjim ekonomijama ili zemljama u razvoju. Naglašava se značajan nedostatak međusektorske suradnje i komunikacije te djelatnosti koja onemogućava protok informacija, dijeljenje znanja i pronalazak optimalnih rješenja. U tome posebnu ulogu zauzima lokalna zajednica jer izravno djeluje prema stvaranju prepoznatljivog imidža i doživljaja u turističkoj destinaciji. Prema

tome, smatra se kako je ovaj element važan i kako se treba uključiti u postojeći koncept i nadograditi prema novim trendovima poslovanja i razvoja koji će za posljedicu imati unaprjeđenje konkurentnosti turističke destinacije.

Porterov pristup konkurentnosti značajan je jer nalazi primjenu u postupku mjerenja konkurentnosti (u usporedbi rangiranja prema državama) od kojih se ističe već prije spomenuto Izvješće o konkurentnosti putovanja i turizma Svjetskog gospodarskog foruma (WEF). Nadalje, kako bi izgradile konkurentske prednosti, nacionalne ekonomije se trebaju usmjeriti na razvoj aktivnosti bolje od konkurencije, odnosno potrebno je razvijati one aktivnosti koje se razlikuju od konkurencije jer tako postaju sinonim za prepoznavanje konkurentske prednosti na međunarodnom tržištu.

#### **2.4.2.2. Ritchiev i Crouchov model**

Naravno, u literaturi i praksi mogu se pronaći i drugačiji modeli identificiranja elemenata konkurentnosti turističke destinacije. Takav model 1993. razvili su Ritchie i Crouch i nazvali ga *Calgaryjev model turističke konkurentnosti*. U njemu tvrde kako se ekonomski modeli konkurentnosti mogu primijeniti na šira područja koja uključuju i turističke destinacije. Karakteristike turističke destinacije podijelili su na (Ateljević, 2012):

- karakteristike privlačnosti i
- karakteristike odbojnosti.

Identificirali su ukupno jedanaest faktora privlačnosti: priroda, klima, kulturno-povijesne karakteristike, javna i komunalna infrastruktura, turistička infrastruktura, pristupačnost i transportna sredstva, odnos prema turistima, odnos cijena/troškovi, ekonomske i socijalne veze i destinacijska prepoznatljivost.

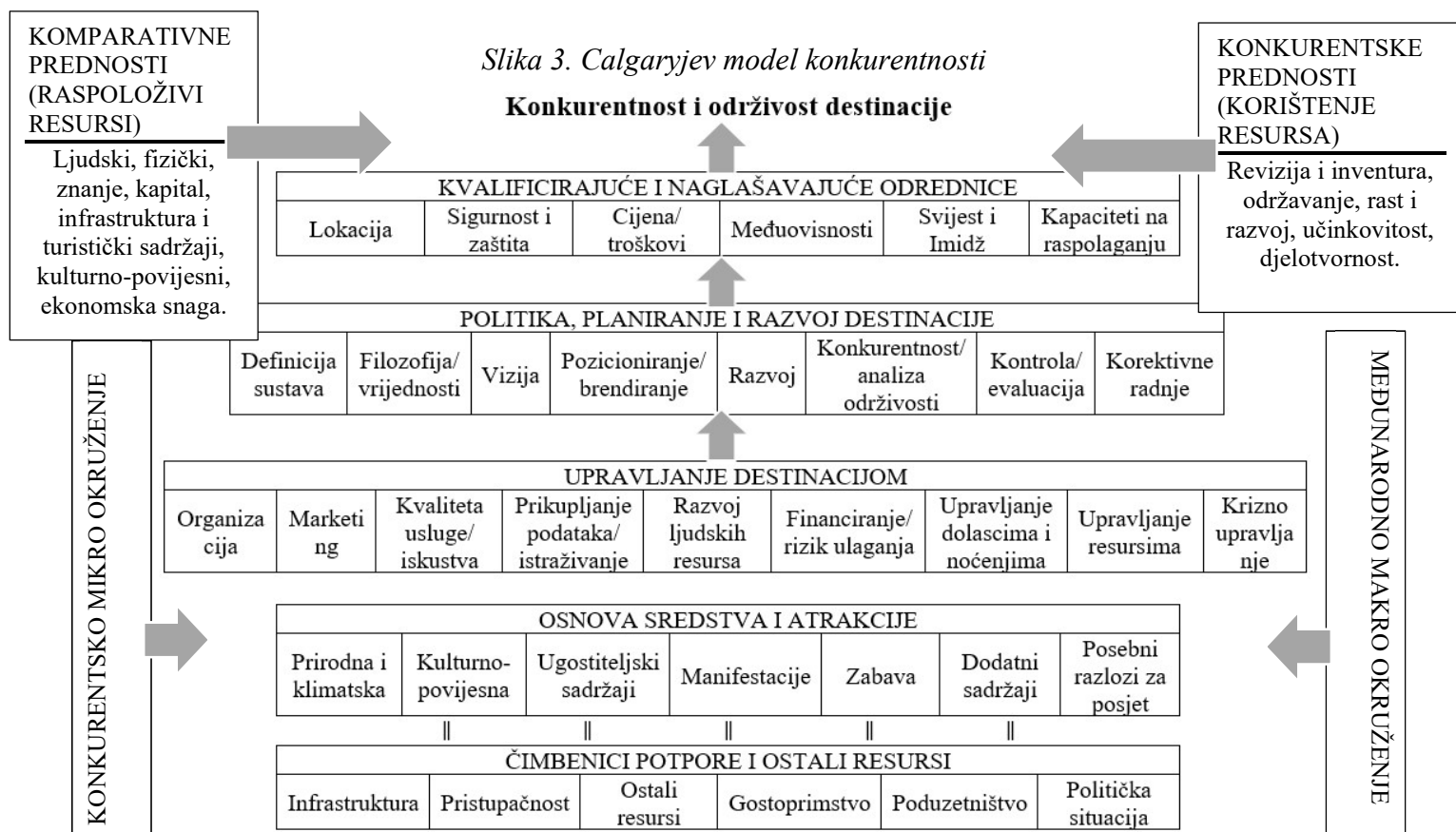
Najvažnije karakteristike odbojnosti su: sigurnost i zaštita poput političke nestabilnosti, zdravstvene nesigurnosti, zakona i vizni režim. Takve karakteristike ograničavaju konkurentnost na širem području.

Najznačajniji je doprinos ovog modela je njihova studija koja je potvrdila da se Porterov generički model konkurentnosti može koristiti u turističkom kontekstu. Nadalje, Calgaryjev model kombinirao je komparativne i konkurentske prednosti koje su u početku zamišljene kao dva različita i međusobno povezana koncepta u Porterovom dijamantnom modelu konkurentnosti. Prema tome, komparativne prednosti sastojale su se od raspoloživih turističkih resursa, dok su konkurentske prednosti bile povezane s sposobnošću destinacije da učinkovito koristi turističke resurse. Zato Calgaryjev model kombinira potrebne komparativne i konkurentne elemente koji uzimaju u obzir konkurentnost destinacija kao i sinergije elemenata koji određuju atraktivnost regije (Hanafiah i Zulkifly, 2019). Identifikacija ovih elemenata



dovela je do razvoja složenog indeksa modela turističke konkurentnosti i konstruktivnog alata za mjerenje uspješnosti turističkih destinacija.

Na temelju Calgaryjevog modela može se zaključiti kako se konkurencija između turističkih destinacija temelji na različitim komparativnim i natjecateljskim elementima, a konkurentna destinacija doprinosi dobrobiti destinacije i njezinih stanovnika. Slijedom toga, maksimiziranje konkurentnosti odredišta na turističkom tržištu ovisi o sposobnosti destinacije da učinkovito koristi svoje resurse. Na slici 3. prikazan je Calgaryjev model konkurentnosti.



Na slici 3 se prepoznaju pet glavnih komponenti: (1) čimbenici potpore i ostali resursi, (2) osnovni resursi i atrakcije, (3) upravljanje destinacijom, (4) politika, planiranje i razvoj destinacije, te (5) kvalificirajući čimbenici.

Poboljšavajući Porterov model, Calgaryjev model uključio je mikro i makro okruženje koji istovremeno utječu na konkurentnost destinacije. Model također uključuje komparativna sredstva konkurentskih prednosti. Takve komparativne prednosti uključuju prirodne resurse i one resurse koje je destinacija stekla tijekom vremena poput ljudskih resursa, fizičkih resursa, resursa znanja, kapitalnih resursa, infrastrukture i turističkih sadržaja, kulturno-povijesne resurse te ekonomsku snagu). S druge strane konkurentske prednosti implementacije uključuju snage destinacije koje su rezultat učinkovite upotrebe resursa poput revizije i inventara, održavanja, rasta i razvoja, te učinkovitosti i djelotvornosti.

Ritchiejev i Crouchov model pretrpjeli su brojna usavršavanja drugih istraživača turizma i neprekidno se testiraju, evaluiraju i osporavaju. Na primjer, Kim (2012) je kritizirao model zbog nepriznavanja uloge ekonomije i globalizacije u procijeni konkurentnosti destinacije. Pored toga, Heath (2003) je također kritizirao model zbog ignoriranja utjecaja ekologije na konkurentnost destinacija. Beeton (2005) izražava zabrinutost zbog toga što se model usredotočuje na turistički aspekt koji proizlazi uglavnom iz istraživanja provedenih u razvijenim zemljama, a ne uključuje nerazvijene zemlje ili zemlje u razvoju. Naposljetku, Dwyer i Kim (2003) tvrdili su kako model nije dobar za usporedbu konkurentnosti jer su korišteni samo čimbenici turističke ponude dok su čimbenici potražnje zanemareni. Zbog toga su predložili drugačiji model koji slijedi u nastavku.

#### **2.4.2.3. Dwyerov i Kimov model**

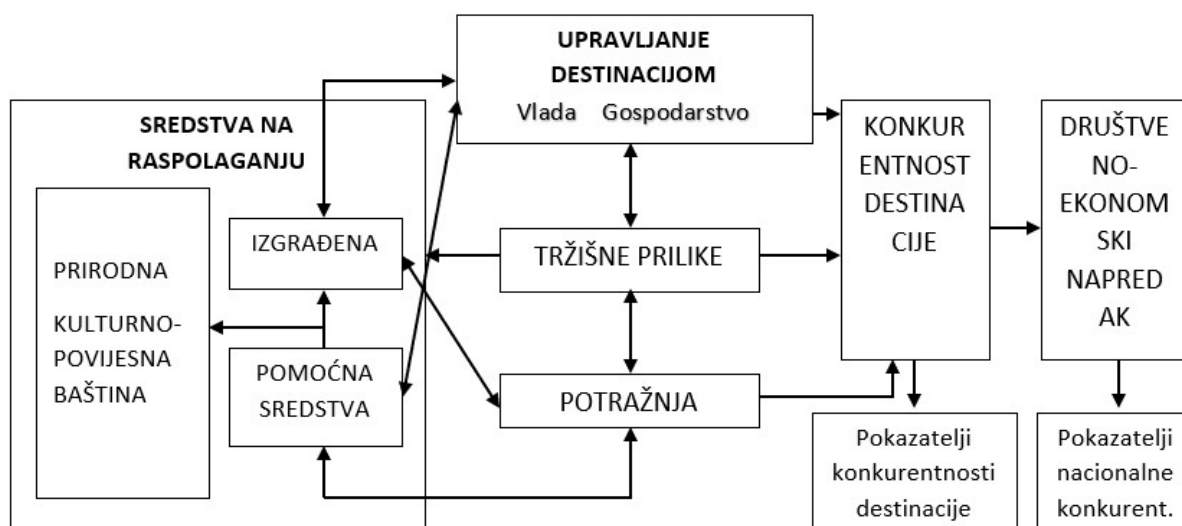
Glavna karakteristika ovog *Integriranog modela konkurentnosti destinacije* je u tome što prezentira interakciju među svim elementima destinacijske konkurentnosti, što nije slučaj kod prethodno obrađenih modela koji prezentiraju jednosmjernu povezanost među elementima.

U takvom modelu komparativne vrijednosti predstavljaju klima, pejzaž, ekološka područja i sl. odnosno prednosti su uglavnom vezane za prirodne, ali i izgrađene resurse. Što znači da se komparativne prednosti ekonomski valoriziraju i koriste u funkciji razvoja turističke destinacije.

Dwyerov i Kimov model prikazuje se na slici 4 i sastoji se od šest primarnih čimbenika. To su: (1) osnovna sredstva (prirodna i izgrađena); (2) pomoćna i ostala sredstva (infrastrukturna, kvaliteta usluge i dostupnost); (3) upravljanje destinacijom (aktivnosti i funkcije); (4) uvjeti potražnje (svijest, percepcija i sklonosti); (5) tržišne prilike (ekonomske, socijalne, kulturne, demografske, prirodne, političke itd.) te (6) pokazatelji konkurentnosti destinacije.

Zbog toga se može zaključiti kako ovaj Integrirani model konkurentnosti turističke destinacije sugerira više veza među brojnim elementima konkurentnosti u usporedbi s Calgaryjevim modelom.

Slika 4. Integrirani model konkurentnosti turističke destinacije



Izvor: Izrada autora prema Hanafiah i Zulkifly (2019:32)

Hanafiah i Zulkify (2019) su potvrdili kako ovaj model nudi značajan doprinos teorijskom temelju okvira konkurentnosti turističke destinacije i služi kao dobro uspostavljena osnova za daljnju konceptualizaciju i mjerenje. Ovaj model također olakšava komparativnu analizu naglašavajući subjektivno i objektivno mjerenje konkurentnosti ističući prednosti razumijevanja različitih pokazatelja. Stoga se teoretski ovaj model može upotrijebiti za usporedbu performansi različitih turističkih destinacija. Može poslužiti kao osnova za daljnja konceptualna i empirijska istraživanja koja proučavaju ulogu čimbenika potražnje i odgovarajuće mjere konkurentnosti za određivanje performansi turističke destinacije.

#### 2.4.2.4. Enrightov i Newtonov model

Enright i Newton (2004) nadovezuju se na rad prijašnjih autora te predlažu pristup konkurentnosti turističkih destinacija koji nadilazi uobičajene atrakcije, te uključuju i generičke poslovne čimbenike konkurentnosti. Čimbenici koji se odnose na konkurentnost atrakcija destinacija i njihovih turističkih sustava korišteni su za anketiranje turističkih djelatnika. Od ispitanika se tražilo da ocijene čimbenike u metodi koja je u skladu s analizom učinka važnosti (eng. *importance performance analysis - IPA*). Nadovezujući se na prethodne konceptualizacije Croucha i Ritchiea tvrde kako za pravilno razumijevanje konkurentnosti destinacija, pored specifičnih čimbenika odredišta, treba još uključiti čimbenike konkurentnosti poduzeća i drugih organizacija uključenih u proizvodnju turističkog proizvoda. Drugim riječima, destinacija je konkurentna kada privlači i zadovoljava potrebe i želje potencijalnih turista, a tu konkurentnost određuju i turistički specifični čimbenici odnosno oni koji izravno utječu na pružatelje turističkih usluga (Enright i Newton, 2004).

Takvim pristupom željeli su unaprijediti istraživanje konkurentnosti destinacija dodavanjem općih čimbenika konkurentnosti glavnim čimbenicima atraktivnosti odredišta i

operacionalizirati ovu kombinaciju kako bi dobili kvantitativne mjere konkurentnosti. Pritom stvarajući sveobuhvatniji model konkurentnosti turističke destinacije kao što se prikazuje na slici 6.

Njihov model prilagođavao se destinaciji koju su istraživali te je pružio kvantitativnu, teoretski utemeljenu empirijsku analizu koja nudi osnovu za razvoj strategije i odlučivanje u turizmu. Model se može vidjeti u nastavku teksta (slika 5.).

*Slika 5. IPA model analize važnosti učinaka, čimbenici specifični za turizam*

<i>Osnovni resursi i atrakcije</i>	<i>Stavke izvedene izravno iz osnovnih resursa i atrakcija</i>	<i>Stavke izvedene iz temeljnih resursa i atrakcija, ali klasificirane unutar poslovnih čimbenika</i>	<i>Stavke dodane iz izabranih studija urbanog turizma</i>
Prirodni resursi	Vizualna privlačnost Klima		Zanimljiva arhitektura Poznate znamenitosti
Kultura i povijest	Drugačija kultura Zapažena povijest		Lokalni običaji i način života
Tržišne veze		Veze uz etničku pripadnost Posjete prijatelja i rodbine Poslovne veze	
Aktivnosti			Noćni život Glazbeni događaji Muzeji i izložbe Namjenske turističke atrakcije
Posebni događaji	Manifestacije Zanimljivi festivali		
Turistička infrastruktura	Gastronomska ponuda	Visoko kvalitetni smještajni kapaciteti Usluge prijevoza	Šoping

Izvor: Izrada autora prema Enrightu i Newtonu (2004:25)

Slika 6. IPA model analize važnosti učinaka, opći poslovni čimbenici konkurentnosti

<i>Glavni čimbenici</i>	<i>Stavke izvedene iz čimbenika konkurentnosti</i>
Ulazne stavke	Prijevozničke usluge, sredstva komunikacije, vještine osoblja, pristup informacijama, lokalne menadžerske vještine, bankarski i financijski sustav, zemljopisni položaj, tehnološki razvoj, troškovi zaposlenika, ostala infrastruktura, troškovi vezani uz imovinu, te ostali troškovi.
Industrijska i potrošačka potražnja	Potencijal kineskog tržišta, tržište dalekih zemalja, ostali azijsko-pacifički tržišni potencijal, potražnja sa lokalnog tržišta.
Konkurencija među tvrtkama i suradnja	Dobra tržišna suradnja, izazovna lokalna konkurentnost
Industrijsko i regionalno udruživanje	Podrška srodnih industrija, prisutnost međunarodnih tvrtki
Unutarnja organizacija i strategija tvrtki	Strategije međunarodnih tvrtki, strategije lokalnih tvrtki
Institucije, društvene strukture i planovi	Politička stabilnost, status slobodnih luka, vladina politika, transparentnost državnih dužnosnika, cjelokupno ekonomsko stanje, transparentnost u kreiranju politika, poticaji za ulaganje, porezni režim, institucije za obrazovanje i osposobljavanje, regulatorni okvir, snažna valuta, društvene zajednice.
<i>Dodatni čimbenici</i>	<i>Stavke izvedene iz slike 5.</i>
Poslovna turistička infrastruktura	Međunarodni pristup, dobra mogućnost kupovine (šopinga), visoka kvaliteta smještaja.
Tržišne veze	Kineski tržišni potencijal, tržišni potencijal ostale Azije i Tihog oceana, tržišni potencijal daljih destinacija.

Izvor: Izrada autora prema Enrightu i Newtonu (2004:25)

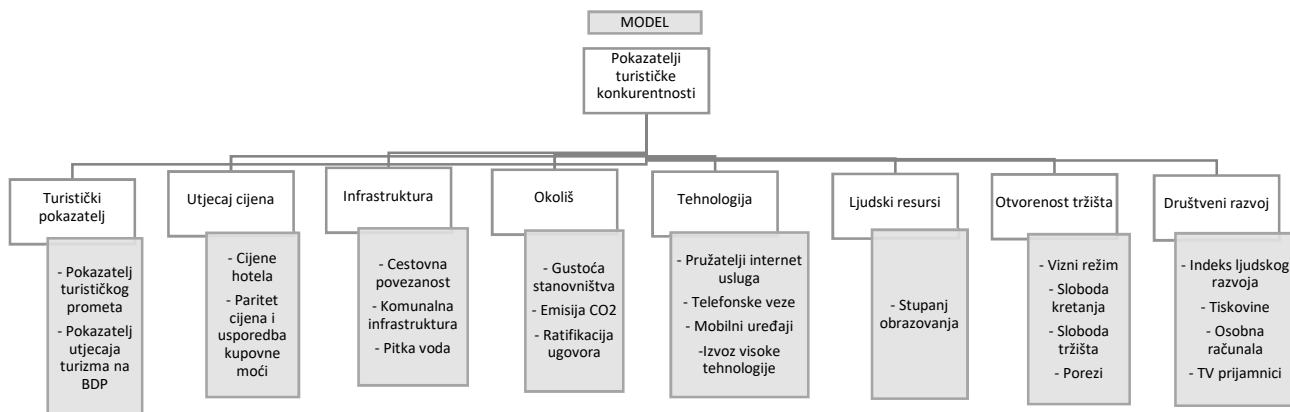
#### 2.4.2.5. Gooroochurnov i Sugiyartov model

Gooroochurn i Sugiyarto (2005) predložili su model *Motrenja konkurentnosti* koji propisuje 23 kriterija za utvrđivanje konkurentnosti destinacije. Ovaj model temelji se na integriranom modelu. Nastao je na temelju prikupljanja sekundarnih podataka iz baze podataka Svjetskog vijeća za putovanja i turizam (eng. *World Travel and Tourism Council – WTTC*), a sastoji se od 54 pokazatelja, koji sadrže načelne, jednostavne i složene pokazatelje, koji zajedno uključuju indeks konkurentnosti za 200 zemalja. Također, indeks modela određen je faktorskom analizom koji se razvrstao u homogene segmente u skladu s turističkim učinkom svake pojedine destinacije. Slika 7. prikazuje strukturu modela motrenja turističke konkurentnosti.

Znači model sadrži osam čimbenika, uključujući cijenu, otvorenost tržišta, tehnologiju, infrastrukturu, ljudske resurse, društveni razvoj i okoliš. Ponderi za svaki element izvedeni su

korištenjem faktorske analize kako bi se destinacije razvrstale prema njihovoj izvedbi na temelju određenog odnosa između primarnog pokazatelja i identificirane varijable. Ova koncepcija bila je u skladu s Calgaryjevim modelom koji se temeljio na pretpostavci uzročno-posljedičnih odnosa među elementima konkurentnosti.

Slika 7. Motrenje turističke konkurentnosti



Izvor: Izrada autora prema Hanafiah i Zulkifly (2019:37)

Zapravo je Svjetski gospodarski forum (WEF) zahvaljujući ovom modelu počeo predstavljati izvješća o konkurentnosti. Posljedica je to nedostataka postojećih modela i značaja turizma na međunarodnom tržištu i u gospodarstvima različitih zemalja. Ovaj model je značajan jer je utabao put prema izgradnji složenijih pokazatelja za praćenje konkurentnosti, a koji je trenutno poznat kao Indeks konkurentnosti putovanja i turizma (eng. *Travel & Tourism Competitiveness Index - TTCI*). TTCI pokazatelj rangira zemlje prema skupu kriterija koji se temelje na četrnaest stupova (ili pokretača) a koji se dalje sastoje od nekoliko varijabli koje se pretvaraju u četiri podindeksa i 90 pojedinačnih pokazatelja (World Economic Forum, 2019). Model se opisuje u nastavku teksta.

#### 2.4.2.6. Model konkurentnosti WEF-a

Pokazatelj konkurentnosti putovanja i turizma rezultat je projekta koji su zajedno pokrenuli WEF i Svjetska turistička organizacija. Podaci za analizu prikupljeni su od različitih međunarodnih institucija koje se bave turističkim statistikama, partnerskih institucija domicilnih zemalja i raznih stručnjaka iz područja turizma. One uključuju Booz & Company, Deloitte, IATA-u (Međunarodno udruženje za zračni transport), IUCN (Međunarodni savez za očuvanje prirode i prirodnih bogatstava), UNWTO (Svjetska turistička organizacija) i WTTC (Svjetsko turističko vijeće za sektor turizma i putovanja) i dr. Njihovi izvještaji predstavljaju sredstvo usporedbe poslovanja i djeluju kao smjernice za daljnji razvoj sektora putovanja i turizma na međunarodnom području. Svakako je prednost izvještaja što omogućuje usporedbu i praćenje napretka nacionalnih ekonomija kroz konkurentnost turizma, te informiranje o politikama i investicijskim odlukama. Ujedno predstavlja platformu za dijalog s više zainteresiranih strana kako bi se pokazatelji mogli upotrijebiti u daljnjem razvoju strateških planova (World Economic Forum, 2019).

Usprkos pokušajima kvantificiranja konkurentnosti destinacija, TTCI nerealno pretpostavlja da je 58 varijabli koje se koriste u izračunima jednako važne. Ovaj model je iz godine u godinu značajno izmijenio rangiranje država izračunavanjem osnovnih čimbenika kao jednostavnih prosjeka (Hanafiah i Zulkifly, 2019). Zato su se pokazatelj konkurentnosti putovanja i turizma u izvještajima Svjetskog gospodarskog foruma postupno mijenjali od 2013.

Prije toga još su Assaker, Vinzi i O'Connor (2011) pokušali unaprijediti model motrenja turističke konkurentnosti na način da su sedamnaest od originalnih dvadeset i tri pokazatelja suzili na samo četiri. To su: (1) ekonomija, (2) infrastruktura, (3) okoliš i (4) potražnja u turizmu. Tada su bili predložili kako buduća istraživanja mogu obuhvatiti skup čimbenika i usredotočiti se na ključne ekonomske pokazatelje, okoliš i infrastrukturu te istražiti na koji način izravno utječu na konkurentnost turističkih destinacija. Naime, otkrili su kako pokazatelji turističke konkurentnosti funkcioniraju kao jedna dimenzija i previše ovise o samoj kompozitnoj konstrukciji modela. Drugi su istraživači također otkrili kako je model motrenja zanemario važnost veličine tržišta, ekonomske snage i stupanj ovisnosti o turizmu.

Iako su rezultati pokazali kako se inicijalni model Svjetskog gospodarskog foruma nije mogao ponoviti u skupinama zemalja, istraživanja različitih autora opet su potvrdila uzročno-posljedičnu vezu među konstruktima na osnovnoj razini, dodatno filtrirajući i na kraju poboljšavajući dotadašnje modele turističke konkurentnosti (Hanafiah i Zulkifly, 2019).

Zbog općeprihvaćenog fenomena konkurentnosti može se slobodno zaključiti kako ne postoji model konkurentnosti koji je univerzalno prihvaćen. Međutim, može se naglasiti kako se

konkurentnost može analizirati i istraživati sustavno (putem usporedbe turističkih zemalja i prometa), strukturno (ekonomsko područje) ili povezano s poslovanjem (poput pojedinačnih poduzeća). Upravo u tom smjeru pristupiti će se istraživanju Republike Hrvatske kao turističke destinacije korištenjem dostupnih podataka iz izvještaja WTTC-a i domaćih statističkih izvještaja.

## **2.5. Evolucija istraživanja konkurentnosti turističke destinacije**

Kada se spominje evolucija istraživanja onda se promatra smjer u kojem će se dalje razvijati modeli i pristupi istraživanju konkurentnosti. Tako su primjerice autori Barborsa, Falcao i Rezende (2010) spomenuli koncept konkurentnosti koji se može proširiti stvaranjem triju područja klasifikacije:

- *Sustavnog* koji je vezan za ekonomske, društvene, pravno-institucionalne i proizvodne strukture pojedine zemlje uključene u međunarodnu trgovinu,
- *Strukturnog* vezanog uz specifične karakteristike ekonomskog područja djelovanja (poput industrijskog sektora) i
- *Poslovno* vezanog koji se odnosi na snagu poduzeća (poput osoblja, financijske snage, tehnološkog razvoja itd.).

Svaka od navedenih klasifikacija djeluje zasebno u svojim nacionalnim granicama i zato se može istraživati djeluju li na konkurentnost u sferi javnog ili privatnog poduzetništva? Na poslovnoj razini Dwyer i Kim (2003) naglašavaju kako svaka ekonomija mora osigurati proizvode i usluge za potrošače koji su to spremni platiti. U sustavu slobodnog tržišnog natjecanja na duži period, konkurentnost se mjeri mogućnošću da se zadrži produktivnost i planiraju investicije na način koji će omogućiti povrat investicije i zaposlenost u budućnosti. Zato se može pretpostaviti kako će kod uspoređivanja konkurentnosti država kao turističkih destinacija korištenje strukturne klasifikacije imati najviše koristi.

TTCI pokazatelj konkurentnosti putovanja i turizma usmjeren je na proučavanje ključnih elemenata prikazanih na slici 8. Prema modelu iz 2019. pokazatelj se mjeri kroz četiri agregatna područja, i to:

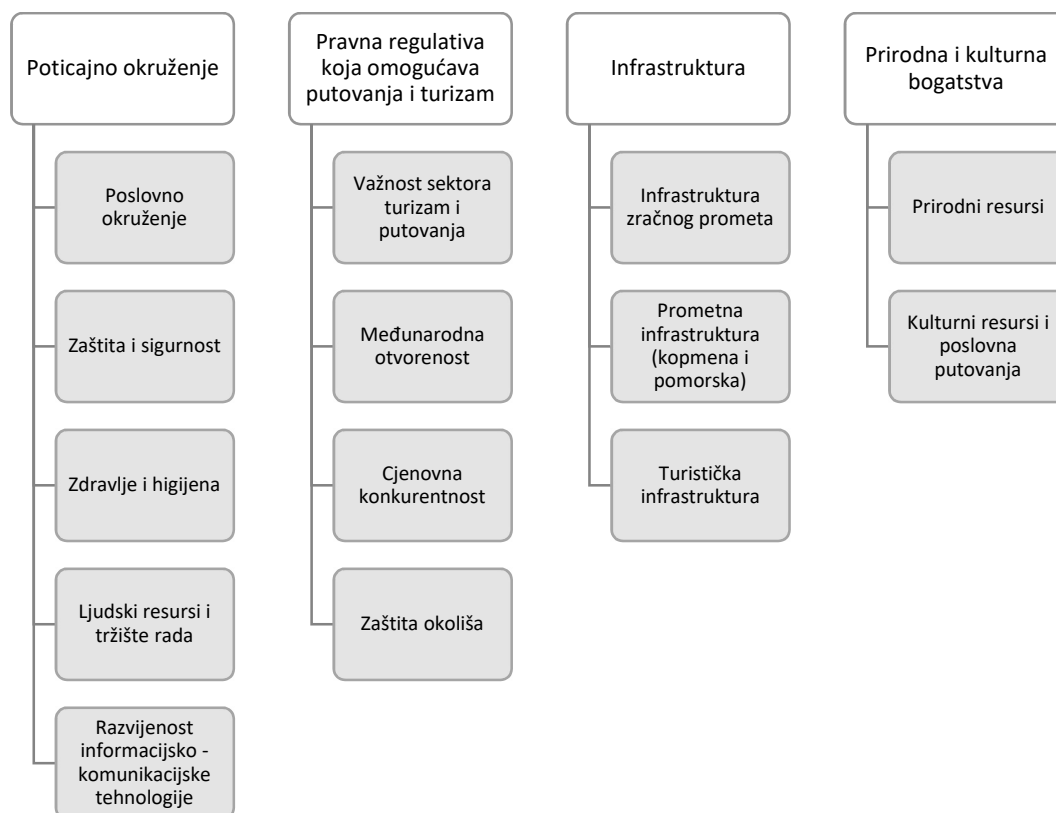
- Poticajno okruženje,
- Pravna regulativa vezana uz putovanja i turizam,
- Infrastruktura te,
- Prirodna i kulturna bogatstva.

Indeks se još sastoji od ukupno 14 stupova: Poslovnog okruženja, Zaštite i sigurnosti, Zdravlja i higijene, Ljudskih resursa i tržišta rada, Razvijenosti informacijsko-komunikacijske tehnologije (ICT-a), Važnost sektora turizma i putovanja, Međunarodne otvorenosti, Cjenovne



konkurentnosti, Zaštite okoliša, Infrastrukture zračnog prometa, Prometne infrastrukture što uključuje, kopnenu i morsku, Turističke infrastrukture, Prirodnih resursa, te Kulturnih resursa i poslovnih putovanja (Nacionalno vijeće za konkurentnost, 2017).

Slika 8. Pokazatelji konkurentnosti putovanja i turizma WEF-a



Izvor: Izrada autora prema izvješću o konkurentnosti putovanja i turizma (2019:9)

Temeljem ovog modela, u metodološkom smislu, Kunst (2009) je utemeljio vlastiti model koji se može realizirati u tri koraka:

- U prvom koraku određuju se relevantni pokazatelji za svaki od 14 stupova konkurentnosti, nakon čega slijedi,
- Utvrđivanje vrijednosti kvantitativnih i kvalitativnih pokazatelja. Ocjenjivanje se vrši Likertovom ljestvicom na skali od 1 (najlošije moguće) do 7 (najbolje moguće). U tu svrhu koristi se sljedeća formula:

$$\text{normalizacija} = 6 * \left\{ \frac{\text{stvarna vrijednost} - \text{najmanja vrijednost}}{\text{najveća vrijednost} - \text{najmanja vrijednost}} \right\} + 1$$

- Konačno, u zadnjem koraku, izračunavanjem aritmetičke sredine normaliziranih kvantitativnih i originalno utvrđenih kvalitativnih pokazatelja, utvrđuje se prosječna vrijednost svakog od 14 stupova konkurentnosti, te se ocjenjuje konkurentnost zemlje. Izračunate prosječne vrijednosti rangiraju redoslijed zemlja.

Prema Kunstu (2009) najveći broj tzv. stupova konkurentnosti odnosi se na pokazatelje ekonomske razvijenosti a posebnost njegovog pristupa je što se ocjena konkurentnosti ne temelji samo na kvantitativnim pokazateljima preuzetih iz javno dostupnih izvora podataka. Detaljniji prikaz samog Kunstovog modela donosi se u sljedećem poglavlju koje prezentira dosadašnja istraživanja u Republici Hrvatskoj.

Prisutna kompleksnost i raznolikosti modela ocjenjivanja konkurentnosti potvrđuje kako je ovaj fenomen višedimenzionalan i kako mjerenje ovisi isključivo o izboru različitih varijabli koje se koriste za analizu i kako je bitno znati u kojoj državi se provodi istraživanje. Naime, ako se prepoznaje vrijednost tržišne pozicije neke turističke destinacije kao elementa koji ima svojevrsnu percepciju o sustavu kojim se kreiraju turistički doživljaji onda postoji i potencijal u privlačenju turista konkurentan ostalim turističkim destinacijama. Zapravo misli se o turističkim doživljajima koje predstavljaju skupovi različitih individualnih usluga uključujući opipljive elemente kao što su hotelska soba, hrana i piće, kulturni spomenici i dr. te neopipljive elemente poput atmosfere, ugođaja itd. Dok su opipljivi aspekti turističkog iskustva (i/ili doživljaja) ono što se nominalno prodaje/kupuje, njegovi neopipljivi aspekti su ono što se sustavom promocije posebno ističe kao unikatno i neponovljivo (Kunst, 2009). Opipljivi i neopipljivi elementi turističkog iskustva podjednako su važne sastavnice konkurentskog turističkog pozicioniranja neke destinacije pri čemu je konkurentnost izvedenica tržišne atraktivnosti raspoloživog proizvodnog portfelja.

Naravno, evolucija u vremenu globalizacije predstavlja opstanak turizma, pa samim time i turističke destinacije. Zapravo, evolucija je usmjerena na stvaranje profesionalno oblikovanog turističkog proizvoda čiji je krajnji cilj putovanja izvanredno iskustvo. Stoga bi se države i pružatelji turističkih usluga trebali usredotočiti na stvaranje raznovrsnih iskustava kako bi povećali konkurentnost i time se istakli na međunarodnom tržištu.

Iskustva sa putovanja se sastoje od niza turističkih aktivnosti koje pružaju više različitih subjekata kao što su zračni prijevoznici, hoteli, restorani i dr. Omogućavajući različito iskustvo na putovanjima, turistička aktivnost zahtijeva od davatelja turističkih usluga suradnju, koordinaciju i integriranje u stvaranju najboljih turističkih proizvoda i usluga (Yılmaz & Bititci, 2006). Zato je potrebno stvoriti vrijednost kroz sve aktivnosti doživljene na putovanju i onda se može govoriti o stvaranju lanca vrijednosti kojima se zapravo stječe konkurentna prednost turističke destinacije.

Turističku destinaciju može se promatrati kao lanac povezane vrijednosti jer uključuje niz međusobno povezanih aktivnosti koje su neophodne u stvaranju tržišno superiornih proizvoda. Takve aktivnosti su ključne jer privlače turiste i zadovoljavaju njihove potrebe a ujedno

odgovaraju za ravnotežu između njihovih potreba s potrebama gospodarske organizacije ili turističkog odredišta.

Prethodne studije raspravljale su o lancu vrijednosti putovanja i turizma na strani ponude (Curta, 2014), a dionici u turizmu sastoje se od mnogih entiteta, poput vlasništva i operativnih poslovnih struktura (Christian, Fernandez-Stark, Ahmed i Geref, 2011), malih poduzeća i obrta (McEwen i Bennett, 2010) te ekonomskih veza i održivog razvoja (Filda i dr., 2019). Nadalje, dosadašnja istraživanja koja analiziraju turističko iskustvo te objašnjavaju aktivnosti u lancu vrijednosti turizma i dalje su ograničena. Takve studije usredotočene su samo na područje promocije u turizmu. Iako navedena istraživanja analiziraju turistička iskustva, zapravo nijedna nije isključivo vezana za aktivnosti lanca vrijednosti putovanja i turizma.

Izdvojene studije uglavnom se usredotočuju na stranu ponude i korištenja kvalitativnih metoda analize. Većina istraživanja analizirala je gradove u cilju poboljšanja turističke destinacije kao potpore uspješnoj vladinoj politici i povećanju prihoda od turizma (Filda i dr., 2019). Međutim, za proučavanje turističkih aktivnosti lanca vrijednosti od presudne važnosti za države i pružatelje usluga je istraživanje aktivnosti lanca vrijednosti radi stvaranja konkurentskih prednosti.

Na slici 9. može se vidjeti lanac vrijednosti kao koncept ocjenjivanja različitih elementa interakcije turista tijekom priprema za putovanje, kao i tijekom njihova boravka u destinaciji. U tom lancu vrijednost svaka karika utječe na vrijednost u svojem bližem okruženju i konkurentska prednost može se steći u svakoj od navedenih elemenata.

*Slika 9. Lanac vrijednosti putovanja i turizma*

Planiranje putovanja	Prijevoz	Smještaj	Lokalna putovanja	Hrana i shopping	Turistička mjesta
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Osobno</li> <li>• Agencije</li> <li>• Putnički agenti</li> <li>• Turoperator</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zračni</li> <li>• Brodski</li> <li>• Željeznički</li> <li>• Cestovni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoteli</li> <li>• Odmarališta</li> <li>• Privatni iznajmljivači</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taxi usluge</li> <li>• Autobusni</li> <li>• Rent a car</li> <li>• Jednodnevni izleti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Restorani i barovi</li> <li>• Zalogajnice</li> <li>• Šoping centri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atrakcije</li> <li>• Aktivnosti</li> <li>• Naknade i pristojbe</li> <li>• Lokalni proizvodi i OPG</li> </ul>

Izvor: Izrada autora prema istraživanju teorijskih spoznaja o aktivnosti lanca vrijednosti za mjerenje konkurentskih prednosti

Tako su Kotler i dr. (2017) utvrdili da lanac vrijednosti putovanja i turizma uzima u obzir pozitivne i negativne elemente koji doprinose boljem razumijevanju svih njegovih dijelova (karika), a koji provođenjem korektivnih radnji ciljaju na unapređenje kvalitete ukupnog turističkog proizvoda. Ako se poveže sa strukturnom klasifikacijom tada se može zaključiti da će turistička destinacija biti konkurentna samo onda kada investicije u turizmu poprime veću stopu profitabilnosti u usporedbi s drugim sličnim turističkim destinacijama. Na ovakav način destinacije postaju privlačne za investitore (zbog većeg povrata na ulaganje), za zaposlenike

(zbog većih primanja), odnosno za cjelokupno lokano stanovništvo (zbog višeg standarda života).

Promatrano iz perspektive konkurentnosti turističke destinacije na međunarodnom tržištu onda se može utvrditi kako je ona povezana s različitim elementima turističke ponude kao što su npr. broj i kvaliteta smještajnih objekata, raznovrsnost i kvaliteta ugostiteljske ponude, prirodna i kulturna baština, javna infrastruktura, ali i gostoljubivost, vrijednost za novac, pozitivni zakonski propisi, dostupnost, turistička signalizacija itd. Svi ti navedeni elementi podjednako djeluju na konkurentnost turističke destinacije i zato je ključno pitanje kako provoditi mjerenje i koje pokazatelje uzeti u obzir? Naime, na osnovu proučavanja različitih istraživanja primjećuje se nedostatak proučavanja aktivnosti lanca vrijednosti u bilo kojoj turističkoj destinaciji (državi). Primjerice, izvješća o konkurentnosti putovanja i turizma rangiraju države temeljem skupine pokazatelja a koji zajedno sa izvješćima koja se provode u samoj turističkoj destinaciji (državi) mogu otvoriti nove mogućnosti za razumijevanje turističkih kretanja na međunarodnom tržištu.

## **2.6. Mjerenje konkurentnosti turističke destinacije**

Dosadašnji proces je pokazao kako je teško utvrditi idealan set pokazatelja koji bi učinkovito mjerili i pratili ono što ipak ostaje kao vrlo široki pojam. Stoga, se mjerenju konkurentnosti turističke destinacije treba pristupati kao sustavnom procesu. U skladu sa takvim pristupom podaci koji se redovito objavljuju u različitim izvještajima mogu poslužiti kao dobar temelj za mjerenje konkurentnosti turističke destinacije. Takvi rezultati mjerenja stvoriti će osnove za unapređenje elemenata konkurentnosti turističkih destinacija.

Osim toga mogu se predvidjeti oni dijelovi s najčešćim problemima a koji u velikoj mjeri mogu utjecati na smanjenje konkurentnosti. Zato se naglašava kako je potrebno znati prepoznati te elemente i djelovati na njihovo smanjenje ili otklanjanje. Primjerice Kozak i sur. (2010) navode kako se mjerenje može podijeliti na kvalitativnu i kvantitativnu dimenziju. Kvantitativna dimenzija ocjenjivanja destinacijske konkurentnosti provodi se temeljem statističkih podataka poput dolazaka i noćenja turista, prihoda od turizma, turističke potrošnje (ukupne i pojedinačne), dužine boravka i sl. Takvi podaci dostupni su putem izvještaja objavljenih od strane primjerice Državnog zavoda za statistiku, Ministarstva turizma, Instituta za turizam, Hrvatske udruge turizma i dr. S druge strane, kvalitativno ocjenjivanje destinacijske konkurentnosti provodi se vlastitim istraživanjem koje propituje npr. razine zadovoljstva turista, imidža i percepcije destinacije, kvalitete objekata i usluga u turizmu kao i elemenata ocjenjivanja kvalitete turističkog doživljaja s obzirom na pozitivne i negativne stavove u usporedbi s drugim turističkim destinacijama. Takvi podaci prikupljaju se najčešće

metodološkim instrumentarijem anketnog upitnika. Anketni upitnik postao je nezaobilazni mjerni instrument prikupljanja primanih podataka za statističku obradu a koji se uobičajeno koristi i u znanstvenom pristupu istraživanja. Kvaliteta istraživanja naravno će ovisiti o nizu elemenata od kojih se izdvaja odnos ispitanika prema samoj temi anketnog upitnika. Odnos ispitanika je važan jer se anketnim upitnikom najčešće ispituju stavovi i mišljenja što u konačnici utječe na končan rezultat ispitivanja. Takav alat zauzima važno mjesto u društvenim istraživanjima pogotovo kada se odnose na ispitivanja u turizmu.

Treba naglasiti kako su pristupi mjerenju konkurentnosti turističke destinacije evoluirali tijekom dinamičkog razvoja turizma u različite okvire, modele i pokazatelje konkurentnosti. Takav zaključak podržava i UNWTO-ova konstrukcija koja pokazatelje definira kao setove informacija službeno izabranih za redovito mjerenje promjena u vezi sa sredstvima i pitanjima koja su ključna u razvoj turizma i upravljanje turističkom destinacijom (World Tourism Organization, 2004).

Može se utvrditi kako je ključ odabira pokazatelja konkurentnosti opravdanost upotrebe tih pokazatelja na primjeru turističke destinacije čija se konkurentnost mjeri. Dakle, važna je zbog upotrebljivosti izabranih pokazatelja s obzirom na konkurentske čimbenike, glavne konkurente, te dobivene vrijednosti. Znači, pretpostavka je kako se u procesu mjerenja trebaju koristiti one metode koje omogućavaju usporedbu povezanosti između različitih pojava. Metoda korelacije korisna je jer pomaže usporedbi vrijednosti dviju promatranih varijabli. Dok, povezanost podrazumijeva kako se vrijednost jedne varijable može s određenom vjerojatnošću predvidjeti na osnovi saznanja o vrijednosti druge varijable. Prema tome pokazatelji konkurentnosti Republike Hrvatske kao turističke destinacije u usporedbi s glavnim kategorijama i specifičnim stupovima konkurentnosti iz različitih izvještaja jasnije će valorizirati dosljednost i vjerodostojnost izabranih elemenata.

Nadalje, kod utvrđivanja postojanja značajnih razlika između pokazatelja dviju skupina, a koji se u određenim značajkama mogu usporediti koristi će Hi-kvadrat test kao temelj za dokazivanje postavljenih hipoteza.

Tako identificirani glavni pokazatelji predstavljaju okvir za mjerenje efikasnosti turističke destinacije koji uključuju i mjerenje provedivosti. U usporedbi sa ključnim konkurentima mjerenje provedivosti omogućava zadržavanje konkurentnosti i jačanje pozicije na tržištu. Stoga se mjerenje i analiza učinaka postavlja kao središnje pitanje upravljanja konkurentnosti turističke destinacije.

Prilikom odabira pokazatelja važno je znati kako će neki od pokazatelja biti važniji od drugih. Turistička destinacija koja želi unaprediti konkurentnost treba usmjeriti svoju pažnju i resurse

na one pokazatelje koji će ostvariti najveći doseg i vrijednost. Da bi se do toga došlo potrebno je najprije izmjeriti stanje odabranih pokazatelja što ujedno predstavlja veliku odgovornost u samom procesu mjerenja.

U tom smislu koristi će se TPCI pokazatelji prikazani u izvješćima WEF u 2013., 2015., 2017. i 2019. godini. S obzirom kako Svjetski gospodarski forum objavljuje opširne izvještaje svake druge godine takav redoslijed izlazaka poslužiti će kao osnova za usporedbu sa izvještajima koji se objavljuju u Republici Hrvatskoj.

### 2.6.1. Pokazatelji konkurentnosti u izvještajima WEF-a

U tablicama koje slijede prikazati će se pokazatelj konkurentnosti putovanja i turizma Hrvatske u odnosu na deset najkonkurentnijih zemalja svijeta po promatranim godinama. TPCI pokazatelji se kreću od 1 do 7, gdje 1 predstavlja najlošije, a 7 najbolje rezultate.

*Tablica 1. TPCI pokazatelj - 2013.*

Država / Gospodarstvo	Pozicija u odnosu na 140 zemalja	TPCI pokazatelj	Promjena u odnosu na izvještaj 2011.
Švicarska	1	5,66	1
Njemačka	2	5,39	2
Austrija	3	5,39	+1
Španjolska	4	5,38	+4
Ujedinjeno Kraljevstvo	5	5,38	+2
SAD	6	5,32	0
Francuska	7	5,31	-4
Kanada	8	5,28	+1
Švedska	9	5,24	-4
Singapur	10	5,23	0
Hrvatska	35	4,59	-1

Izvor: Izrada autora prema World Economic Forum (2013:16)

Hrvatska na svjetskoj ljestvici prema TPCI pokazatelju konkurentnosti zauzima 35 mjesto od ukupno promatranih 140 zemalja. Prema tome može se zaključiti kako je Republika Hrvatska turistički iznimno konkurentna.

Prema rang listi svjetskih regija, u Europi Hrvatska zauzima 23. poziciju od 42. promatrane zemlje. To je negdje na sredini liste, odmah iza Grčke i ispred Slovenije. Prema mjerenju pokazatelja Pravnog okvira Hrvatska zauzima 42. poziciju na svjetskoj razini sa 4,99 TPCI, a prema pokazatelju Poslovnog okruženja i infrastrukture na 39. je poziciji sa 4,43 TPCI- U kategoriji Ljudskih, kulturnih i prirodnih resursa nalazi se na 42. poziciji sa 4,37 TPCI-a (World Economic Forum, 2013).

U izvještaju Švicarska prednjači na ljestvici u gotovo svim aspektima pokazatelja. Švicarska ima infrastrukturu, posebno kopneni promet koji zauzima treće mjesto na svijetu. Može se pohvaliti vrhunskim hotelima i ostalim turističkim sadržajima s izvrsnim osobljem zahvaljujući

dostupnosti kvalificirane radne snage za rad u turizmu (2. mjesto) - što možda i ne čudi s obzirom kako se u Švicarskoj nalaze neke od najboljih svjetskih škola za hotelski menadžment. Nadalje, Švicarska privlači turiste zbog svojih bogatih i dobro upravljanih prirodnih resursa. Veliki postotak kopnene površine je zaštićen, a regulacija okoliša jedna je od najstrožih (3. mjesto), dok se aktivnost putovanja i turizma smatra održivim razvojem (7. mjesto). Očuvanost okoliša u kombinaciji s visokom razinom sigurnosti i zaštite zemlje (2. mjesto), doprinose njezinoj solidnoj konkurentnosti na polju istraživanja i tehnologije. Švicarska nije samo snažna destinacija za turistički odmor, već je i važno odredište poslovnih putovanja, s tim što se svake godine u zemlji održavaju brojni međunarodni skupovi i sajmovi, što se jasno vidi u području kulturnih resursa (6. mjesto). Snažni rezultati Švicarske u svim tim područjima omogućuju zemlji da donekle nadoknadi nedostatak cjenovne konkurentnosti (139.), što zajedno s prilično restriktivnom viznom politikom ograničava ukupan broj međunarodnih dolazaka.

Svaki od promatranih 14 stupova sastavljen je od niza pojedinačnih varijabli. Konkurentnost Hrvatska prema navedenim stupovima može se vidjeti u tablici 2. Stupovi konkurentnosti prate pokazatelje konkurentnosti sa slike 5.

*Tablica 2. 2013. TTCI pokazatelj Hrvatske*

Stupovi konkurentnosti	TTCI	Rang
Poslovno okruženje	4,24	96
Zaštita i sigurnosti	5,32	38
Zdravlje i higijena	6,00	31
Ljudski resursi i tržište rada	4,63	93
Razvijenost ICT-a	4,32	30
Važnost sustava turizma i putovanja	4,48	61
Međunarodna otvorenost	5,12	29
Cjenovna konkurentnost	4,01	109
Zaštita okoliša	4,89	44
Infrastruktura zračnog prijevoza	3,01	68
Prometna infrastruktura	4,07	53
Turistička infrastruktura	6,71	5
Prirodni resursi	3,85	56
Kulturni resursi i poslovna putovanja	3,87	32

Izvor: Izrada autora prema World Economic Forum (2013:147)

Treba još spomenuti kako izvještaj za 2013. koristi podatke dolazaka turista i prihoda u Hrvatskoj za 2011. godinu gdje navode 9.926.700 turističkih dolazaka, te ostvarenje od 9.926.7 milijardi dolara prihoda. Prema očekivanjima u 2012. sustav turizma i putovanja trebao bi zapošljavati 143.900 radnika.

Izvešće o konkurentnosti putovanja i turizma u 2015. uključuje detaljne profile za svake od promatranih 141 ekonomija svijeta. Španjolska je na vrhu globalne ljestvice TTCI u 2015. po prvi puta, a slijede je Francuska i Njemačka. Područje Europe, sa šest nacionalnih

gospodarstava u prvih 10 zemalja i dalje dominira na ljestvici zahvaljujući svjetski konkurentskom turističkom proizvodu u području turističke infrastrukture, izvrsnih zdravstvenih i higijenskih standarda i osobito zahvaljujući Schengenskom području koje olakšava međunarodna putovanja i integracije. Pokazatelji konkurentnosti za 2015. godinu prikazani su u tablici 3.

*Tablica 3. TTCI pokazatelj - 2015*

<b>Država / Gospodarstvo</b>	<b>Pozicija u odnosu na 141 zemalja</b>	<b>TTCI pokazatelj</b>	<b>Promjena u odnosu na izvještaj 2013.</b>
<b>Španjolska</b>	1	5,31	+3
<b>Francuska</b>	2	5,24	+5
<b>Njemačka</b>	3	5,22	-1
<b>SAD</b>	4	5,12	+2
<b>Ujedinjeno Kraljevstvo</b>	5	5,12	0
<b>Švicarska</b>	6	4,99	-5
<b>Australija</b>	7	4,98	+4
<b>Italija</b>	8	4,98	+18
<b>Japan</b>	9	4,94	+5
<b>Kanada</b>	10	4,92	-2
<b>Hrvatska</b>	33	4,30	+2

Izvor: Izrada autora prema World Economic Forum (2015:5)

Iz rezultata istraživanja četiriju ključnih područja u 2015. godini može se generalno zaključiti:

- Prvo, aktivnost putovanja i turizma i dalje raste brže od globalne ekonomije u cjelini.
- Drugo, zemlje s boljim pokazateljima TTCI su one koje su bolje pripremljene u pogledu prihvaćanja i prilagodbe prema novim trendovima rastućih ekonomija i zemalja u razvoju, bolje prilagodbe prema željama i potrebama putnika starije populacije i nove generacije mlađih putnika, te povećanja važnost internetskog marketinga, odnosno mobilnog oglašavanja.
- Treće, razvitak turističkog sustava stvara veće mogućnosti za razvoj i socijalnu uključenost za sve zemlje i njezine stanovnike. Nekoliko zemalja u razvoju svrstavaju se među 50 najkonkurentnija gospodarstava. Snažan rast sustava dovodi do rasta zaposlenja na svim razinama u turizmu.

Hrvatska je u 2015. godini zauzela 33. poziciju sa ostvarenih 4.30 TTCI. Odmah ispred nje na 32. poziciji se nalazi Taiwan a iza na 34. poziciji Panama.

Španjolska prvi put vodi na ljestvici. To je treća najposjećenija zemlja na svijetu u 2015. godini sa otprilike 60,6 milijuna dolazaka, što je broj koji se nastavlja povećati zahvaljujući prvenstveno porastu posjetitelja sa rastućih tržišta poput Kine, Brazila i Meksika. Sa bogatim kulturno-povijesnim lokalitetima razbacanim diljem zemlje koji podupiru visoku konkurentnost, dodatna pogodnost se ostvaruje za poslovne putnike i značajnim brojem



održanih međunarodnih konferencija. Nadalje, Španjolska zauzima visoko četvrto mjesto za područje zabave što uključuje restorane, noćni život i atrakcije, visoki značaj koji aktivnost putovanja i turizma zauzima u zemlji (6. mjesto.), te turistička infrastruktura (4. mjesto). Međutim, prostor za napredak najviše se odnosi na poslovno okruženje (100. mjesto) zbog neučinkovite javne uprave u području izdavanja građevinskih dozvola, te nepovoljne pravne regulative, dok se tržište rada još uvijek donekle ocjenjuje kao nefleksibilno (113.) te je prisutna neusklađenost plaća i produktivnosti rada (125.).

Ostvarenje Hrvatske po stupovima konkurentnosti može se vidjeti na sljedećoj tablici.

*Tablica 4. 2015. TCI pokazatelj Hrvatske*

Stupovi konkurentnosti	TTCI	Rang	+/- 2013.
Poslovno okruženje	3,65	125	-29
Zaštita i sigurnosti	6,00	28	+10
Zdravlje i higijena	6,33	18	+13
Ljudski resursi i tržište rada	4,41	80	+13
Razvijenost ICT-a	5,03	38	-8
Važnost sustava turizma i putovanja	4,51	74	-13
Međunarodna otvorenost	4,14	19	+10
Cjenovna konkurentnost	4,28	101	+8
Zaštita okoliša	4,38	42	+2
Infrastruktura zračnog prijevoza	3,06	53	+15
Prometna infrastruktura	4,20	44	+9
Turistička infrastruktura	6,35	6	-1
Prirodni resursi	3,80	33	+23
Kulturni resursi i poslovna putovanja	2,67	36	-4

Izvor: Izrada autora prema World Economic Forum (2015:128-129)

Hrvatska je najkonkurentnija u području turističke infrastrukture koja uključuje prisutnost glavnih rent a car agencija, mreže bankomata koje prihvaćaju VISA karticu s obzirom na broj stanovnika (1.704,80), te broja hotela na 100 stanovnika. S druge strane, najlošije je ocjenjen stup poslovnog okruženja, gdje Hrvatska loše stoji gotovo u svim pokazateljima od kojih se ističu porezna opterećenja na plaće i za ulaganja, pravna regulativa vezana za direktna strana ulaganja, pravna regulativa i sudska praksa, te visina troškova kod ishoda građevinskih dozvola.

Nakon toga prosuđuju se podaci iz izvještaja o Konkurentnosti putovanja i turizma iz 2017. godine gdje je pozicija Republike Hrvatske bolja za jedno mjesto u odnosu na prethodno izvješće i gdje zauzima 32. poziciju u odnosu na konkurenciju od 136 zemalja svijeta. Povijesno gledajući Hrvatska je poboljšala svoju poziciju za dva mjesta u odnosu na izvješće iz 2013. godine. Dakle, temeljem prezentiranih rezultata može se utvrditi kako najkonkurentnije zemlje na svijetu održavaju poticajno poslovno okruženje i prirodne resurse te da ulažu dodatne napore

u stvaranje konkurentnog okruženja koje će još više poticati razvoj sustava turizma i putovanja. Ljestvica indeksa konkurentnosti prezentira se u tablici 5.

*Tablica 5. TTCI pokazatelj - 2017.*

<b>Država / Gospodarstvo</b>	<b>Pozicija u odnosu na 136 zemlje</b>	<b>TTCI pokazatelj</b>	<b>Promjena u odnosu na izvještaj 2015.</b>
<b>Španjolska</b>	1	5,43	0
<b>Francuska</b>	2	5,32	0
<b>Njemačka</b>	3	5,28	0
<b>Japan</b>	4	5,26	+5
<b>Ujedinjeno Kraljevstvo</b>	5	5,20	0
<b>SAD</b>	6	5,12	-2
<b>Australija</b>	7	5,10	0
<b>Italija</b>	8	4,99	0
<b>Kanada</b>	9	4,97	+1
<b>Švicarska</b>	10	4,94	-4
<b>Hrvatska</b>	32	4,42	+1

Izvor: Izrada autora prema World Economic Forum (2017:9)

Ključni nalazi ovog istraživanja su:

- Primjetan rast Indeksa konkurentnost putovanja i turizma u razvijenim zemljama, posebno u području Azije i Tihog oceana. S obzirom na rast industrijskog sektora takav rast povećava broj međunarodnih dolazaka i putovanja koji sve više uključuje i zemlje u razvoju.
- Ublažavanje graničnih barijera jasno ukazuje na porast broja ljudi koji putuju i globalne trendove sa tendencijom smanjivanja restriktivnog viznog režima.
- U svjetlu četvrte industrijske revolucije, naglašava se međunarodna povezanost kroz razvoj digitalne strategije odnosno intenzivne digitalizacije poslovanja.
- Raste svijest o važnosti ekologije i očuvanja okoliša, međutim rast masovnog turizma stvara pritisak na okoliš u svim turističkim destinacijama i pokazuje se napredak u narušavanju prirodne ravnoteže na brojim poljima (Nacionalno vijeće za konkurentnost, 2017).

Španjolska je u ovom izvještaju zadržala prvu poziciju zbog prepoznatljive ponude kulturnih (2.) i prirodnih (9.) resursa, u kombinaciji sa kvalitetnom turističkom uslugom (2.), infrastrukturom u zračnom prijevozu (9.) i snažnom podrškom politike sustavu turizma (5.). Koristi za španjolski turizam pridonijele su olakšice fiskalne politike i preusmjeravanja turističkog prometa sa uvijek problematičnog Bliskog Istoka. Takav razvoj događaja, ne oduzima ništa od sposobnosti Španjolske da osigura visoko konkurentno turističko okruženje. Pred njima je svakako izazov nastaviti s pronalaženjem načina za poboljšanje s obzirom na zrelost sektora. Iako se španjolski kopneni prijevoz svrstava u top 15 ekonomija, počeo je

pokazivati znakove početnog slabljenja, što sugerira kako se očekuju nadogradnje i modernizacije. Uz to se može poboljšati i poslovno okruženje (75.) rješavanje građevinskih dozvola (104.), a svakako postoji prostor za daljnje unapređenje međunarodne otvorenosti (43. mjesto, koje bilježi pad za dva mjesta u odnosu na 2015.) (World Economic Forum, 2017).

Konkurentnost Hrvatske prema stupovima promatranja može se vidjeti u tablici 4. U odnosu na izvješće iz 2015. godine, u 2017. ispred Hrvatske se na svjetskoj ljestvici nalazi Danska, a iza Finska. Za područje Europe koje je podijeljeno na južnu, zapadnu i sjevernu, Hrvatska je smještena u južnu i zauzima 5. mjesto u odnosu na ostale promatrane zemlje. Ispred se osim Španjolske i Italije nalaze Portugal (14.) i Grčka (24.). Iza se nalaze Malta (36.), Turska (44.) i Cipar (52.). Izvješće navodi kako zemlje južne Europe obično karakteriziraju jača kulturna i prirodna bogatstva te turistička infrastruktura, poslovno okruženje i infrastruktura kopnenog prometa, dok je pažnja o zaštiti okoliša nešto niža od onih u zapadnoj ili sjevernoj Europi. Ove zemlje pružaju povoljnije okruženje, uključujući neke od najnaprednijih ICT sustava na svijetu i bolju prometnu infrastrukturu, ali i nedovoljno korištenje prirodnih i kulturnih resursa. Također imaju tendenciju da budu skuplje turističke destinacije (World Economic Forum, 2017).

Pokazatelji Hrvatske prema stupovima konkurentnosti mogu se vidjeti u tablici 6.

*Tablica 6. 2017. TTCI pokazatelj Hrvatske*

Stupovi konkurentnosti	TTCI	Rang	+/- 2015.
Poslovno okruženje	4,00	114	+11
Zaštita i sigurnosti	6,01	24	+4
Zdravlje i higijena	6,40	19	-1
Ljudski resursi i tržište rada	4,40	85	-5
Razvijenost ICT-a	5,00	47	-9
Važnost sustava turizma i putovanja	4,50	77	-3
Međunarodna otvorenost	4,20	26	-7
Cjenovna konkurentnost	4,40	100	+1
Zaštita okoliša	4,70	21	+21
Infrastruktura zračnog prijevoza	3,00	52	+1
Prometna infrastruktura	3,90	46	-2
Turistička infrastruktura	6,30	5	+1
Prirodni resursi	4,50	20	+13
Kulturni resursi i poslovna putovanja	2,80	39	-3

Izvor: Izrada autora prema World Economic Forum (2017:138).

Od navedenih 14 stupova konkurentnosti Republika Hrvatska je pozitivno ocijenjena u području infrastrukture turističkih usluga (5. pozicija), zdravlja i higijene (19. pozicija), zaštite i sigurnosti (24. pozicija), te otvorenosti za međunarodna putovanja (26. pozicija). Posebno se ističe pozitivna ocjena turističke infrastrukture kroz ponudu broja kreveta u hotelskom smještaju u odnosu na broj stanovnika, prisustvo većeg broja rent-a-car agencija, razvijenosti

mreže bankomata i sveprisutno prihvaćanje kreditnih kartica kao platežnog sredstva. Pozitivna ocjena u području otvorenosti za međunarodna putovanja posljedica je velikog broja regionalnih trgovinskih sporazuma. Također dobroj poziciji Hrvatske pridonosi brzina širokopojasnog interneta i dostupnost mobilnih mreža.

S druge strane, najlošije su ocijenjeni stupovi poslovnog okruženja (114. pozicija), cjenovna konkurentnost (100. pozicija), ljudski resursi i tržište rada (85. pozicija) i utjecaj sustava turizma i putovanja (77. pozicija). To je posljedica lošije ocijenjenih elemenata oporezivanja dohotka (132.), utjecaja poreza na poticanje ulaganja (130.), efikasnosti pravosuđa i propisa (129.), rješavanja sporova (132.) i troškova izdavanja građevinskih dozvola (120.). Nadalje, obrazovanje zaposlenika (106.) i fleksibilnosti tržišta rada (124.) dodatno predstavljaju područja koja treba poboljšati.

Izvještaj iz 2017. koristio je podatke koji su evidentirali 12.683.179 turističkih dolazaka i prihode u iznosu 8.833,3 milijardi američkih dolara. Sustav turizma i putovanja zapošljava 130.523 radnika.

Konačno će za potrebe ovog doktorskog rada poslužiti i podaci iz Izvješća o konkurentnosti putovanja i turizma za 2019. godinu. Ključni nalazi toga izvješća su:

- Zračni promet, digitalna povezanost i međunarodna otvorenost napreduju u međunarodnom kontekstu usprkos rastućim trgovinskim tenzijama i nacionalizmu. Poboljšanje infrastrukture zračnog prijevoza pokazuje primjetno povećanje broja linija i broja zrakoplovnih kompanija u pojedinim zemljama. Međunarodna otvorenost napreduje, pri čemu su vodeće zemlje s nižim stupnjem razvoja. Digitalnu povezanost podržao je sve veći broj pojedinaca koji koriste pretplatu putem interneta i mobilnog interneta, što znači da je više ekonomija sada u stanju iskoristiti rastuću listu digitalnih usluga u sustavu turizma i putovanja.
- Putovanja su postala većim dijelom jeftinija i sigurnija, primjerice, stupom konkurentnosti cijena pokazuje se najveći porast u odnosu na 2017. godinu. Konačno, dionici širom svijeta sve više pažnje pridodaju povoljnijim percepcijama vladinih aktivnosti (prioriteta), povećanom financiranju sustavu turizma i putovanja, te učinkovitijih marketinških kampanja.
- S druge strane, rezultati također pokazuju kako bi buduća potražnja za uslugama prijevoza, posebno onog zračnog, mogla nadmašiti dosadašnja poboljšanja u postojeću infrastrukturu. Također treba uložiti više napora u očuvanju kulturnih i prirodnih resursa s obzirom na rastući broj turističkih posjeta. Premda sve više zemalja ratificira ugovor o zaštiti okoliša i vlada povoljna međunarodna percepcija o održivosti razvoja turizma

i putovanja, porast krčenja šuma, zagađenja zraka i ugrožavanja vrsta ukazuje na potencijalne nedostatke između stvarnih i poželjnih aktivnosti (World Economic Forum, 2019).

Hrvatska se u ovom izvještaju nalazi na 27. mjestu s ostvarenih ukupno 4,5 bodova u konkurenciji 140 zemalja svijeta što je napredak za 5 mjesta u odnosu na izvješće iz 2017. godine. Ispred na listi se nalazi Irska, a iza Finska. Ovih 140 zemalja koje su obuhvaćene izvještajem čini oko 98% svjetskog BDP-a u sustavu turizma i putovanja. Ljestvica indeksa konkurentnosti Hrvatske u 2019. može se vidjeti u tablici 7.

*Tablica 7. TTCI pokazatelj - 2019.*

<b>Država / Gospodarstvo</b>	<b>Pozicija u odnosu na 140 zemlje</b>	<b>TTCI pokazatelj</b>	<b>Promjena u odnosu na izvještaj 2017.</b>
<b>Španjolska</b>	1	5,40	0
<b>Francuska</b>	2	5,40	0
<b>Njemačka</b>	3	5,40	0
<b>Japan</b>	4	5,40	0
<b>SAD</b>	5	5,30	+1
<b>Ujedinjeno Kraljevstvo</b>	6	5,20	-1
<b>Australija</b>	7	5,10	0
<b>Italija</b>	8	5,10	0
<b>Kanada</b>	9	5,10	0
<b>Švicarska</b>	10	5,00	0
<b>Hrvatska</b>	27	4,50	+5

Izvor: Izrada autora prema World Economic Forum (2019:8)

Španjolska je zadržala prvo mjesto iako se razlika između nje, Francuske, Njemačke i Japana u potpunosti izgubila. Svakako je zanimljivost što se od svih 14 stupova konkurentnosti Španjolska ne ističe niti u jednom. Naime, druge zemlje predvode poput Švicarske u segmentu poslovnog okruženja, ljudskih resursa i tržišta rada te zaštite okoliša. Francuska koja je na ljestvici zauzela drugu poziciju najbolje je ocjenjena u području prirodnih i kulturnih resursa. Kod Španjolske dominira bogata prirodna (9.) i kulturna (3.) baština, te impresivna turistička infrastruktura (3.). S druge strane, Španjolska ima i najsporiju stopu rasta TTCI u Južnoj Europi jer su se sve gore spomenute snage zapravo pogoršale u razdoblju između 2017. i 2019. godine.

Dalje promatrajući poziciju Republike Hrvatske, u usporedbi s zemljama Europe, tada je njezina pozicija konkurentnosti ukupno 17. mjesto. Zanimljivost je što europske zemlje uvjerljivo dominiraju među 10 najkonkurentnijih turističkih destinacija na svijetu i zato je rezultat Republike Hrvatske u tom pogledu pozitivan. Opet, okvir u kojem se promatra Hrvatska je subregija Južne Europe gdje se nisu dogodile značajnije promjene u odnosu na izvještaj iz 2017. godine. Južna Europa smatra se drugom najkonkurentnijom turističkom subregijom na svijetu u kojoj je 2017. godine zabilježen najveći broj međunarodnih dolazaka turista. Tada se

može razumjeti kako se Republika Hrvatska uspoređuje s najvažnijim turističkim zemljama na svijetu koje karakterizira najbolja turistička infrastruktura i posebno velika gustoćom hotela. Štoviše, budući je Južna Europa u velikoj mjeri ovisna o turizmu, sama aktivnost turizma je pozicionirana visoko na ljestvici prioriteta gospodarstva i međunarodne otvorenosti iznad regionalnog prosjeka. Istovremeno, subregija prati regionalni prosjek u područjima koja su povezana s povoljnim okruženjem, posebno kada je riječ o poslovnom okruženju te ljudskim resursima i tržištu rada. Na rast konkurentnosti u Južnoj Europi najviše je utjecalo poboljšanje u općoj infrastrukturi, razvoju ICT-a, rastu važnosti turizma u nacionalnoj ekonomiji, te cjenovnoj konkurentnosti.

Pokazatelji Hrvatske prema stupovima konkurentnosti mogu se vidjeti u tablici 8.

*Tablica 8. 2019. TTCI pokazatelj Hrvatske*

Stupovi konkurentnosti	TTCI	Rang	+/- 2017.
Poslovno okruženje	3,80	123	-9
Zaštita i sigurnosti	5,90	35	-11
Zdravlje i higijena	6,30	22	-3
Ljudski resursi i tržište rada	4,10	103	-18
Razvijenost ICT-a	5,20	54	-7
Važnost sustava turizma i putovanja	4,90	57	+20
Međunarodna otvorenost	4,20	27	-1
Cjenovna konkurentnost	5,00	97	+3
Zaštita okoliša	5,10	14	+7
Infrastruktura zračnog prijevoza	3,60	44	+8
Prometna infrastruktura	3,90	47	-1
Turistička infrastruktura	6,50	5	0
Prirodni resursi	4,40	20	0
Kulturni resursi i poslovna putovanja	2,80	32	+7

Izvor: Izrada autora prema World Economic Forum (2019:70-83)

Hrvatska je pozitivno ocijenjena u području turističke infrastrukture (5. na svijetu), zaštite okoliša (14.), korištenja prirodnih resursa (20.) te zdravlja i higijene (22.) što je na tragu rezultata iz 2017. Nadalje, Hrvatska je i dalje lošije rangirana u području poslovnog okruženja gdje zauzima 123. mjesto od ukupno 140. zemalja. To je stup koji uključuje izravna strana ulaganja, učinkovitost pravosuđa, troškove izdavanja građevinskih dozvola, porezna davanja itd. Riječ je o elementima koji u najvećem dijelu ovise o učinkovitosti državne uprave. Svakako se još u nepovoljnom smislu navode neadekvatni ljudski resursi i tržište rada (103.) te cjenovna konkurentnost (97.).

Iz promatranih izvještaja može se utvrditi poboljšana konkurentnost turizma s obzirom na njegov 10 postotni udio u globalnom BDP-u i otprilike isti takav udio u globalnoj zaposlenosti u 2018. godini. U tom smislu očekivanja za budućnost su pozitivna jer se procjenjuje porast od najmanje 50 posto u broju putovanja, posebno u srednjoj klasi globalno (World Economic Forum, 2019).

Također se treba spomenuti važnost turizam u domaćem medijskom prostoru koji je nezaobilazna tema. Stalno svjedočimo brojim priložima i natpisima koji se mogu pronaći na raznim platformama na dnevnoj bazi, a posebno tijekom ljetne (glavne) turističke sezone. Rezultati istraživanja iz izvještaja konkurentnosti Svjetskog gospodarskog foruma potvrđuju napredak Republike Hrvatske na ljestvici konkurentnosti. Iako opterećen sa brojnim preprekama, turistički sustav zauzima i dalje visoko mjesto te se može zaključiti kako je turizam jedan od najkonkurentnijih sustava hrvatskog gospodarstva. Više o samoj konkurentnosti Republike Hrvatske kao turističke destinacije prezentira se u trećem poglavlju.

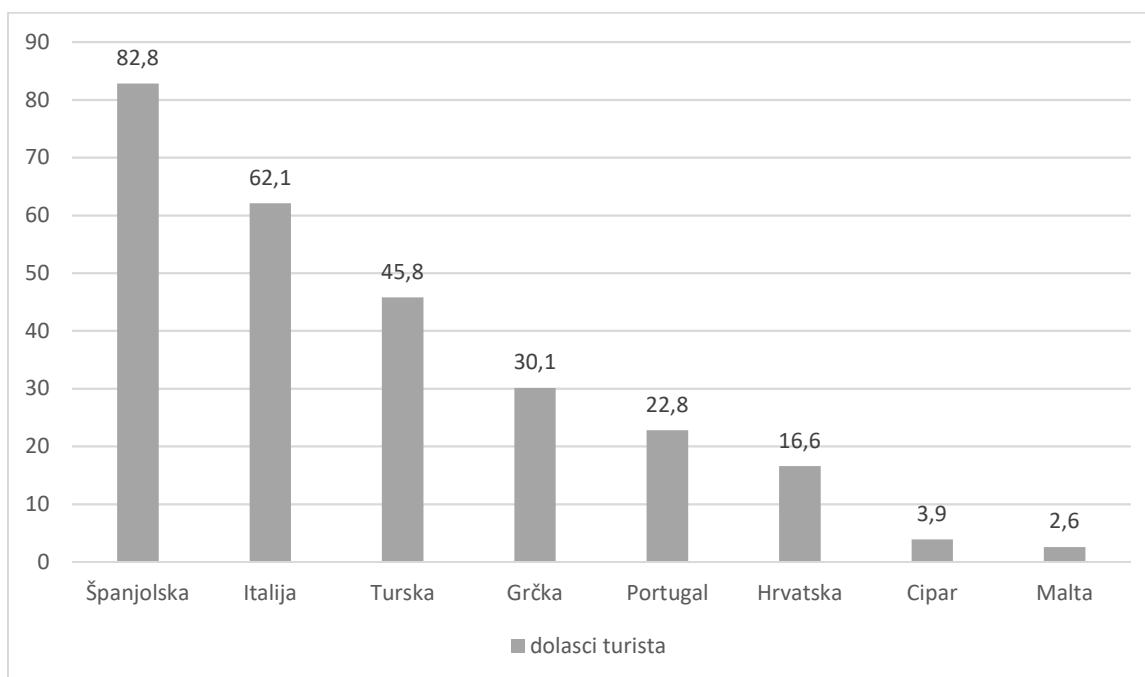
### **2.6.2. Pokazatelji konkurentnosti u usporedbi različitih pokazatelja**

Kako se u izvješćima WEF-a koriste podaci za prethodnu godinu, tako se na primjer za 2019. može razumjeti da se radi o podacima prikupljenim u 2018. godini. Tako se može promatrati međunarodni turizam koji je te godine prema podacima Svjetske turističke organizacije zabilježio izvrsne rezultate. Broj stranih turista dosegao je brojku od 1,4 milijarde. U apsolutnim brojkama u 2018. godini putovalo je 84 milijuna stranih turista više nego 2017. godine. Pozitivnim kretanjima pogodio je porast svjetskog gospodarstva, pristupačniji zračni prijevoz te smanjivanje barijera kod izdavanja viza. Ipak, izlazak Ujedinjenog Kraljevstva iz EU, trgovinske i tehnološke napetosti između Kine i Sjedinjenih Američkih Država, kao i rastući geopolitički izazovi, imali su negativan utjecaj na poslovno i potrošačko raspoloženje (Rašić, 2019).

Najviši rast broja dolazaka stranih turista u 2018. godini zabilježili su područje Azije i Tihog oceana (7,2 posto) te Afrika (7 posto), potom slijede Europa s rastom od 5,5 posto i Srednji istok sa stopom rasta od 4,7 posto. Premda područje Mediterana u 2018. ostvaruje nešto skromniji rast u broju međunarodnih dolazaka turista u usporedbi s 2017. godinom (8,2 posto naspram 12,8), on i dalje predstavlja glavni motor rasta cjelokupnog sustava turizma u Europi. U svjetskim razmjerima najposjećenija regija Europa bilježi 50 posto svih međunarodnih dolazaka turista (UNWTO World Tourism Barometer, 2019).

Kada se promatraju turistički rezultati izdvojeno za području južne/mediteranske Europe, tada se može utvrditi kako je najveći broj dolazaka stranih turista u 2018. godini zabilježila Španjolska (82,8 milijuna), zatim Italija (62,1 milijun) te Turska (45,8 milijuna dolazaka). Na grafikonu 1. Hrvatska je sa 16,6 milijuna dolazaka stranih turista zauzela šesto mjesto, dok se ispred nje još nalaze Grčka i Portugal, a iza Malta (UNWTO World Tourism Barometer, 2019).

Grafikon 1. Broj dolazaka stranih turista u zemljama mediteranske Europe, u milijunima, 2018.



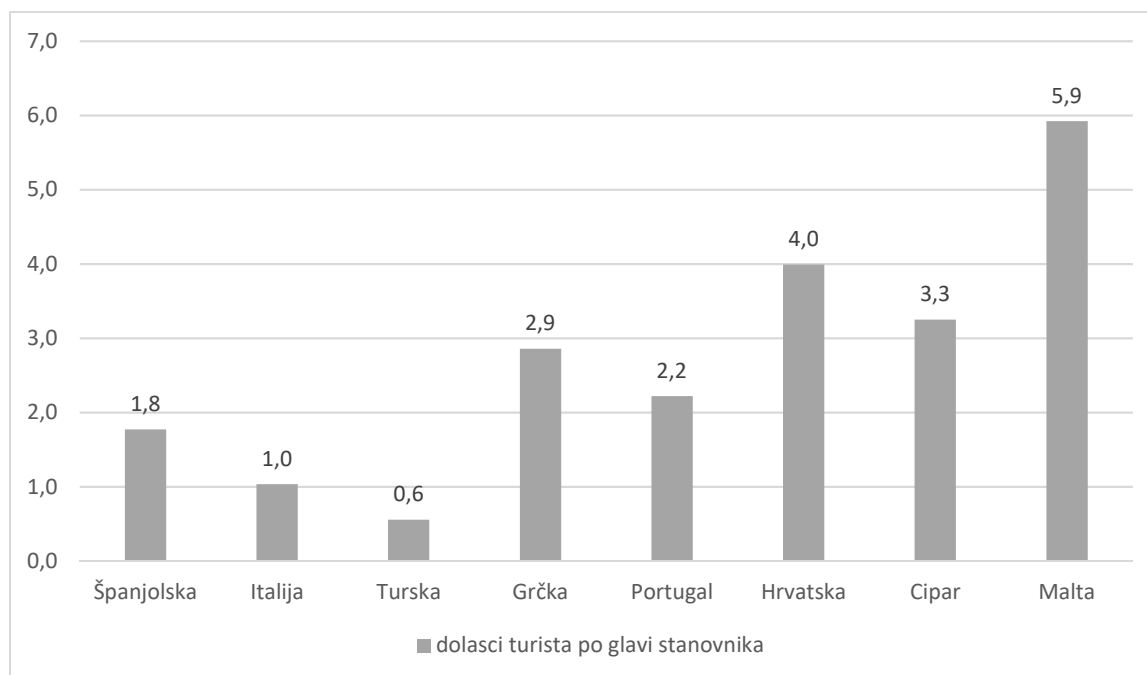
Izvor: Izrada autora prema UNWTO World Tourism Barometer, 2019.

Ako se usporede ovi podaci sa indeksom TTCI gdje se utvrdilo kako se Hrvatska nalazi na 5 mjestu ljestvice konkurentnosti zemalja Južne Europe ispred Malte, Turske i Cipra. Na ovoj tablici može se ocijeniti kako je TTCI pokazatelj istovjetan pokazatelju po broj dolazaka jer su sve zemlje sa većim koeficijentom ostvarile i veći broj dolazaka stranih turista izuzev Turske koja iako ima niži indeks konkurentnosti zauzima 3. mjesto po broju dolazaka stranih turista. U tom smislu konkurentnost Republike Hrvatske kao turističke zemlje kada bi se uspoređivala sa drugim zemljama, imala bi najviše smisla ukoliko bi se uspoređivala sa zemljama Južne Europe, odnosno Mediterana unutar EU koju čine Španjolska, Italija, Portugal, Grčka i Malta. Na taj način mogli bi se uspoređivati komparativni podaci i pokazatelji.

S druge strane kada bi se ti isti turistički podaci o broju dolazaka usporedili s veličinom receptivne turističke zemlje po primjerice kriteriju koji uključuje broj stanovnika tada se može doći do sljedećih zanimljivih podataka.



Grafikon 2. Broj dolazaka stranih turista u odnosu na broj stanovnika 2018.



Izvor: Izrada autora

Na grafikonu 2. može se utvrditi kako najveći broj dolazaka stranih turista u odnosu na broj stanovnika zabilježen na Malti, zatim u Hrvatskoj i na Cipru. U 2018. godini Republika Hrvatska je imala 4,192,467 stanovnika (macrotrends.net, 2023) što znači kako je broj dolazaka stranih turista iznosio 4 osoba više u odnosu na broj stanovnika. S druge strane najmanji broj je zabilježen kod Turske (0,6). Ovaj podatak zapravo može ukazivati na zaključak kako zemlje s manjim brojem stanovnika mogu primiti više turista i time biti konkurentnije. Ili s druge strane može ukazivati na veću ovisnost o turističkim dolascima kod manjih turističkih zemalja a što može imati i negativni kontekst u smislu prekomjernog turizma. Odgovor na ovakvo pitanje prezentirati će se u poglavlju 3.3.4. kroz prezentaciju analize broja kreveta i njegovog utjecaja na konkurentnost.

Nadalje, prihodi od međunarodnog turizma dosegli su 1,448 milijardi američkih dolara u 2018. godini, što predstavlja 4,4 posto više nego u godini prije. S obzirom na takav doseg po prihodima, sustav turizma se pozicionirao kao treći po veličini izvozni sustav u svijetu (Rašić, 2019).

Vodeće receptivne turističke destinacije prema visini ostvarenih prihoda od međunarodnog turizma u 2018. godini bile su SAD, Španjolska, Francuska i Tajland. Deset vodećih turističkih receptivnih zemalja svijeta prema broju dolazaka stranih turista uključuju pet europskih zemalja. To su vodeća Španjolska s ostvarenim prihodom od 73,8 milijardi dolara, zatim Francuska s prihodom od 65,5 milijardi dolara, Ujedinjeno Kraljevstvo s 51,9 milijardi dolara, Italija s 49,3 milijarde te Njemačka s 43 milijarde dolara (Rašić, 2019).

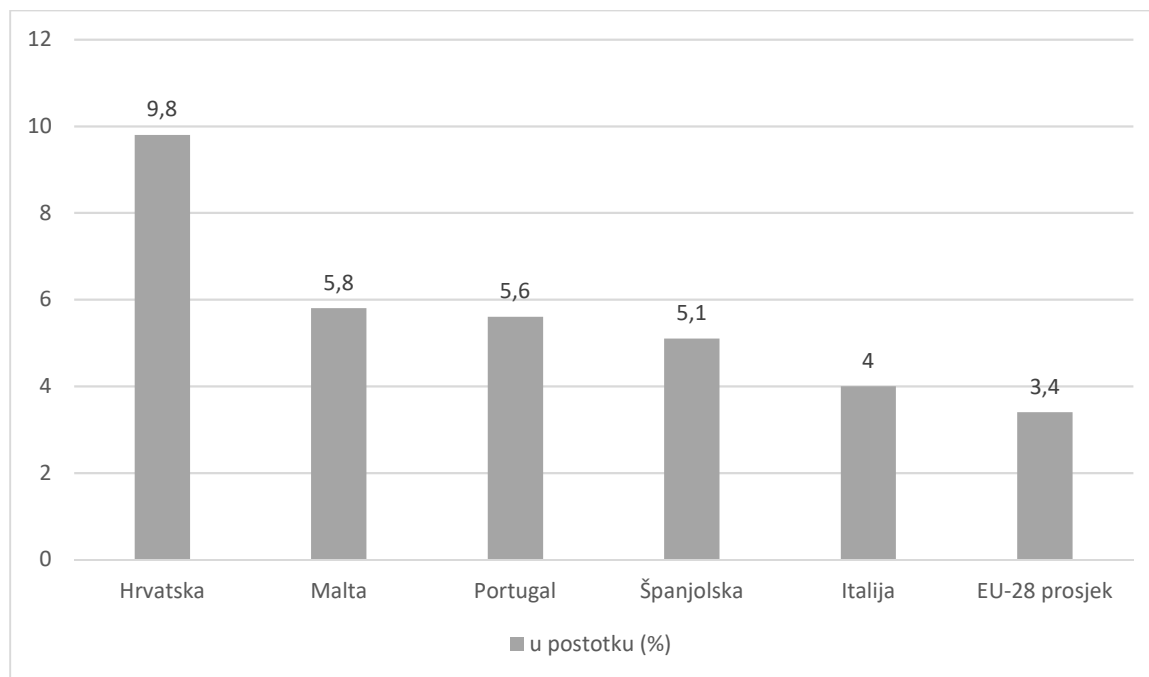
U statističkom praćenju turizma, treba spomenuti kako turizam nije definiran kao zasebna kategorija (područje, odjeljak, skupina djelatnosti ili razred) unutar Nacionalne klasifikacije djelatnosti Republike Hrvatske (Narodne Novine, 2007), već se radi o skupu različitih djelatnosti, što zapravo otežava procjenu njezinog značaja. Prilikom procjenjivanja izravnoga ekonomskog doprinosa turizma u nacionalnom gospodarstvu sve češće se primjenjuje satelitski izračun turizma. Satelitski račun turizma je dodatak Sustavu nacionalnih računa (SNA) i zamišljen je radi lakšeg uključivanja statističkih podataka turizma u statistiku nacionalnih izračuna. Državni zavod za statistiku je u siječnju 2019. godine objavio rezultate izračuna ekonomske važnosti turizma za gospodarstvo Republike Hrvatske sukladno metodologiji satelitskog izračuna turizma i potvrdio kako je ova metodologija postala dio službene statistike Republike Hrvatske (Rašić, 2019). Prema tom izračunu, udio turizma u bruto domaćem proizvodu (BDP-u) Hrvatske za 2016. godinu iznosio je 11,4 posto (Institut za turizam, 2019). Drugi pak podaci procjenjuju kako je taj udio puno veći i navodi se kako Republika Hrvatska ima najveći udio turizma u BDP-u u Europi (NarodHR, 2020). Primjerice navodi se kako je 2016. udio prihoda od turizma činio 18,01 posto BDP-a, u 2017. je iznosio 19,6 posto, dok je u 2018. taj podatak dodatno narastao na 19,8 posto udjela u BDP-u. Na temelju ovim podataka može se slobodno zaključiti kako je Hrvatska ekonomija itekako ovisna o turističkim kretanjima koji se reflektiraju u pokazateljima ostvarenog turističkog prometa (dolasci i noćenja), udjelu zaposlenih u turizmu, ponudi smještajnih kapaciteta itd.

Promatrajući udio turizma u nacionalnoj ekonomiji sa aspekta ponude i potražnje, prema Eurostatu (Publications Office of the European Union, 2019) na slici 11. može se vidjeti omjer turizma u domaćoj ponudi konkurentskih zemalja prema satelitskom izračunu. Inače Eurostat svoju metodologiju izračuna temelji na eng. *Tourism Satellite Account-a* (TSA). TSA omogućuje detaljan pregled ekonomskog doprinosa turizma kroz statističke podatke, uzimajući izravne i neizravne učinke turizma na ekonomiju pojedine zemlje. Kod izračunavanja se koristi niz podataka koji uključuju turističke izdatke, proizvodnost, zaposlenost, bruto investicije, kolektivnu potrošnju i drugo (novac.hr, 2019).

Neven Ivandić iz Instituta za turizam istaknuo je kako TSA mjeri što je turist kupio i što su pojedine djelatnosti prodale te ih karakterizira kao novostvorenu vrijednost. Također napominje da se ne može govoriti kako je razina turističke aktivnosti u Hrvatskoj takva da počinje ugrožavati druge gospodarske sektore, pri čemu ističe kako turizam ne sačinjavaju samo ugostiteljski sadržaji poput hotela i restorana, već cijeli niz drugih djelatnosti u lancu vrijednosti koji sudjeluju u turizmu. Stoga je generalni zaključak kako je turizam važan kotačić gospodarske aktivnosti u Republici Hrvatskoj te predstavlja jedinstveni odraz komparativnih

prednosti o kojemu ovise i ostale djelatnosti u nacionalnoj ekonomiji. Ovisnost zemalja o turističkoj aktivnosti može se vidjeti na sljedećem grafikonu.

*Grafikon 3. Omjer turizma u domaćoj ponudi*

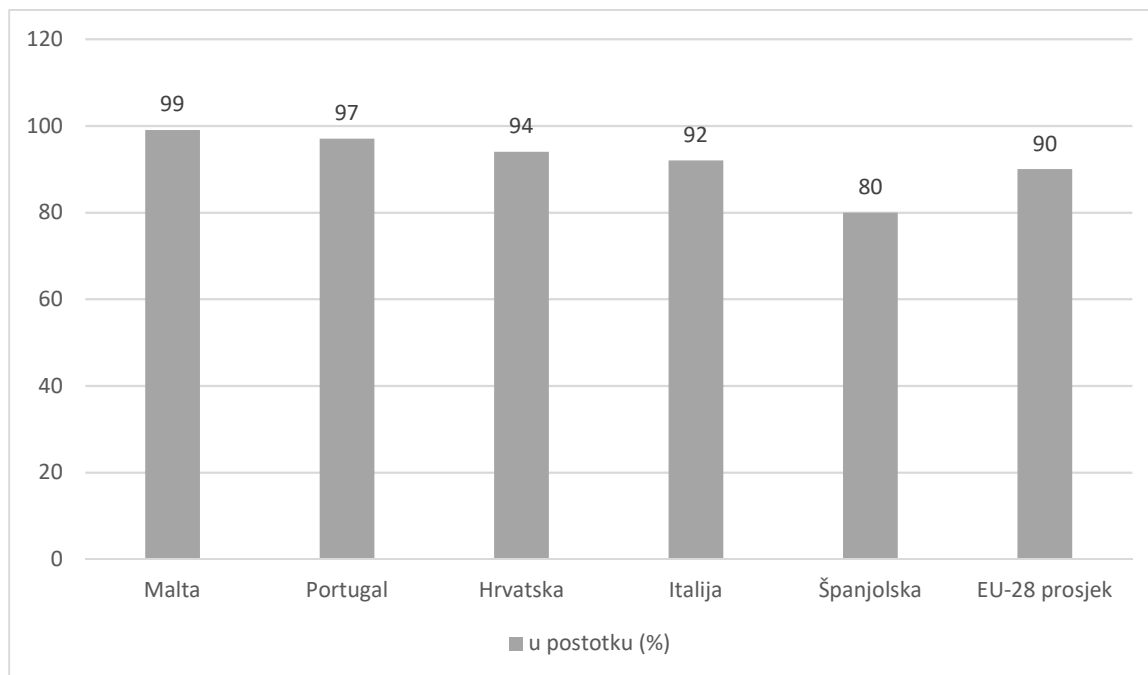


Izvor: Izrada autora prema Publications Office of the European Union (2019:22)

Zapravo grafikon 3. prikazuje kako je u omjeru turizma i ukupne ponude Republika Hrvatska zabilježila najveći udio u zemljama EU s udjelom od 9,8 posto, zatim slijedi Malta (5,8 %), Portugal (5,6 %), Španjolska (5,1 %) i Italija (4 %). Prosjek za EU procijenjen je na 3,4 posto. Drugim riječima podatak prezentira visoki udio turističke ponude u odnosu na ostalu ponudu unutar nacionalne ekonomije i dokazuje ovisnost Republike Hrvatske o turizmu u odnosu na ostale mediteranske destinacije.

Sa strane potražnje Eurostat izvještaj uspoređuje podatke o potrošnji turista (prije i tijekom boravaka u destinaciji) te ukupnu potrošnju i donosi zanimljive podatke. Naime, podaci pokazuju kako je 90 posto ukupne turističke potrošnje ostvareno u segmentu noćenja turista, što iznosi 405 milijardi eura. Od toga Španjolska je ostvarila 59.213 milijardi, a Italija 48.148 milijardi eura inozemne i domaće turističke potrošnje. Za usporedbu prema istom izvještaju u 2018. godini Hrvatska je ostvarila 8.823 milijardi eura potrošnje ostvarenih noćenjima turista. Udio koji potrošnja stvara u noćenjima turista može se vidjeti na grafikonu 4.

*Grafikon 4. Udio ukupne turističke potrošnje u ostvarenim noćenjima*



Izvor: Izrada autora prema Publications Office of the European Union (2019:13)

Dakle grafikon 4. prezentira EU procjene na temelju podataka iz 20 zemalja članica u kojoj je najveći postotak turističke potrošnje po ostvarenom noćenju turista zabilježila Malta (99 %). Treba naglasiti kako su za potrebe ovog rada navedene samo pojedine zemlje za koje su podaci dostupni.

Uzimajući sve navedeno može se zaključiti kako se Republika Hrvatska kao turistička destinacija nalazi na vrlo konkurentnom prostoru i praktično se bori za gosta sa najjačim turističkim zemljama u svijetu. Dosadašnji podaci svakako pokazuju kako Republika Hrvatska napreduje u pokazateljima turističke konkurentnosti, a elementi koji ukazuju na tu konkurentnost prezentirati će se u sljedećem poglavlju.

### **3. KONKURENTNOST REPUBLIKE HRVATSKE KAO TURISTIČKE DESTINACIJE**

Već se napomenulo kako konkurentnost turističke destinacije ovisi o puno različitih faktora, te kvalitativnih i ograničavajućih determinantama, kao što su u svojim modelima konkurentnosti turističkih destinacija istaknuli broji autori. Bitna karakteristika turizma kao gospodarske aktivnosti jest činjenice kako je turistički proizvod sastavljen od čitavog niza različitih, individualno kreiranih i ponuđenih proizvoda na prodaju a koji su zapravo sastavni dijelovi turističke destinacije.

Tako kreirani i ponuđeni proizvodi predstavljaju različite varijable koje se mogu kvantificirati i međusobno uspoređivati. U tom smislu važni pokazatelji za Republiku Hrvatsku kao konkurentsku turističku destinaciju podržani su rezultatima TTCI pokazatelja konkurentnosti koji su demonstrirali stalni napredak Hrvatske na toj ljestvici.

Može se zaključiti kako je rast zanimanja turista na međunarodnoj razini za dolazak u Hrvatsku rezultirao podizanjem konkurentnosti sa 35. na 27. mjesto u 2019. godini. Stoga se može argumentirati o važnosti proučavanja konkurentnosti u turizmu iz perspektive usporedbe svih usporedivih i konkurentskih prednosti destinacije i turističkih proizvoda. Turizam je radno intenzivna aktivnost koja je poprimila obilježje kapitalno intenzivne aktivnosti koja djeluje u jakoj međunarodnoj konkurenciji što je povećalo interes za istraživanja u ovom području.

Sustav turizma i putovanja predstavlja propulzivnu gospodarsku aktivnost koju karakteriziraju neprestane promjene trendova u turističkim kretanjima i koje naposljetku utječu na promatranje važnosti prepoznavanja čimbenika konkurentnosti pojedine zemlje. Naime, nije nepoznanica kako su mnoge gospodarski razvijene zemlje ujedno i visoko razvijene turističke destinacije. Primjetan je rast broja država koje ulažu sve veće napore kako bi u funkciju stavile vlastite resurse i time izgradile turističku prepoznatljivost. Međutim, zbog multidisciplinarne značajke turizma i višedimenzionalnosti turističkog proizvoda u obzir se uzima i sve veći broj čimbenika sa izravnim utjecajem na turistički promet zemlje, regije, mjesta, odnosno turističke destinacije.

Zato je izazov na međunarodnom tržištu pronaći model analize i mjerenja konkurentnosti koji bi na učinkovit i djelotvoran način pomogao daljnjem razvoju konkurentnosti turističke destinacije. Pri tome se misli na model koji bi bio podložen međunarodnim usporedbama a koji derivat vuče iz usporedbe pokazatelja konkurentnosti matične zemlje. Takav izazov predstavlja uspostavljanje mogućeg modela i odabira glavnih pokazatelja mjerenja konkurentnosti Republike Hrvatske kao turističke destinacije. No, svakako prije toga trebaju se uzeti u obzir i dosadašnja istraživanja.

### 3.1. Dosadašnja istraživanja konkurentnosti RH kao turističke destinacije

Zanimljivost predstavlja činjenica kako su dosadašnja istraživanja na temu konkurentnosti Republike Hrvatske kao turističke destinacije vrlo raznovrsna, a opet možda u nedovoljnoj mjeri istraživačka. Naime iz pregleda radova može se primijetiti kako su se autori koristili TTCI pokazateljima konkurentnosti, međutim opet nedovoljno usporedivim sa domaćim podacima koji determiniraju tu konkurentnost. Treba još napomenuti kako istraživanja konkurentnosti turističke destinacije uključuju sve razine, od završnih i diplomskih radova, do ozbiljnih radova primjerice Kunsta i Pletikose koji razvijaju svoje modele.

Na osnovnoj razini tako se može izdvojiti rad Ravnić (2017) koji proučava konkurentnost turističke destinacije sa aspekta atrakcijske osnove, broja posjetitelja i ponude smještaja. Majić (2017) proučava utjecaj smještajnih kapaciteta na razinu konkurentnosti turističke destinacije. Prepoznata je konkurentnost Republike Hrvatske u krugu mediteranskih zemalja, te podržava model za mjerenja konkurentnosti turizma i hotelijerstva. Model se temelji na metodi komparativne analize 17 pokazatelja preuzetih od Pletikose (2015). Oni su podijeljeni u dvije skupine značajne za ukupni turizam određene zemlje (12 pokazatelja u skupini A) i pokazatelje vezane za djelatnost hotelijerstva (5 pokazatelja u skupini B). A skupinu su činili: (1) izravni doprinos turizma BDP-u, (2) ukupni doprinos turizma BDP-u, (3) ukupni doprinos tur. zapošljavanju, (4) ukupna ulaganja u turizam, (5) smještajni kapaciteti, (6) kapacitet nosivosti, (7) raspoloživi smještajni kapaciteti, (8) prosječan broj noćenja po gostu, (9) dolasci inozemnih posjetitelja ukupno, (10) dolasci inozemnih posjetitelja po stanovniku, (11) potrošnja inozemnih turista (prihodi od turizma) te (12) udio inozemne potrošnje u izvozu. B skupinu su činili: (1) inozemna izravna ulaganja (eng. *Foreign Direct Investment*) u djelatnost hoteli i restorani, (2) prihodi hotelijerstva, (3) zauzetost soba, (4) ADR – prosječna cijena smještajne jedinice (eng. *Average Daily Room Rate*) i (5) RevPAR - prihod po raspoloživoj sobi (eng. *Revenue per Available Room*). Komparativna analiza specifičnih pokazatelja poslovanja hotelijerstva ukazala je na značajno zaostajanje Republike Hrvatske u usporedbi s ostalim promatranim zemljama, a što se može najviše primijeti u nižoj prosječnoj potrošnji i nižim kategorijama smještajnih objekata u odnosu na Mediteranske zemlje. Rezultati izračuna stupnja konkurentnosti upućuju na zaključak kako je hotelijerstvo Republike Hrvatske manje konkurentno od ukupnog doprinosa turizma nacionalnoj ekonomiji te se preporučuje više ulaganja. Takav zaključaj navodi na razmišljanje o potrebi postavljanja okvira za daljnje istraživanje konkurentnost hotelijerstva na međunarodnom tržištu.

Naime, Pletikosa (2015) zauzima stajalište kako se povećanje konkurentnosti turizma u Republici Hrvatskoj može ostvariti kroz tri skupine mjera. Na prvom mjestu to su aktivnosti usmjerene na izradu strateških dokumenata i izmjene zakonskih regulativa. Druga skupina

mjera usmjerena je na poslovno okruženje i infrastrukturu te uključuje kreditiranje projekata, privatizaciju trgovačkih društava u većinskom vlasništvu države, *brownfield* i *greenfield* investicije, izradu satelitskog računa turizma Hrvatske itd. Treća skupina mjera usmjerena je na povećanje konkurentnosti turizma iz perspektive poboljšanja komunikacije kroz povećanje ulaganja u digitalni marketing, udruženo oglašavanje te izradu strateškog marketinškog plana. Konkurentnost se mjerila komparativnom analizom 17 pokazatelja poslovanja turizma i hotelijerstva Hrvatske. Dobiveni podaci sistematizirani su po modelu koji rangira države u skladu sa identificiranim općim pokazateljima i onima koji su specifični za hotelijerstvo. Komparativna analiza specifičnih pokazatelja uspješnosti poslovanja hotelijerstva (ADR, RevPAR i postotak zauzetosti) prezentirala je značajno zaostajanje Hrvatske u odnosu na odabrane konkurentske države. Utvrdilo se kako je povećanje prihoda od inozemnog turizma imalo vrlo slabu korelaciju s povećanjem broja posjetitelja, dok se kod ostalih zemalja taj utjecaj kretao od značajnoga do vrlo snažnog. Autorica zaključuje kako su glavni razlozi slabije konkurentnosti Hrvatske niska potrošnja turista i prosječno niža kategorija smještajnih objekata. Treba još spomenuti kako rezultati ovog istraživanja upućuju na zaključak kako je nacionalno gospodarstvo Hrvatske izrazito ovisno o rezultatima poslovanja turizma i posljedično rezultatima koji se ostvaruju u hotelskom poslovanju. Ovakav zaključak ukazuje na temeljni problem turizma a to je ovisnost o brojnim eksternim čimbenicima na koje se nema izravni utjecaj. Bilo koji poremećaj koji se dogodi itekako može imati za posljedicu otkazivanja putovanja što će se moći dodatno argumentirati u nastavku rad.

Usporedbu modela konkurentnosti koji se pojavljuju u gotovo svim radovima na ovu tematiku značajno je istražio i Ivo Kunst (2009). Kunst tako povezuje turističke destinacije s teorijom konkurentnosti te, razmatra utjecaj i praktičnu primjenu poznatih konceptualnih modela konkurentnosti kod utvrđivanja i/ili usporedbe turističke konkurentnosti. Naime njegovo istraživanje navodi kako utvrđivanja turističke konkurentnosti na nacionalnoj razini putem ocjene društveno-ekonomske i/ili političko-regulatore razvijenosti, a korištenjem empirijskih modela ocjenjivanja nisu relevantna. Propitujući modele Ritchieja i Croucha, Dwyer i Kima, Heatha, Gooroochurn i Sugiyarta, te model Svjetskog gospodarskog foruma Kunst podupire razmišljanje o ponudi alternativnog pristupa ocjeni konkurentnosti. Tako preporučuje utvrđivanje konkurentnosti neke turističke destinacije na temelju dva međusobno povezana koraka. Kod prvog koraka predlaže se utvrđivanje konkurentnost integralnog destinacijskog doživljajnog miksa. Dok se u drugom koraku pristupa utvrđivanju konkurentnosti pojedinih, tržišno spremnih turističkih proizvoda. Znači Kunst prema tome predlaže model koji se isključivo temelji na korištenju kvalitativnih pokazatelja prikazanih na slici 10.

**RESURSNO-ATRAKCIJSKA OSNOVA**

**A. Prirodni resursi**

**B. Kulturni resursi**

**C. Smještani kapaciteti**

**D. Objekti hrane i pića**

**E. Ostale usluge**

**UPRAVLJANJE DESTINACIJOM**

**F. Marketing i promidžba**

**G. Usluge informiranja turista**

**H. Ljudski resursi**

**PODRŽAVAJUĆI ČINITELJI**

**I. Komunalna infrastruktura**

**J. Dostupnost i prijevoz**

**K. Društveno i poslovno okruženje**

Izvor: Izrada autora prema Kunst (2009:123-250)

Svaki od predloženih pokazatelja konkurentnosti turističke destinacije trebao bi se rangirati od strane mjerodavnog panela turističkih stručnjaka i poznavatelja turističke destinacije. Zatim izračunom aritmetičke sredine utvrdila bi se razina konkurentnosti.

Još jedan rad autorice Pranić (2017) proučava konkurentnost Republike Hrvatske kao turističke destinacije sa aspekta faktora turističke potražnje. Istražuju se utjecaji faktora konkurentnosti turističke destinacije na turističku potražnju pomoću višestruke regresijske analize programskog paketa SPSS-a. Pri tome su se koristili turistički dolasci kao mjera turističke potražnje u razdoblju od 2000. do 2016. godine. Rezultati istraživanja prosudili su kako ekonomska dimenzija ima najveći utjecaj na turističku potražnju u Republici Hrvatskoj.

Spomenuti će se još istraživanje grupe autora (Uran Maravić, Gračan i Zadel, 2015) koji uspoređuju konkurentnost dvaju obalnih turističkih destinacija Portoroža u Sloveniji i Opatije u Hrvatskoj. Analizirala se konkurentnost destinacija iz perspektive studenata turizma na višim godinama studija. Pristup i metodologija istraživanja temeljila se prema postojećim modelima konkurentnosti turističkih destinacija a za potrebe procjene konkurentnosti razvijen je vlastiti integrirani instrument konkurentnosti te ispitana nominalna valjanost. Zanimljivost istraživanja je svakako prepoznavanje TTCI pokazatelja kao važnog alata za procjenu konkurentnosti turističkih zemalja. U radu se naglašava kako je glavni problem istraživanja konkurentnosti zapravo integracija objektivnih pokazatelja konkurentnosti (npr. promjene u tržišnom udjelu, prihodi tečajnih razlika, tržište rada) i subjektivnih mjera (poput bogatstva kulture, kvalitete



usluge, ponude zabavnih sadržaja itd.), te nepostojanje dostupnih metoda koje se mogu koristiti za integraciju navedenih čimbenika u samo jedan pokazatelj. Tako Assaker i sur. (2013) opravdavaju prethodne studije koje su oblikovale konkurentnost destinacije kao „kuću“ sastavljenu od **temelja, cementa, građevnih blokova i krova**. U okviru konkurentnosti destinacije „temelji“ uključuju glavne atrakcije poput osobne sigurnosti i zdravlja, pokretače poput infrastrukture, dodane vrijednosti kao što su lokacija i vrijednost za novac, pomagače poput smještaja i kapaciteta zračnih prijevoznika, te unapređivače iskustva poput ugostiteljstva i autentičnih iskustva. Oni pružaju bitnu osnovu za konkurentnost. „Cement“ uključuje dionike, komunikaciju, partnerstva i saveze, informacije i istraživanja te mjerenje učinka koji povezuju odgovarajuće aspekte konkurentnosti. „Građevinski blokovi“ trajno povezuju konkurentnost destinacije kroz integriranu razvojnu politiku, te strateški i marketinški okvir destinacije. Konačno, „krov“ pokriva ljudski faktor konkurentnosti destinacije. Također ističu kako većina modela nije dovoljno testirana niti potvrđena. Tim principom grupa autora je prihvatila model konkurentnosti koji su razvili Omerzel Gomezelj i Mihalic (2008) a koji podupire istraživačku metodu konkurentnosti iz perspektive posjetitelja. Treba ustvrditi kako je provedeno istraživanje potvrdilo važnost TTCI pokazatelja za istraživanje konkurentnost na međunarodnoj razini.

Nadalje, osim već spomenutog TTCI pokazatelja, u domaćem prostoru istraživanja su većinom usmjerena na usporedbu glavnih sektorskih pokazatelja. Primjerice, Rašić (2019) u sektorskoj analizi koristi glavne turističke pokazatelje kako bi se ocijenila uspješnost turizma. Prema tome, uspješnost turizma se temelji na pokazateljima rasta broja noćenja, prihoda od turizma i udjela turizma u BDP-u Hrvatske. Slične usporedbe redovito se objavljuju u izvještajima Ministarstva turizma, Hrvatske turističke zajednice i Državnog zavoda za statistiku (DZS). Pa se tako putem izvještaja DZS-a o dolascima i noćenjima turista mogu iz godine u godinu statistički pratiti podaci temeljem kojih se onda stvaraju zaključci o uspješnosti turističkog sustava, posljedično i konkurentnosti Republike Hrvatske kao turističke destinacije. Nadalje, podaci o ostvarenim prihodima stranih turista objavljuju se putem Hrvatske narodne banke (HNB) a značajna su još anketna istraživanja konzultantske kuće Horwath Consulting (Poslovanje hotelijerstva u Hrvatskoj – godišnja izvješća, Horwath HTL, Zagreb) te Instituta za turizam u Zagrebu.

### **3.2. Metodološki pristup mjerenju konkurentnosti turističke destinacije**

U literaturi se navodi kako se mjerenju konkurentnosti turističke destinacije treba pristupati kao sustavnom procesu koji se može podijeliti na kvalitativnu i kvantitativnu dimenziju. Kvantitativna ocjena destinacijske konkurentnosti provodi se na osnovu statističkih podataka. S druge strane, kvalitativna ocjena ostvaruje se na osnovu anketiranja i mjerenja stavova ispitanika. Zapravo može se reći kako se radi o mješovitom metodološkom pristupu

istraživanju. U časopisu *Journal of Mixed Methods Research*, takav pristup je definiran kao „istraživanje u kojem istraživač prikuplja i analizira podatke, integrira nalaze i izvodi zaključke koristeći kvalitativne i kvantitativne pristupe ili metode u jednoj studiji ili programu ispitivanja“ (Azzopardi, 2011). To je zapravo metodologija koja kombinira kvalitativne i kvantitativne pristupe, mješovite metode prikupljanja podataka, te analize i interpretacije u različitim fazama istraživačkog procesa.

U društvenim istraživanjima novijeg datuma prepoznaje se sve češća upotreba mješovitog metodološkog pristupa. Međutim, s druge strane u hrvatskim znanstvenim istraživanjima interesantno je primjetni kako je mješoviti pristup vrlo rijedak (Sekol i Maurović, 2017). Kvantitativni pristup najčešće se temelji na primjeni metoda koje omogućavaju kvantificiranje pojava kroz brojčano iskazivanje i uopćavanje zaključaka o uzročnosti pojava. Ovaj pristup je dobar za testiranje teorija, te identificiranje određenih obrazaca ili čak uspostavljanje uzročno-posljedičnih veza među pojavama. Nedostaci kvantitativnog pristupa su nemogućnost obuhvaćanja konteksta, kao i nedovoljno dubinskog obuhvaćanja svega onog što je potrebno za potpuno razumijevanje pojave koja se istražuje. S druge strane, kvalitativni pristupi istraživanja su induktivni te omogućuju ocjenjivanje postojećih ideja, razvijanje novih teorija i sudjelovanje ispitanika u istraživanju. Glavne poteškoće i problemi s kvalitativnim istraživanjima jesu pitanja vjerodostojnosti i dosljednosti podataka, objektivnosti kod zaključivanja te uopćavanje rezultata istraživanja (Sekol i Maurović, 2017).

Prema tome rješenje se pronašlo u klasifikaciji mješovitog modela kojeg su razvili Creswell i Plano Clark (2007) iako postoje i brojne druge podjele. Njihova klasifikacija se sastoji od četiri vrste nacrt (modela) a koji se prezentiraju u nastavku:

1. **Konvergentno paralelni nacrt** je vrsta istraživanja u kojem oba pristupa (kvantitativni i kvalitativni) imaju jednaku važnost te se odvijaju u isto vrijeme, neovisno jedno o drugome. Pristupi se miješaju u vrijeme interpretacije podataka. Ovaj tip nacrt koristan je za vrednovanje podataka te grafičko prikazivanje kvantitativnih rezultata kvalitativnim opisima.
2. **Eksplanatorni sekvencijalni nacrt** podrazumijeva prikupljanje podataka prvo kvantitativnim, a potom kvalitativnim metodama. Pristup se koristiti kako bi se uz pomoć kvalitativnih podataka razumjeli kvantitativni. Također, kvantitativni podaci mogu služiti za odabir uzorka za kvalitativno istraživanje prema određenom kriteriju.
3. **Eksplorativni sekvencijalni nacrt** uključuje upotrebu kvalitativnog, a potom kvantitativnog istraživačkog pristupa. Upotrebljava se u trenucima kada istraživač, provodeći drugo, kvantitativno istraživanje, generalizira rezultate kvalitativnog istraživanja. Ovaj pristup često se koristi prilikom razvijanja i testiranja mjernih

instrumenata. Jednako tako, ovaj model pomaže u rasvjetljavanju neke nepoznate pojave, jednako kao i u kvantificiranju njezinih varijabli.

4. **Ugrađeni mješoviti nacrt** uključuje istraživanje koje se temelji na jednom od tradicionalnih pristupa (kvantitativnom ili kvalitativnom), a drugi pristup je ugrađen unutar dominantnog pristupa. Svrha prikupljanja podataka nije u njihovom uspoređivanju, već u označavanju različitih aspekata istraživanja. Prikladan je u slučajevima kada istraživač ima različita istraživačka pitanja koja zahtijevaju različite vrste podataka. Ugrađeni mješoviti nacrt posebno je koristan u situacijama kada istraživač nema vremena provesti opširno istraživanje metodologijom koja je u nacrtu nedominantna.

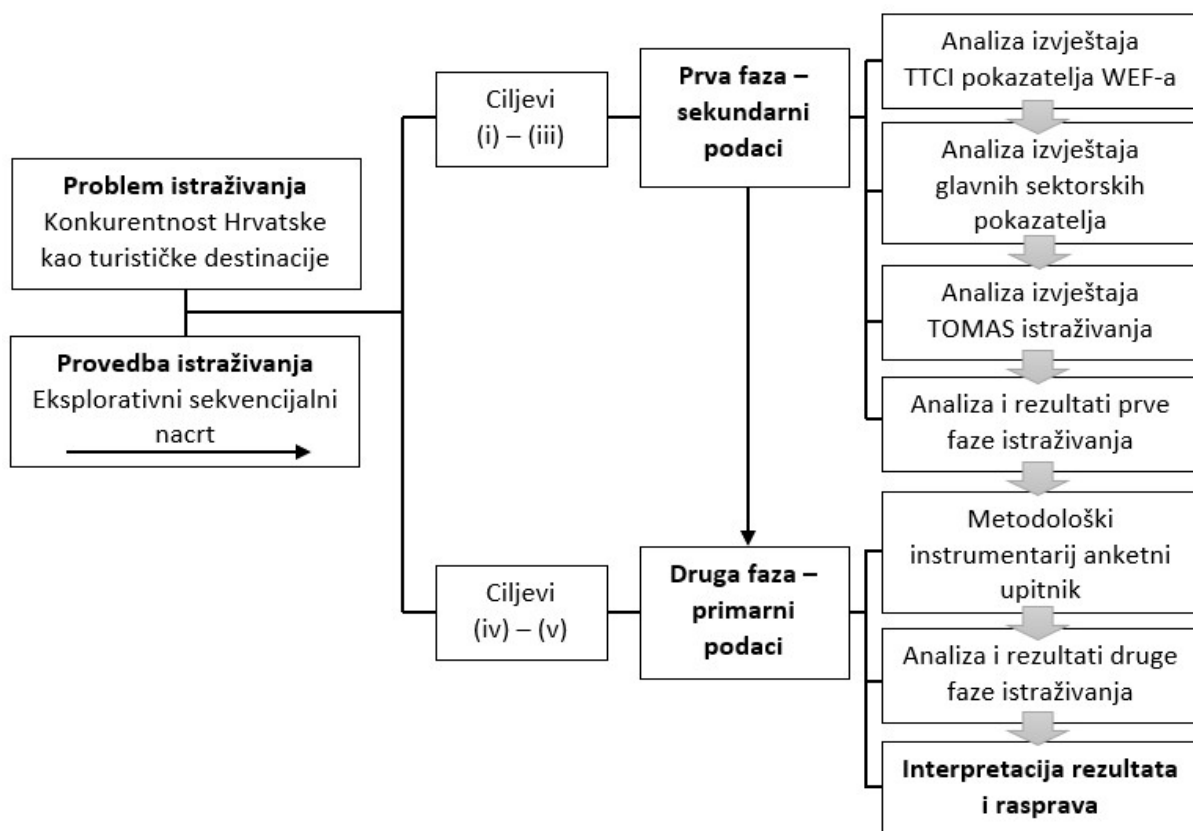
Temeljem navedenog **eksplorativni sekvencijalni nacrt** najprikladniji je za odgovaranje na postavljene hipoteze i ciljeve u ovom radu. Konkurentnost turističke destinacije treba istražiti zbog nedostatnog istraživanja u ovom području i postojećim modelima koji nisu relevantni (Kunst, 2009) ili su varijable konkurentnosti turističke destinacije neučinkovite u određenim kontekstima (Dwyer i Kim, 2003). To posebno naglašava važnost kvalitativne dimenzije istraživanja. Zbog toga se u ovom doktorskom radu pozornost usmjerava na procjenu konkurentnosti, rangiranje resursa i intervencija, kao i predviđanjima ishoda naglašavajući značaj kvantitativnih, a potom i kvalitativnih metoda.

Pristup mješovitog modela istraživanja pruža mogućnost rješavanja problema korištenjem i brojeva i riječi te kombinacijom induktivnog i deduktivnog razmišljanja. Također ujedno predstavlja i izazove u pogledu širine potrebnog prikupljanja podataka, kao i vremena uključenog u analizu tekstualnih i statističkih podataka.

### **3.2.1. Eksplorativni sekvencijalni nacrt**

Nakon što se utvrdilo metodološko stajalište, slijedi definiranje strategije i metode istraživanja. Svrha rada je najprije istražiti konkurentnost, identificirati najvažnije čimbenike, a zatim korištenjem rezultata za testiranje relativne konkurentnosti Republike Hrvatske kao turističke destinacije putem eksplorativnog sekvencijalnog nacrtu dizajnirati dvije odvojene faze istraživanja prikazanih na slici 11.

Slika 11. Prilagođeni eksplorativni sekvencijalni nacrt istraživanja



Izvor: Izrada autora doktorskog rada.

S obzirom na izvorno opisani model eksplorativno sekvencijalnog istraživanja koji uključuje upotrebu kvalitativnog, a potom kvantitativnog istraživačkog pristupa utvrdilo se kako se zapravo u ovom pristupu istraživanja prikupljanje podataka može rasporediti u dvije skupine i to primarnih i sekundarnih podataka. Sekundarni podaci su informacije koje se dobiju iz nekog drugog izvora što u ovom slučaju predstavljaju izvještaji konkurentnosti Republike Hrvatske kao turističke destinacije kroz izvještaje World Economic Forum-a (WEF), glavnih sektorskih pokazatelja, te Tomas - stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj objavljenih od strane Instituta za turizam Zagreb.

Druga faza istraživanja zapravo predstavlja prikupljanje primarnih podataka. Za prikupljanje primarnih podataka koristio se metodološki instrumentarij anketnog upitnika. Takvi podaci predstavljaju informacije prikupljene neposredno od ispitanika, a opisuju činjenice, situacije, mišljenja, stavove i osjećaje te se često preporučuju u literaturi na temu marketinškog istraživanja. Stoga se u ovom doktorskom radu istraživanje temeljilo na podacima prikupljenim putem strukturiranog anketnog upitnika na daljinu a koji je uključivao hotele na području Jadranske Hrvatske. Podaci prikupljeni anketom usporedili su konkurentnost sa rezultatima dobivenim iz prve faze istraživanja. Zbog toga se opravdava izbor modela istraživanja, jer se zapravo radi o prilagođenom eksplorativno sekvencijalnom istraživanju s obzirom na

prikupljanje i analiziranje kvalitativnih i kvantitativnih podataka. Detaljnije opis metodologije istraživanja prezentiran je u poglavlju 4. ovoga rada.

U nastavku poglavlja prezentirati će prva faza istraživanja zajedno s rezultatima analize identificiranih pokazatelja konkurentnosti.

### 3.3. Analiza sekundarnih podataka prve faze istraživanja

Kao što je već opisano na slici 11. prva faza istraživanja se sastojala od analize sekundarnih podataka. S obzirom kako pokazatelji konkurentnosti zapravo predstavljaju svojevrzni prilagođeni model konkurentnosti koji u obzir uzima statističke podatke koji mjere nacionalnu turističku konkurentnost iz različitih izvještaja, tako je osnova za identificiranje pokazatelja u prvom dijelu istraživanja sačinjena od TTCI pokazatelja konkurentnosti, glavnih sektorskih pokazatelja, te Tomas istraživanja čija će se analiza prikazati u nastavku poglavlja. Na kraju će se prezentirati rezultati analize pokazatelja konkurentnosti prve faze istraživanja.

#### 3.3.1. TTCI pokazatelji

U potpoglavlju 2.6.1. već su prikazani podaci Hrvatske u usporedbi sa deset najkonkurentnijih turističkih zemalja na svijetu. TTCI pokazatelji mjere konkurentnost sa aspekta četiri glavna pod-indeksa koji uključuju poticajno okruženje, pravnu regulativu, infrastrukturu te prirodna i kulturna bogatstva države. Sažeti podaci prikazani su u tablici 9.

Tablica 9. TTCI pokazatelji konkurentnosti Hrvatske po promatranim godinama

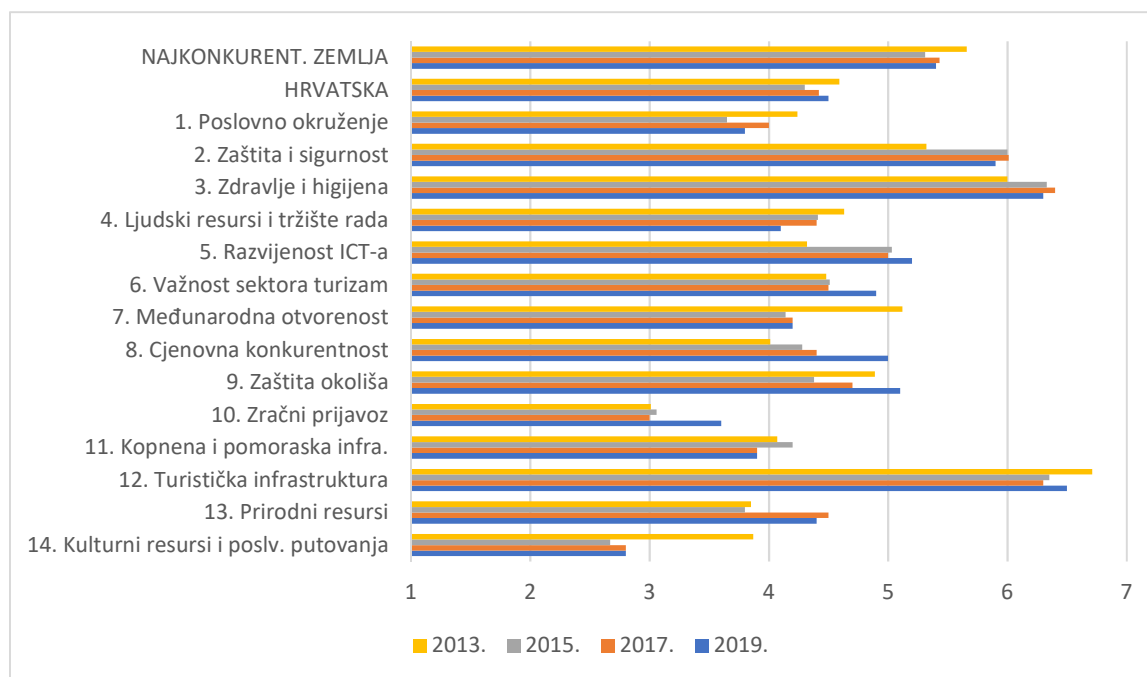
WEF promatrane godine	2013.		2015.		2017.		2019.	
	TTCI	Rang	TTCI	Rang	TTCI	Rang	TTCI	Rang
<b>HRVATSKA</b>	4,59	<b>35</b>	4,30	<b>33</b>	4,42	<b>32</b>	4,50	<b>27</b>
<b>STUPOVI KONKURENTOSTI</b>								
<b>POTICAJNO OKRUŽENJE</b>								
1. Poslovno okruženje	4,24	96	3,65	125	4,00	114	3,80	123
2. Zaštita i sigurnost	5,32	38	6,00	28	6,01	24	5,90	35
3. Zdravlje i higijena	6,00	31	6,33	18	6,40	19	6,30	22
4. Ljudski resursi i tržište rada	4,63	93	4,41	80	4,40	85	4,10	103
5. Razvijenost ICT-a	4,32	30	5,03	38	5,00	47	5,20	54
<b>PRAVNA REGULATIVA</b>								
6. Važnost sustava turizma	4,48	61	4,51	74	4,50	77	4,90	57
7. Međunarodna otvorenost	5,12	29	4,14	19	4,20	26	4,20	27
8. Cjenovna konkurentnost	4,01	109	4,28	101	4,40	100	5,00	97
9. Zaštita okoliša	4,89	44	4,38	42	4,70	21	5,10	14
<b>INFRASTRUKTURA</b>								
10. Zračni prijevoz	3,01	68	3,06	53	3,00	52	3,60	44
11. Kopnena i pomorska	4,07	53	4,20	44	3,90	46	3,90	47

12. Turistička infrastruktura	6,71	5	6,35	6	6,30	5	6,50	5
<b>KULTURNA I PRIRODNA BOGASTVA</b>								
13. Prirodni resursi	3,85	56	3,80	33	4,50	20	4,40	20
14. Kulturni resursi i poslovna putovanja	3,87	32	2,67	36	2,80	39	2,80	32

Izvor: Usporedna analiza oblikovana temeljem podataka iz izvještaja WEF-a TTCI: 2013., 2015., 2017. i 2019.

Ako se promatraju rezultati kroz ljestvicu od 1 do 7 gdje 1 predstavlja najlošije, a 7 najbolje rezultate, tada se može jasnije primijetiti u kojim područjima je konkurentnost Hrvatske najbolja a u kojima najlošija (grafikon 5.).

Grafikon 5. Analiza TTCI pokazatelja na ljestvici 1-7



Izvor: Usporedna analiza oblikovana temeljem podataka iz izvještaja WEF-a TTCI: 2013., 2015., 2017. i 2019.

Može se primijetiti kako je Republika Hrvatska najkonkurentnija u području turističke infrastrukture što je posljedica velikog broja hotelskih kreveta u odnosu na broj stanovnika, dok je najlošija u području korištenja kulturnih resursa i poslovnih putovanja. U tom području Hrvatska zauzima poziciju negdje oko 30. mjesta što svakako nije najlošije ukoliko se promatra pozicija u odnosu na sve promatrane zemlje. Daleko najslabije mjesto na konkurentnosti Hrvatska zauzima u području poslovnog okruženja (123. mjesto u 2019.).

### 3.3.2. Glavni pokazatelji turizma Republike Hrvatske

Već se napomenulo kako je turizam iznimno važan u gospodarstvu Hrvatske jer podupire gospodarski rast i zapošljavanje. Prema istraživanju Horwath Consultinga (Topalović, 2017) turizam zauzima petinu hrvatskog gospodarstva. Stoga je jedan od najvećih izazova s kojim se suočava svaka turistička zemlja kako osigurati dugoročnu konkurentnost. Za svakog istraživača

u turizmu izazov predstavlja pronalazak najboljeg modela kojim bi se ta konkurentnost na sustavan način mogla pratiti. Europska komisija je izradila Europski sustav pokazatelja za turizam (2013) koji sa aspekta gospodarske djelatnosti pokazatelje dijeli na:

- Turističke tokove (količina i vrijednost) u destinaciji u koje spadaju broj turističkih noćenja po mjesecu i dnevna potrošnja po turistu (smještaj, hrana i piće, druge usluge), zatim prosječna duljina boravka turista, stopa popunjenosti u komercijalnim smještajnim kapacitetima po mjesecu i prosjek za godinu, te neposredna zaposlenost u turizmu kao postotak ukupne zaposlenosti.

Svakako je to pridonijelo sustavnom praćenju glavnih pokazatelja kao početnoj točki za mjerenje konkurentnosti Hrvatske kao turističke destinacije.

*Tablica 10. Glavni pokazatelji turizma 2013., 2015., 2017. i 2019. godine*

	<b>2013.</b>	<b>2015.</b>	<b>2017.</b>	<b>2019.</b>
<b>Broj noćenja (u milijunima)</b>	64,6	71,6	86,2	91,2
<b>Broj dolazaka (u milijunima)</b>	12,2	14,3	17,4	19,6
<b>Prihodi od turizma (u milijardi €)</b>	7,2	8,0	9,5	10,5
<b>Udio turizma (prihoda) u BDP (%)</b>	16,6	18,2	19,6	19,5
<b>Udio zaposlenih (% ukupnog broja)</b>	6,7	6,9	6,3	7,3
<b>Broj kreveta (u 000)</b>	926	1.029	1.207	1.319

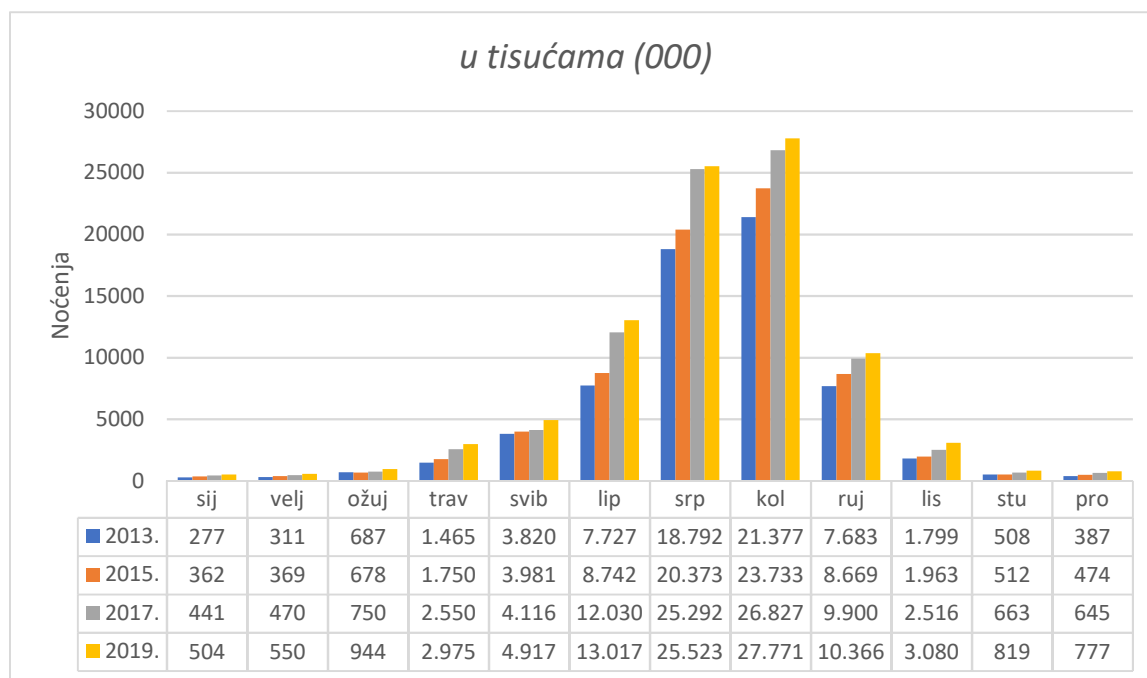
Izvori: Izrada autora prema podacima Državnog zavoda za statistiku, Hrvatske turističke zajednice i Hrvatske narodne banke.

U tablici 10. mogu se vidjeti kretanja glavnih pokazatelja u promatranom razdoblju od 2013. do 2019. godine. Zanimljivost je kako uspoređujući podatke BDP može se primijetiti kako taj udio u 2019. godini iznosio 19,5 posto (2020). Prema podacima HNB-a (2020) BDP je 2019. godine iznosio 53.969 milijuna eura, što je poslužilo kao baza za izračunavanje udjela turizma u BDP-u 2019. godine.

Dalje, mjesečni podaci o broju ostvarenih noćenja turista potvrđuju izuzetnu sezonalnost i ovisnost turizma o glavnim ljetnim mjesecima. Otprilike više od dvije trećine ukupnog godišnjeg broja noćenja turista se ostvaruje tijekom lipnja, srpnja i kolovoza, pri čemu samo na kolovoz otpada trećina ukupnog broja ostvarenih noćenja (grafikon 6.). Opet valja primijetiti kako broj noćenja u promatranom razdoblju konstantno raste i primjerice u 2019. bilježi

povećanje od nevjerojatnih 40 postotnih poena u odnosu na 2013. godinu. Naravno sa najvećim rastom u ljetnim mjesecima.


Grafikon 6. Kretanje noćenja turista u Hrvatskoj po mjesecima u 2013., 2015., 2017. i 2019. godini



Izvori: Izrada autora prema podacima Hrvatske turističke zajednice (2020)

Istraživanja Horwath Consultinga (Topalović, 2017) zaključuju kako je sezonalnost hrvatskog turizma daleko najlošija na Mediteranu. Jedan od razloga je taj što je ona u značajnoj mjeri uvjetovana klimatskim faktorima, a drugi značajan utjecaj leži u strukturi smještajnih kapaciteta. Strukturu turističkih smještajnih kapaciteta obilježava dominacija privatnog smještaja i kampova koji uglavnom posluju za vrijeme ljetne turističke sezone. Pod privatnim smještajem podrazumijevaju se sobe, apartmani, studio-apartmani i kuće za kraći odmor. Detaljnija struktura smještaja za promatrane godine može se vidjeti u tablici 11.

Tablica 11. Struktura smještajnih objekata prema broju kreveta 2013., 2015., 2017. i 2019. godine

	Ukupan broj kreveta				Struktura (u %)			
	2013.	2015.	2017.	2019.	2013.	2015.	2017.	2019.
<b>Hoteli i sl. smješt.</b>	162.597	166.158	170.719	168.817	17,56	16,14	14,14	12,80
<b>Privatni smještaj</b>	416.991	575.428	741.509	833.787	45,04	55,91	61,41	63,20
<b>Kampovi</b>	239.424	237.758	241.819	239.481	25,86	23,10	20,03	18,15
<b>Ostali smještaj</b>	106.761	49.968	53.380	77.181	11,54	4,85	4,42	5,85
<b>UKUPNO</b>	<b>925.773</b>	<b>1.029.312</b>	<b>1.207.427</b>	<b>1.319.266</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

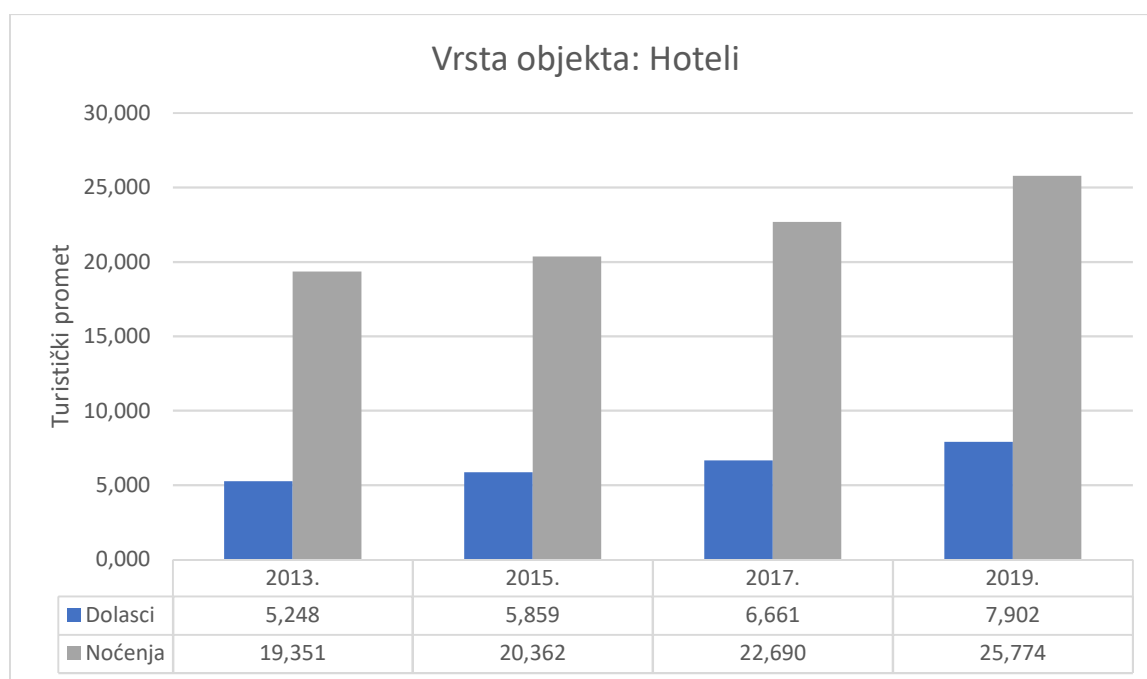
Izvori: Izrada autora prema podacima Hrvatske turističke zajednice (2020)



Pod kategorijom hoteli obuhvaćeni su hoteli baštine, aparthoteli, integrirani hoteli, difuzni hoteli, lječilišni hoteli i hoteli posebnog standarda, a pod kategorijom sličnog smještaja; turistička naselja, pansioni i guest house. Turistički apartmani su evidentirani pod kategorijom ostali smještaj.

U 2013. godini udio hotelskog smještaja u ukupnoj strukturi je iznosio 17,56 % i sastojao se od hotela i aparthotela (132.755 kreveta) i turističkih naselja (29.842 kreveta). Zanimljivost je svakako činjenica kako se privatni smještaj u promatranom razdoblju povećao za 100 % i u 2019. godini njegov udio iznosi 63 % dok se hotelski i sličan smještaj u promatranom razdoblju smanjuje i u 2019. čini samo 12,80 %. Ako se promatraju tipovi smještaja u 2019. onda se taj gubitak u odnosu na 2017. najviše primjećuje u hotelima i aparthotelima sa 3.548 manje kreveta. Na grafikonu 7. može se vidjeti koliko hoteli ostvaruju promet turista po promatranim godinama. U usporedbi sa ukupnim dolascima i noćenjima na razini Hrvatske tada hoteli ostvaruju u 2013. 42,21 % dolazaka i 29,85 % noćenja, 2015. 40,84 % dolazaka i 28,44 % noćenja, 2017. 38,21 % dolazaka i 26,32 % noćenja, te u 2019. 38,19 % dolazaka i 23,72 % noćenja.

*Grafikon 7. Turistički promet hotela 2013., 2015., 2017. i 2019. godine*



Izvori: Izrada autora prema podacima Hrvatske turističke zajednice (2020)

Izniman rast privatnog smještaja također se navodi u izvještaju Hrvatske udruge turizma, Turistički impuls (2019) gdje se potvrđuje kako je u razdoblju 2010.-2019. broj kreveta u domaćinstvu povećan za 444,6 tisuće, što bi bilo jednako broju od 1.112 novih hotela prosječne veličine 200 soba ili 400 kreveta. Ako se analizira povećanje kapaciteta smještaja u domaćinstvu samo u 2019. u odnosu na 2018. godinu, to je povećanje od primjerice 183 nova

hotela prosječne veličine 200 soba. Taj problem sve se više potencira kao ključni element utjecaja na konkretnost Hrvatske kao turističke destinacije. Primjerice na Konferenciji Glasa Istre iz studenog 2022. godine (Mohorović, 2022) utvrdilo se kako se broj kreveta u nekomercijalnom smještaju povećao za broj koji je ravan broju kreveta u 500 hotela. Istovremeno, broj novih hotela i ljetovališta u turističkim zonama ostaje isti. Ukoliko se nastavi ovakav trend, resursi će biti prenapučeni i istrošeni.

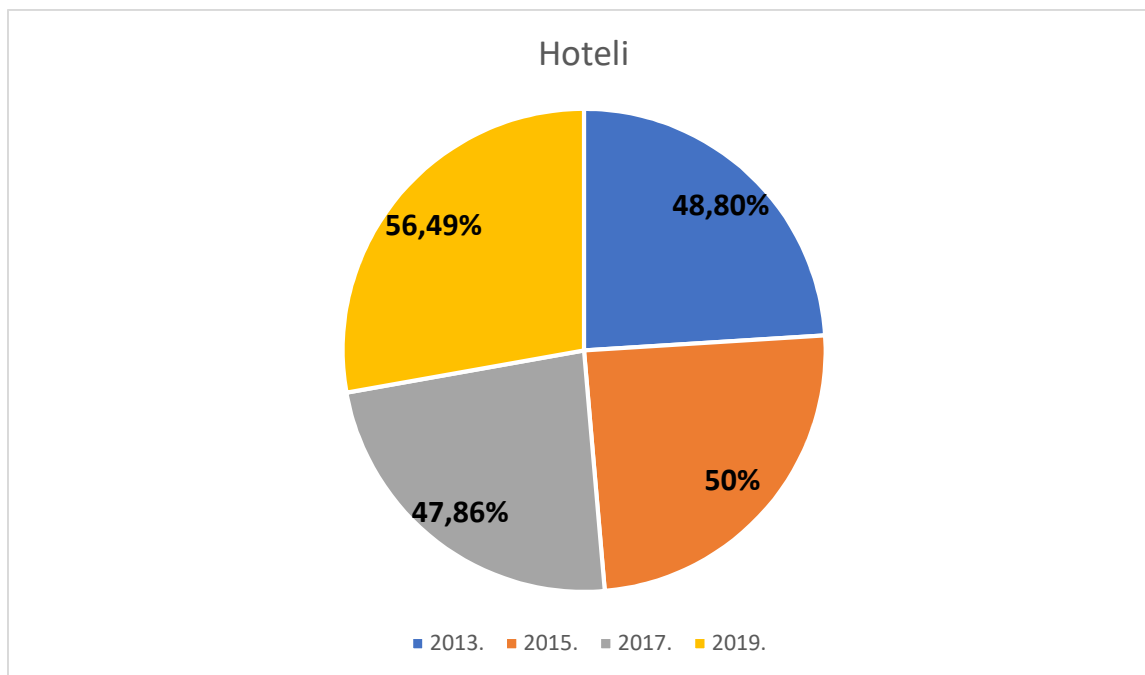
Ovakva struktura smještaja izravno utječe na izrazitu sezonalnost hrvatskog turizma. To potvrđuje izvještaj Interkapitala i HD Consultinga (2020) koji su 2019. godine usporedili kolektivni i privatni smještaj i ustanovili sljedeće:

KOLEKTIVNI SMJEŠTAJNI KAPACITETI	PRIVATNI SMJEŠTAJ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 40 posto smještajnih kapaciteta.</li> <li>- 55 posto noćenja, preko 70 posto prihoda.</li> <li>- Trajanje sezone 4 - 5 mj. (u prosjeku).</li> <li>- Ukupno porezno opterećenje iznad konkurentskih zemalja - 90 posto fiskalnog prihoda od turizma.</li> <li>- Većina izravno zapošljavanje u turizmu.</li> <li>- Značajne investicije u posljednjih 7 godina dovele do poboljšanja kvalitete.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 55 posto smještajnog kapaciteta.</li> <li>- 45 posto noćenja, manje od 1/3 prihoda.</li> <li>- Sezona traje oko dva mjeseca.</li> <li>- Ukupno porezno opterećenje ne prelazi 5 posto prihoda</li> <li>- Simboličan direktan doprinos državnom proračunu.</li> <li>- Proliferacija kapaciteta i poboljšanje kvalitete u posljednjih 7 godina.</li> </ul>

Iz navedenog se može zaključiti kako hotelski smještaj doprinosi aktivnosti turizma puno više od doprinosa koji se ostvaruje kroz privatne iznajmljivače. U tom smislu ekonomski učinci hotela itekako utječu na ukupnu konkurentnost nacionalne ekonomije i prihoda koji se generira od turizma. Naime, prema istraživanju Tomas ljetu 2017., u Hrvatskoj je potrošnja gostiju smještenih u hotelu iznosila 122 eura dnevno, dok s druge strane onih u privatnom smještaju 74 eura. Kada se izračuna razlika u potrošnji od 48 eura dnevno i povećanje kapaciteta privatnog smještaja zadnjih 10-tak godina s prosječnom iskorištenosti hotela od 45 posto godišnje, proizlazi kako je nerealizirana izravna potrošnja turista u razdoblju 2010.-2019. iznosila 28 milijardi eura (Hrvatska udruga turizma, 2019). Naravno, veliki je to novac za koji nitko sa sigurnošću ne može potvrditi da bi se na kraju realizirao u hotelima, ukoliko bi takvi kapaciteti zaista postojali. Ono što se može zaključiti je kako hoteli doprinose aktivnosti turizma više od privatnog što potvrđuje navedeno istraživanje. Rezultati otkrivaju kako hotel sa 100 soba stvara 17 puta više radnih mjesta od 100 apartmana, te generira 9 puta više multiplikativnog efekta na ostatak gospodarstva uz istovremeno zauzimanje 3 do 7 puta manje prostora.

Upravo zbog toga što je udio hotela u ukupnoj strukturi smještaja nizak na kraju rezultira stagnacijom razine zauzetosti na godišnjoj razini Republike Hrvatske kao turističke destinacije. Razina zauzetosti hotela može se vidjeti na grafikonu 8.

Grafikon 8. Iskorištenost hotela na godišnjoj razini 2013., 2015., 2017. i 2019. godine



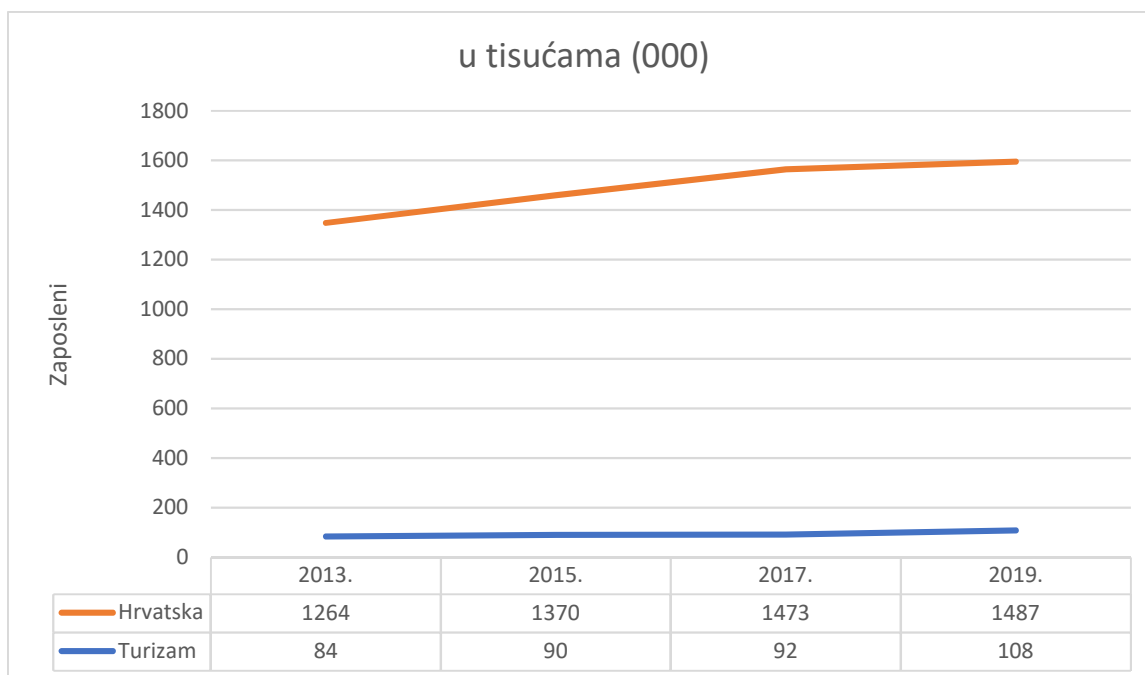
Izvor: Izrada autora prema izvještaju Interkapital i HD Consulting (2020), Hrvatske udruge turizma (2019), Pletikosa (2015) i Benchmarking hrvatskog hotelijerstva (2015)

U usporedbi s europskim konkurentima Republika Hrvatska bilježi pad iskoristivosti kapaciteta, pogotovo u periodu izvan glavne turističke sezone (Interkapital i HD Consulting, 2020). Zauzetost hotela prikazanih na grafikonu 7. izrađena je prvenstveno na bazi izvještaja Benchmarking hrvatskog hotelijerstva. Njihov uzorak je primjerice u 2019. bio temeljen na 115 hotela s kapacitetom od 23.679 soba, odnosno 47.358 ležajeva što čini 28 posto ukupnog broja kreveta na razini Hrvatske. Svakako još jedan zanimljiv podatak kazuje kako je prosječni broj noćenja po dolasku turista u hotelima u Hrvatskoj prema podacima Hrvatske turističke zajednice iznosio 3,2 noćenja u razdoblju od 2015. do 2019. godine. Dok je 2013. dužina boravka turista u hotelima bila nešto duža i iznosila je 3,5 noćenja.

Nadalje, ključni problem s kojim se suočava turizma je nedostatak radne snage. Poznato je kako se broj stanovnika u Republici Hrvatskoj stalno smanjuje i kako postojeći broj nije dovoljan da se popune sve potrebe za radnom snagom s obzirom na dužinu obale i veličinu turističke aktivnosti. Problem se dodatno aktualizirao nakon 2013. godine kada je Hrvatska pristupila Europskoj Uniji i kada je uslijedio veliki odljev populacije u razvijenije (bogatije) države članice. Većina tih stanovnika do tada su bili zaposleni u djelatnostima koje čine osnovu hrvatskog turizma poput hotela i restorana. Posljedično, ovi trendovi su povećali cijene u turizmu i tako smanjili konkurentnost (Interkapital i HD Consulting, 2020).

Rast turističkog prometa u promatranim godinama nesumnjivo je donio povećanje zaposlenih u turizmu od 2013. do 2019. godine koje se može vidjeti na grafikonu 9.

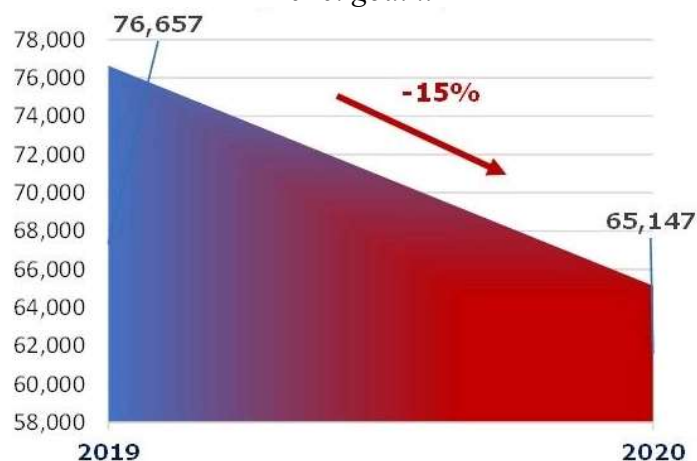
Grafikon 9. Zaposleni u turizmu 2013., 2015., 2017. i 2019. godine



Izvor: Izrada autora prema podacima Državnog zavoda za statistiku, Statistički ljetopis 2019. i Statistika u nizu 2020, Ministarstva turizma Republike Hrvatske (2020, 2021)

Zaposleni u djelatnosti pružanja smještaja, pripreme i usluživanja hranom u ukupnoj zaposlenosti hrvatskog gospodarstva sudjeluje s relativno visokih 7,3 posto u 2019. godini. Gledano dinamički, broj zaposlenih u ovom sektoru od 2013. do 2019. godine kontinuirano je rastao. Djelatnost pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane je u 2019. zapošljavala čak 28,6 posto radnika više nego 2013. godine, dok je u odnosu na 2017. godinu zaposlenost povećana za 17,4 posto. Treba još spomenuti kako posljednji podaci objavljeni od strane 505 Consultinga pokazuju kako je 2019. u Hrvatskoj u ugostiteljstvu bilo zaposleno 76.657 zaposlenika, nakon čega je slijedio pad uzrokovan pandemijom COVID-19 što se može vidjeti na slici 12.

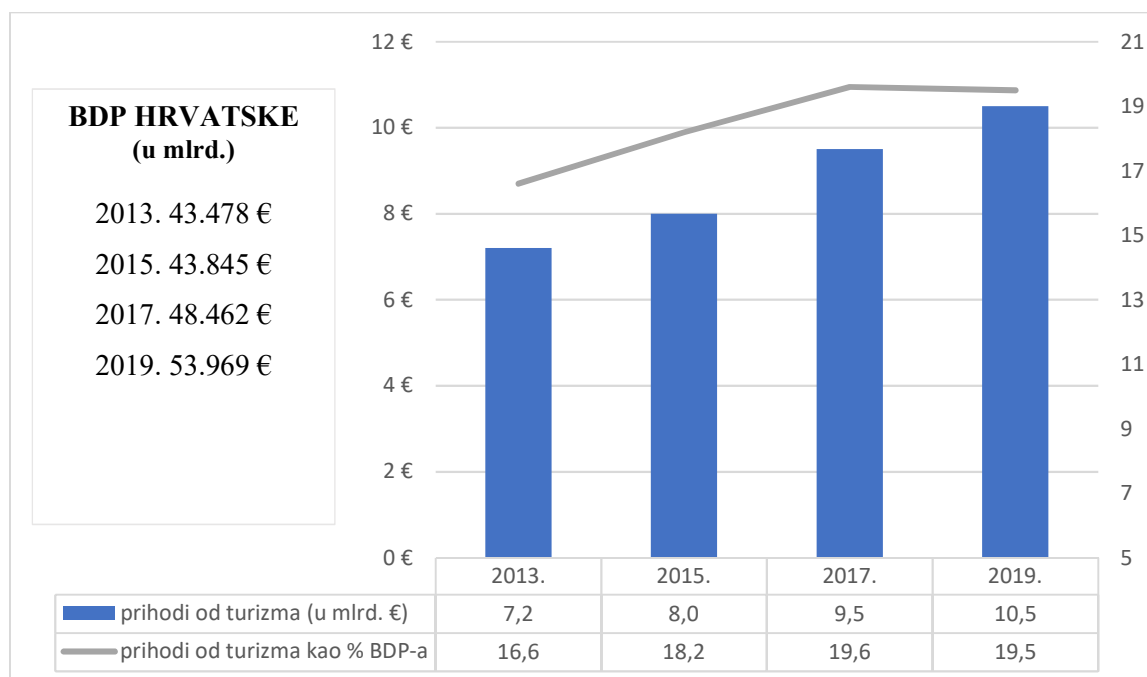
Slika 12. Zaposleni na puno radno vrijeme u ugostiteljstvu Republike Hrvatske u 2019. i 2020. godini



Izvor: 505 Consulting (2021)

Turizam je u 2019. godini ostvario prihode u visini od 10,5 milijardi eura, stvarajući tako petinu ukupnog BDP-a što iznosi otprilike 20,3 posto. Takav pozitivan kod priliva deviza prisutan je još od 2010. godine. U razdoblju od 2009. do 2018. godine prihodi od stranih turista rasli su po prosječnoj godišnjoj stopi rasta od 6,2 posto. Uslijed bržeg rasta prihoda od turizma u usporedbi s rastom nacionalnog BDP-a, udio prihoda od turizma u BDP-u povećan je s 12,3 (2009.) na 18,4 posto (2018.). Na grafikonu 10. može se vidjeti rast udjela prihoda od turizma u BDP-u po promatranim godinama i u usporedbi sa ukupnim BDP-om Hrvatske.

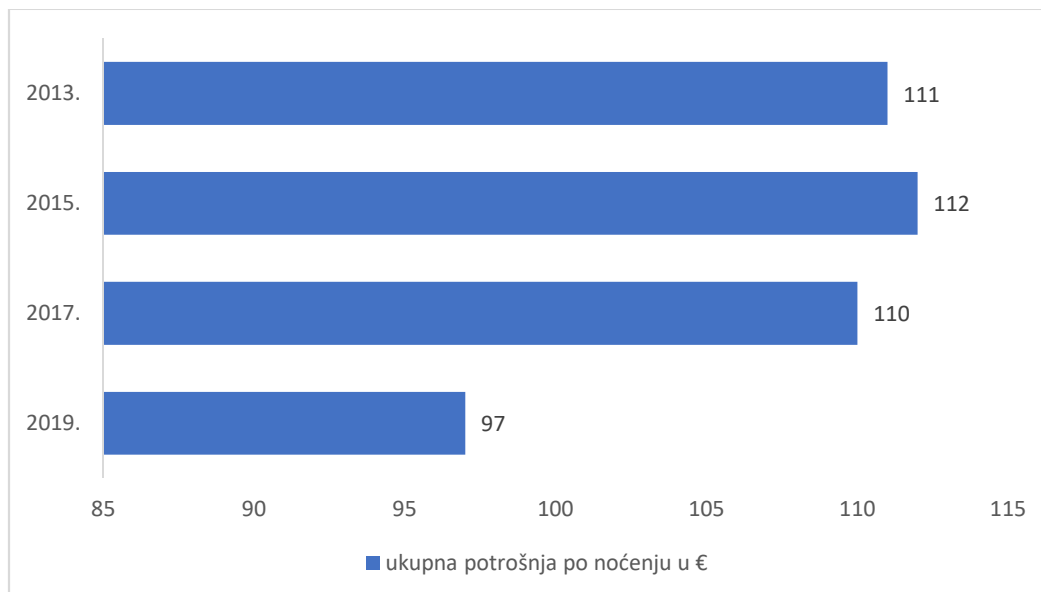
*Grafikon 10. Prihodi od turizma 2013., 2015., 2017 i 2019. godine*



Izvor: Izrada autora prema izvještajima Ministarstva turizma Republike Hrvatske, izvještajima HNB-a i priopćenjima za javnost HTZ-a (Rihelj, 2020)

Nadalje, u kontekstu konkurentnosti prosječna potrošnja po noćenju se u promatranom razdoblju kretala od 111 € do 97 € u 2019. godini što je u usporedbi sa zemljama Mediterana (Južna Europa) niža potrošnja (grafikon 11.).

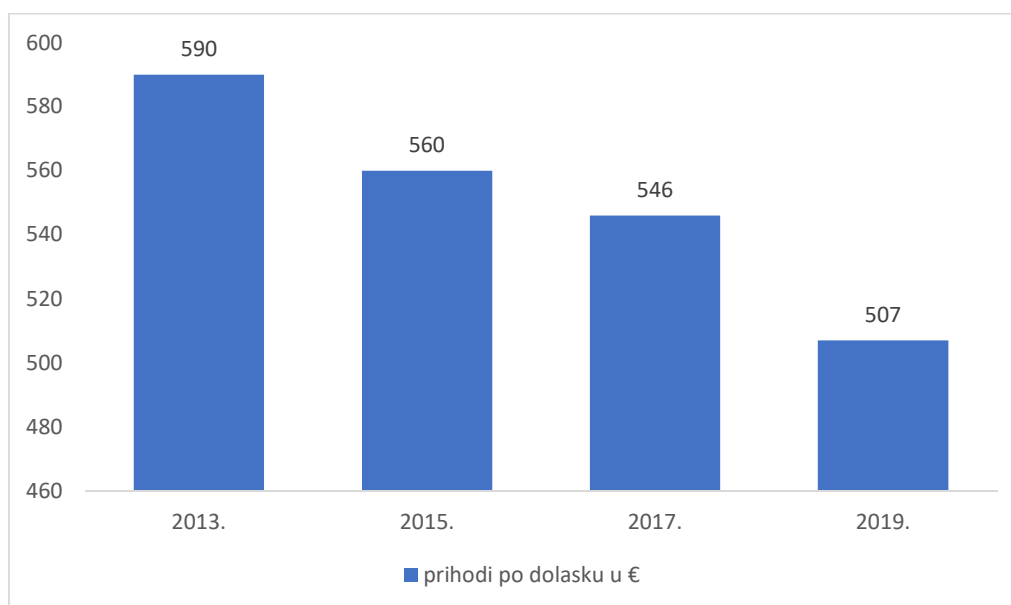
*Grafikon 11. Prosječna potrošnja po noćenju po promatranim godinama*



Izvor: Izrada autora.

Također se može primijetiti kako su se prihodi po dolasku u promatranim godinama smanjivali (grafikon 12.). Tako je 2013. godine prihod po turistu iznosio 590 € a 2019. godine je pao na 507 € što je smanjenje za 83 € odnosno smanjenje od 14 posto.

*Grafikon 12. Prihodi po dolasku po promatranim godinama*



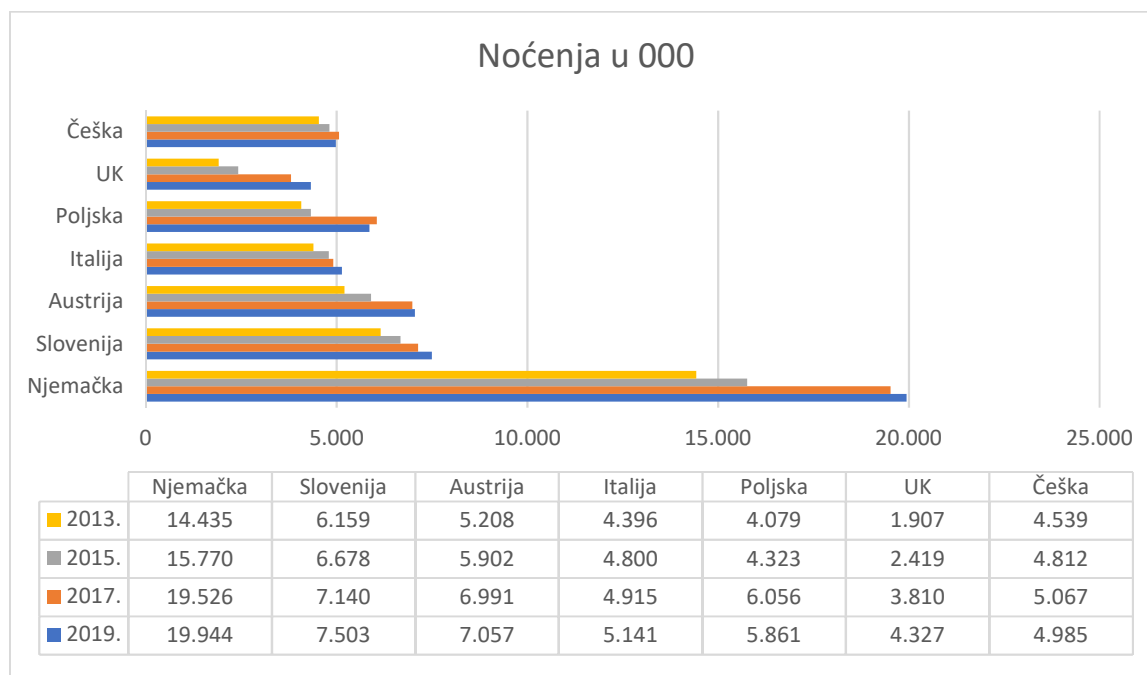
Izvor: Izrada autora.

S druge strane atraktivnosti Republike Hrvatske kao turističke destinacije sigurno pridonosi dužina obale. Hrvatska je peta država Europe (ne uzimajući u obzir Rusiju i Tursku) po dužini obale koja se prostire na 5.835 km, te sa uključenih 1.000 otoka predstavlja jedinstven geografski prostor u Europi (Interkapital i HD Consulting, 2020). Takva resursna osnova temeljni je proizvod turističke aktivnosti i njezine turističke konkurentnosti. Statistički podaci

o dolascima i noćenjima potvrđuju kako je Jadranska Hrvatska najposjećeniji prostor unutar nacionalnih granica. Na prostoru sedam obalnih županija u 2019. godini ostvareno je ukupno 95 posto svih noćenja i 85 posto svih dolazaka turista u Republici Hrvatskoj (Državni zavod za statistiku, 2020).

Na grafikonu 13. prezentiraju se najznačajnija emitivna tržišta za hrvatski turizam s obzirom na broj dolazaka i noćenja. U 2019. godini, njemački turisti ostvarili su gotovo 20 milijuna noćenja, što je činilo 23,7 posto od ukupnog broja ostvarenih noćenja stranih turista u Republici Hrvatskoj. Drugo najveće emitivno tržište 2019. činili su slovenski državljani koji su ostvarili 7,5 milijuna noćenja, odnosno 8,9 posto ukupnog broja noćenja stranih turista u Hrvatskoj. S udjelom od 8,4 posto treće po veličini emitivno tržište je tržište Austrije, nakon kojeg slijedi tržište Poljske s udjelom od 7 posto. Talijani su ostvarili 6,1 posto, dok su Češki turisti istovremeno ostvarili značajnih 5,9 posto. Listu zaključuju turisti iz Ujedinjenog Kraljevstva sa 5,1 posto ukupnog broja noćenja stranih gostiju u Hrvatskoj (Državni zavod za statistiku, 2020).

*Grafikon 13. Glavna emitivna tržišta hrvatskog turizma u promatranim godinama*



Izvor: Izrada autora prema podacima Hrvatske turističke zajednice (2020)

Prema podacima Poslovne Hrvatske (2019), u djelatnosti 55.10 „Hoteli i sličan smještaj“ u 2018. godini bilo je aktivno 1.210 poslovnih subjekata koji su ostvarili prihode u visini od 15,8 milijardi kuna. Analiza financijskih pokazatelja deset vodećih trgovačkih društava u djelatnosti „Hoteli i sličan smještaj“ ukazuje na pozitivna kretanja sektora tijekom 2018. godine. Ukupni prihodi deset vodećih trgovačkih društava u djelatnosti „hoteli i sličan smještaj“ u 2018. godini iznosili su 6,8 milijardi kuna i bili za 16 posto veći u odnosu na prethodnu godinu (Rašić, 2019). Tih deset vodećih tvrtki u Hrvatskoj su: Valamar Riviera, Lukšić Grupu (Plava Laguna i

Jadranski Luksuzni Hoteli), Maistra (uključuje HUP-Zagreb), Arena Hospitality Group, Liburnia Riviera, Blue Sun, Solaris, Jadranka Grupa, Falkensteiner i Turisthotel. U 2019. navedene tvrtke ostvarile su ukupne prihode u visini od 6,9 milijardi kuna ili blizu 1 mlrd. € (Interkapital i HD Consulting, 2020). Detaljniji podaci nalaze se u tablici 12.

Tablica 12. Odabrani pokazatelji najvećih trgovačkih društava prema prihodima u 2019.

<b>2019.</b>	<b>Ukupni prihodi (kn)</b>	<b>Ukupni prihodi (€)</b>	<b>Neto rezultat poslovanja (kn)</b>	<b>Neto marža</b>	<b>Broj zaposlenika</b>
<b>Valamar Riviera d.d.</b>	2.074.210.262	279.784.297	377.006.905	18,18%	4.094
<b>Plava Laguna d.d.</b>	1.186.085.009	159.987.619	205.546.972	17,33%	2.046
<b>Jadranski luksuzni hoteli d.d.</b>	547.947.441	73.911.065	95.226.879	17,38%	817
<b>Maistra d.d.</b>	1.223.780.745	165.072.289	149.313.639	12,20%	2.009
<b>HUP-Zagreb d.d.</b>	302.296.365	40.775.893	69.517.484	23,00%	592
<b>Arena Hospitality Group d.d.</b>	542.177.985	73.132.840	63.920.613	11,79%	812
<b>Liburnia Riviera Hoteli d.d.</b>	326.977.526	44.105.064	10.715.855	3,28%	646
<b>Sunce Hoteli d.d.</b>	37.171.390	5.013.943	-7.525.506	-20,25%	63
<b>Solaris d.d.</b>	365.430.595	49.291.889	807.657	0,22%	667
<b>Jadranka d.d.</b>	16.586.985	2.237.371	-16.642.597	- 100,34%	85
<b>Falkensteiner Hotelmanagement d.o.o.</b>	42.054.778	5.672.649	900.227	2,14%	44
<b>Turisthotel d.d.</b>	307.594.438	41.490.535	85.316.974	27,74%	561
<b>U K U P N O:</b>	<b>6.972.313.519</b>	<b>940.475.454</b>	<b>1.034.105.102</b>	-	<b>12.436</b>

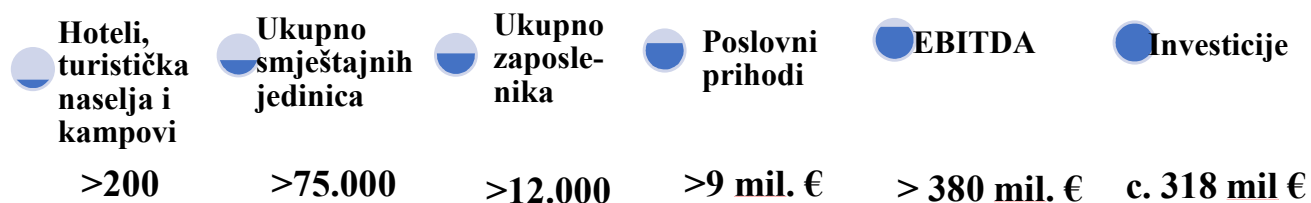
Izvor: Izrada autora prema Poslovna Hrvatska (2019). Koristio se Godišnji prosječni srednji devizni tečaj Hrvatske narodne banke za 2019. koji je za 1 EUR iznosio 7,413605 kn.

Nakon više desetljeća gotovo nikakve značajnije aktivnosti u području hotelskih transakcija i različitih problema koji se periodično pojavljuju u Republici Hrvatskoj, započet je proces konsolidacije hotelske djelatnosti koji se posebno intenzivirao tijekom razdoblja od 2014. do 2018. godine kada su praktično više od polovice ukupne komercijalne turističke ponude zauzele tri velike tvrtke Valamar Riviera (21.000 smještajnih jedinica), Lukšić grupa (16.200 smještajnih jedinica) i Maistra (13.900 smještajnih jedinica) (Jutarnji list, 2018).

Ako se promatra utjecaj vodećih 10 kompanija na konkurentnost onda se može doći do sljedećih podataka prikazanih na slici 13.



Slika 13. Vodećih 10 turističkih kompanija po prihodima



Izvor: Izrada autora prema izvještajima Poslovne Hrvatske (2019), Državnog zavoda za statistiku (2020) i Hrvatske narodne banke (2020)<sup>1</sup>

Kao lideri poslovanja može se zaključiti kako je poslovanje ovih kompanija u segmentu hotela i sličnog smještaja vrlo važno i značajno za promatranje ukupne konkurentnosti Republike Hrvatske.

S time se može zaključiti kako su smjernice za odabir glavnih sektorskih pokazatelja kojima će se mjeriti konkurentnost Republike Hrvatske kao turističke destinacije odabrane na temelju Europskog sustava pokazatelja za turizam. Takvi pokazatelji prezentirani kao statistički rezultati za razdoblje od 2013. do 2019. godine usporedivi su sa pokazateljima TTCI indeksa konkurentnosti.

### 3.3.3. Tomas istraživanje 2014., 2017. i 2019.

TOMAS istraživanja su istraživanja o turističkim stavovima i potrošnji na području Hrvatske koje redovito provodi Institut za turizam iz Zagreba. Istraživanja su do sada provedena 11 puta, počevši od 1987. do posljednjeg objavljenog izvještaja 2020. godine. Takvi podaci uobičajeno se prikupljaju osobnim intervjuom, uz strukturirani upitnik. Posljednje objavljeno istraživanje po prvi puta je provedeno na području čitave Republike Hrvatske, obuhvaćajući tako po prvi puta i kontinentalne destinacije. Također, istraživanje se trebalo provoditi tijekom čitave koledarske godine počevši od svibnja 2019. do svibnja 2020. godine. Međutim, prikupljanje podataka je zaustavljeno u ožujku 2020. godine uslijed pojave COVID-19 s posljedicama koje su ograničavale mobilnosti ljudi i putovanja diljem svijeta. Svejedno za potrebe ovog istraživanja i izbora pokazatelja istražili su se izvještaji koji su obuhvatili podatke za 2014., 2017. i 2019. godinu.

#### A. TOMAS ljetno 2014.

Istraživanje je bilo provedeno na uzorku 4.035 ispitanika u 76 mjesta obuhvaćajući sedam primorskih županija u vremenu od lipnja do rujna 2014. godine. Rezultati su pokazali kako po

<sup>1</sup> EBITDA: (eng. *Earnings Before Interest, Tax Depreciation and Amortization*) ili dobit prije kamata, poreza i amortizacije

učestalosti dolaska dominiraju vjerni gosti, 69 posto s više od dva posjeta. Glavna motivacija za putovanje u Hrvatsku je odmor na moru (tablica 13).

Tablica 13. Motivacija za putovanje 2014.

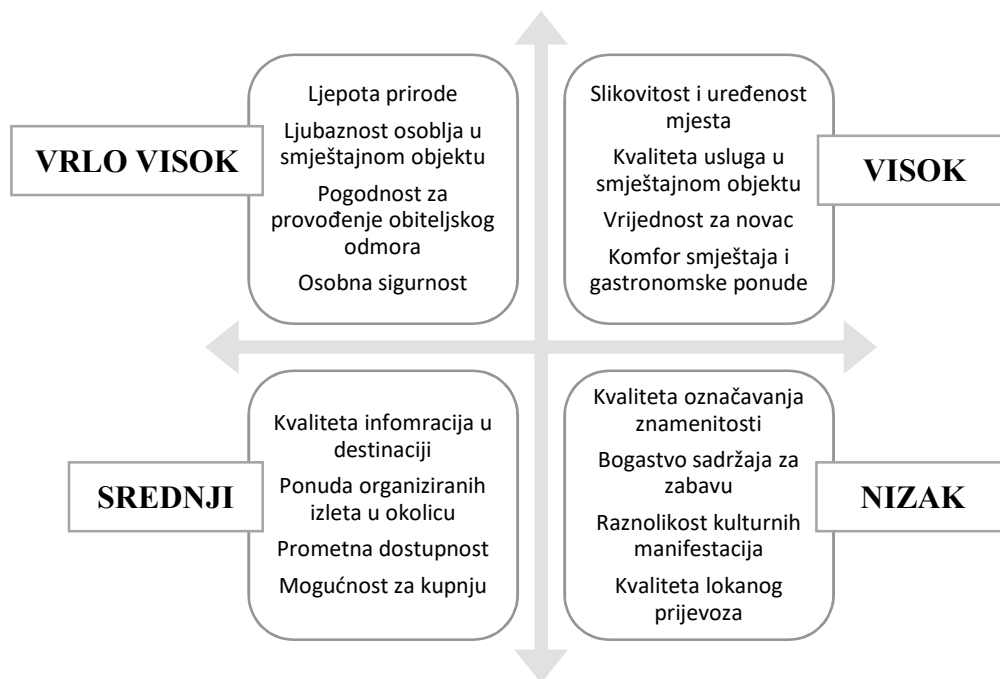
Rang	Motivi	%
1.	Pasivni odmor, opuštanje	75
2.	Zabava	43
3.	Nova iskustva i doživljaji	30
4.	Gastronomija	26
5.	Upoznavanje prirodnih ljepota	20
6.	Bavljenje sportom i rekreacijom	7
7.	Upoznavanje kulturnih znamenitosti i događanja	7
8.	Posjet rodbini i prijateljima	6
9.	Zdravstveni razlozi, Wellness	5

Izvor. Institut za turizam (2015: 5). Tomas-ljeto-2014-prezentacija.

88 posto turista dolazi cestovnim prijevoznim sredstvima, od čega 64 posto osobnim automobilom, 8 posto automobilom s kamp-kućicom, 7 posto s autobusima, 6 posto kamperima (autodomovima) i 3 % biciklima. 11 posto turista dolazi zrakoplovom od čega 58 posto njih koristi usluge niskotarifnih zračnih prijevoznika.

Duljina boravka ispitanika u 2014. iznosi 8,7 noćenja. Ocjenjujući zadovoljstvo ispitanici su izrazili zadovoljstvo sa svim elementima ponude koji se mogu vidjeti na slici 14.

Slika 14. Stupanj zadovoljstva ispitanika 2014.



Izvor: Izrada autora prema TOMAS istraživanju ljeto 2014.

Treba spomenuti kako se stupanj zadovoljstva turista temeljio na ocjenama elementa turističke ponude Republike Hrvatske. Prema tome ocjenjivao se stupanj zadovoljstva sa svakim od navedenih elemenata rangirajući ih od 1 (vrlo loše) do 7 (odlično). Kreirano je pet vrijednosnih

skupina, radi jednostavnijeg prikaza i ocjene stavova prema kojima su najlošije ocijenjeni mogu smatrati nedostacima turističke ponude i *vice versa*. Petu skupinu turističke ponude iz Tomas istraživanja, koja se označavala sa VRLO NISKIM stupnjem zadovoljstva u ovom doktorskom radu su bila izostavljena.

Na sljedećoj slici može se vidjeti prosječna potrošnja po osobi u destinaciji u kojoj najveći udio od 55 posto predstavljaju troškovi smještaja od 32,66 € po osobi. Nakon toga slijede troškovi hrane i pića izvan objekta, kupnja te zabava. Kada se promatraju troškovi smještaja po vrstama, tada najveći trošak predstavljaju hoteli sa 106 € po osobi, zatim kampovi sa 48 €, te privatni smještaj sa 57 € po osobi. Najveću dnevnu potrošnju od 122 € dnevno po osobi su ostvarili turisti iz Ujedinjenog Kraljevstva.

*Slika 15. Prosječni dnevni izdaci po osobi 2014.*

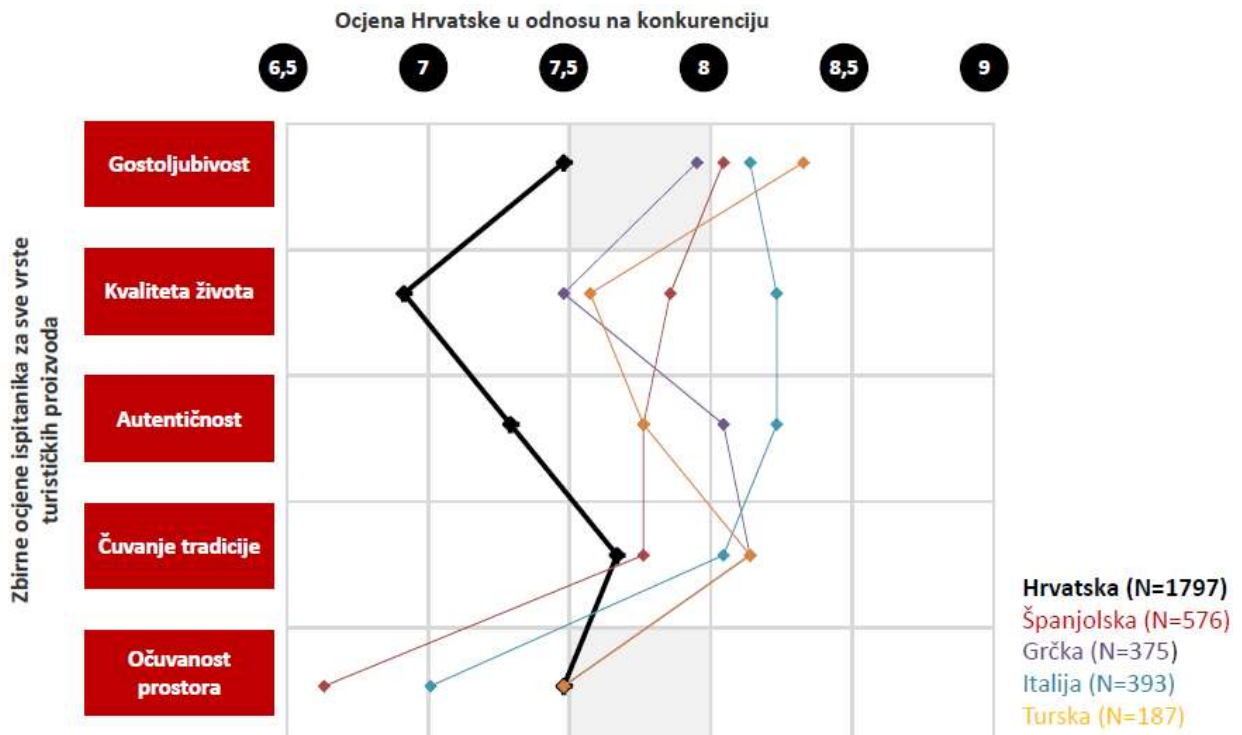
	€	%
<b>UKUPNO</b>	<b>66,36</b>	<b>100</b>
<b>Smještaj</b>	<b>36,22</b>	<b>55</b>
<b>Hrana i piće izvan objekta</b>	<b>12,18</b>	<b>18</b>
<b>Kupnja</b>	<b>9,49</b>	<b>14</b>
<b>Sport i zabava</b>	<b>1,83</b>	
<b>Kultura</b>	<b>0,93</b>	
<b>Zabava</b>	<b>3,06</b>	<b>13</b>
<b>Izleti</b>	<b>1,57</b>	
<b>Ostalo</b>	<b>1,09</b>	

Izvor. Institut za turizam (2015: 18). Tomas-ljeto-2014-prezentacija.

Sa aspekta konkurentnosti Hrvatske kao prepoznatljive turističke destinacije HTZ je 2013. godine provodila slično istraživanje na 1.900 ispitanika u Njemačkoj, Austriji, Velikoj Britaniji i Italiji te zaključila sljedeće:

- Idealnu destinaciju čine ljepota krajolika (60 %), kvaliteta smještaja (48 %), očuvani prostor (32 %), gastronomija (29 %) te raznolika ponuda aktivnosti (18 %).
- Idealnu destinaciju na Mediteranu čini sunce/lijepo vrijeme (40 %), dobra hrana (26 %), čisto more/lijepe plaže (19 %), odmor/opuštanje (16 %) itd.
- Prilikom odabira destinacije sunca i mora najvažnija je kvaliteta smještaja.
- Pri odabiru putovanja osim Hrvatske u obzir dolaze sljedeće zemlje; Španjolska (42 %), Karibi (29 %), Grčka (26 %), Italija (20 %) i Turska (14 %).
- U pogledu proizvoda sunca i mora ispitanici Hrvatsku percipiraju lošijom od konkurenata s aspekta kvalitete smještaja, plaže, ali i gostoljubivosti, dok su na cijeni ljepota priobalja i čisto more. Ocjena Hrvatske može se vidjeti na slici 16.

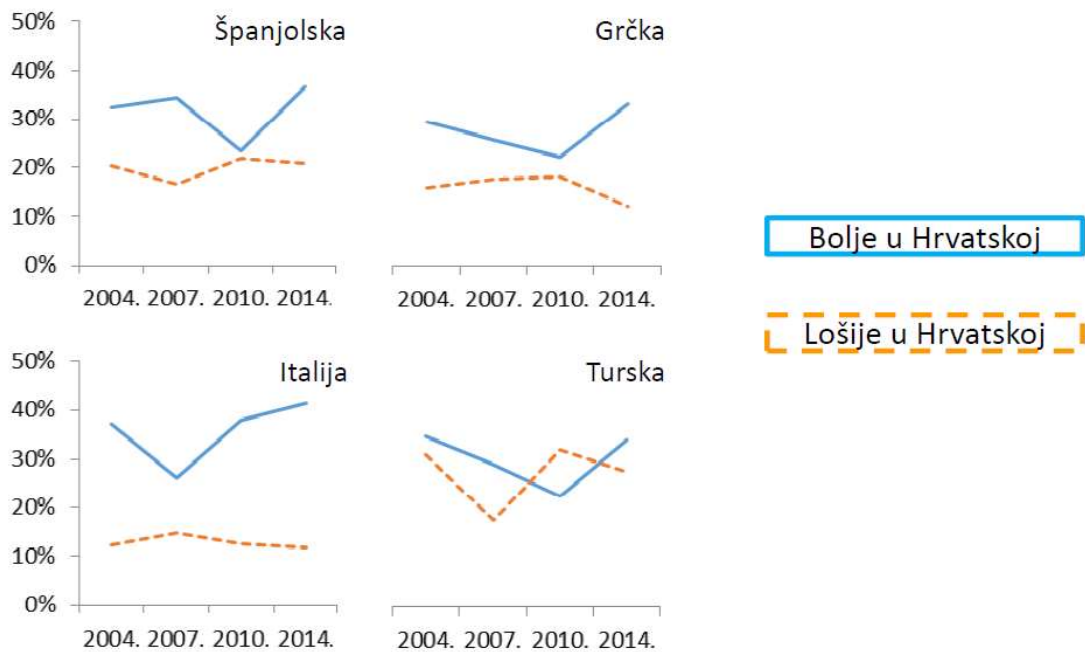
Slika 16. Percepcija Hrvatske u odnosu na konkurenciju 2013.



Izvor: Hrvatska turistička zajednica (2013)

U Tomas istraživanju 2014. konkurentnost Hrvatske kao turističke destinacije s obzirom na vrijednost za novac u odnosu na konkurenciju može se vidjeti na slici 17.

Slika 17. Usporedba konkurentnosti vrijednost za novac



Izvor: Institut za turizam (2015: 22). Tomas-ljeto-2014-prezentacija.

Zanimljivo je svakako primijetiti kako u promatranim godinama Hrvatska je jedino u razdoblju 2010. bila konkurentnija od Turske, dok u odnosu na Španjolsku, Grčku i Italiju nije bila konkurentna prema odabranom pokazatelju.

## B. TOMAS ljetno 2017.

U ovom izvještaju provedeno je kvantitativno istraživanje na uzorku od 5.950 ispitanika u hotelima, kampovima i obiteljskom smještaju koji su boravili u 67 većih mjesta duž obale i na otocima. Obuhvaćeni su bili domaći gosti i gosti s 20 najvažnijih emitivnih tržišta. Ispitivanje se provodilo u sedam primorskih županija od srpanja do listopada 2017. godine, te je obuhvaćalo pet glavnih skupina obilježja:

- putovanja,
- boravka u destinaciji,
- potrošnji na turističkom putovanju,
- stavove o ponudi i
- socio-demografska obilježja ispitanika (Institut za turizam, 2018).

Za potrebe ovog rada koristiti će se obilježja koja su usporediva sa dosad prikupljenim pokazateljima konkurentnosti, što znači da će se koristiti rezultati iz nekoliko skupina obilježja.

U odnosu na 2014. rezultati istraživanja u 2017. su pokazali kako i dalje primarni motiv dolaska turista u Hrvatsku je odmor na moru. Motiv gostiju za dolazak radi provođenja ljetnog odmora ukazuje kako su nastupile određene promjene u stavovima turista i potražnji, ali i kako su nastupile promjene s aspekta ponude u turističkoj destinaciji. Rezultati prezentiraju promjene u demografiji i životnom stilu europskog stanovništva, gdje sve više turista putuje zbog različitih motiva. Na primjer, u segmentu populacije koji je označen kao „siromašni slobodnim vremenom” želi se zadovoljiti više potreba tijekom jednog putovanja. S druge strane, povećava se raznolikost ponude/proizvoda turističkih destinacija. Promjene u motivaciji turista odražavaju se izravno u njihovoj povećanoj aktivnosti u destinacijama tijekom ljetnog odmora (Institut za turizam, 2018). Ljestvica motiva turista može se vidjeti u tablici 14.

*Tablica 14. Motivacija za putovanje 2017.*

<b>Rang</b>	<b>Motivi</b>	<b>%</b>
1.	Pasivni odmor, opuštanje	54,9
2.	Nova iskustva i doživljaji	31,1
3.	Uživanje u jelu i piću, gastronomija	29,0
4.	Upoznavanje prirodnih ljepota	26,2
5.	Zabava	24,2
6.	Bavljenje sportom i rekreacijom	19,8
7.	Upoznavanje kulturnih znamenitosti i događanja	12,3
8.	Posjet rodbini i prijateljima	9,8
9.	Wellness	7,6
10.	Zdravstveni razlozi	6,9
11.	Ronjenje	6,1
12.	Kupovina	3,2
13.	Poslovne obveze	2,5
14.	Vjerski razlozi	1,0

Izvor: Izrada autora prema Institut za turizam (2018: 32). Tomas ljetu 2017.

Najčešće prijevozno sredstvo dolaska je automobil s 62,2 posto, potom slijedi redovni let zrakoplovom sa 10 posto. S obzirom na blizinu emitivnih tržišta, svakako je jasno zašto je automobilski prijevoz godinama dominantan način dolaska turista na hrvatsku obalu. Tome je svakako doprinijela izgradnja prometne infrastrukture, posebice autoceste prema moru. Zapravo 78 posto turista dolazi automobilom (uključujući i automobil s kamp-kućicom i kamper). Nakon toga slijedi zračni prijevoz kojim dolazi ukupno 15 posto turista (redovna linija i charter letovi), te autobusni prijevoz (4 %). Od gostiju koji su doputovali redovnom linijom, 51 posto njih je koristilo usluge niskobudžetnih zračnih prijevoznika.

Većina gostiju na putovanju ostvaruje do 10 noćenja (68 %). Najčešći su boravci na kojima se ostvaruje od 4 do 7 noćenja (39 %), a slijede oni s ostvarenih 8 do 10 noćenja (27 %). Boravci u jednoj destinaciji su kraći – 82 % su boravci do 10 noćenja. Gosti u prosjeku ostvare 10,0 noćenja na cijelom putovanju u Hrvatskoj, a od toga 8,2 noćenja u turističkom mjestu u kojem su anketirani (Institut za turizam, 2018).

Zanimljivo je primijetiti kako se zadovoljstvo turista ispitalo na tri načina. Najprije su ispitanici ocjenjivali zadovoljstvo s 33 elementa turističke ponude destinacije te uspoređivali s ukupnim zadovoljstvom boravka u turističkoj destinaciji. Svaki element i ukupno zadovoljstvo ocjenjivalo se na ljestvici od sedam stupnjeva, od 1 (vrlo loše) do 7 (odlično). Svi su odgovori, prema zbroju ocjena 6 i 7, svrstavani u tzv. „rangove zadovoljstva“ (od vrlo niskog do vrlo visokog stupnja zadovoljstva). U odnosu na 2014. godinu ocjena zadovoljstva proširena je pitanjem o eventualnim negativnim utjecajima na doživljaj boravka gostiju u priobalnim destinacijama. I zadnje, zadovoljstvo gostiju mjerilo se u odnosu na konkurentske destinacije. Turisti su ocjenjivali 12 elemenata turističke ponude u odnosu na neku drugu mediteransku destinaciju koju su posjetili u zadnje tri godine. Ponudeni elementi ponude ocjenjivali su se na ljestvici: „bolje“, „slično“ ili „lošije“ u Hrvatskoj (Institut za turizam, 2018).

Rezultati su pokazali kako su turisti primorskih mjesta bili zadovoljni ukupnim boravkom. Više od tri četvrtine gostiju ocijenilo je svoj ukupni boravak najvišim ocjenama. Najbolje su ocijenjeni elementi ponude poput ljepote prirode i krajolika, ljubaznosti osoblja u smještajnom objektu, osobne sigurnosti, pogodnosti za provođenje obiteljskog odmora i ugođaja („atmosfera“). Visoko je ocijenjen i čitavi niz drugih elemenata kod smještaja (komfor, kvaliteta hrane i usluga te „vrijednosti za novac“), kod slikovitosti i uređenosti mjesta, kod ekološke očuvanosti, čistoće, opremljenosti i uređenosti plaža, pogodnosti za kratki odmor, prometna dostupnost te vrijednost za novac gastronomske ponude. Stupanj zadovoljstva može

se vidjeti u tablici 15. na način kako se zbroj postotaka za ocjene 6 i 7 na ljestvici kreće od 1 (jako loše) do 7 (odlično).

Tablica 15. Stupanj zadovoljstva elementima turističke ponude mjesta u 2017.

Rang	Elementi ponude	%	
1.	Ljepota prirode i krajolika	84,6	VRLO VISOK
2.	Ljubaznost osoblja u smještajnom objektu	83,4	
3.	Osobna sigurnost	82,6	
4.	Pogodnost za provođenje obiteljskog odmora	80,7	
5.	Atmosfera, ugođaj	80,4	
6.	Kvaliteta usluga u smještajnom objektu	79,7	VISOK
7.	Kvaliteta hrane u smještajnom objektu	78,5	
8.	Slikovitost i uređenost mjesta	77,9	
9.	Komfor smještaja	77,0	
10.	Ekološka očuvanost	76,0	
11.	<b>UKUPNI BORAVAK</b>	<b>76,0</b>	
12.	Čistoća plaža	75,3	
13.	Pogodnost za kratki odmor	75,3	
14.	Prometna dostupnost destinacije	72,7	
15.	Opremljenost i uređenost plaža	72,5	
16.	Vrijednost za novac gastronomske ponude	70,7	SREDNJI
17.	Vrijednost za novac smještaja	70,4	
18.	Kvaliteta informacija u destinaciji	69,4	
19.	Gostoljubivost lokalnog stanovništva	69,4	
20.	Kvaliteta hrane u restoranima izvan smještajnog objekta	68,8	
21.	Bogatstvo gastronomske ponude u mjestu	68,2	
22.	Prilagođenost destinacije osobama s posebnim potrebama	65,9	
23.	Kvaliteta označavanja znamenitosti	65,2	
24.	Pješačke staze	65,2	
25.	Ponuda organiziranih izleta u okolicu	64,7	
26.	Prezentacija kulturne baštine	61,4	NIZAK
27.	Kvaliteta lokalnog prijevoza	61,3	
28.	Bogatstvo sportskih sadržaja	59,9	
29.	Raznolikost kulturnih manifestacija	59,6	
30.	Mogućnost za kupnju	58,2	
33.	Biciklističke staze	57,5	NIZAK
32.	Organizacija prometa u mjestu (parkirališta, pješačke zone, upravljanje prometom)	54,8	
33.	Program za loše vrijeme	49,6	VRLO NIZAK

Izvor: Izrada autora prema Institut za turizam (2018: 46). Tomas ljeta 2017.

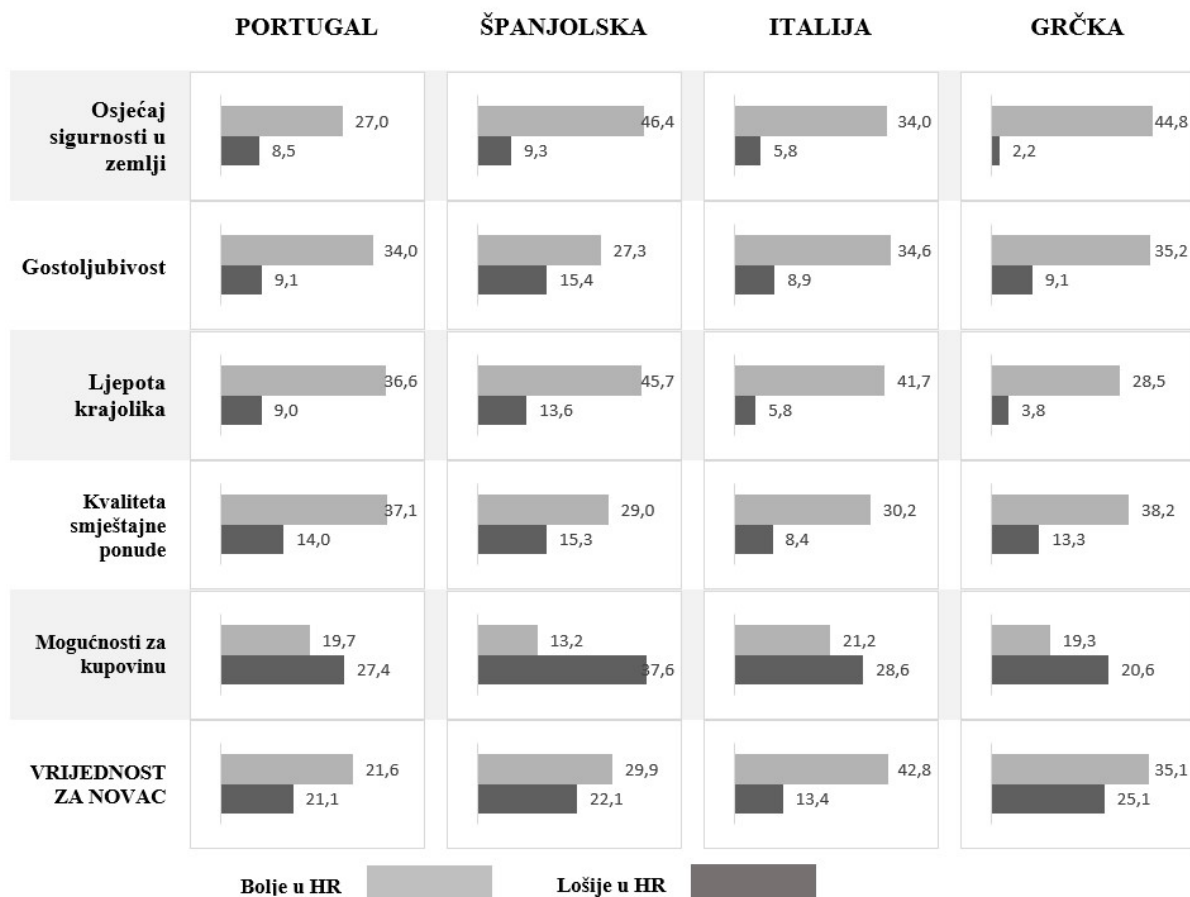
Tablica 15. prezentira najmanje zadovoljstvo ispitanika sa elementima tzv. „programa za loše vrijeme“, organizacijom prometa u mjestu, biciklističkim stazama, mogućnostima za kupnju, raznolikošću kulturnih događanja i ponudom sportskih sadržaja.

U odnosu na 2014. godinu, porastao je stupanj zadovoljstva većinom elemenata ponude, posebno sa kvalitetom smještaja, prometnom dostupnošću, ekološkom očuvanošću, opremljenošću plaža, ali i kvalitetom označavanja znamenitosti i kvalitetom lokalnog prijevoza.

S druge strane povećan je udio gostiju na čiji je boravak negativno utjecala gužva, buka ili različiti aspekti gospodarenja otpadom.

Usporedba elementa ponude konkurentnosti Hrvatske u odnosu na zemlje Mediterana kao što su Španjolska, Portugal, Italija i Grčka može se vidjeti na slici 18.

Slika 18. Ocjena elemenata ponude u odnosu na konkurentne zemlje (u %)



Izvor: Izrada autora prema Institut za turizam (2018: 51). Tomas ljeto 2017.

Temeljem navedenog može se zaključiti kako su konkurentne prednosti Hrvatske ljepota krajolika, osjećaj sigurnosti u zemlji, kvaliteta smještajne ponude i gostoljubivost. Elementi u kojima turistička ponuda zaostaje za konkurencijom jesu mogućnosti za kupovinu. Iako se danas često govori i o „shopping turizmu“ koji se u literaturi klasificira kao putovanje u inozemstvo s ciljem kupovine određene robe, ovdje se ipak može zaključiti kako to nije glavni motiv dolaska već se prvenstveno odnosi na odlazak u kupnju u samoj turističkoj destinaciji. Opet treba spomenuti kako su postojeća istraživanja na ovu temu nedostatna i ne pružaju pravi uvid u to što se kupuje, zašto, gdje i kako, tako da se to neće dalje istraživati u ovom radu.

Na sljedećoj slici prezentira se prosječna dnevna potrošnja turista u 2017. godini koja je iznosila 79 eura po osobi. U strukturi prosječnih dnevnih izdataka 49 posto se odnosilo na uslugu smještaja, 17 posto na uslugu hrane i pića izvan usluge smještaja, a 34 posto na sve ostale usluge



(trgovina, kultura, zabava, sport i rekreacija, izleti, lokalni prijevoz i ostale usluge) (Institut za turizam, 2018).

Slika 19. Prosječni dnevni izdaci po osobi 2017.

Usluge	€	%
UKUPNO	78,77	100,0
Smještaj	38,77	49,2
Hrana u restoranima i barovima	12,96	16,5
Trgovina	12,03	15,3
Kultura i zabava	2,72	3,4
Sport i rekreacija	3,05	3,9
Izleti	2,66	3,4
Lokalni prijevoz	4,70	6,0
Ostalo	1,89	2,4

Izvor: Institut za turizam (2018: 52). Tomas ljeta 2017.

Prema tome rezultati ukazuju kako su najveće izdatke u destinaciji ostvarili hotelski gosti (122 € po danu), zatim gosti u privatnom smještaju (74 €) i kampovima (58 €). Udio izdataka za usluge ugostiteljstva u strukturi dnevnih izdataka iznosi 73 posto u hotelima, 65 posto u kampovima i 61 posto u privatnom smještaju. Prosječni dnevni izdaci prema zemlji porijekla kreću se u rasponu od 61 eura kod domaćih gostiju pa sve do 158 eura koliko troše gosti iz SAD-a. Osim njih sa iznadprosječnom dnevnom potrošnjom sudjeluju gosti Velike Britanije (139 €), zatim Španjolske (126 €), Rusije (121 €), skandinavskih zemalja (119 €), Francuske (96 €), Srbije (95 €) i Austrije (91 €) (Institut za turizam, 2018).

U usporedbi sa 2014. godinom, primjetan je porast prosječnih dnevnih izdataka turista za oko 19 posto. Potrošnja za usluge ugostiteljstva porasla je u prosjeku 7 posto, a za sve ostale usluge u destinaciji 51 posto. Podaci otkrivaju kako su nastupile znatne promjene u strukturi prosječnih dnevnih izdataka što je samo posljedica već započelih promjena iz 2014. godine. Tako je zabilježeno kako su usluge ugostiteljstva smanjene za sedam postotnih poena (sa 73% u 2014. godini na 66% u 2017. godini), dok je istovremeno za sedam postotnih poena povećan udio ostalih izdataka (Institut za turizam, 2018).

### C. TOMAS Hrvatska 2019.

U zadnjem objavljenom Tomas istraživanju koje se provodilo na području čitave države, cilj je bio profilirati turističku potražnju s obzirom na motivaciju, aktivnosti turista, zadovoljstvu i potrošnji u glavnim turističkim regijama, sezonama i vrstama smještaja. Pri tome kvantitativni podaci su prikupljeni putem osobnog intervjua uz pomoć računala/tableta, tzv. *CAPI metoda ili computer aided personal interview* (Institut za turizam, 2020).

Prikupljeni su podaci od 13.582 ispitanika kroz 143 mjesta Hrvatske. Više od 82,5 posto ispitanika su inozemni turisti. Alokacija uzorka za smještajne objekte temeljila se na 1.300 objekata od čega 370 otpada na hotele. Takvi ispitanici predstavljali su udio od 54 posto, odnosno njih 7.358.

U odnosu na podatke iz 2017. godine gdje su se motivi dolaska turista rangirali na 15 razina, u 2019. godini oni su za područje Jadranske Hrvatske smanjeni i sada uključuju 10 razina. „More“ je i dalje najvažniji motiv za dolazak turista u destinacije Jadranske Hrvatske, zatim slijedi „priroda“. Dakle more i priroda identificirani su kao primarni motivi dolaska na hrvatsku obalu i otoke, odnosno „odmor na moru“ još je uvijek dominantno obilježje. Zapravo može se zaključiti kako je to obilježje najvažnije kroz sva tri promatrana izvještaja. Nakon toga, se rangiraju sljedeći motivi dolazaka turista poput city break putovanja, touringa, sporta i rekreacije te kulture i umjetnosti. Treću skupinu motiva čine gastronomija, zabava i festivali, posjet ruralnim područjima te manifestacije i događanja. Detalji o motivima dolaska turista u Hrvatsku prezentirani su u tablici 16.

*Tablica 16. Motivacija za putovanje u Jadransku Hrvatsku 2019.*

<b>Rang</b>	<b>Motivi</b>	<b>%</b>
<b>1.</b>	More	81,5
<b>2.</b>	Priroda	56,2
<b>3.</b>	Gradovi (city break)	23,8
<b>4.</b>	Touring	21,0
<b>5.</b>	Sport i rekreacija	14,9
<b>6.</b>	Kultura i umjetnost	12,7
<b>7.</b>	Gastronomija	6,6
<b>8.</b>	Zabava i festivali	5,5
<b>9.</b>	Sela	4,5
<b>10.</b>	Manifestacije i događanja	4,2

Izvor: Institut za turizam (2020: 32). TOMAS Hrvatska 2019.

Nadalje, automobilski prijevoz je i dalje dominantan način dolaska turista sa udjelom od preko 60 posto u ukupnim dolascima. Nakon toga slijedi dolazak zrakoplovom s udjelom od 20 posto. Ovi podaci poklapaju se u potpunosti u odnosu na prethodna dva izvještaja.

Dok su na putovanju, gotovo tri četvrtine gostiju ostvaruje do 10 noćenja (73 %). Zatim su po redu skupina turista koji borave između 4 i 7 noćenja (44 %), a najmanje su zabilježeni boravci između 8 i 10 noćenja s udjelom od 20 posto (Institut za turizam, 2020).

Zadovoljstvo turista ispitalo se putem ocjenjivanja 29 pojedinačnih elemenata ponude u turističkoj destinaciji usporedo s ocjenjivanjem ukupnog zadovoljstva boravkom u destinaciji. Pri tome se koristila ljestvici sa sedam stupnjeva, gdje 1 označava negacijske odgovore (vrlo loše) a 7 afirmativne odgovore (izvrsno). Svi su odgovori, prema zbroju ocjena svrstani u tzv.

„rangove zadovoljstva“, od vrlo niskog do vrlo visokog stupnja zadovoljstva kao što se može vidjeti u tablici 17.

Tablica 17. Stupanj zadovoljstva elementima turističke ponude mjesta u 2019.

Rang	Elementi ponude	%	Jadranska HR
1.	Ljepota prirode i krajolika	87,7	VRLO VISOK
2.	Ljepota mjesta	86,1	
3.	Osobna sigurnost	84,0	
4.	Atmosfera, ugođaj	82,2	
5.	Gostoljubivost lokalnog stanovništva	82,1	
6.	<b>UKUPNI BORAVAK</b>	<b>80,1</b>	
7.	Uređenost mjesta	78,3	VISOK
8.	Čistoća plaža	76,9	
9.	Smještajni objekt	76,6	
10.	Informacije u destinaciji	76,3	
11.	Ekološka očuvanost prostora	76,4	
12.	Mogućnosti kvalitetnog kretanja pješice u destinaciji	75,8	
13.	Prilagođenost destinacije djeci	74,9	
14.	Pješačke staze	74,6	
15.	Prometna dostupnost destinacije	73,8	
16.	Gastronomska ponuda u mjestu	71,3	
17.	Označavanje znamenitosti	71,3	
18.	Kultura i umjetnost	70,6	
19.	Opremljenost, uređenost plaža	70,2	
20.	Besplatni internet u destinaciji	69,0	
21.	Ponuda organiziranih izleta u okolici	69,7	
22.	Informacije, edukacija u zaštićenim prirodnim područjima	69,4	
23.	Biciklističke rute i staze	67,5	
24.	Lokalni javni prijevoz	63,1	
35.	Sportski sadržaji	63,1	
26.	Događanja i manifestacije	63,3	
27.	Mogućnost za kupnju	61,6	
28.	Prilagođenost destinacije osobama s posebnim potrebama	62,6	
29.	Zabava, noćni život	62,1	
30.	Promet u mjestu	41,3	NIZAK

Izvor: Izrada autora prema Institut za turizam (2020: 40). TOMAS Hrvatska 2019.

Iz izvještaja se može zaključiti kako su turisti bili izrazito zadovoljni boravkom u Hrvatskoj. Sveukupno njih 81 posto svoj boravak je ocijenilo sa 6 ili 7 na skali od 1 (jako loše) do 7 (izvrsno), te tako iskazalo vrlo visok stupanj zadovoljstva. Osim toga najbolje ocijenjeni elementi ponude su ljepota prirode i krajolika, ljepota mjesta, osobna sigurnost, ugođaj u destinaciji te gostoljubivost lokalnog stanovništva. S druge strane, turisti su bili najmanje zadovoljni organizacijom prometa u mjestu.

U odnosu na druge promatrane godine može se primjeriti kako upravo ljepote prirode dominiraju kao najznačajnija vrijednost zadovoljstva turista. Stoga se može zaključiti kako taj element sigurno doprinosi konkurentnosti Hrvatske kao turističke destinacije.

Dalje, kada se promatra prosječna dnevna potrošnja turista kod boravka u destinaciji tada podaci otkrivaju kako je ona iznosila 96,86 eura po osobi od čega se 54 posto odnosilo samo na uslugu smještaja i prehrane u tom objektu. Zatim se 17 posto odnosilo na uslugu hrane i pića izvan objekta smještaja, a 29 posto na sve ostale usluge (Institut za turizam, 2020). Gledajući samo hotele smještene na području Jadranske Hrvatske i prosječne dnevne izdatke turista tada se otkriva kako su ti izdaci veći u usporedbi sa prosjekom za destinaciju te su iznosili 140,50 eura po osobi.

Podaci dalje ukazuju na veće prosječne dnevne izdatke turista u Jadranskoj Hrvatskoj za 18 posto u odnosu na 2017. godinu i to posebno tijekom ljetnih mjeseci. U hotelima taj rast iznosi 11 posto. Ako se takvi podaci usporede za razdoblje od 1997. do 2019. godine nominalno su prosječni izdaci više nego utrostručeni (povećanje od 213 %), što predstavlja prosječan godišnji rast od 5,3 posto u razdoblju od 22 godine (Institut za turizam, 2020).

Temeljem prezentiranih podataka Tomas istraživanja može se zaključiti kako su kroz sve tri godine rasli pokazatelji konkurentnosti Republike Hrvatske kao turističke destinacije. Svakako je jedan od načina postizanja konkurentnosti u turizmu stvaranje i primjena konkurentskih strategija, koje opet proizlaze iz istraživanja tržišta koja određuju tržišne snage i poboljšavaju razumijevanje međunarodnih turističkih kretanja. Međutim, međusobna povezanost relativnih podataka i njihov utjecaj na konkurentnost turističke destinacije do sada nije bila u dovoljnoj mjeri istražena i prezentirana. Ono što je jasno jest da na uspjeh turističkih destinacija na svjetskim tržištima utječe njihova relativna konkurentnost (Dwyer & Kim, 2003).

Zbog toga se identificirala moguća praznina u razumijevanju konkurentnosti turističke destinacije i turističke motivacije sa strane ponude i potražnje. Turisti imaju svoje viđenje konkurentnosti odredišta i motivacije za putovanje, a pružatelji turističkih proizvoda imaju vlastite ideje o tome što turisti žele. Upravo Tomas istraživanja pružaju podatke o stavovima turista, međutim nedostaju podaci o receptivnim pružateljima turističkih proizvoda kao što su smještajni objekti poput hotela. Zbog toga je cilj ovoga rada bio objediniti podatke kako bi se sveobuhvatno istražila konkurentnost turističke destinacije.

Kako bi se zaokružila prva faza istraživanja u nastavku poglavlja prezentiraju se rezultati analize pokazatelja konkurentnosti kroz izračunavanje osnovnih statističkih pokazatelja.

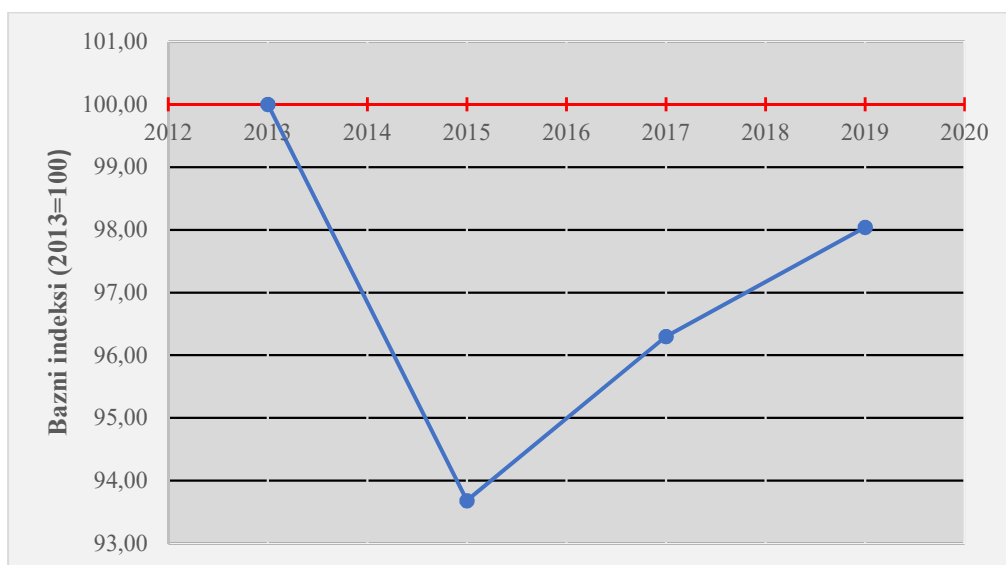
#### **3.3.4. Rezultati analize pokazatelja konkurentnosti prve faze istraživanja**

Na grafikonu 14. može se pratiti kretanje TCI pokazatelja za razdoblje od 2013. do 2019. godine i zaključiti kako je nakon 2013. godine uslijedio pad konkurentnosti Republike Hrvatske kao turističke destinacije na međunarodnom tržištu. Taj pad se najviše osjetio u razdoblju od 2013. do 2015. godine, nakon čega se ponovo bilježi rast sve do 2019. godine. Usprkos

primjetnom rastu pokazatelja od 2015. godine može se zaključiti kako razine konkurentnosti iz 2013. godine ipak nisu dostignute. Iz analize izvještaja WEF-a za promatrano razdoblje može se primijetiti kako je Republika Hrvatska napredovala od 35 do 27 mjesta na rang ljestvici, međutim usprkos tom napretku primjećuje se pad konkurentnosti TICI pokazatelja. Razlozi se mogu pronaći u slabije ocjenjenim elementima konkurentnosti poput već prije spomenutog poslovnog okruženja. To potvrđuje i istraživanje autorice Portolan (2019) koja je zaključila kako Republika Hrvatska treba poboljšati svoju konkurentnu poziciju kroz unapređenje ljudskih potencijala i tržišta rada te razvijenosti ICT-a. Kod ICT-a Hrvatska treba poboljšati korištenje ICT-a za transakcije između poslovnih korisnika, te upotrebe interneta između poslovnih korisnika i potrošača i pretplate na mobilnu telefoniju. A što se tiče ljudskih resursa i tržišta rada, potrebno je poboljšati stopu upisa u osnovno obrazovanje, obuku osoblja, prakse zapošljavanja i otpuštanja, lakoću pronalaženja kvalificiranih zaposlenika i lakoću zapošljavanja strane radne snage. Portolan dalje navodi kako je napredak potreban u poslovnom okruženju jer Republika Hrvatska ima jako loše uvjete poslovanja za strane ulagače, neučinkovit pravni okvir u rješavanju sporova, visoku razinu oporezivanja poticaja za rad i ulaganje, visoke troškove rješavanja građevinskih dozvola itd.

Temeljem svega navedenog može se zaključiti kako se rezultati analize TICI pokazatelja podudaraju u različitim istraživanjima odnosno prikazuju kako je pozicija Republike Hrvatske usprkos rastu na rang ljestvici i dalje manje turistički konkurentna na međunarodnom tržištu u odnosu na 2013. godinu.

*Grafikon 14. Kretanje TICI pokazatelja za Republiku Hrvatsku u razdoblju 2013.-2019.*



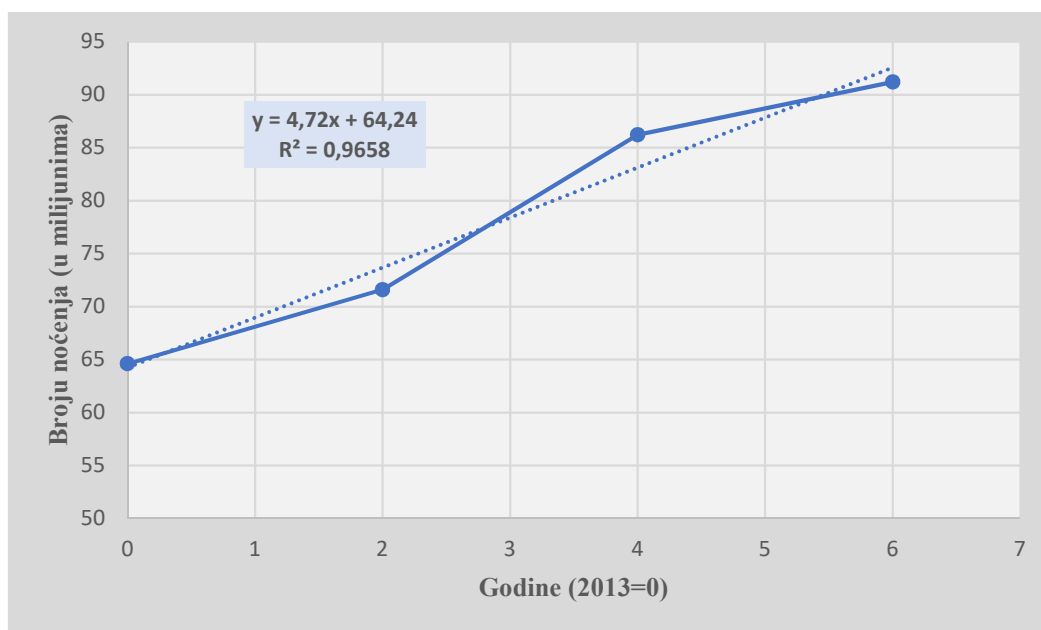
Izvor: Oblikovao autor prema tablici 9.

Zatim se analiziraju glavni sektorski pokazatelji turizma kao što su broj noćenja i dolazaka turista, prihoda od turizma i udjela u BDP-u. Podaci su analizirani jednadžbom linearnog trend

modela, te su obuhvatili razdoblje od 2013. do 2019. godine sa osvrtom na prognozu trendova i rezultata ostvarenih u 2020. i 2021. godini.

Grafikon 15. tako prezentira kretanje broja noćenja u promatranom razdoblju. U linearnom trend modelu nezavisna varijabla  $x$  predstavlja vrijeme, a zavisna varijabla  $y$  pojavu. U tom smislu jedinica za  $x = 1$  godina, a jedinica za  $y =$  broj noćenja u milijunima. U jednadžbi linearnog trenda s procijenjenim parametrima  $a$  - je trend vrijednost broja noćenja u Republici Hrvatskoj u ishodišnoj 2013. godini koji iznosi 64,24 milijuna, dok je  $b$  - broj noćenja koji se u Republici Hrvatskoj svake godine u prosjeku povećavao za 4,72 milijuna. Nastavno, vrijednost koeficijenta determinacije iznosi:  $R^2=0,9658$ , što znači kako je 96,58 posto periodičnih promjena broja noćenja u Republici Hrvatskoj u promatranom razdoblju objašnjeno linearnim trend-modelom. Svakako bi bilo poželjno imati empirijske podatke za duži period, ali pravilnost trenda i visoki koeficijent determinacije u potpunosti opravdavaju mogućnost prognoze za nastupajuće razdoblje. U tom smislu linearni trend ukazuje na mogućnost porasta broja noćenja od 2020. do 2025. godine sa 97,28 do 120,88 milijuna noćenja.

*Grafikon 15. Kretanje broja noćenja u RH u razdoblju 2013.-2019.*

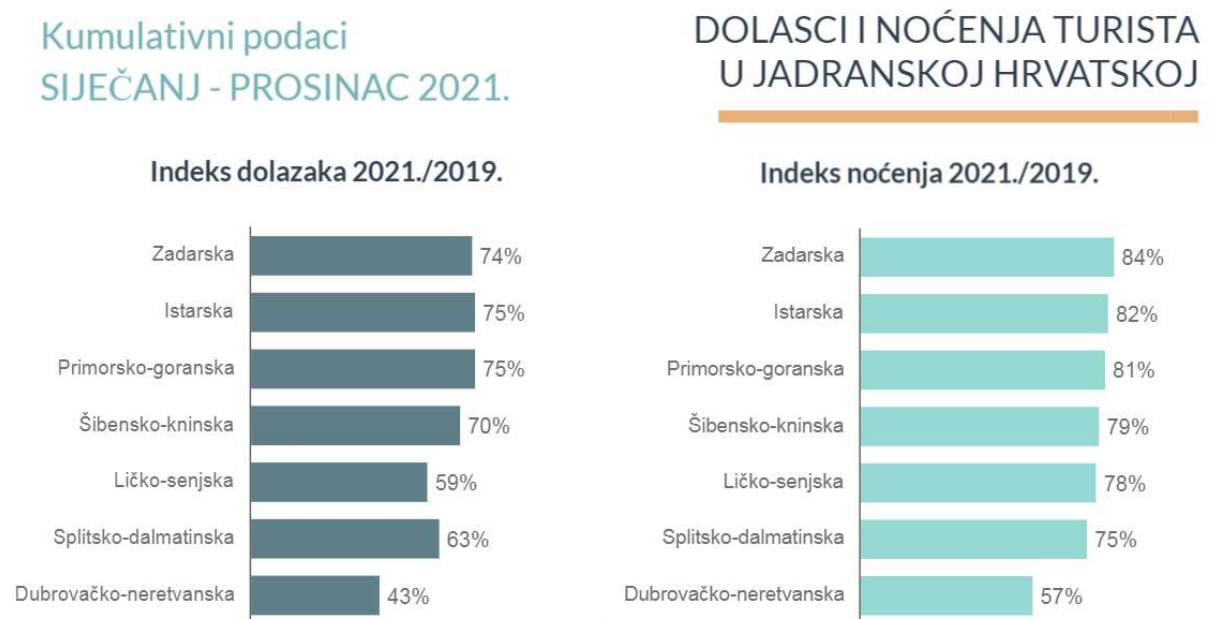


Izvor: Oblikovao autor prema tablici 10.

Kada se sada ti podaci usporede s stvarnim rezultatima tada se primjećuje sljedeće. Naime u 2020. ostvarilo se ukupno 40,8 milijuna noćenja (Ministarstvo turizma Republike Hrvatske, 2021) što je zapravo pad u odnosu na prognozu od 42 postotna poena. Razlog tome je pojava globalne pandemije COVID-19 koja je negativno utjecala na globalna turistička putovanja. Prema Mikuliću (2021) taj pad je iznosio 49,95 postotnih poena. U usporedbi, rezultati objavljeni od strane Ministarstva turizma Republike Hrvatske u njihovom redovnom godišnjem izvještaju „Turizam u brojkama 2020.“ ukazuju kako je pad broja noćenja u 2020. godini u

odnosu na 2019. godinu iznosio 55 postotnih poena. Nadalje, svježiji podaci iz 2022. godine pokazuju kako je u Republici Hrvatskoj u 2021. godini ostvareno 84.1 milijuna noćenja (Ministarstvo turizma Republike Hrvatske, 2022) što je povećanje od 54 postotna poena u odnosu na 2020. godinu. Prema izvještaju Instituta za turizam (2022) pod nazivom „Turistička statistika“ u 2021. u Jadranskoj Hrvatskoj manji pad je ostvaren u sjevernijim županijama u odnosu na južne. Razlog tome je činjenica kako je u Splitsko-dalmatinskoj županiji, a posebno u Dubrovačko-neretvanskoj županiji, veliki udio turista koji dolaze zrakoplovom, a njihov broj je u pandemiji drastično smanjen što se može vidjeti na sljedećoj slici.

Slika 20. Dolasci i noćenja turista u Jadranskoj Hrvatskoj



Izvor: Institut za turizam (2022).

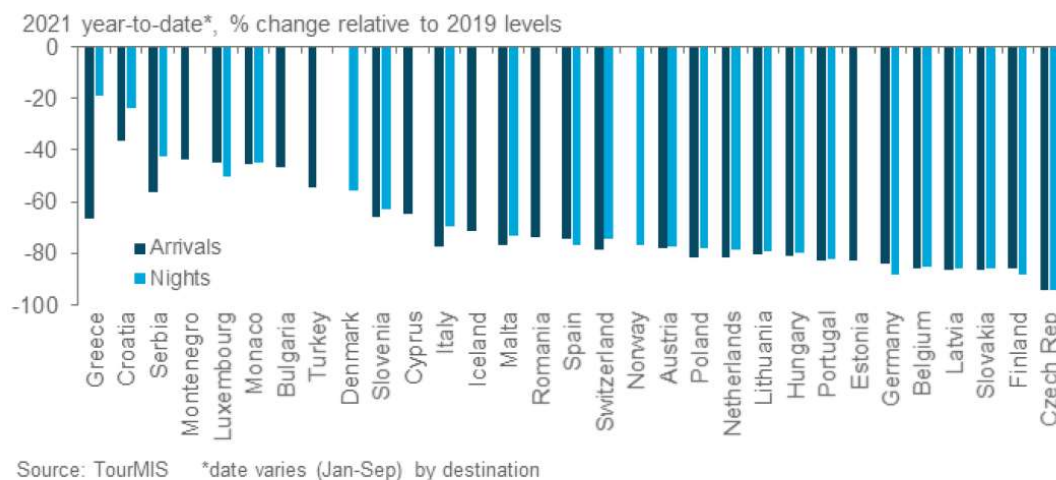
Proizlazi zaključak kako je u 2021. godini u odnosu na isto razdoblje 2020. godine, ostvareno 71 posto više noćenja i 82 posto više dolazaka u komercijalnim smještajnim objektima. U odnosu na isto razdoblje 2019. godine, ostvareno je 23 posto manje noćenja i 35 posto manje dolazaka (Institut za turizam, 2022). Kada se takvi rezultati usporede s prognozom na temelju linearnog trenda, tada se u 2021. godini ostvarilo 18 posto manje noćenja od prognoze što svakako ukazuje na daljnji pozitivan rast broja noćenja i pozitivnu konkurentnost Republike Hrvatske na međunarodnom tržištu.

U prilog ovakvom zaključku idu i rezultati konkurentnosti turističkih destinacija na području Europe, a koju redovito provodi Tourism Economics i što se može vidjeti na sljedećoj slici. Slika 21. tako ukazuje kako se u usporedbi 2021. i 2019. godine najmanji pad broja dolazaka i noćenja primijetio kod Grčke i Hrvatske. Primjerice za Republiku Hrvatsku taj pad je bio manji za broj noćenja u odnosu na broj dolazaka i iznosio nešto malo više od 20 posto. Zanimljivo je svakako primijetiti kako su u 2021. jedino Grčka i Hrvatska pokazale snažan rast i brzi oporavak

turističkog prometa što potvrđuje zaključak o konkurentnosti Republike Hrvatske s aspekta promatranja sektorskog pokazatelja, odnosno ostvarenog broja noćenja.

Slika 21. Dolasci i noćenja stranih turista za odabrane destinacije

Foreign visits and overnights to select destinations

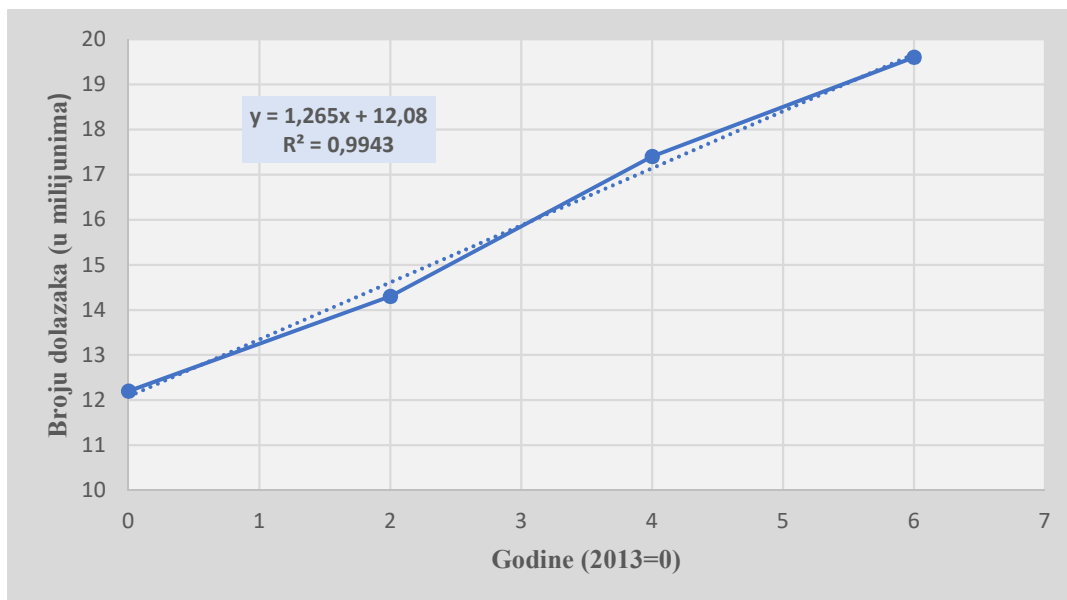


Izvor: Tourism Economics (2021).

Jednadžba linearnog trend-modela koristila se i kod usporedbe pokazatelja broja dolazaka (turista) koji se mogu vidjeti na grafikonu 16. U jednadžbi x predstavlja 1 godinu, a y broj dolazaka u milijunima. U jednadžbi linearnog trenda s procijenjenim parametrima **a** - predstavlja trend vrijednost broja dolazaka u RH u ishodišnoj 2013. godini koji iznosi 12,08 milijuna. Dok je **b** - u promatranom razdoblju broj dolazaka u RH koji se svake godine u prosjeku povećavao za 1,265 milijuna. Koeficijent determinacije iznosi:  $R^2 = 0,9943$  što znači 99,43 posto periodičnih promjena broja dolazaka u RH u promatranom razdoblju objašnjeno je linearnim trend-modelom. I kod ovog izračuna pravilnost trenda i visoki koeficijent determinacije u potpunosti opravdavaju mogućnost prognoze za nastupajuće razdoblje.



Grafikon 16. Kretanje broja dolazaka u RH u razdoblju 2013.-2019.

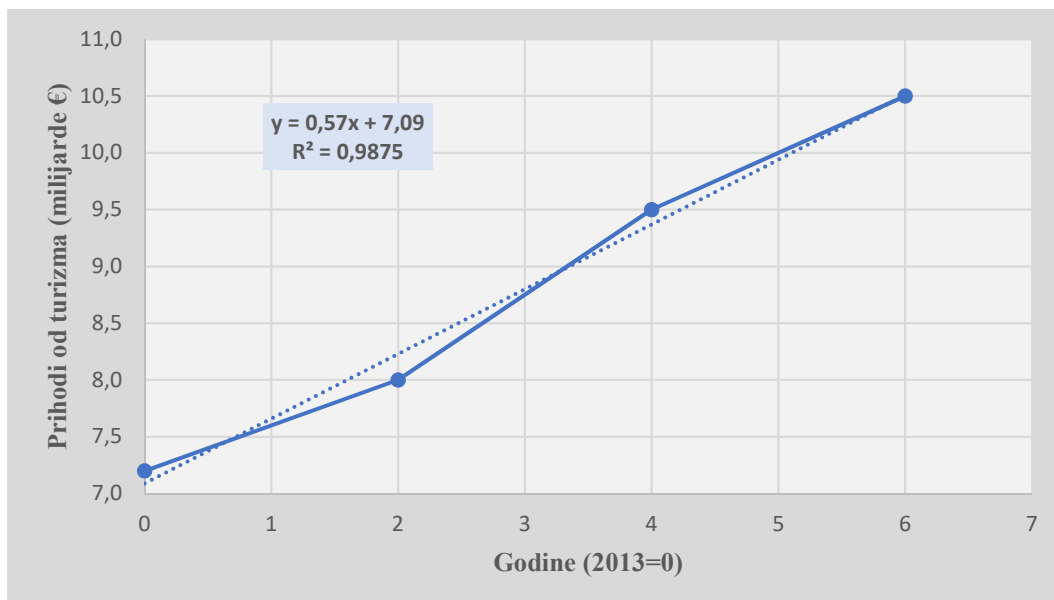


Izvor: Oblikovao autor prema tablici 10.

Rezultati pokazuju kako se prognoza broja dolazaka turista u Republiku Hrvatsku kreće od 20,94 milijuna u 2020. godini do 27,26 milijuna u 2025. godini. Za usporedbu prema podacima Ministarstva turizma Republike Hrvatske u 2020. godini je ostvareno 6,9 milijuna, a 2021. godine 13,8 milijuna dolazaka. Što znači kako je u 2021. godini u usporedbi prognoze i ostvarenog rezultata taj pad iznosio 38 posto. Iako je taj postotak pada nešto veći u usporedbi sa brojem noćenja, zapravo se može potvrditi kako su takvi rezultati u skladu sa ostalim izvještajima koji potvrđuju kako je broj noćenja u prosjeku manji od pada broja dolazaka. Primjerice u 2021. godini zabilježen je pad broja dolazaka u svim mjesecima u odnosu na 2019. godinu, a taj pad je posljedično utjecao na povećanje duljine boravka turista (Institut za turizam, 2022) što opet pokazuje pozitivna kretanja, promjene u navikama poput produženih boravaka, te i dalje snažnu konkurentnost Republike Hrvatske kao turističke destinacije s aspekta promatranja broja dolazaka turista.

Kod sljedećeg sektorskog pokazatelja poput prihoda od turizma, korištenjem jednadžbe linearnog trend-modela, može se zaključiti kako pravilnost trenda i visoki koeficijent determinacije u potpunosti opravdavaju mogućnost prognoze za nastupajuće razdoblje. Naime, u jednadžbi trend vrijednost prihoda od turizma u RH u ishodišnoj 2013. godini iznosi 7,09 milijardi eura (€) te predstavlja varijablu **a**. Varijabla **b** u promatranom razdoblju predstavlja prihod od turizma u RH koji se svake godine u prosjeku povećavao za 0,57 milijardi eura (€). Koeficijent determinacije iznosi:  $R^2 = 0,9875$ . Rezultati izračuna prikazani su na grafikonu 17.

Grafikon 17. Kretanje prihoda od turizma u RH u razdoblju 2013.-2019.

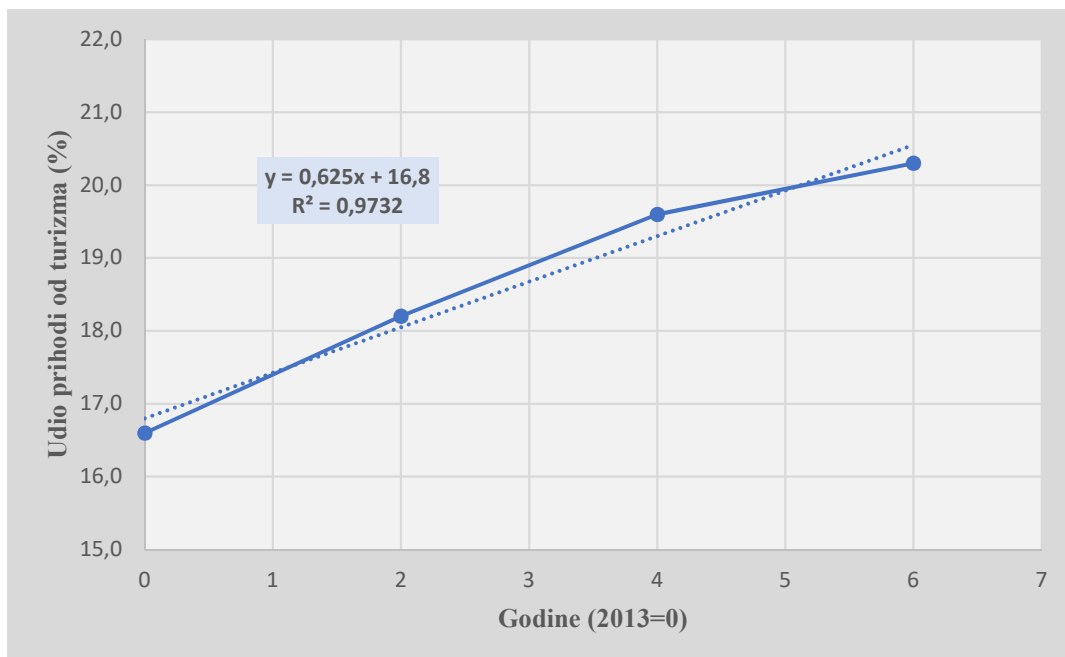


Izvor: Oblikovao autor prema tablici 10.

Prema prognozi procjena prihoda u 2020. godini iznosila bi 11,080 milijardi eura, dok u bi u 2025. godini iznosila 13,930 milijardi eura. Kako još nisu dostupni objedinjeni rezultati prihoda od turizma za čitavu 2021. godinu i ako se u obzir uzme samo pandemijska 2020. godina tada pad u odnosu na prognozu iznosi 72 posto, što je opet u skladu s ostalim statističkim pokazateljima. U svakom slučaju ovaj sektorski pokazatelj je važan element sustavnog praćenja konkurentnosti turističkih destinacija jer zapravo ukazuje na ovisnost pojedine države o turističkom prometu a koji se često izražava i kroz sljedeći pokazatelj kako što je udjel turizma u bruto domaćem proizvodu (BDP).

Kretanje udjela prihoda od turizma u BDP-u Republike Hrvatske također će se izračunati putem jednadžbe linearnog trend modela koji se može vidjeti na grafikonu 18. U jednadžbi **a** predstavlja trend vrijednosti udjela prihoda od turizma u BDP-u RH u ishodišnoj 2013. godini, dok **b** predstavlja udio prihoda od turizma u BDP-u RH koji se svake godine u prosjeku povećavao za 0,625 postotnih bodova. Prognoza na temelju linearnog trenda ukazuje kako bi se udio prihoda turizma u BDP-u za razdoblje od 2020. do 2025. godine mogao povećati od 20,50 do 23,02 posto.

Grafikon 18. Kretanje udjela prihoda od turizma u BDP-u RH u razdoblju 2013.-2019.



Izvor: Oblikovao autor prema tablici 10.

U prvom dijelu istraživanja, točnije u tablici 10. prikazani su podaci o udjelu prihoda turizma u BDP-u iz kojih je vidljivo kako oni od bazne godine bilježe stalan rast. Zapravo bilo je lako za pretpostaviti kako će prognoza prihoda temeljem linearnog trenda ukazati na rastući trend. Međutim, kako se u radu već prije zaključilo treba ustrajati u korištenju metodologije satelitskog računa turizma kada se rade procjene njihovog izravnog ekonomskog doprinosa nacionalnom gospodarstvu. U Republici Hrvatskoj takav izračun primjenjuje Državni zavod za statistiku (DZS) koji je prvi puta pokazatelj izračunao za 2016. godinu i nedavno za 2019. godinu. Prema tom izračunu u 2019. godini se u Republici Hrvatskoj u turizmu potrošilo preko 91,7 mlrd kuna (Turizam 24, 2022). S obzirom na bruto dodanu vrijednost ispada kako je vrijednost turističke aktivnosti u 2019. bila iznad 82,8 milijardi kuna, odnosno predstavljala 24,4 posto ukupno ostvarene bruto dodane vrijednosti u toj godini. Stoga se prema satelitskom izračunu u 2019. godini, izravni bruto domaći proizvod turizma kretao na razini od 48,7 milijardi kuna ili 11,8 posto udjela u ukupnom BDP-u Republike Hrvatske. Zapravo nas takvo otkriće vraća u 2016. godinu kada se prema istom izračunu udio turizma u bruto domaćem proizvodu kretao na razini od 11,4 posto i zapravo potvrdio njegov znatno manji utjecaj u nacionalnoj ekonomiji od generalnog stava koji je do sada vrijedio.

Zanimljivo je svakako za primijetiti kako se zapravo, prvi takav izračun ekonomske važnosti turizma utemeljen na metodologiji satelitskog računa turizma izradio i objavio od strane Instituta za turizam 2014. a u odnosu na 2011. godinu. Prema tom izračunu, turizam je sačinjavao 10,4 posto udjela u BDP-u. Nakon toga, Državni zavod za statistiku preuzima ulogu izračunavanja kao dijela službene statistike Republike Hrvatske a koja se nažalost do danas nije

sustavno provodila u smislu da se izračunavala za svaku pojedinu godinu. Proizlazi kako se unatoč visokom rastu broja noćenja, dolazaka i prihoda od turizma, zapravo udio u BDP nije značajnije mijenjao, odnosno povećao se samo za 0,2 postotna poena u usporedbi 2016. i 2019. godine ili 1,4 postotna poena u razdoblju od 2014. do 2019. godine. Zbog toga se u kontekstu navedenog postavlja pitanje valjanosti ovog sektorskog pokazatelja najprije zbog različite metodologije izračuna udjela prihoda od turizma. Naime, do sada se moglo vidjeti kako se udio BDP-a izračunavao prihodom koji se preuzimao iz platne bilance HNB-a. Međutim, to nije isto što i stvarni udio turizma u BDP-u što potvrđuje i Brkljača (2019) u svom članku, te zaključuje kako turizam u Republici Hrvatskoj izravno generira 11,8 posto BDP-a dok cjelokupni izravni i neizravni doprinos turizma bruto dodanoj vrijednosti (BDV) iznosi 16,9 posto. To su značajni udjeli, no očito je kako turizam ipak ne ostvaruje toliki udio godišnje novostvorene vrijednosti u Republici Hrvatskoj kako se to često zna prezentirati u javnosti. Ukoliko bi se važnost turizma RH sustavno provodila u skladu s metodologijom satelitskog računa turizma i u skladu s najavama DZS-a o objavljivanju rezultata svake dvije godine, tada bi ovaj pokazatelj itekako dobio na važnosti kod proučavanja konkurentnosti.

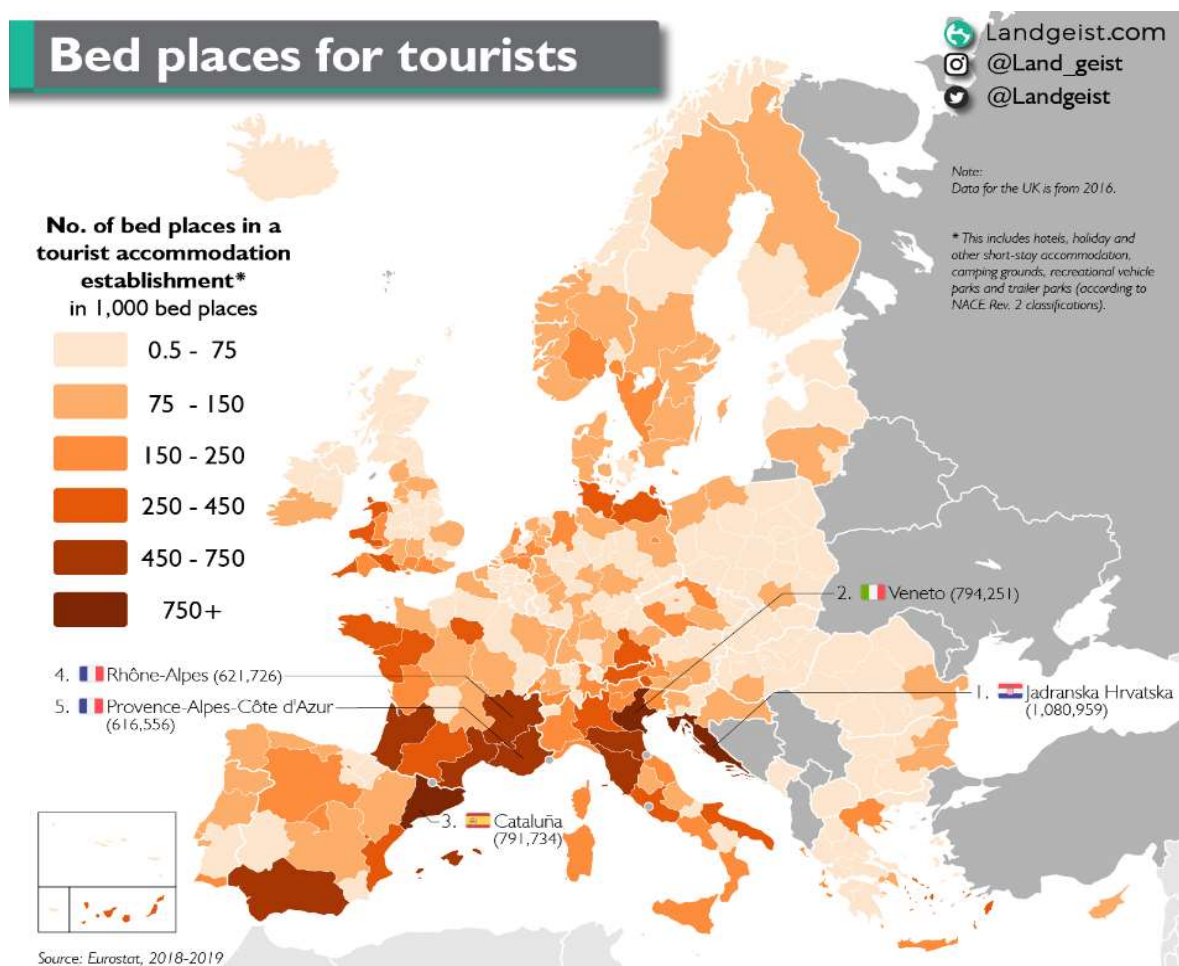
Kada se u obzir uzmu ostala dva pokazatelja iz tablice 10. kao što su udio zaposlenih i ukupni broj kreveta tada se dolazi do sljedećih zaključaka. Iako podaci DZS-a o broju zaposlenih u turizmu prema turističkim djelatnostima u razdoblju od 2015. do 2019 pokazuju rast, iz slike 20. prezentirane u ovom radu zaključilo se kako se uslijed posljedice COVID-19 broj zaposlenih u sektoru ugostiteljstva smanjio za 20 postotnih poena i do sada se u potpunosti nije oporavio. Novija istraživanja Svjetskog vijeća za putovanja i turizam (WTTC) otkrivaju kako bi doprinos globalnog sektora putovanja i turizma globalnom gospodarstvu mogao u 2022. godini doseći 8,6 trilijuna dolara, što je samo 6,4 posto ispod razine prije izbijanja pandemije (World Travel & Tourism Council, 2022). Dalje se navodi kako bi turizam u 2022. godini mogao stvoriti 58 milijuna radnih mjesta i tako dostići više od 330 milijuna zaposlenih, što je samo 1 posto ispod razine prije pandemije i više od 21,5 posto u odnosu na 2020. Stoga se da zaključiti kako su takvi podaci u skladu s očekivanjima trenda zapošljavanja na području Republike Hrvatske što potvrđuje analiza PBZ-a i podaci DZS-a. Tako se navodi kako je u prva četiri mjeseca ove godine, ukupna razina zaposlenosti u prosjeku porasla za 2,5 posto na godišnjoj razini. Strukturno promatrajući (te prema udjelu u ukupnome broju zaposlenih), najviše je porastao broj zaposlenih u Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane (+14,8 %) i s obzirom na izraženo sezonsko zapošljavanje u turizmu očekivalo se dostizanje rezultata iz najbolje turističke 2019. godine (MojPosao, 2022.). Trend zapošljavanja nastavio se u glavnoj sezoni kada je dosegnuo vrhunac. U srpnju je broj zaposlenih tada dosegnuo 96.7 tisuća, što je 9.7 posto više nego u lipnju i 14.9 posto više nego u srpnju 2021.

godine (IndexHR, 2022.). Iz priloženog se može zaključiti kako su zapošljavanja ove godine u prosjeku rasla većinom na krilima rasta broja novozaposlenih u Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane (+7,6 %) a što je u skladu s prethodnom analizom. Nadalje, izvještaj PBZ-a potvrđuje kako su djelatnosti povezane s turizmom bilježile i najveće manjkove (kvalitetne) radne snage što može u budućnosti značajno utjecati na konkurentnost Republike Hrvatske kao turističke destinacije. Tako da se sve više poslodavaca u turizmu odlučuje za stranu radnu snagu. Podaci iz analize PBZ-a potvrđuju kako se u cijeloj 2021. predalo 66.917 zahtjeva za izdavanje radnih dozvola strancima (podaci Hrvatskog zavoda za zapošljavanje), dok je u samo prva četiri mjeseca 2022. godine broj zahtjeva dosegnuo 47.483. Većina tih zahtjeva bila je u domeni građevinarstva i turizma (MojPosao, 2022.). Posljednje projekcije pokazuju pojačani interes poslodavaca iz turizma, posebno iz hotelijerstva za radnom snagom iz okruženja što potvrđuje Sajam poslova koji je održan 24. i 25.11.2022. godine u Novom Sadu i Beogradu kada je preko 300 kandidata imalo priliku razgovarati sa predstavnicima hotelskih kompanija iz Hrvatske te ostaviti svoj životopis i tako osigurati zapošljavanje na odgovarajućim radnim mjestima za ovu i sljedeću turističku sezonu (Hrturizam.hr, 2022.). Može se za pretpostaviti kako se takvim aktivnostima želi zadržati postojeća konkurentnost u području zapošljavanja u Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane u Republici Hrvatskoj.

Kod pokazatelja kao što je broj kreveta mogu se prezentirati podaci objavljeni na internetskoj stranici landgeist.com koja područje Jadranske Hrvatske svrstava u područja sa najvećom ponudom kreveta u hotelima, odmaralištima i ostalim objektima kratkoročnog najma koji su prikazani na slici 22. Podaci prezentirani na interaktivnoj karti otkrivaju broj kreveta u svakoj od destinacija na Sredozemlju, odnosno omogućavaju dobar uvid u regije u Europi koje primaju najveći broj turista. Iz priloženog se može primijetiti kako područje Mediterana ima daleko veći broj kreveta od bilo kojeg drugog područja u Europi. Sva 4 od 5 najboljih područja nalaze se na obali Sredozemnog mora. Broj jedan je područje Jadranske Hrvatske sa 1.080.959 kreveta nakon kojega slijede regija Veneto i Katalonija. Ako se ti podaci usporede sa tablicom 10. gdje je u 2019. godini zabilježeno 1.319.000 kreveta na području Republike Hrvatske tada se može zaključiti kako je Hrvatska vrlo konkurentna s obzirom na broj kreveta u odnosu na konkurentne mediteranske destinacije i kako područje Jadranske Hrvatske može smjestiti više turista od bilo koje druge turističke destinacije na Mediteranu. Doduše takav zaključak može imati i negativne konotacije koje su prezentirane u izvještaju Ekonomskog Instituta Zagreb. Tako studija potvrđuje dosadašnji razvoj smještajnih kapaciteta iz pogleda izgradnje kvantitete na štetu dodane vrijednosti prvenstveno uz bujanje privatnog smještaja i apartmanizaciju (Crnjak, 2022.). U Izvještaju o ranjivosti jedinica lokalne samouprave Republike Hrvatske na

turističku aktivnost a koju je izradio Ekonomski Institut Zagreb ocjenjuje se kako takav snažan rast ponude kreveta izravno utječe na sezonalnost i koncentraciju turizma u glavnoj turističkoj sezoni, a među posljedicama je i nekontroliran rast cijena nekretnina koja posljedično utječe na raslojavanje stanovništva i može negativno djelovati na konkurentnost turističkih destinacija (Crnjak, 2022.).

Slika 22. Rangiranje zemalja temeljem broja kreveta



Izvor: Landgeist (2021.) prema podacima Eurostata za razdoblje 2018-19.

Studija utvrđuje kako jedna četvrtina dodane vrijednosti čitavog gospodarstva ovisi o turističkoj potražnji i u usporedbi s drugim turističkim zemljama ocjenjuje kako je dosegnuta gornja granica po broju turističkih kreveta u odnosu na broj stanovnika. Brojke potvrđuju kako je Hrvatska s ukupno 0,26 postelja po stanovniku uvjerljivi rekorder među mediteranskim zemljama po koncentraciji smještajnih kapaciteta. U svim preostalim državama broj kreveta u odnosu na broj stanovnika ne prelazi 0,1, što autore studije upućuje na to da trenutačna razina ponude smještaja iznadprosječno opterećuje i prostor i postojeću lokalnu infrastrukturu. Pritom, od ukupnog broja kreveta u 2019. godini, čak 61 posto je zauzimao privatni smještaj, što je prema podacima Eurostata gotovo dvaput više nego u Italiji (34,5 posto), Grčkoj (32,2 posto) i Španjolskoj (24,6 posto). Zaključuje se kako u drugim zemljama Mediterana prevladava

hotelski i drugi oblici kolektivnog smještaja. Istovremeno, najveći broj ostvarenih turističkih noćenja po stanovniku bilježi se u Republici Hrvatskoj, te iznosi 22,4 noćenja po stanovniku. Doduše, takav rast pokazatelja turističke ponude i potražnje rezultirao je jačanjem turističke aktivnosti u Hrvatskoj i doprinio tome da turizam postane najsnažniji hrvatski gospodarski sektor (Crnjak, 2022.). S druge strane Branko Bogunović iz HDC konzaltinga u analizi: *Ocjena stanja i trendova održivosti turizma Istarske županije* potvrđuje kako je nekomercijalni smještaj velika crna kutija koja ubrzano raste, a njegova stvarna struktura je nepoznata i izvan kontrole (Mohorović, 2022). U proteklih 10 godina broj stanovnika Istre pao je sa 208.055 na 195.754, a broj turističkih kreveta porastao je za oko 200.000 (ukupno 470.000 kreveta za turizam), prvenstveno u nekretninama u stambenim zonama. Po broju kreveta, izgrađeno je više od 500 „hotela“ u stambenim zonama u proteklih 10 godina. U tim kućama i stanovima nitko ne živi, te zone su veći dio godine „gradovi duhova“, osim u ljetnoj špici kada u njima borave turisti- nerezidenti. Samo za usporedbu, broj kreveta u hotelima i kampovima od kraja 80-tih do danas ostao je isti, a ulagalo se isključivo u podizanje kvalitete na 4\*/5\*. U Istri u špici sezone boravi oko 700.000 ljudi te ako se nastavi ovakav trend gradnje vrlo brzo će se doći do opterećenja od 1 milijun ljudi ljeti, što će dovesti do ogromnog opterećenja infrastrukture poput problema sa parkingom i prometom, kapaciteta plaža, redukcija vode i struje, odvoza otpada itd. (Kukurin, 2022).

Crnjak dalje navodi kako se često naglašava potreba jačanja hotelskog smještaja, a taj je cilj bio naveden i u Strategiji turizma 2014-2020, dok je istovremeno na razini Republike Hrvatske udio broja kreveta u hotelima, hostelima i kampovima padao, s prosječnih 17,2 na 15,8 posto. Opet je zanimljivo za usporediti kako se prema izvješću WEF-a konkurentnost u području turističke infrastrukture Republike Hrvatske pozitivno vezuje uz broj hotelskih kreveta u odnosu na broj stanovnika. Međutim, u istom razdoblju samo je 19 jedinica lokalne samouprave povećalo udio hotela, hostela i kampova u ukupnom smještaju i to većinom u području Kontinentalne Hrvatske. Autori izvještaja Ekonomskog Instituta Zagreb upozoravaju kako je ovakva izmjena strukture smještajnih kapaciteta sa sobom uglavnom donijela negativne nuspojave. Središta se tradicionalnih turističkih destinacija iseljavaju, ispražnjuju i stanovništvo stari. Prevladavanje privatnog smještaja u lokalnoj jedinici također ne izaziva produljenje turističke sezone. Naime, „*jedino visokokategorizirani hoteli imaju svu infrastrukturu potrebnu za cjelogodišnji boravak turista*“, pojašnjava se u analizi Ekonomskog Instituta. Takav zaključak je zapravo je na tragu prethodnih izvještaja poput Interkapitala i HD Consultinga (2020) koji su utvrdili kako hoteli doprinose aktivnosti turizma puno više od doprinosa koji ostvaruju privatni iznajmljivači i zbog čega su **ključni u procjenjivanju konkurentnosti** Republike Hrvatske kao turističke destinacije.

Međutim, isto tako treba spomenuti kako su se kretanja svjetskog turizma u 2021. godini nastavila kretati u negativnom smjeru odnosno rezultati broja turista ostvarili su pad od 80 posto u odnosu na isto razdoblje 2019. godine. Gledano po mjesecima 2021., vidljiv je bio blagi oporavak tijekom lipnja i srpnja, koji je bio potaknut ponovnim otvaranjem mnogih destinacija za međunarodna putovanja, prije svega u Europi a zatim i u drugim dijelovima svijeta (Rašić, 2021). Primjetno je kako je u Hrvatskoj i dalje prisutna izražena sezonalnost turizma koja se najbolje očitava u rezultatima o kretanju broja ostvarenih noćenja turista po mjesecima. Jadranska Hrvatska je i dalje prema dolascima i prema noćenjima najznačajnija hrvatska turistička regija. Ipak, izgledi za brži oporavak međunarodnog turizma još uvijek su vrlo neizvjesni i nestabilni jer se u svijetu i dalje javljaju novi slučajevi bolesti COVID-19. Za Republiku Hrvatsku kao turističku destinaciju niska procijepljenost stanovništva mogla bi u narednim godinama biti otežavajuća okolnost koja će negativno utjecati na konkurentnost. Tako, primjerice na novijim kartama Europskog centra za sprečavanje i kontrolu bolesti (ECDC) stoji i procijepljenost zemlje, a ne samo broj zaraženih od COVID-a. Trenutno je Hrvatska zabrinjavajuće tamnocrvene boje s tendencijom da tako ostane do daljnjega, što se može odraziti i na turističku sezonu u 2022. godini (Turizam 24, 2022). Osim toga novi ratni sukob na području Europe koji je započet invazijom ruske vojske na Ukrajinu u veljači 2022. godine ukazuje na potencijalno veće sigurnosne rizike u vremenu pred nama. Tako se sve više propituje hoće li zbog rusko-ukrajinskog rata uopće biti turizma i sezone i hoće li biti ruskih turista? (Rilović Koprivec, 2022).

Jasno je kako će sklonost prema međunarodnim putovanjima u 2022. godini narušavati nedosljedna pravila i propisi vezani uz ograničenja putovanja te značajne razlike u postotku procijepljenosti, te naravno geostrateška pitanja poput dužine trajanja rata u Ukrajini i broju izbjeglica koje su već mahom preplavile zemlje Europe. Upitno je u obzir uzeti i prognoze UNWTO-a koji ionako očekuju dostizanje razine turističkog prometa iz 2019. godine tek u 2024-oj godini. U međuvremenu i dalje će fokus svih institucija biti praćenje sektorskih pokazatelja turizma poput noćenja, dolazaka, prihoda od turizma i udjela u BDP-u kao važnih elemenata u promatranju konkurentnosti. Usporedba tih pokazatelja sa prognozom temeljenoj na jednadžbi linearnog trenda modela mogla bi biti dobar način praćenja dinamike kretanja takvih pojava i u budućnosti.

Na kraju se može zaključiti kako svaka turistička destinacija treba neprestano jačati svoju konkurentsku prednost ispunjavajući potrebe turista više od drugih destinacija. Jedan od načina da se to postigne jest sustavno mjerenje pokazatelja pomoću kojih se može analizirati i potom unaprijediti konkurentna pozicija pojedine zemlje i njezinog razvoja turizma, a što je zapravo svrha ovoga rada. Sama metodologija empirijskog istraživanja prikazati će se u nastavku rada.



#### 4. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Prema Žugaj i sur. (2006) pod metodologijom istraživanja podrazumijeva se sveukupnost metodoloških postupaka istraživača koji se primjenjuju u jednom istraživanju. Sam konceptualni model istraživanja korišten u ovom doktorskom radu već je postavljen u prethodnom poglavlju kroz prezentaciju prilagođenog eksplorativno sekvencijalnog nacrt. Takav mješoviti metodološki pristup povezuje teoriju s empirijskim podacima dobivenim vlastitim istraživanjem. Naime, pristup prezentira model koji determinira važnost druge faze istraživanja temeljene na rezultatima dobivenim u prvoj fazi istraživanja. U tom smislu u ovom poglavlju pobliže se valorizira sama metodologija empirijskog dijela istraživanja.

Metodološki okvir uključuje vrste istraživanja (potpoglavljje 4.1), opis procesa istraživanja (potpoglavljje 4.2.), metode prikupljanja podataka (potpoglavljje 4.3.), dizajn instrumenata istraživanja (potpoglavljje 4.4) i pregled metoda statističke analize koje su se koristile kod obrade podataka (potpoglavljje 4.5).

##### 4.1. Vrste istraživanja

Kod pristupa istraživanja u društvenim znanostima u literaturi se mogu pronaći različite klasifikacije istraživanja. Najčešća podjela određuje se prema svrsi, procesu, logici i primjeni, kao što se prezentira u sljedećoj tablici.

*Tablica 18. Podjela glavnih vrsta istraživanja*

<b>KRITERIJ KLASIFIKACIJE</b>	<b>VRSTA ISTRAŽIVANJA</b>	<b>OPIS</b>
<b>SVRHA ISTRAŽIVANJA</b>	Eksplorativno	Cilj ove vrste istraživanja jest traženje obrazaca, ideja i razvoj hipoteza.
	Deskriptivno	Istraživanje koje opisuje fenomen koji već postoji. Koristi se za identificiranje i prikupljanje informacija o karakteristikama određenog problema ili pitanja.
	Kauzalno (uzročno)	Nastoji utvrditi uzrok, odnosno uzročno-posljedične veze koje uzrokuju problem.
<b>PROCES ISTRAŽIVANJA</b>	Kvantitativno	Kvantitativni pristup uključuje prikupljanje i analiziranje numeričkih podataka i primjenu statističke obrade podataka.

<b>LOGIKA ISTRAŽIVANJA</b>	Kvalitativno	Kvalitativno istraživanje više je subjektivne naravi i uključuje proučavanje i razmatranje percepcije društvene i ljudske aktivnosti, te odgovaraju na pitanje „zašto?“.
	Deduktivno	Istraživanje u kojem se razvija te potom testira konceptualni i teorijski okvir odnosno polazi od pretpostavke koja je prihvaćena i opće poznata, a pomoću ove metode se prenosi na druge pojedinačne slučajeve.
	Induktivno	Predstavlja postupak logičnog zaključivanja kod kojeg se polazi od pojedinačnih činjenica, a zatim se one uopćavaju na temelju međusobne ovisnosti i povezanosti
<b>PRIMJENA ISTRAŽIVANJA</b>	Primijenjeno	Primijenjeno istraživanje aplicira postojeća teorijska znanja za rješavanje određenog problema ili pitanja.
	Osnovno (teorijsko)	To je istraživanje kojim se oblikuju teorije, teorijski okviri i modeli.

Izvor: Prilagođeno prema (Dorčić, 2020).

Temeljem navedenog svrha istraživanja je deskriptivna jer istražuje konkurentnost Republike Hrvatske kao turističke destinacije, odnosno fenomena koji već postoji. Mješoviti istraživački pristup je usmjerio istraživanje u dvije faze. Prva faza istraživanja uključivala je proučavanje konkurentnosti Republike Hrvatske kao turističke destinacije kroz izvještaje World Economic Forum-a (WEF), glavnih sektorskih pokazatelja turizma objavljenih od strane Ministarstva turizma i sporta, te Tomas - stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj objavljenih od strane Instituta za turizam Zagreb. Izvještaji WEF-a i glavni sektorski pokazatelji obuhvatili su razdoblje od 2013. do 2019., dok je Tomas istraživanje obuhvatilo tri promatrane godine 2014., 2017. i 2019. Druga faza istraživanja koristila je metodološki instrumentarij anketnog upitnika usmjeren na prikupljanje podataka putem strukturiranog anketnog upitnika. Ispitivanje anketnim upitnikom obuhvatilo je hotele na području Jadranske Hrvatske sa pitanjima u kojima su bili ponuđeni odgovori u obliku skale Likertova tipa. Anketnim upitnikom ispitivali su se stavovi o ključnim

čimbenicima konkurentnosti Republike Hrvatske utvrđenim u prvoj fazi istraživanja, te njihovom utjecaju na povećanje turističkog prometa hotela u 2019. godini.

Osim toga, može se utvrditi da se radi o primijenjenom istraživanju jer se postojeća teorijska saznanja o važnosti istraživanja konkurentnosti turističkih destinacija izravno apliciraju u mjerenju konkurentnosti na praktičnom primjeru.

#### **4.2. Proces istraživanja**

Sami proces istraživanja integrirao je niz logičkih postupaka koje je trebalo provesti kako bi se došlo do vjerodostojnih i valjanih informacija, odnosno u širem kontekstu obuhvaćalo je odabir metodologije prikupljanja i analiziranja podataka. Proces istraživanja ovog doktorskog rada slijedio je proceduru koja se uvriježila u znanstvenom pristupu istraživanja, a uključuje faze poput:

- definiranja problema, odnosno ciljeva istraživanja,
- razvoja plana istraživanja,
- primjene plana istraživanja, te
- interpretacije i prezentacije rezultata (Carev, 2015).

Prilagođeno samoj temi istraživanja razvoj plana istraživanja podrazumijevao je utvrđivanje prikupljanja i vrednovanja sekundarnih izvora podataka, te dizajn metodološkog instrumentarija za istraživanja i prikupljanje primarnih izvora podataka.

Prilikom definiranja problema istraživanja važnu ulogu je predstavljalo proučavanje različitih istraživanja iz područja turizma kako bi se lakše identificirali problem i predmet istraživanja, oblikovale hipoteze te utvrdile svrha i ciljevi istraživanja, što je detaljnije prikazano u samom uvodnom dijelu doktorskog rada. Osim toga, ovoj fazi istraživanja prethodila je izrada pregleda dosadašnjih istraživanja u Republici Hrvatskoj koja su prikazana u potpoglavlju 3.1.

Sljedeća faza uključivala je prikupljanje i vrednovanje sekundarnih podataka koja je uključivala proučavanje konkurentnosti Republike Hrvatske kao turističke destinacije kroz različite dostupne turističke izvještaje. Te radnje su utjecale na izbor okvira istraživanja i dizajn metodološkog instrumentarija anketnog upitnika te načina prikupljanja primarnih podataka. Sami proces oblikovanja metodološkog instrumentarija prezentiran je u potpoglavlju 4.4.

Treba spomenuti kako se prije početka samog ispitivanja proveo *pre-test* anketnog upitnika na manjem uzorku ispitanika. Ovakvo testiranje omogućilo je dobivanje povratnih informacija o razumljivosti postavljenih pitanja te korisnosti informacija. Sugestije i komentari sudionika pre-testa uzeti su u obzir te su konačno utjecali na izmjene i korekcije prije početka masovnog prikupljanja podataka.

Prikupljanju primarnih podataka pristupilo se *na daljinu* (eng. *online*), pomoću Google obrasca, a ciljna skupina bili su hoteli smješteni na području Jadranske Hrvatske. To je područje koje obuhvaća sedam primorskih županija: Istarsku, Primorsko-goransku, Ličko-senjsku, Zadarsku, Šibensku, Splitsko-dalmatinsku i Dubrovačko-neretvansku. Razlog ispitivanju upravo ovog područja objašnjeno je u činjenici što se na tom prostoru za 2019. godine ostvarilo 95 posto svih noćenja i 85 posto svih dolazaka turista u Republici Hrvatskoj. Statistički podaci o dolascima i noćenjima potvrđuju kako je Jadranska Hrvatska najposjećeniji prostor unutar nacionalnih granica a time i najkonkurentniji prostor. Osim toga pregledom literature utvrdilo se kako Page (2003) ocjenjuje hotelijerstvo kao „samu bit“ turizma te ima vrlo važnu ulogu u stvaranju ekonomskih koristi za zajednicu. Tsai i Wong (2009) koji su utvrdili snažnu povezanosti između gospodarskog rasta turističke destinacije i uspješnosti poslovanja hotela. Izvještaj Interkapitala i HD Consultinga (2020) koji su utvrdili kako hotelski smještaj doprinosi aktivnosti turizma puno više od doprinosa koji se ostvaruje kroz privatne iznajmljivače. Crnjak (2022.) koja proklamira potrebu jačanja hotelskog smještaja jer jedino visokokategorizirani hoteli imaju svu potrebnu infrastrukturu za cjelogodišnji boravak turista. U tom smislu ekonomski učinci hotela itekako utječu na ukupnu konkurentnost nacionalne ekonomije i prihoda koji se generira od turizma. Dodatno, sama analiza financijskih pokazatelja deset vodećih trgovačkih društava u djelatnosti „Hoteli i sličan smještaj“ (Slika 25.) ukazuje na njihovu važnost u promatranju ukupne konkurentnosti Republike Hrvatske.

Po završetku faze prikupljanja primarnih podataka pristupilo se analizi podataka upotrebom Statističkog paketa za društvene znanosti (eng. *Statistical Package for Social Sciences – SPSS*). Odabrane vrijednosti parametara deskriptivne statistike izračunate su korištenjem informatičkog programa *MS Excel*. Dokazivost u disertaciji postavljenih hipoteza testirane su upotrebom metode Hi-kvadrat ( $\chi^2$ ) testa. Izračuni su provedeni uz pomoć informatičkog programa *MS Excel*.

Također treba spomenuti kako su se rezultati prve faze istraživanja analizirali jednadžbom linearnog trend modela jer omogućuje analizu pojave pomoću trenda i omogućuje otkrivanje zakonitosti razvoja pojave koja predviđa daljnja kretanja i opći razvoj pojave (Sveučilište u Zadru, 2022).

U završnoj fazi procesa istraživanja interpretirani su dobiveni rezultati na način da su navedena zaključna razmatranja, identificirane mogućnost primjene rezultata u praksi, te opisana ograničenja i smjernice za buduća istraživanja. U nastavku testa prezentirane su metode prikupljanja podataka.

### 4.3. Metoda prikupljanja podataka

Kao što je već prije spomenuto, primarni podaci su skupljeni uz pomoć uobičajenog metodološkog instrumentarija anketnog upitnika kao općenito dominantne statističke metode u društvenim znanostima i kod turističkih istraživanja. Prema konstrukciji Brajdića (2002) anketiranje označava svako prikupljanje podataka u kojem se pomoću unaprijed sastavljenog upitnika prikupljaju informacije o obilježjima statističkog skupa kroz formu odgovora na postavljena pitanja u upitniku.

U skladu s postavljenim ciljevima istraživanja ispostavilo se kako je online anketni upitnik najbolje dostupno rješenje za istraživanje. Prema Doričić (2020), neke od prednosti internetskih istraživanja jesu:

- dobivanje podataka od ispitanika koje obuhvaća široko geografsko područje uz relativno niske troškove izrade i načine prikupljanja,
- jednostavnost pristupa odgovaranju uz mogućnost samostalnog određivanja vremena za ispunjavanje upitnika,
- prikladnost za određene skupne ispitanika poput većeg ili manjeg broja zaposlenika,
- mogućnost dizajniranja upitnika s probnim pitanjima (eng. *screening questions*),
- brzina prikupljanja i unosa odgovora te dizajn koji je prilagođen korisniku,
- trajanje ankete najčešće od 5 do 20 minuta,
- mogućnost mjerenja vremena potrebnog za ispunjavanje upitnika.

Bez obzira na mnogobrojne prednosti, nedostaci ovakve metode istraživanja su prema Doričić (2020) i Brajdić (2002):

- niska stopa odaziva,
- poteškoće koje nastaju zbog toga što je anketu teško prilagoditi svim ispitanicima. To može biti vezano uz samu razumljivost pitanja gdje jednima može biti teško za odgovaranje, dok drugima pitanja mogu biti prelagana.
- osim toga poteškoće mogu biti vezane uz tehnološke postavke računala na radnim mjestima. Naime, zbog ograničenja postavljenih od strane poslovnih organizacija u svezi sigurnosti i zaštite, te dijeljenju osjetljivih podataka, online upitnici mogu biti nedostupni za ispunjavanje, odnosno poveznica se neće moći otvoriti.
- također, nedostatak je vezan uz samu kontrolu zbog fizičke odvojenosti ispitivača i ispitanika, odnosno činjenice kako ispitivač ne može kontrolirati usredotočenost ispitanika na istraživanje i vjerodostojnost odgovora. Odnosno ne može se sa sigurnošću utvrditi je li ispitanik anketu ispunio pažljivo, uviđavno i iskreno.

U svakom slučaju i prednosti i nedostaci internetskog pristupa istraživanju je nešto s čime se susreću svi istraživači, te se u konačnici neće u suštini razlikovati od tradicionalnih metoda istraživanja.

U današnje vrijeme, najčešći oblik upotrebe interneta je provođenje ispitivanja putem google obrasca (eng. *Google Forms*). Google Forms predstavlja sastavni dio Google Drivea (Google Diska), a služi kako bi se izradile online ankete, upitnici ili kvizovi. Njegova najveća prednost je činjenica što se radi o besplatnom alatu koji omogućava kreiranje neograničene količine obrazaca, te jednostavniji pregled i statističku obradu odgovora kroz Excel tablice. Google Forms je koristan jer omogućava različite varijante odgovora na pitanja: tekstualni, odlomak teksta, više izbora, checkbox, padajući izbornik, ljestvica, mreža, datum i vrijeme (Negulić, 2014). Postupak se provodi na način da se najprije šalje zamolba e-poštom potencijalnim ispitanicima koji pristupaju poveznici anketnog upitnika putem jednostavnog klika.

S obzirom kako je glavni cilj istraživanja opisati model koji će se koristiti za identificiranje ključnih čimbenika koji utječu na konkurentnost Republike Hrvatske kao turističke destinacije, odnosno hotela na međunarodnom tržištu, u istraživanju se upotrebljavao prigodni uzorak (eng. *Convenience Sampling*). Prigodni (raspoloživi) uzorak predstavlja vrstu uzorka temeljenog na osnovi isključivo pogodnosti, odnosno dostupnosti jedinica. Naime, to je metoda koju su usvojili mnogi istraživači pri čemu se prikupljaju podaci od prikladno dostupnog broja ispitanika (QuestionPro, 2021).

Kako se zapravo ispituju stavovi i mišljenja zaposlenika u hotelima lociranih na području Jadranske Hrvatske, veličina uzorka određivala se temeljem ukupnog broja kategoriziranih hotela u Republici Hrvatskoj. Za stvaranje baze podataka koristio se popis hotela sa najmanje 3 zvjezdice preuzetog na internetskim stranicama Ministarstva turizma i sporta ažuriranog 15.10.2020. godine (Ministarstvo turizma Republike Hrvatske, 2021). Na tom popisu u području Jadranske Hrvatske kategorizirano je ukupno 216 hotela s tri zvjezdice, 276 hotela s četiri zvjezdice i 44 hotela s pet zvjezdica. To čini ukupno 536 hotela dostupnih za istraživanje.

Prema pojedinima autorima kada se argumentira o važnosti veličine uzorka u pravilu se misli o određivanju točnosti uzorka, gdje je minimalna veličina uzorka ovisna o statističkoj metodi koja se namjerava koristiti u istraživanju. Prema Kolesarić i Tomašić Humer (2016) veličina uzorka predstavlja način kvantitativnog izražavanja razlike između rezultata dviju skupina ispitanika. Dakle predstavlja procjenu stupnja prisutnosti fenomena koji se ispituje, odnosno stupnju u kojem je fenomen pristupan u populaciji koja se ispituje. Iz tog razloga istraživanje ili konačni rezultati istraživanja imaju smisla ako se razlika ili stupanj povezanosti dosegne kroz određenu veličinu. U ovom istraživanju procijenilo se kako određene skupine ispitanika dijele zajedničke

karakteristike temeljem kategorije hotela i to od tri do pet zvjezdica i kako je potrebno skupiti dovoljnu količinu anketnih upitnika za svaku pojedinu kategoriju hotela. Ocijenilo se kako je potrebno skupiti najmanje 10 upitnika za svaku kategoriju hotela. Osim toga korištenjem prigodnog uzorka kod ispitivanja dostupnih hotela zapravo se opravdava usvojeni model generiranja reprezentativnog uzorka. Tako odabrana skupina adekvatno replicira veću skupinu prema svim karakteristikama te je za ovakvo istraživanje potrebno osigurati dovoljnu količinu ispunjenih upitnika kako bi se smanjio stupanj pogreške uzorkovanja u analizi i time omogućio veći stupanj samopouzdanja u donošenju statističkih zaključaka.

Temeljem navedenog, pristupilo se kreiranju poziva za pristupanje anketnom upitniku koji je u prvom krugu bio upućen e-poštom na 478 e-adresa hotela i hotelskih kompanija. U zamolbi za pristupanje istraživanju objašnjena je svrha i razlozi istraživanja, što se želi saznati i vremenski okvir potreban za ispunjavanje. Osim toga imenovane su odgovorne osobe odnosno radna mjesta zaposlenika koji bi mogli popuniti anketni upitnik. Na kraju je postavljena poveznica za pristupanje anketnom upitniku (Prilog 1).

S obzirom na opsežnost ispitivanja sami proces ispitivanja tekao je kroz šest poziva koji su se slali s razmakom u razdoblju od studenog 2020. do studenog 2021. godine (ukupno godina dana), a uključivao je e-adrese hotela i hotelskih kompanija koje u prethodnom pozivu nisu ispunile anketni upitnik.

Tijekom navedenog razdoblja ostvario se uzorak od ukupno 75 popunjenih anketnih upitnika, što čini 14 posto hotela dostupnih za ispitivanje. Detaljniji opis rezultata istraživanja prezentira se u 5. poglavlju ovog doktorskog rada.

Treba spomenuti kako se u zadnjoj fazi ispitivanja u velikoj mjeri pristupilo telefonskom kontaktiranju hotela 5 zvjezdica radi dobivanja minimalnog broja uzoraka. Naime, istraživanje je pokazalo kako je nedostajalo ispunjenih upitnika upravo ove kategorije hotela. Razlog takvom slabijem odazivu leži u njihovoj dominantnijoj pripadnosti velikim trgovačkim društvima.

Naime, utvrdilo se kako ovakva vrsta istraživanja u principu zahtijevaju suradnju Sveučilišta i neke poslovne tvrtke, a koje ako ne postoje otežavaju prikupljanje podataka. Utvrdilo se kako su hotelske tvrtke u Hrvatskoj u velikoj mjeri osjetljive na dijeljenje rezultata poslovanja, iako se radilo o osnovnim podacima kao što su broj dolazaka i noćenja, postotak zauzetosti, broj zaposlenih, te odabir najvažnijih tržišta za hotel. Inače su takvi podaci zakonska obaveza koju hoteli redovito ispunjavanju putem mjesečnog izvještaja o turistima i noćenjima TU-11 te šalju Državnom zavodu za statistiku Republike Hrvatske. Međutim, pokazalo se kako se u najvećim tvrtkama koje su rangirane u Tablici 12. postojali otpori u dijeljenju podataka. U tom smislu

podaci se nisu mnogi skupiti za hotele iz grupacije Jadranski luksuzni hoteli, Maistra, Arena Hospitality Group i Liburnia Riviera Hoteli. Ispitivanje je najčešće naišlo na ignoriranje ili odgovore poput „*Nažalost dijeljenje osjetljivih podataka nije u skladu s politikom tvrtke, te vam nismo u mogućnosti pomoći*“. Zaključilo se ukoliko se želi ostvariti suradnja između Sveučilišta i poslovnih tvrtki, pogotovo ako su u stranom vlasništvu, te ako ta suradnja ne spada u jednu od vertikala ovisnosti poput **strategije za rast** vođene istraživanjem i inovacijama (European Commission, 2021) u kojem podjednako sudjeluju obje strane, vrata za suradnju praktički će biti zatvorena. To se posebno osjetilo kod ovakve vrste istraživanja, te je zahtijevalo dodatan angažman i korištenje osobnih poznanstava, kao i stalnog telefonskog kontaktiranja kako bi se u konačnici ostvario prag sa dovoljnim brojem hotela u uzorku.

S druge strane postojali su i pozitivni primjeri kod kojih se ističu tvrtke kao što su Valamar i Plava Laguna, gdje se ostvarila uspješna suradnja i skupili podaci za više hotela iz njihove grupacije. Opet, treba naglasiti kako bez potpore nezavisnih, mahom privatnih hotela uspjeh ovog istraživanja bio bi vrlo teško ostvariv.

#### **4.4. Dizajn instrumentarija istraživanja**

Temelj za sastavljanje anketnog upitnika sačinjavao je detaljan pregled dosadašnjih istraživanja iz područja turizma i istraživanja konkurentnosti u turizmu. Konstrukcija pitanja i njihov raspored definirani su temeljem prve faze istraživanja.

Radi provjere sadržajne valjanosti metodološkog instrumentarija anketnog upitnika, jasnoće i razumljivosti pitanja te utvrđivanja vremenskog okvira potrebnog za odgovaranje na pitanja proveden je pre-test upitnika na uzorku od tri člana neakademske zajednice koje su predstavljali hotelski djelatnici. U skladu sa sugestijama i komentarima sudionika pre-testa provedena je lagana korekcija forme i redoslijeda istraživačkih pitanja u segmentu glavnih sektorskih pokazatelja turizma. Primjer konačnog anketnog upitnika nalazi se u Prilogu 2.

Anketni upitnik je konačno dizajniran i proveden uz pomoć google obrasca. Na prvoj stranici online anketnog upitnika nalazio se tekst dobrodošlice koji je identificirao organizaciju, opisao strukturu, te ciljeve i svrhu istraživanja. Zatim je slijedio tekst kojim se naglašava anonimnost i procijenjena vremenska dimenzija trajanja ankete. Nakon toga se preporučila razina odgovornosti radnog mjesta od kojih se očekuju da mogu odgovoriti na postavljena pitanja. Identificirala su se slijedeća radna mjesta: direktor hotela ili član menadžmenta zadužen za prodaju i marketing, voditelj prodaje i marketinga hotela ili voditelj prijamnog odjela (šef recepcije, recepcionar, referent za rezervacije i sl.). Tekst dobrodošlice završava sa uputom kako je potrebno pritisnuti PODNESI / SUBMIT na kraju obrasca čime se konačno završava postupak anketiranja. Uvodni dio završava sa identifikacijom istraživača i mjestom gdje



ispitanici trebaju upisati svoju e-adresu. Takav podatak se tražio iz jednostavnog razloga kako bi se lakše identificirali hoteli koji su već ispunili anketu. Nikakvi drugi podaci ispitanika se nisu tražili.

Struktura anketnog upitnika podijeljena je u četiri dijela. Prvi dio se sastojao od pitanja koji identificiraju hotel i njegovo poslovanje u 2019. godini. Ispitivala se kategorija hotela, broj soba i ležajeva (kreveta), broj stalno zaposlenih, iskorištenost hotela na godišnjoj razini (to je postotak koji predstavlja odnos zauzetih i raspoloživih soba s obzirom na sve kalendarske dane u mjesecu), turistički promet hotela (dolasci i noćenja) u 2019. godini, te rangiranje top pet tržišta hotela prema ostvarenim noćenjima. Popis emitivnih tržišta preuzeo se temeljem izvješća Ministarstva turizma Republike Hrvatske, *Turizam u brojkama 2019.* gdje su se prema vrstama objekta – hoteli identificirala najvažnija emitivna tržišta. To su Njemačka, Austrija, Slovenija, Italija, Poljska, Ujedinjena Kraljevina, Češka, Mađarska, Francuska, SAD i ostali (Ministarstvo turizma Republike Hrvatske, 2020). Također treba spomenuti kako su pitanja iz prvog dijela anketnog upitnika usklađena sa glavnim sektorskim pokazateljima turizma koji se prate i redovito objavljuju u izvješćima Sektorske analize turizam, Ekonomskog instituta Zagreb, te su obrađeni u ovom radu u tablici 10.

Drugi dio anketnog upitnika usmjeren je na TPCI pokazatelje koji mjere konkurentnost sa aspekta četiri glavna pod-indeksa koji uključuju poticajno okruženje, pravnu regulativu, infrastrukturu te prirodnu i kulturu baštinu. Pitanja su zbog toga bila podijeljena u četiri skupine oznakom A, B, C i D što se može vidjeti u tablici 19. Fokus istraživanja bio je utjecaj TPCI pokazatelja s aspekta poslovanje hotela u međunarodnom okruženju. Treba spomenuti kako su odgovori mjereni na Likertovoj ljestvici važnosti od sedam stupnjeva iz razloga usporedivosti sa izvještajima WEF-a. Naime, u tim izvještajima konkurentnost turističke destinacije se mjeri od 1 do 7 gdje 1 predstavlja najlošije, a 7 najbolje rezultate, odnosno u anketnom upitniku 1 predstavlja potpuno neslaganje s tvrdnjom dok 7 predstavlja potpuno slaganje s tvrdnjom.

*Tablica 19. Pitanja drugog dijela anketnog upitnika*

<b>POTICAJNO OKRUŽENJE</b>	<b>1A. Smatram poslovno okruženje u Hrvatskoj konkurentno (regulatorni okvir, pravna zaštita, troškovi poslovanja i porezna politika, te oporezivanje rada).</b>
	2A. Smatram kako su sigurnost i zaštita rada na visokoj razini (niske stope kriminaliteta, pouzdanost javnih službi, troškovi sigurnosti i zaštite od terorizma).

---

3A. Smatram kako su zdravlje i higijena na visokoj razini (osnovne sanitarne usluge, pitka voda, kapacitet bolnica).

---

4A. Smatram ljudske resurse i tržište rada konkurentnima (visoko obrazovana radna snaga, tržište radne snage).

---

5A. Smatram razvijenost informacijske i komunikacijske tehnologije konkurentnom (online transakcije, postotak internet korisnika, broj pretplatnika mrežnog i mobilnog interneta, pokrivenost mobilnog signala, kvaliteta električne mreže).

---

**PRAVNA  
REGULATIVA  
KOJA  
OMOGUĆAVA  
PUTOVANJA I  
TURIZAM**

1B. Smatram sektor turizma izuzetno važnim u Hrvatskoj (državna potpora, učinkovitost marketinga i brendiranja u privlačenju turista, redovito objavljivanje statističkih podataka, rating nacionalnog brenda).

---

2B. Smatram Hrvatsku lako dostupnom za sva međunarodna putovanja (vizni režim, bilateralni ugovori u zračnom prijevozu, broj regionalnih trgovačkih ugovora koji su na snazi).

---

3B. Smatram Hrvatsku cjenovno konkurentnom (cijene zrakoplovnih karata i naknada za zračne luke, cijene hotelskog smještaja, paritet kupovne moći, cijene goriva).

---

4B. Smatram kako zaštita okoliša omogućuje konkurentnost Hrvatskog turizma (pravna regulativa, održivi razvoj, ugovori o zaštiti okoliša na snazi, pokrivenost vodovodnom mrežom, postotak šumskog bogatstva, otpadne vode, riblji fond).

---

**INFRASTRUKTURA**

1C. Smatram infrastrukturu zračnog prijevoza konkurentnom (kvaliteta infrastrukture zračnih luka, broj letova, dostupnost zračnih luka, broj zračnih prijevoznika).

---

2C. Smatram kopnenu i pomorsku infrastrukturu konkurentnom (kvaliteta cestovne infrastrukture, postotak pokrivenosti teritorija cestovnom infrastrukturom, kvaliteta željezničke mreže, kvaliteta pomorskih luka, učinkovitost kopnenog prijevoza).

---

---

3C. Smatram kako je ponuda i kvaliteta hotela i hotelskog smještaja u Hrvatskoj konkurentna (broj soba na 100 stanovnika, kvaliteta turističke infrastrukture).

---

**PRIRODNA I  
KULTURNA  
BAŠTINA**

1D. Smatram kako prirodni resursi Hrvatske doprinose konkurentnosti (broj spomenika pod zaštitom UNESCO-a – lokaliteti Svjetske prirodne baštine, postotak teritorija pod zaštitom, potražnja za prirodnim resursima, privlačnost prirodnih resursa).

---

2D. Smatram kako su kulturni resursi i uvjeti za održavanje međunarodnih događaja u Hrvatskoj konkurentni (broj spomenika pod zaštitom UNESCO-a – lokaliteti Svjetske kulturne baštine, nematerijalna kulturna baština, sportska borilišta, broj međunarodnih sastanaka udruženja).

---

Izvor: Prilagodba autora prema izvještajima World Economic Forum-a (2013; 2015; 2017; 2019)

Treći dio sačinjavao je pitanja koja su se temeljila na Tomas istraživanju. Već se valoriziralo u potpoglavlju 3.3.3. kako Tomas istraživanja ocjenjuju podatke o stavovima turista koji su određeni njihovom motivacijom za putovanje u Hrvatsku, međutim nedostajali su podaci o pružateljima turističkih proizvoda kao što hoteli. Upravo usporedbom stavova hotelijera prikazati će se postoji li povezanost motivacije za putovanjem sa pokazateljima konkurentnosti. Za mjerenje trećeg seta odgovora korištena je Likertova ljestvica koja je obuhvaća pet razina od „uopće se ne slažem” (1) do „potpuno se slažem” (5). Inače je uobičajeno kod istraživanja koje primjenjuju Likertove ljestvice koristiti razine od pet ili sedam stupnjeva. U ovom radu svugdje se koristila ljestvica od pet stupnjeva s iznimkom drugog dijela gdje se koristila ljestvica sa sedam stupnjeva zbog pariteta usporedbe rezultata sa izvještajima WEF-a.

*Tablica 20. Pitanja trećeg dijela anketnog upitnika*

---

<b>Rbr.</b>	<b>Pitanja</b>	<b>Izvor</b>
1.	Smatram more glavnim motivom dolaska turista u hotel.	Institut za turizam (2020).
2.	Smatram ljepotu prirode glavnim motivom dolaska turista u hotel.	

---

3.	Smatram kako je grad (city break) motiv dolaska turista u hotel.	TOMAS
4.	Smatram kako ponuda izleta motivira turiste na smještaj u hotelu.	Hrvatska 2019., Zagreb.
5.	Smatram kako ponuda sportskih i rekreativnih sadržaja motivira turiste na smještaj u hotelu.	
6.	Smatram kako ponuda kulturnih i umjetničkih sadržaja motivira turiste na smještaj u hotelu.	
7.	Smatram kako gastronomska ponuda (uživanje u jelu i piću) motivira turiste na smještaj u hotelu.	
8.	Smatram kako zabavni sadržaji i ponuda festivala motivira turiste na smještaj u hotelu.	
9.	Smatram kako wellness sadržaj motivira turiste na rezervaciju smještaja u hotelu.	
10.	Smatram kako cikloturizam i ponuda biciklističkih staza motivira turiste na smještaj u hotelu.	
11.	Smatram kako razne manifestacije i događanja u destinaciji motiviraju turiste na smještaj u hotelu.	

Izvor: Prilagodba autora prema Institut za turizam (2020). TOMAS Hrvatska 2019.

Na kraju anketnog upitnika ispitanicima su postavljena pitanja o mjerenju konkurentnosti Republike Hrvatske i njihove korisnosti za planiranje poslovanja hotela, te smatraju li kako bi ovakva istraživanja omogućila bolji uvid u planiranje i razvoj konkurentnosti hotela na međunarodnom tržištu. Kroz ova dva pitanja željelo se saznati koliki značaj istraživanju konkurentnosti i njegovom utjecaju na razvoj poslovanja pridaju zaposlenici u hotelijerstvu.

#### **4.5. Metode statističke analize podataka**

Prikupljeni podaci analizirani su uz primjenu računalnih programa MS Excel i SPSS. U nastavku rada prezentirane su statističke metode analize temeljem kojih se ocjenjuju i interpretiraju rezultati u poglavlju 5.

#### 4.5.1. Metode univarijatne statističke analize

U znanstvenoj literaturi pod univarijatnim statističkim metodama podrazumijevaju se sve one metode koje analiziraju varijabilitet ispitanika prisutan u jednoj varijabli (obilježju). Naime, svaka se varijabla proučava neovisno od drugih varijabli i često se u praktičnim istraživanjima koristi pod nazivom deskriptivna statistička analiza. Njezin je zadatak opisati promatranu pojavu te ju prezentirati kroz tablicu, grafiku i izračun različitih statističkih pokazatelja u apsolutnim i relativnim brojevima. U tom smislu korištenjem deskriptivne statističkom analize može se opisati dobiveni uzorak te izračunati osnovni parametri kao što su aritmetička sredina, standardna devijacija i koeficijent asimetrije.

Aritmetička sredina najčešće je korištena mjera za određivanje središnjeg snopa vrijednosti odnosno utvrđuje prosječnu vrijednost analizirane varijable. S obzirom da izravnava apsolutne razlike unutar podataka neke promatrane serije može se utvrditi kako se izražava kao omjer zbroja svih vrijednosti opažanja i broja opažanja. U literaturi se precizira način izračunavanja putem jednadžbe  $\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}$ . Vrijednost aritmetičke sredine sama nije dovoljna za precizan opis neke razdiobe. Uobičajeno je da se iz vrijednosti aritmetičke sredine izvodi i vrijednost standardne devijacije. Standardna devijacija predstavlja apsolutnu mjeru disperzije, odnosno u literaturi se navodi kao prosječno odstupanje aritmetičke sredine vrijednosti numeričke varijable od njezine aritmetičke sredine (Šošić & Serdar, 1995). Standardna je devijacija pozitivna vrijednost drugog korijena varijance i izračunava se korištenjem jednadžbe  $s = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n-1}}$  (Papić, 2014: 102). Naposljetku, u promatranju razmještaja podataka prema aritmetičkoj sredini može se uočiti kako se u nekim slučajevima taj razmještaj pojavljuje u simetričnim vrijednostima (+/-). Način raspoređivanja ispituje se promatranjem odstupanja od aritmetičke sredine, ali i drugih veličina, kao što su npr. medijan i mod. Radi uklanjanja utjecaja mjernih jedinica određuje se standardizirana mjera smjera i veličine asimetrije, odnosno koeficijent asimetrije koji se izračunava formulom  $a_3 = \frac{\mu_3}{\sigma^3}$  (Papić, 2014: 103). Za simetrične rasporede koeficijent je jednak 0 ali uobičajeno se kreće u intervalu od  $\pm 2$ , osim u slučaju vrlo jake asimetrije, kada može prijeći tu granicu. Dakle ključne pokazatelje deskriptivne statistike predstavlja navedena trojka: aritmetička sredina, standardna devijacija i koeficijent asimetrije. Vrijednosti svih prethodno opisanih pokazatelja deskriptivne statistike u ovom su radu izračunate korištenjem *MS Excel* ugrađene funkcije *Descriptive Statistics* unutar skupine funkcija *DATA ANALYSIS*.

#### 4.5.2. Hi kvadrat ( $\chi^2$ ) test

Hi-kvadrat test vrlo je praktičan test za analiziranje kvantitativnih podataka. Koristi se kod utvrđivanja značajnosti razlika između vrijednosti koje se opažaju i one koje se očekuju. Iako se radi o neparametrijskoj metodi, njome je moguće procjenjivati normalnost razdioba. Papić navodi kako je primjena metode ograničena na slučajeve kada su podaci distribuirani u tri do šest kategorija uz uvjet da su intervali jednaki (Papić, 2014: 236).

Kako se u ovom doktorskom radu analiziraju podaci o utjecaju različitih pokazatelja konkurentnosti na turistički promet hotela, odnosno uključuju kategorije od u potpunosti se ne slažem do u potpunosti se slažem, korištenje te metode je prikladno za testiranje dokazivosti postavljenih hipoteza. Jednadžba prema kojoj se test provodi je:  $\chi^2 = \sum_{i=1}^r \frac{(f_o - f_t)^2}{f_t}$  pri čemu se  $f_o$  odnosi na opažene frekvencije, a  $f_t$  na teorijske frekvencije. Vrijednost  $r$  se odnosi na broj parova. Izračunata vrijednost  $\chi^2$  se uspoređuje s graničnim vrijednostima. Najčešće se koriste razine značajnosti  $p < 0,01$  što odgovara značajnosti manjoj 1 % između opažajnih i očekivanih vrijednosti. Dakle, očekivane vrijednosti normalne distribucije za svaku se kategoriju izračunavaju kao naznačeni postotak od ukupnog broja opažajnih frekvencija promatrane skupine podataka. U ovom su radu izračuni svih vrijednosti u  $\chi^2$  testu provedeni korištenjem proračunske tablice u MS Excel prema navedenim formulama. Dopunski u proračunskim tablicama izračunavane su i vrijednosti  $p$  u  $\chi^2$  testovima korištenjem u MS Excel ugrađene funkcije CHISQ.TEST.

#### 4.5.3. Pearsonov koeficijent korelacije

Osim Hi-kvadrat testa za ispitivanje povezanosti između različitih pojava određenih glavnom i pomoćnim hipotezama koristio se Pearsonov koeficijent korelacije. U literaturi se navodi kako se ovaj model u praksi najčešće koristi prilikom rada s linearnim modelima. Linearna korelacija predstavlja podjednake promjene vrijednosti u jednoj varijabli koje su praćene podjednakim promjenama vrijednosti u drugoj varijabli. U tom smislu Pearsonov koeficijent korelacije odnosno asimetrije koristi se u slučajevima kada između varijabli promatranog modela postoji linearna povezanost i neprekidna normalna distribucija. Prema tome dobivene vrijednosti kreću se od +1 (savršena pozitivna korelacija) do -1 (savršena negativna korelacija). S obzirom na dobiveni predznak koeficijenta rezultat upućuje na smjer korelacije odnosno je li pozitivan ili negativan. Dakle, suma vrijednost varijabli  $x$  i  $y$  dijeli se sa ukupnim brojem dobivenih odgovora na postavljeno pitanje. Pearsonov koeficijent asimetrije izračunat je korištenjem proračunske tablice u MS Excelu.

Zaključkom opisanih statističkih metoda analize sada se pristupa rezultatima empirijskog istraživanja i raspravi koja se prezentira u sljedećem poglavlju.

## 5. REZULTATI EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA I RASPRAVA

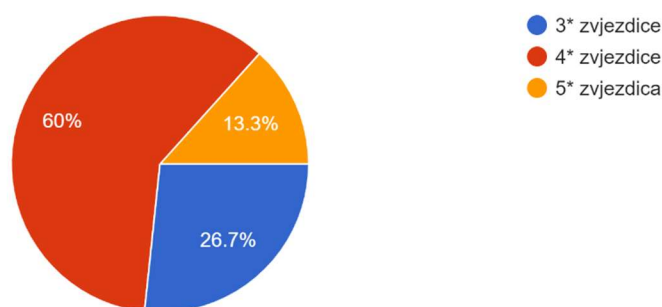
U ovom poglavlju doktorskog rada prikazani su i interpretirani rezultati empirijskog istraživanja. U sklopu deskriptivne statističke analize prikazane su i opisane temeljne karakteristike profila ispitanika druge faze istraživanja (potpoglavljje 5.1.) te su izračunati osnovni parametri deskriptivne statističke analize za sve čestice anketnog upitnika (potpoglavljje 5.2.). Nakon toga prikazan je model za sustavno praćenje konkurentnosti (potpoglavljje 5.3.), slijedom kojeg je prezentirana analiza dokazivosti hipoteza (potpoglavljje 5.4.). Posljednje potpoglavljje završava sa kritičkim osvrtom na empirijsko istraživanje (potpoglavljje 5.5.).

### 5.1. Profil ispitanika druge faze istraživanja

Kao što je spomenulo u prethodnim poglavljima, u ovom istraživanju prikupilo se ukupno 75 ispunjenih anketnih upitnika. Uzorak se promatrao temeljem kategorije hotela u Republici Hrvatskoj odnosno u obzir su se uzimali hoteli kategorije od tri do pet zvjezdica što se može vidjeti na slici 23. Najveći udio odgovora, njih 60 posto se odnosio na hotele s četiri zvjezdice što predstavlja ukupno 45 ispunjenih anketnih upitnika. Nakon toga slijede hoteli s tri zvjezdice i udjelom od 27 posto odnosno 20 ispunjenih anketnih upitnika. Na trećem mjestu su hoteli s pet zvjezdica i udjelom od 13 posto odnosno 10 ispunjenih anketnih upitnika. Dalje u tablici 21. prezentira se reprezentativnost uzorka hotela temeljem kategorije.

*Slika 23. Obilježja ispitanika temeljem kategorije hotela*

Molimo izaberite kategoriju vašeg hotela?  
75 responses



Izvor: Oblikovanje prikaza putem Google obrasca.

Utvrđilo se kako distribucija hotela prema broju zvjezdica u uzorku ne odstupa statistički značajno od distribucije u populaciji ( $p \geq 0,05$ ; hi-kvadrat = 6,03). Što potvrđuje kako reprezentativnost uzorka adekvatno replicira veću skupinu prema svim karakteristikama.

Tablica 21. Reprezentativnost uzorka temeljem kategorije hotela

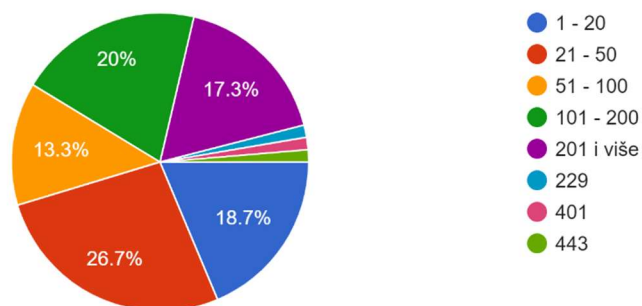
BROJ ZVJEZDICA	POPULACIJA	UZORAK	POPULACIJA (%)	UZORAK (%)
3	216	20	40%	27%
4	276	45	51%	60%
5	44	10	8%	13%
UKUPNO	536	75	100%	100%

Izvor: Izrada autora.

Nakon toga na slici 24. i 25. prezentiraju se kapaciteti hotela temeljeni na broju soba i kreveta. Slika 24. prikazuje kako je najveći udio ispitanika od 27 posto (20 anketnih upitnika) obuhvatio hotele kapaciteta od 21 do 50 soba odnosno rang malih i obiteljskih hotela. Nakon toga su to srednje veliki hoteli (101 – 200 soba) s udjelom od 20 posto (15 anketnih upitnika), zatim hoteli od 1 do 20 soba s udjelom od 19 posto (14 anketnih upitnika), veliki hoteli (201 i više soba) s udjelom od 17 posto (13 anketnih upitnika) i s 13 posto (10 anketnih upitnika) hoteli s kapacitetom između 51 i 100 soba. Treba spomenuti kako su tri velika hotela u ovoj slici izdvojena jer se radi o odgovorima iz pre-testa, što promatrajući objedinjeno predstavlja udio od gotovo 21 posto hotela iz kategorije velikih s kapacitetom od 201 i više soba.

Slika 24. Obilježja ispitanika temeljem broja soba

Koliko soba ima vaš hotel?  
75 responses



Izvor: Oblikovanje prikaza putem Google obrasca.

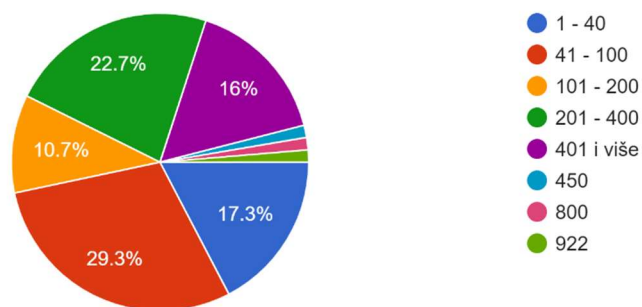
Sličan omjer može se primijetiti proučavajući rezultate broja kreveta prikazanih na slici 25. Najveći udio predstavljaju hoteli kapaciteta 41 – 100 ležaja sa 29 posto (22 anketna upitnika), nakon toga slijede hoteli kapaciteta 201 – 400 s udjelom od 23 posto (17 anketnih upitnika), hoteli kapacitetom 401 i više s udjelom od 16 posto, te hoteli kapaciteta 101 – 200 ležaja s udjelom od 11 posto (17 anketnih upitnika). Također na slici su izdvojeni hoteli iz pre-testa. Međutim kada se objedine tada udio hotela prema broju ležajeva od 401 i više zauzima 20 posto uzoraka.



Slika 25. Obilježja ispitanika temeljem broja kreveta

Koji je ukupan broj osnovnih ležaja u hotelu?

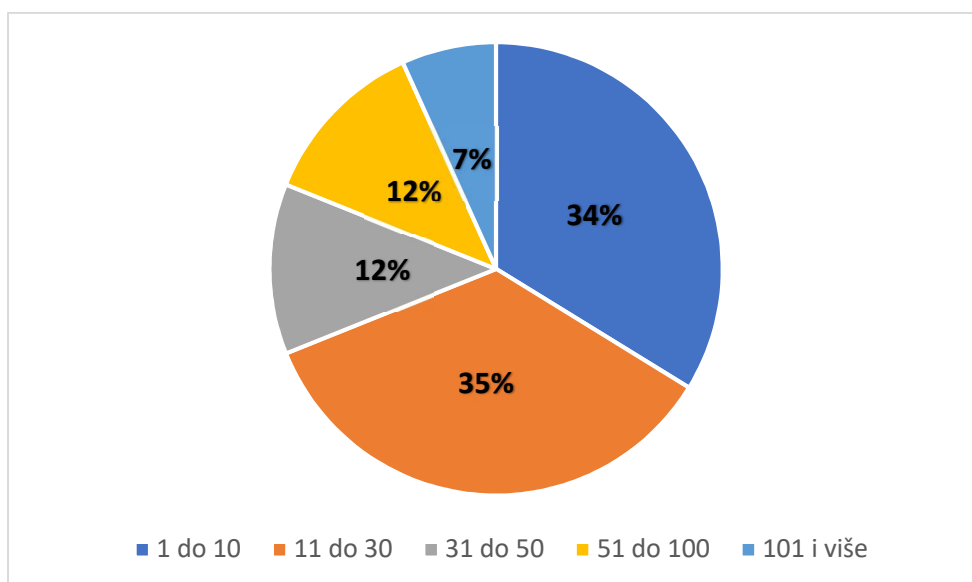
75 responses



Izvor: Oblikovanje prikaza putem Google obrasca.

Na grafikonu 19. prikazana su obilježja hotela temeljem broja stalno zaposlenih u 2019. godini te se utvrdilo kako najveći udio od 35 posto zauzimaju hoteli s 11 do 30 zaposlenih. U stopu ih slijede hoteli s udjelom od 34 posto što predstavlja 1 do 10 zaposlenih. Zapravo takav rezultat je u rangu sa prijašnjim rezultatima gdje se utvrdilo kako najveći broj ispitanika pripada u kategoriji hotela kapaciteta od 21 do 50 soba i zbog čega je primjetan mali udio zaposlenika. Nakon toga sa istim udjelom stalnog broja zaposlenika su hoteli sa 11 do 50 zaposlenika. Najmanji udio su hoteli s udjelom od 7 posto (od 101 i više) stalnog broja zaposlenih.

Grafikon 19. Obilježja ispitanika temeljem broja stalno zaposlenih u 2019. godini

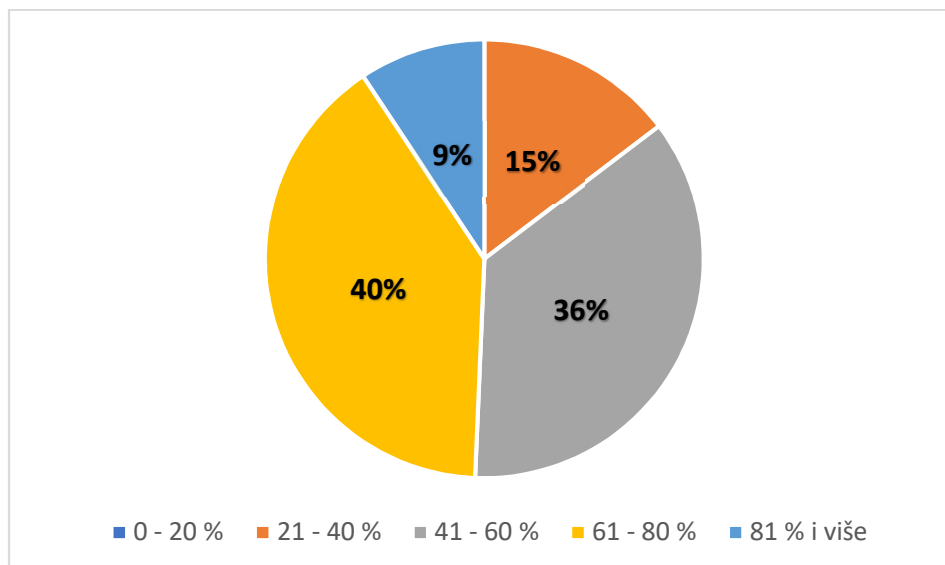


Izvor: Izrada autora.

Na grafikonu 20. prezentira se iskorištenost hotela na godišnjoj razini u 2019. godini. Iskorištenost u ovom slučaju predstavlja odnos zauzetih i raspoloživih soba uzimajući u obzir sve kalendarske dane u mjesecu. Temeljem toga dobili su se rezultati koji pokazuju kako je

najveći udio od 40 posto onih hotela koji imaju iskorištenost između 61 i 80 posto. Zatim slijede s udjelom od 36 posto hoteli s iskorištenosti između 41 i 60 posto. Na trećem mjestu s udjelom od 15 posto su hoteli iskorištenosti između 21 i 40 posto. Najmanji je udio od 9 posto i to su hoteli s iskorištenosti 81 posto i više. U ovom ispitivanju nisu zabilježeni odgovori u rangu najmanje iskoristivosti od 0 do 20 posto.

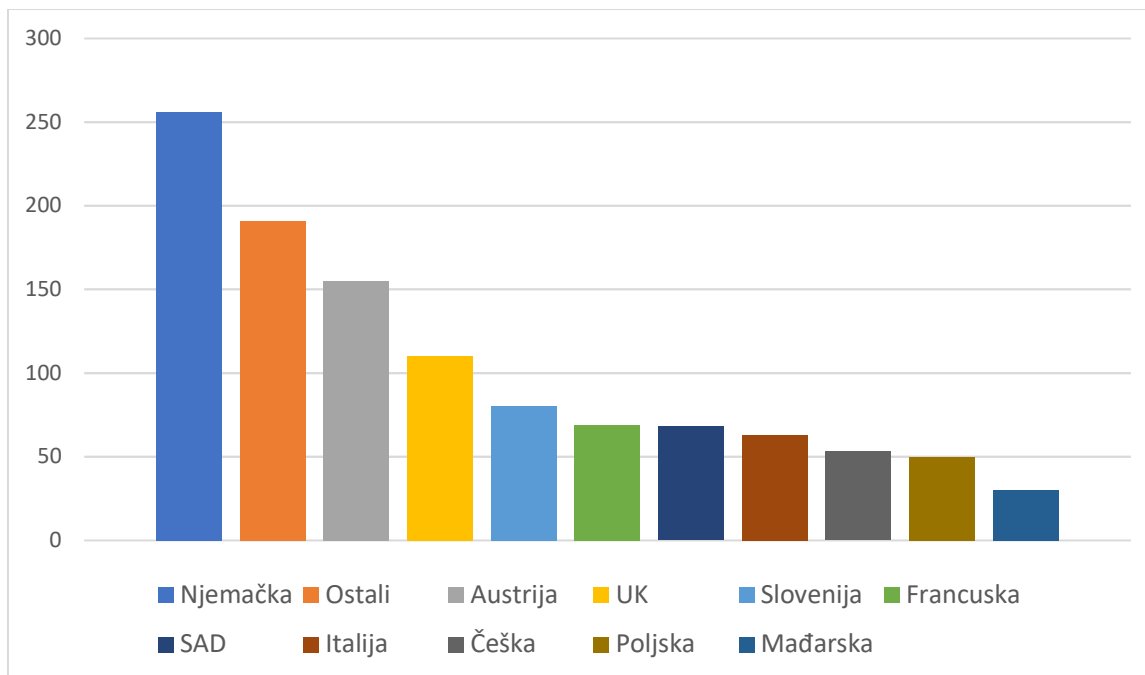
Grafikon 20. Postotak iskorištenosti hotela na godišnjoj razini u 2019. godini



Izvor: Izrada autora.

Nakon toga u obzir su se uzimali podaci o rangiranju pet primarnih emitivnih tržišta po ostvarenim noćenjima u 2019. godini. Ispitanici su imali mogućnost izbora iz ponuđenih odgovora. Kao što je već spomenuto u potpoglavlju 4.4. popis emitivnih tržišta preuzeo se temeljem izvješća Ministarstva turizma Republike Hrvatske, *Turizam u brojkama 2019.* gdje su se prema vrstama objekta – hoteli identificirala najvažnija emitivna tržišta. To su bila Njemačka, Austrija, Slovenija, Italija, Poljska, Ujedinjena Kraljevina, Češka, Mađarska, Francuska, SAD i ostali. Na grafikonu 21. prikazani su rezultati ispitivanja.

Grafikon 21. Rang lista primarnih emitivnih tržišta po ostvarenim noćenjima u 2019. godini



Izvor: Izrada autora.

Na grafikonu se prezentira kako je najvažnije tržište za ispitanike Njemačka što korespondira sa izvješćem Ministarstva turizma i sporta Republike Hrvatske. Naime uvjerljivo po broju noćenja je rangirana grupa zemlja označena kao „ostali“ koja se na ovoj listi nalazi odmah na drugom mjestu. Treće po važnosti je Austrija koja se u izvješću Ministarstva nalazi na drugom mjestu. Četvrto mjesto zauzima Ujedinjena Kraljevina koja se nalazi na istoj poziciji što ukazuje kako u Republici Hrvatskoj top tržišta pokrivaju cjelokupno priobalje bez obzira na lokaciju samoga hotela. Peto mjesto zauzima tržište Slovenije koje u izvješću Ministarstva zauzima istu poziciju sa 1.070.323 noćenja. Potom slijedi Francuska na šestom mjestu po važnosti ispitanika što je nešto viša pozicija u usporedbi sa izvješćem Ministarstva gdje se Francuska nalazi odmah iza Italije i SAD-a. U ovom istraživanju utvrdile su se različite pozicije emitivnih tržišta gdje se primjerice Italija našla na mjestu iza Francuske i SAD po značaju i udjelu. Posljednji statistički podaci (Index Vijesti, 2021) naime potvrđuju prisutan pad udjela talijanskih gostiju na hrvatskoj obali. Procjenjuje se kako je taj pad posljedica promijenjenih trendova kod putovanja Talijana u kojemu dominiraju individualnost i „last minute“ rezervacije. Osim toga procjenjuje se kako je još jedan od razloga smanjenja značaja ovog emitivnog tržišta pad bruto društvenog proizvoda talijanskog gospodarstva, što je primoralo većinu stanovništva na boravak u vlastitoj zemlji, te slabija promocija Hrvatske u Italiji koju je primjerice iznio jedan od vlasnika luksuznog hotela u Istri. Ostale tri zemlje zauzimaju istu

poziciju u usporedbi s izvješćem Ministarstva. U sljedećem poglavlju prikazati će se rezultati deskriptivne statističke analize.

## 5.2. Rezultati deskriptivne statističke analize druge faze istraživanja

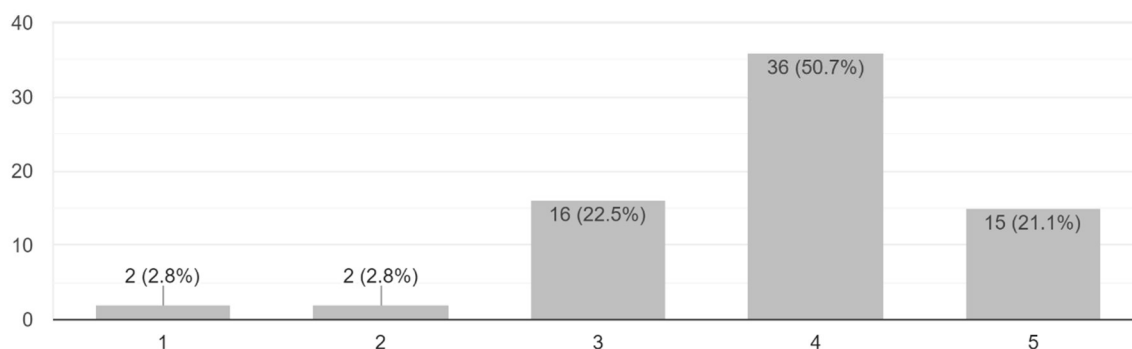
Svrha deskriptivne statističke analize jest opisati prikupljene podatke te ih prikazati na razumljiv i pregledan način. S obzirom na konstrukciju anketnog upitnika i njezinu podjelu u četiri dijela, u nastavku teksta prezentirani su rezultati za svaku česticu upitnika, odnosno za svaki uzorak temeljem aritmetičke sredine, standardne devijacije i koeficijenta asimetrije.

### 5.2.1. Rezultati deskriptivne statističke analize glavnih sektorskih pokazatelja

Na pitanje: „Smatram kako postoje razlike u utjecaju iskorištenosti hotela (popunjenost soba), turističkom prometu (dolasci i noćenja), te izboru primarnih emitivnih tržišta na konkurentnost Republike Hrvatske kao turističke destinacije na međunarodnom tržištu“ ispitanici su odgovorili na način kako je to prikazano na slici 26. Odgovori su mjereni Likertovom ljestvicom sa pet stupnjeva i krajnjim polovima od „uopće se ne slažem“ (1) do „potpuno se slažem“ (5). Na slici se može primijetiti kako je najveći dio ispitanika od 50,7 posto odgovorio sa djelomično se slažem (4). Najmanji broj ispitanika je odgovorio sa opće se ne slažem i djelomično se ne slažem sa udjelom od 2,8 posto.

*Slika 26. Obilježja ispitanika temeljem odgovora o utjecaju glavnih sektorskih pokazatelja na konkurentnost Republike Hrvatske kao turističke destinacije*

Smatram kako postoje razlike u utjecaju iskorištenosti hotela (popunjenost soba), turističkom prometu (dolasci i noćenja), te izboru primarnih e...ao turističke destinacije na međunarodnom tržištu.



Izvor: Oblikovanje prikaza putem Google obrasca.

U Tablici 22. prikazani su rezultati deskriptivne statističke analize odgovora o utjecaju sektorskih pokazatelja na konkurentnost Republike Hrvatske kao turističke destinacije. Rezultati ukazuju kako su se ispitanici djelomično složili s tvrdnjama koje su ocjenjene prosječnom ocjenom 3,85. Standardna devijacija od 0,89 zapravo potvrđuje da je to prosječno

odstupanje od aritmetičke sredine. Koeficijent varijacije iznosi 23 posto. Nadalje, vrijednosti koeficijenta asimetrije upućuju na negativnu asimetriju koja je iznosila -0,94 što znači kako se većina rezultata koncentrira na većim vrijednostima, odnosno da su afirmativne, što potvrđuju stav ispitanika o pozitivnom utjecaju sektorskih pokazatelja na konkurentnost.

*Tablica 22. Deskriptivna statistička analiza odgovora o utjecaju sektorskih pokazatelja na konkurentnost Republike Hrvatske kao turističke destinacije*

<b>N</b>	<b>MIN</b>	<b>MAX</b>	<b>ARITMETIČKA SREDINA</b>	<b>STANDARDNA DEVIJACIJA</b>	<b>KOEFICIJENT ASIMETRIJE</b>
<b>71</b>	1,00	5,00	3,85	0,89	-0,94

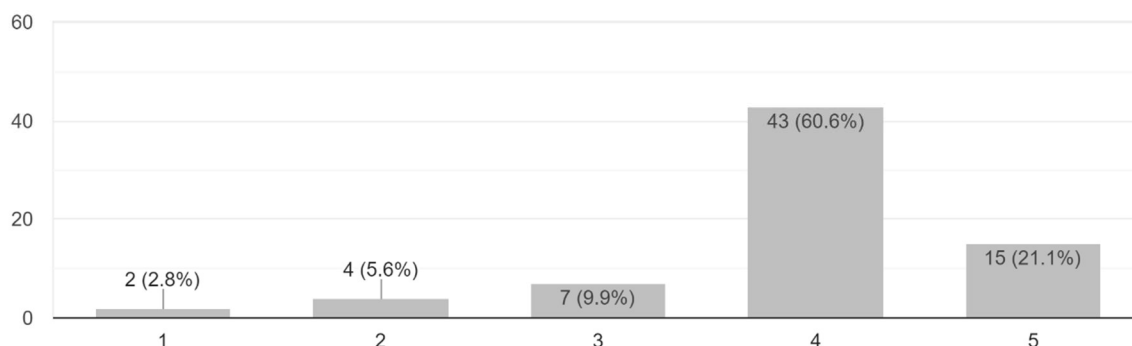
Izvor: Izrada autora.

Na pitanje: „Smatram kako postoji povezanost između prilagodbe poslovanja hotela kroz sektorske pokazatelje temeljenom na sustavnom praćenju konkurentnosti Republike Hrvatske kao turističke destinacije i povećavanja turističkog prometa hotela“ ispitanici su odgovorili na način kako je to prikazano na slici 27.

Na slici se može primijetiti kako je najveći dio ispitanika od 60,6 posto odgovorilo sa djelomično se slažem (4). Najmanji broj ispitanika je odgovorio sa opće se ne slažem (1) s udjelom od 2,8 posto.

*Slika 27. Obilježja ispitanika temeljem odgovora o povezanosti prilagodbe poslovanja i sustavnog praćenja konkurentnosti Republike Hrvatske kao turističke destinacije, te povećavanja turističkog prometa hotela*

Smatram kako postoji povezanost između prilagodbe poslovanja hotela kroz sektorske pokazatelje temeljenom na sustavnom praćenju konkurentnosti ...nacije i povećavanja turističkog prometa hotela.



Izvor: Oblikovanje prikaza putem Google obrasca.

U Tablici 23. prikazani su rezultati deskriptivne statističke analize odgovora o povezanost između prilagodbe poslovanja hotela kroz sektorske pokazatelje temeljenom na sustavnom praćenju konkurentnosti Republike Hrvatske kao turističke destinacije i povećavanja

turističkog prometa hotela. Rezultati utvrđuju kako su se ispitanici složili s tvrdnjama koje su ocjenjene prosječnom ocjenom 3,92. Standardna devijacija od 0,89 zapravo potvrđuje da aritmetička sredina dobro predstavlja rezultate (koeficijent varijacije je 23 %). Vrijednosti koeficijenta asimetrije upućuju na negativnu asimetriju koja je iznosila -1,33 što znači kako se većina ispitanika slaže o važnosti prilagodbe poslovanja kroz sektorske pokazatelja koji se temelje na sustavnom praćenju konkurentnosti i povećanja turističkog prometa hotela.

*Tablica 23. Deskriptivna statistička analiza odgovora o povezanosti prilagodbe poslovanja i sustavnog praćenja konkurentnosti Republike Hrvatske kao turističke destinacije, te povećanja turističkog prometa hotela*

N	MIN	MAX	ARITMETIČKA SREDINA	STANDARDNA DEVIJACIJA	KOEFICIJENT ASIMETRIJE
71	1,00	5,00	3,92	0,89	-1,33

Izvor: Izrada autora.

Temeljem prve skupine pokazatelja primjećuje se kako se većina ispitanika slaže o važnosti sektorskih pokazatelja i njihovom utjecaju na konkurentnost i povećanje turističkog prometa hotela.

### **5.2.2. Rezultati deskriptivne statističke analize TTCI pokazatelja**

Rezultati su podijeljeni u četiri skupine označene sa A, B, C i D te odgovorima koji su mjereni prema Likertovoj ljestvici važnosti od sedam stupnjeva gdje 1 predstavlja potpuno neslaganje s tvrdnjom i 7 predstavlja potpuno slaganje s tvrdnjom.

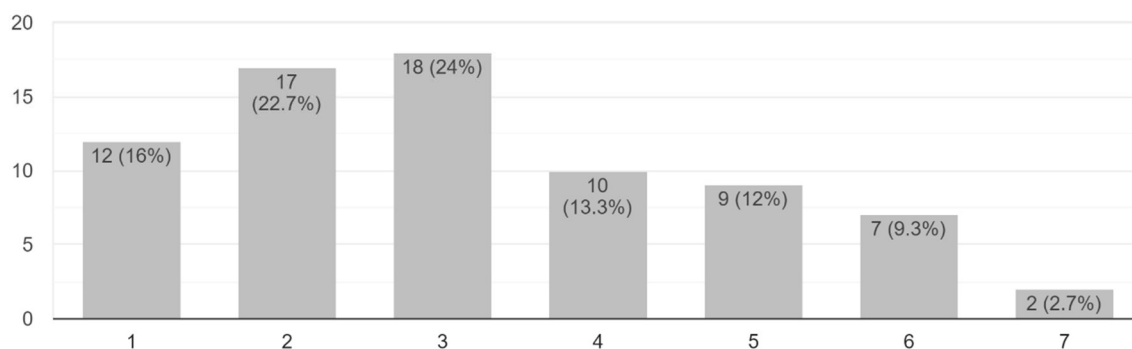
#### **5.2.2.1. Rezultati statističke analize oznake A u anketnom upitniku – poticajno okruženje**

Slika 28. prezentira odgovore na prvo pitanje u skupini poticajnog okruženja oznake „A“. Rezultati prikazuju kako je najveći broj ispitanika odgovorio sa „djelomično se ne slažem“ (24 %) s tvrdnjom kako je poslovno okruženje u Hrvatskoj konkurentno. Nakon toga slijedi odgovor „ne slažem“ sa udjelom od 22,7 posto i odgovor „u potpunosti se ne slažem“ s udjelom od 16 posto. Najmanji broj odgovora zabilježen je za tvrdnju „u potpunosti se slažem“ gdje su zabilježena samo dva odgovora.

*Slika 28. Obilježja ispitanika temeljem odgovora o konkurentnom poslovnom okruženju u Republici Hrvatskoj*

1 A. Smatram poslovno okruženje u Hrvatskoj konkurentno (regulatorni okvir, pravna zaštita, troškovi poslovanja i porezna politika, te oporezivanje rada).

75 responses



Izvor: Oblikovanje prikaza putem Google obrasca.

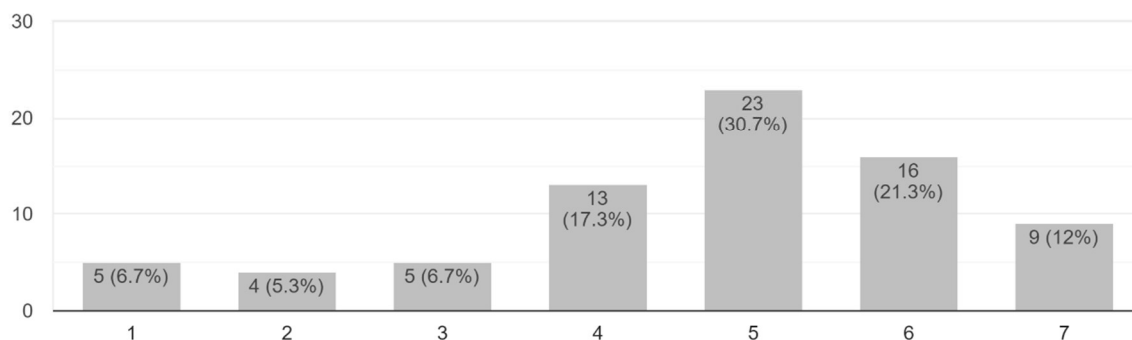
Sljedeća slika 29. prezentira odgovore na pitanje o sigurnosti i zaštite rada u kojoj se 23 ispitanika djelomično složilo s tvrdnjom. Najmanje ispitanika se odlučilo za tvrdnju „ne slažem se“, njih 2.

Potom se na slici 30. primjećuje visoka razina slaganja sa tvrdnjom oko razine zdravlja i higijene što je svakako indikativno uzimajući u obzir kako se istraživanje odnosilo na razdoblje 2019. godine (znači prije pandemije). Možda je i to pokazatelj kako su se hoteli i hotelske kompanije lakše prilagođavale novonastalim sigurnosnim i zdravstvenim standardima u godinama koje su slijedile s obzirom na već visoke postojeće razine i svijesti hotelijera s čime se složilo 63 ispitanika (slaganje s tvrdnjom od razine 5 do 7).

*Slika 29. Obilježja ispitanika temeljem odgovora o sigurnosti i zaštiti rada*

2 A. Smatram kako su sigurnost i zaštita rada na visokoj razini (niske stope kriminaliteta, pouzdanost javnih službi, troškovi sigurnosti i zaštite od terorizma).

75 responses

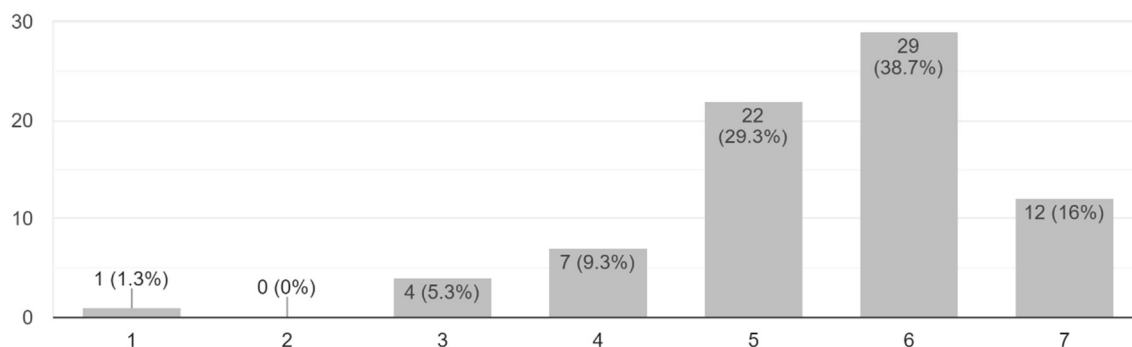


Izvor: Oblikovanje prikaza putem Google obrasca.

*Slika 30. Obilježja ispitanika temeljem odgovora o zdravlju i higijeni*

3 A. Smatram kako su zdravlje i higijena na visokoj razini (osnovne sanitarne usluge, pitka voda, kapacitet bolnica).

75 responses



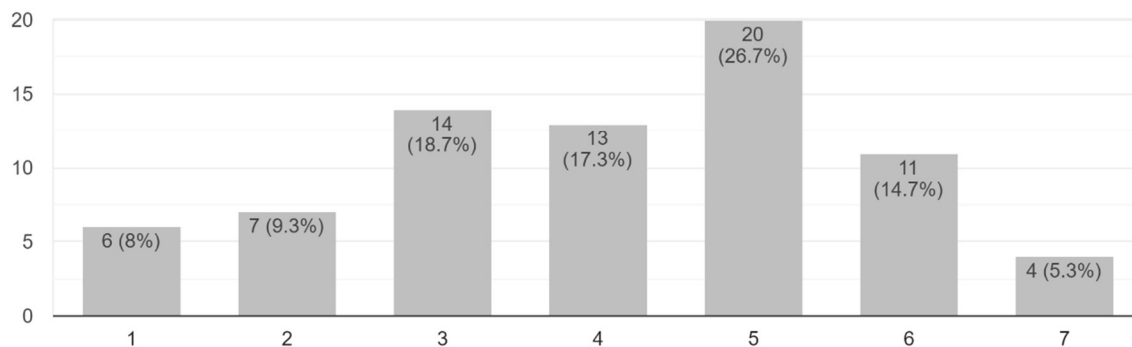
Izvor: Oblikovanje prikaza putem Google obrasca.

Dalje, na slici 31. primjećuje se kako su se ispitanici najviše opredijelili za djelomično slaganje s tvrdnjom (5) o konkurentnosti ljudskih resursa i tržišta rada, njih 20 (26,7 %). Najmanji broj odlučio za potpuno slaganje s tvrdnjom, njih 4 (5,3 %).

*Slika 31. Obilježja ispitanika temeljem odgovora o konkurentnosti ljudskih resursa i tržišta rada*

4 A. Smatram ljudske resurse i tržište rada konkurentnima (visoko obrazovana radna snaga, tržište radne snage).

75 responses

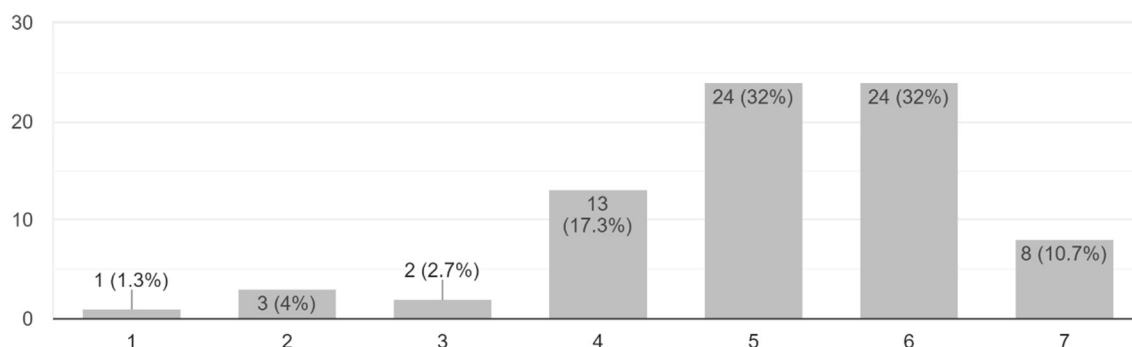


Izvor: Oblikovanje prikaza putem Google obrasca.



*Slika 32. Obilježja ispitanika temeljem odgovora o razvijenosti informacijske i komunikacijske tehnologije*

5 A. Smatram razvijenost informacijske i komunikacijske tehnologije konkurentnom (online transakcije, postotak internet korisnika, broj pretp...nost mobilnog signala, kvaliteta električne mreže).  
75 responses



Izvor: Oblikovanje prikaza putem Google obrasca.

Slika 32. prezentira stav ispitanika u svezi konkurentnosti informacijske i komunikacijske tehnologije u Republici Hrvatskoj gdje se najveći dio ispitanika složio ili djelomično složio s tvrdnjom. Ukupno se tako izjasnilo 48 ispitanika što predstavlja udio od 64 posto. Najmanji broj se u potpunosti nije složio s tvrdnjom a radi se o jednom ispitaniku.

Deskriptivna statistička analiza skupine poticajnog okruženja prezentirana je u tablici 24. gdje aritmetička sredina iznosi 4,52 koja upućuje na opći stav prema odgovoru „djelomično se slažem“. Standardna devijacija, odnosno, prosječno odstupanje od aritmetičke sredine iznosi 1,01, dok vrijednost koeficijenta asimetrije prikazuje negativnu asimetriju koja je iznosila -0,64 što znači kako se glavnina rezultata grupira na većim vrijednostima.

*Tablica 24. Deskriptivna statistička analiza odgovora oznake „A“ – poticajno okruženje*

N	MIN	MAX	ARITMETIČKA SREDINA	STANDARDNA DEVIJACIJA	KOEFICIJENT ASIMETRIJE
75	1,20	6,80	4,52	1,01	-0,64

Izvor: Izrada autora.

Rezultati statističke analize kod poticajnog okruženja oznake A u anketnom upitniku pokazuju kako su se ispitanici većinom složili o djelomičnoj važnosti skupine poticajnog okruženja u poslovanju hotela.

### **5.2.2.2. Rezultati statističke analize oznake B u anketnom upitniku – pravna regulativa**

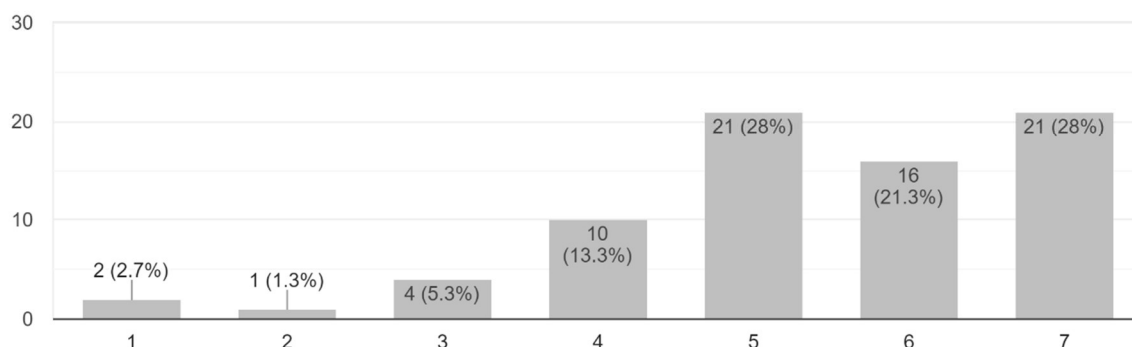
U dijelu pravne regulative koja omogućava putovanja i turizam postavljena su četiri pitanja. Na slici 33. prezentirani su odgovori na prvo pitanje a koji se zapravo tiču važnosti turističke

aktivnosti u Republici Hrvatskoj. Može se primijetiti kako se najveći broj ispitanika djelomično ili u potpunosti složio s tom tvrdnjom, dok se najmanji broj ispitanika nije složio s tvrdnjom.

*Slika 33. Obilježja ispitanika temeljem odgovora o važnosti turističke aktivnosti u Republici Hrvatskoj*

1 B. Smatram sektor turizma izuzetno važnim u Hrvatskoj (državna potpora, učinkovitost marketinga i brendiranja u privlačenju turista, red... statističkih podataka, rating nacionalnog brenda).

75 responses



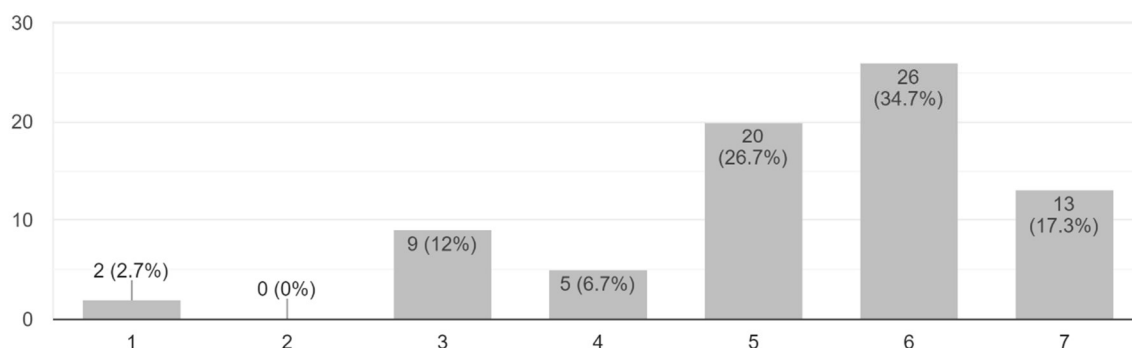
Izvor: Oblikovanje prikaza putem Google obrasca.

Na sljedećoj slici 34. ispitanici su se u najvećoj mjeri složili s tvrdnjom kako je Republika Hrvatska dostupna za sva međunarodna putovanja što uključuje vizni režim, zračni prijevoz, različite trgovačke ugovore poput alotmanskih ugovora ili ugovora o fiksnom zakupu koji se vrlo često potpisuju u hotelskom poslovanju.

*Slika 34. Obilježja ispitanika temeljem odgovora o dostupnosti Hrvatske za sva međunarodna putovanja*

2 B. Smatram Hrvatsku lako dostupnom za sva međunarodna putovanja (vizni režim, bilateralni ugovori u zračnom prijevozu, broj regionalnih trgovačkih ugovora koji su na snazi).

75 responses

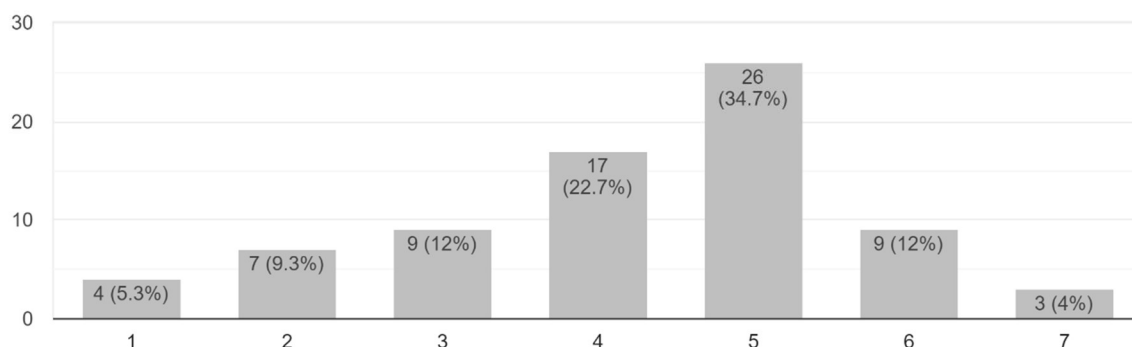


Izvor: Oblikovanje prikaza putem Google obrasca.

*Slika 35. Obilježja ispitanika temeljem odgovora o cjenovnoj konkurentnosti Republike Hrvatske*

3 B. Smatram Hrvatsku cjenovno konkurentnom (cijene zrakoplovnih karata i naknada za zračne luke, cijene hotelskog smještaja, paritet kupovne moći, cijene goriva).

75 responses



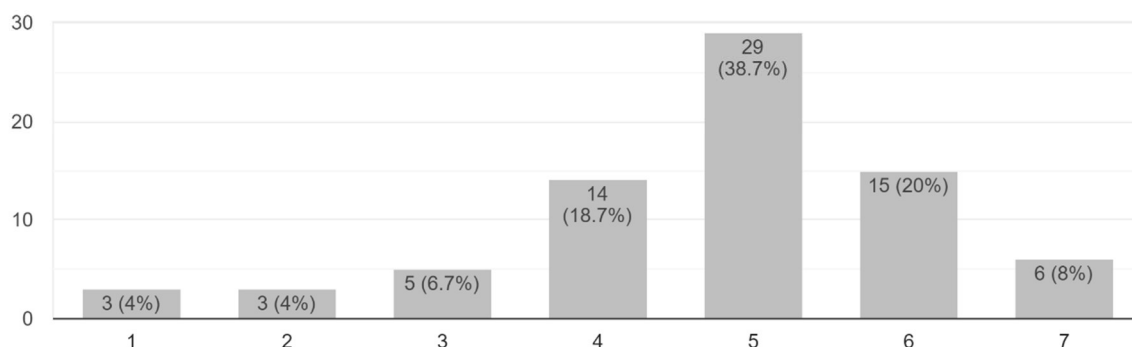
Izvor: Oblikovanje prikaza putem Google obrasca.

Slika 35. prezentira odgovore ispitanika koji se tiču cjenovne konkurentnosti na kojoj se najveći broj, točnije njih 26 (34,7 %) djelomično složilo s tvrdnjom. Najmanji broj ispitanika se u potpunosti nije složilo s navedenom tvrdnjom, odnosno njih 4 koji predstavlja udio od 5,3 posto.

Odgovor na zadnje pitanje iz ove skupine prezentiran je na slici 36. Najveći broj ispitanika se samo djelomično složilo s tvrdnjom kako zaštita okoliša omogućuje konkurentnost Hrvatskog turizma. Za takav odgovor se odlučilo njih ukupno 29 ili 38,7 posto. Iako se radi o većem postotku, ne može se ne uzeti u obzir činjenica kako velika većina domaćih i međunarodnih istraživanja potvrđuju kako je „sunce i more“ još uvijek jedan od najvažnijih resursa s kojima turističke destinacije raspolažu. Zapravo može se reći kako se radi o prirodnom resursu zbog kojega turisti najčešće biraju određenu destinaciju, te je zanimljivo primijetiti kako se ipak veći broj ispitanika nije odlučio za veću razinu važnosti. Odnosno, puno je vjerojatnije kako se radi o određenom nezadovoljstvu u pogledu pravne regulative i postupaka provođenja zaštite okoliša.

*Slika 36. Obilježja ispitanika temeljem odgovora o konkurentnosti Hrvatskog turizma s aspekta zaštite okoliša*

4 B. Smatram kako zaštita okoliša omogućuje konkurentnost Hrvatskog turizma (pravna regulativa, održivi razvoj, ugovori o zaštiti okoliša na snazi, ...totak šumskog bogatstva, otpadne vode, riblji fond).  
75 responses



Izvor: Oblikovanje prikaza putem Google obrasca.

Konačno u tablici 25. prikazani su rezultati deskriptivne statističke analize u kojoj aritmetička sredina iznosi 4,92 što potvrđuje kako se većina ispitanika djelomično slaže sa tvrdnjama. Standardna devijacija iznosi 1,06 što zapravo potvrđuje grupiranje vrijednosti izvan sredina, odnosno u ovom slučaju na većim razinama (koeficijent varijacije je 22 %). Vrijednosti koeficijenta asimetrije prikazuju negativnu asimetriju koja je iznosila -0,64 što znači kako se glavnina rezultata grupira na desnoj strani raspona dobivenih rezultata.

*Tablica 25. Deskriptivna statistička analiza odgovora oznake „B“ – pravna regulativa*

N	MIN	MAX	ARITMETIČKA SREDINA	STANDARDNA DEVIJACIJA	KOEFICIJENT ASIMETRIJE
75	1,00	7,00	4,92	1,06	-1,08

Izvor: Izrada autora.

Rezultati statističke analize u skupini pravna regulativa koja omogućava putovanja i turizam oznake B u anketnom upitniku ukazuju kako su se ispitanici većinom djelomično složili o važnosti ove skupine za poslovanje hotela, odnosno kako se raspon odgovora kretao od 5 - djelomično se slažem do 7 - u potpunosti se slažem.

### **5.2.2.3. Rezultati statističke analize oznake C u anketnom upitniku – infrastruktura**

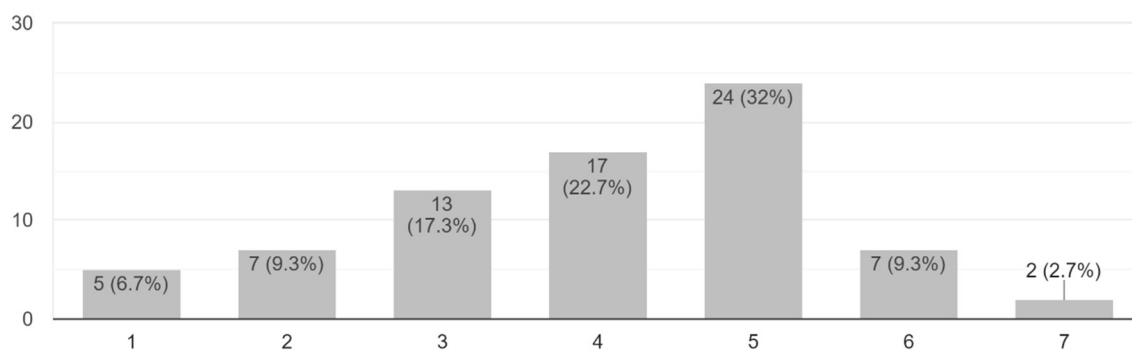
U ovom dijelu anketnog upitnika pitanja su bila usmjerena na procjenu infrastrukture zračnog prijevoza, kopnene i pomorske infrastrukture, te ponude i kvalitete hotela i hotelskog smještaja u Republici Hrvatskoj. Na slici 37. prikazani su rezultati u kojima 24 ispitanika smatra infrastrukturu zračnog prijevoza djelomično konkurentnom. Zanimljivost je i ta što se najmanji

broj afirmativnog odgovora pronašao na najvećoj vrijednosti, odnosno gdje se samo dvoje ispitanika u potpunosti složilo sa tvrdnjom.

*Slika 37. Obilježja ispitanika temeljem odgovora o konkurentnosti infrastrukture zračnog prijevoza*

1 C. Smatram infrastrukturu zračnog prijevoza konkurentnom (kvaliteta infrastrukture zračnih luka, broj letova, dostupnost zračnih luka, broj zračnih prijevoznika).

75 responses



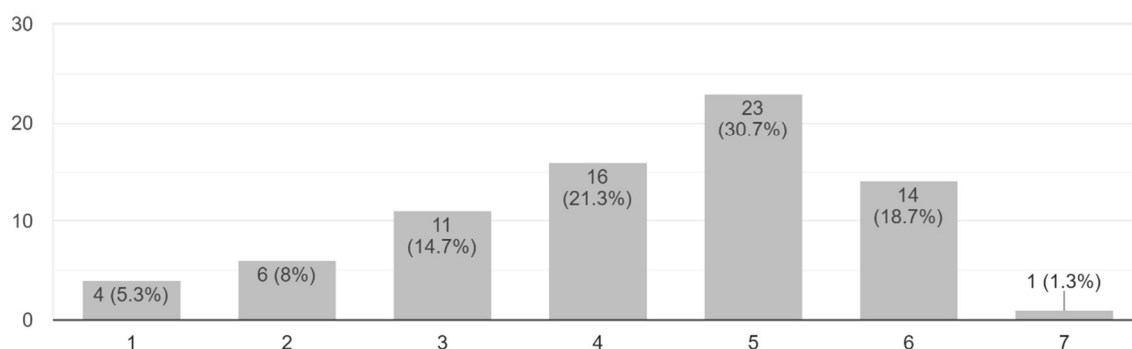
Izvor: Oblikovanje prikaza putem Google obrasca.

Nadalje, slika 38. prezentira odgovore na konkurentnost kopnene i pomorske infrastrukture koja na sličan način slijedi razine vrijednosti iz prethodnog pitanja. To znači kako se najveći broj ispitanika djelomično složilo s tvrdnjom, dok se je istovremeno i najmanji broj ispitanika u potpunosti složilo s tvrdnjom.

*Slika 38. Obilježja ispitanika temeljem odgovora o konkurentnosti kopnene i pomorske infrastrukture*

2 C. Smatram kopnenu i pomorsku infrastrukturu konkurentnom (kvaliteta cestovne infrastrukture, postotak pokrivenosti teritorija cestovnom infrast... pomorskih luka, učinkovitost kopnenog prijevoza).

75 responses



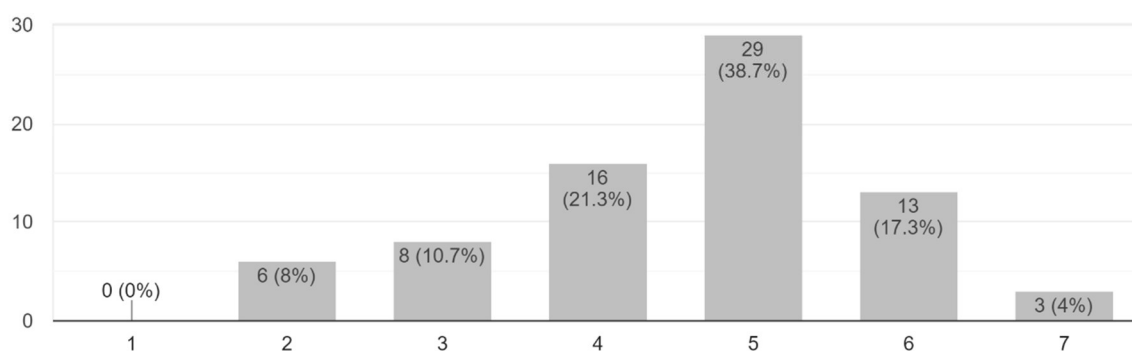
Izvor: Oblikovanje prikaza putem Google obrasca.

Zadnje pitanje u ovoj skupini ispitalo je stavove o konkurentnosti ponude i kvalitete hotela i hotelskog smještaja u Republici Hrvatskoj. Odgovori su prezentirani na slici 39. Velika većina ispitanika, njih točno 29 ili 38,7 posto se djelomično složilo s tvrdnjom o konkurentnosti ove infrastrukture. Opet je zanimljivo kako se i najmanji broj ispitanika u potpunosti složio s ovom tvrdnjom, njih 3 ili 4 posto.

*Slika 39. Obilježja ispitanika temeljem odgovora o konkurentnosti ponude i kvalitete hotela i hotelskog smještaja u Republici Hrvatskoj*

3 C. Smatram kako je ponuda i kvaliteta hotela i hotelskog smještaja u Hrvatskoj konkurentna (broj soba na 100 stanovnika, kvaliteta turističke infrastrukture).

75 responses



Izvor: Oblikovanje prikaza putem Google obrasca.

Deskriptivna statistička analiza skupine „C“ prikazana je u tablici 26. koja prezentira aritmetičku sredinu s vrijednosti 4,29. Standardna devijacija iznosi 1,05 i kada je mala ukazuje na malu raspršenost oko aritmetičke sredine (koeficijent varijacije je 24 %). Vrijednost koeficijenta asimetrije prikazuje negativnu asimetriju koja je iznosila -0,43 što znači kako se većina rezultata ipak koncentrirala na većim vrijednostima.

*Tablica 26. Deskriptivna statistička analiza odgovora oznake „C“ – infrastruktura*

N	MIN	MAX	ARITMETIČKA SREDINA	STANDARDNA DEVIJACIJA	KOEFICIJENT ASIMETRIJE
75	1,33	7,00	4,29	1,05	-0,43

Izvor: Izrada autora.

Rezultati statističke analize u skupini infrastruktura oznake C u anketnom upitniku ukazuju kako su se ispitanici većinom djelomično složili o važnosti ove skupine u poslovanju hotela.

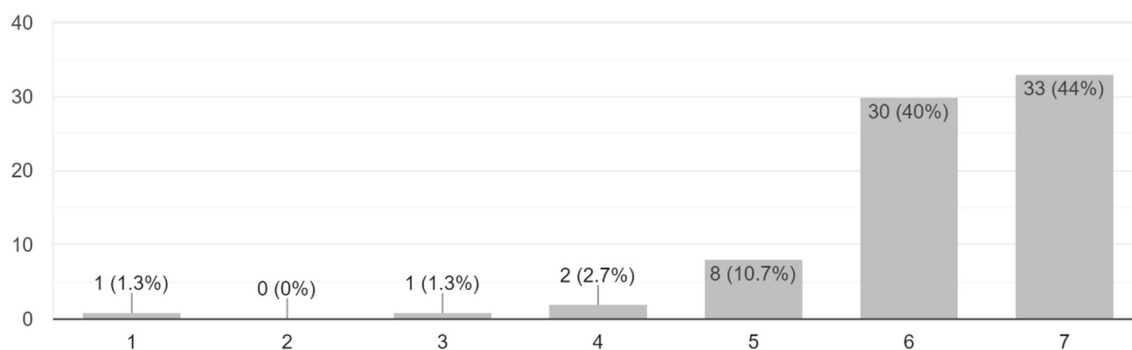
#### **5.2.2.4. Rezultati statističke analize oznake D u anketnom upitniku – prirodna i kulturna baština**

„D“ oznaka u anketnom upitniku uključivala je dva pitanja. U prvom pitanju ispitanici su ocjenjivali doprinos konkurentnosti od strane prirodnih resursa Republike Hrvatske gdje se

najveći broj ispitanika u potpunosti složio sa tvrdnjom. Najveću vrijednost izabralo je ukupno 33 ispitanika s udjelom od 44 posto što se može vidjeti na slici 40.

*Slika 40. Obilježja ispitanika temeljem odgovora o doprinosu konkurentnosti prirodnih resursa Republike Hrvatske*

1 D. Smatram kako prirodni resursi Hrvatske doprinose konkurentnosti (broj spomenika pod zaštitom UNESCO-a – lokaliteti Svjetske prirodne b...irodним resursima, privlačnost prirodnih resursa).  
75 responses

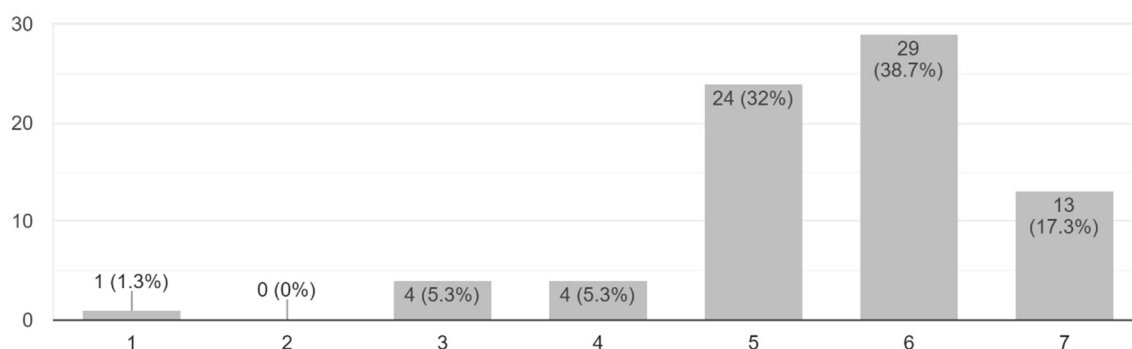


Izvor: Oblikovanje prikaza putem Google obrasca.

Sljedeće pitanje procjenjivalo je konkurentnost kulturnih resursa i uvjeta za održavanje međunarodnih događaja u Republici Hrvatskoj. Najveći broj ispitanika, točnije njih 29 (38,7 %) složio se sa tvrdnjom. Najmanji broj ispitanika se u potpunosti nije složio s tvrdnjom u vrijednosti jednog ispitanika (1,3%) kao što se može vidjeti na slici 41.

*Slika 41. Obilježja ispitanika temeljem odgovora o konkurentnosti kulturnih resursa i uvjeta za održavanje međunarodnih događaja u Republici Hrvatskoj*

2 D. Smatram kako su kulturni resursi i uvjeti za održavanje međunarodnih događaja u Hrvatskoj konkurentni (broj spomenika pod zaštitom UNESCO-...rilišta, broj međunarodnih sastanaka udruženja).  
75 responses



Izvor: Oblikovanje prikaza putem Google obrasca.

Konačno, deskriptivna statistička analiza skupine „D“ prikazana je u tablici 27. Aritmetička sredina iznosi 5,85. Koeficijent varijacije je 17 posto, što ukazuje na relativno slabu raspršenost oko aritmetičke sredine. Vrijednosti koeficijenta asimetrije je negativan i iznosi -2. Može se smatrati prihvatljivima u tumačenju normalnosti distribucije s obzirom na asimetriju.

*Tablica 27. Deskriptivna statistička analiza odgovora oznake „D“ – prirodna i kulturna baština*

N	MIN	MAX	ARITMETIČKA SREDINA	STANDARDNA DEVIJACIJA	KOEFICIJENT ASIMETRIJE
75	1,00	7,00	5,85	1,01	-2,00

Izvor: Izrada autora.

Rezultati statističke analize u skupini prirodne i kulturne baštine oznake D u anketnom upitniku ukazuju kako su se ispitanici u velikoj mjeri složili o važnosti ove skupine za poslovanje hotela.

#### **5.2.2.5. Rezultati statističke analize svih četiriju stupova konkurentnosti**

Objedinjeni rezultati svih četiriju skupina konkurentnosti koje sačinjavaju TTCI pokazatelj utvrđuju prosječnu ocjenu od 4,78 ( $s = 0,87$ ) što znači kako su ispitanici najveći stupanj slaganja iskazali s tvrdnjom „djelomično se slažem“. Ukupna vrijednosti koeficijenta asimetrije je negativna, te iznosi -1,16 što se smatra prihvatljivim u tumačenju normalnosti distribucije s obzirom kako se glavnina rezultata grupirala više prema desnoj strani raspona dobivenih rezultata (tablica 28.) odnosno obuhvatili su odgovore od 6 – slažem se prema 7 – u potpunosti se slažem.

*Tablica 28. Deskriptivna statistička analiza 4 stupova konkurentnosti*

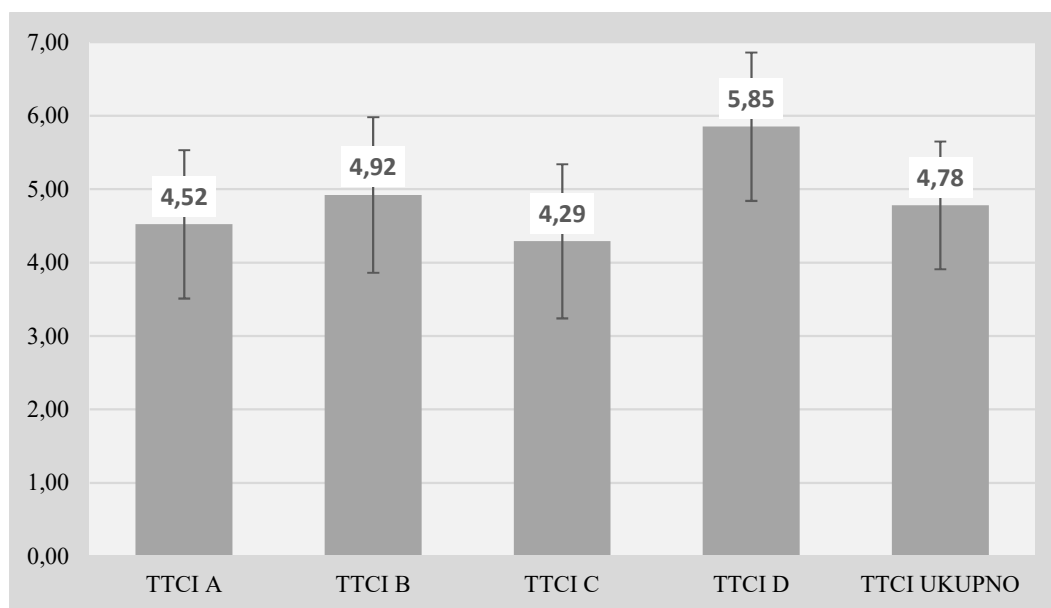
N	MIN	MAX	ARITMETIČKA SREDINA	STANDARDNA DEVIJACIJA	KOEFICIJENT ASIMETRIJE
75	1,57	6,86	4,78	0,87	-1,16

Izvor: Izrada autora.

Na grafikonu 22. prikazani su stupovi konkurentnosti u usporedbi aritmetičke sredine i standardne devijacije gdje se može primijetiti kako su ispitanici najveći stupanj slaganja iskazali kod prirodne i kulturne baštine, a najmanje kod infrastrukture.



Grafikon 22. TTCI pokazatelji 4 stupova konkurentnosti (aritmetička sredina i standardna devijacija; N=75)



Izvor: Izrada autora.

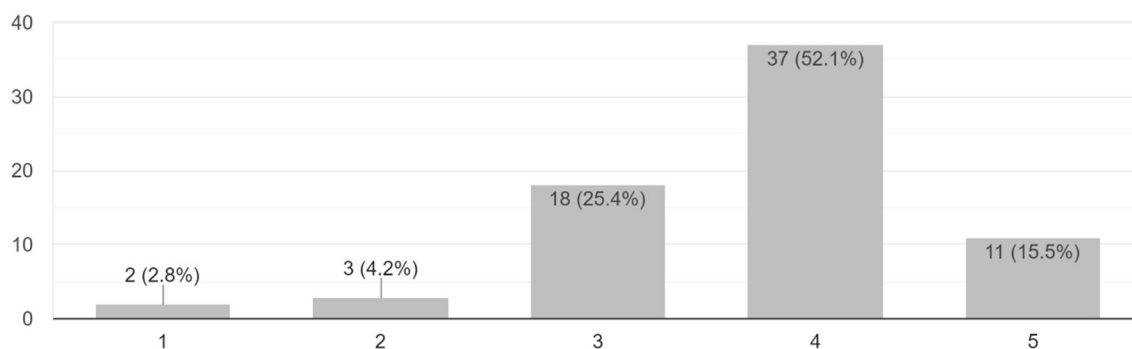
Na pitanje: „Smatram kako postoji povezanost između TTCI (eng. *Travel & Tourism Competitiveness Indeks*) pokazatelja konkurentnosti Republike Hrvatske kao turističke destinacije na međunarodnom tržištu iz perspektive poslovanja hotela“ 37 ispitanika se složilo s tvrdnjom što iznosi udio od 52,1 posto kao što se može vidjeti na slici 42.

Na drugo pitanje: „Smatram kako postoji povezanost između prilagodbe poslovanja hotela kroz TTCI pokazatelj temeljenom na sustavnom praćenju konkurentnosti Republike Hrvatske kao turističke destinacije i povećavanja turističkog prometa hotela“ ispitanici su odgovorili kao što je prikazano na slici 43. Zapravo se može zaključiti kako se 36 ispitanika ili 50,7 posto složilo sa tvrdnjom o postojanju povezanosti između prilagodbe poslovanja hotela kroz TTCI pokazatelj i povećanja turističkog prometa hotela.

*Slika 42. Obilježja ispitanika temeljem odgovora o povezanosti između TTCI pokazatelja i poslovanja hotela*

Smatram kako postoji povezanost između TTCI (eng. Travel & Tourism Competitiveness Indeks) pokazatelja konkurentnosti Republike Hrvatske kao ...arodnom tržištu iz perspektive poslovanja hotela.

71 responses

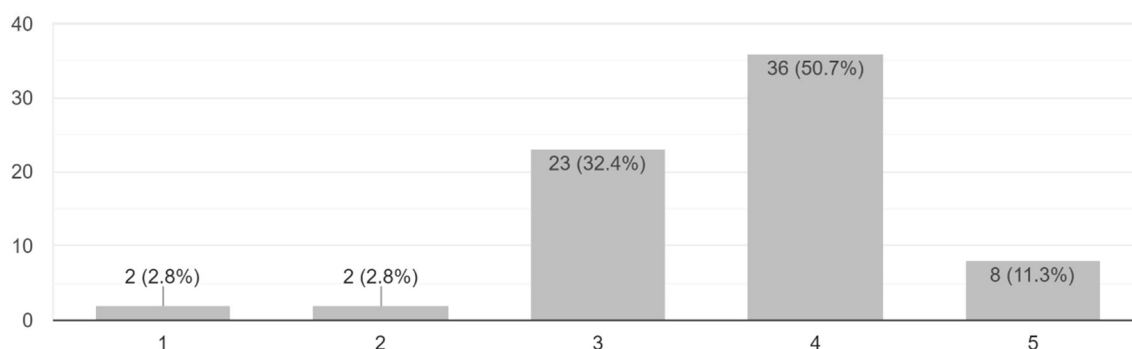


Izvor: Oblikovanje prikaza putem Google obrasca.

*Slika 43. Obilježja ispitanika temeljem odgovora o postojanju povezanosti između prilagodbe poslovanja hotela kroz TTCI pokazatelj i povećanja turističkog prometa hotela*

Smatram kako postoji povezanost između prilagodbe poslovanja hotela kroz TTCI pokazatelj temeljenom na sustavnom praćenju konkurentnosti ...nacije i povećavanja turističkog prometa hotela.

71 responses



Izvor: Oblikovanje prikaza putem Google obrasca.

U tablici 29. deskriptivna statistička analiza odgovora na drugo pitanje iskazuje vrijednost aritmetičke sredine od 3,69 ( $s = 0,81$ ) što znači kako su ispitanici najveći stupanj slaganja iskazali s tvrdnjom „djelomično se slažem“. Treba samo obratiti pozornost kako su se odgovori na ova dva zadnja pitanja mjerili Likertovom ljestvicom vrijednosti od 1 do 5. Vrijednost koeficijenta asimetrije je negativna i iznosi -0,96 te se smatra prihvatljivom u tumačenju normalnosti distribucije s obzirom na asimetriju.

Tablica 29. Deskriptivna statistička analiza obilježja ispitanika temeljem odgovora o postojanju povezanosti između prilagodbe poslovanja hotela kroz TTCI pokazatelj i povećanja turističkog prometa hotela

N	MIN	MAX	ARITMETIČKA SREDINA	STANDARDNA DEVIJACIJA	KOEFICIJENT ASIMETRIJE
71	1,00	5,00	3,69	0,81	-0,96

Izvor: Izrada autora.

Rezultati deskriptivne statističke analize podataka pokazali su kako se ispitanici djelomično slažu o postojanju povezanosti između prilagodbe poslovanja hotela kroz TTCI pokazatelj i povećanja turističkog prometa hotela.

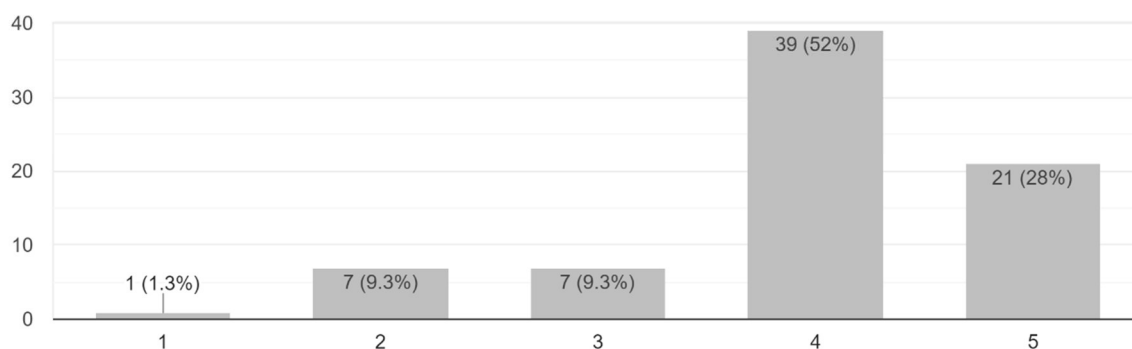
### 5.2.3. Rezultati statističke analize motiva za putovanjem

Za mjerenje trećeg seta odgovora ponovo je korištena Likertova ljestvica sa pet stupnjeva od kojih najmanji prezentira stav „uopće se ne slažem” (ocjena 1) do najvećeg stupnja i stava „potpuno se slažem” (ocjena 5). Kao što je već spomenuto u prijašnjim poglavljima motivacija za putovanje je identificirana temeljem Tomas istraživanja koje provodi Institut za turizam u Republici Hrvatskoj.

Na slici 44. može se primijetiti kako se 39 ispitanika (52 %) djelomično složilo s tvrdnjom kako je more glavni motiv dolaska turista u njihov hotel, dok se 21 ispitanik (28 %) u potpunosti složilo s tom tvrdnjom. Zanimljivost je kako se jedan ispitanik uopće nije složilo s tom tvrdnjom.

Slika 44. Obilježja ispitanika temeljem odgovora smatraju li more glavnim motivom dolaska turista u hotel

Smatram more glavnim motivom dolaska turista u hotel.  
75 responses



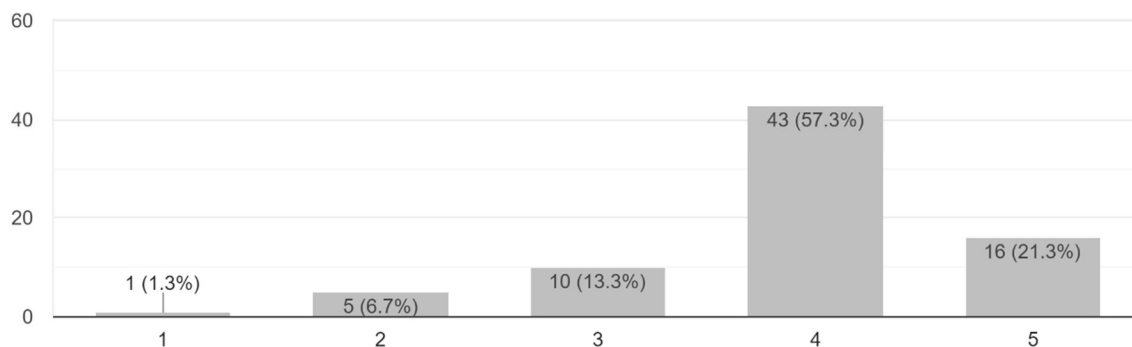
Izvor: Oblikovanje prikaza putem Google obrasca.

Na drugom pitanju (slika 45.) opet većina ispitanika, njih 43 (57,3 %) se djelomično složilo sa tvrdnjom kako je ljepota prirode glavni motiv dolaska turista u njihov hotel.

*Slika 45. Obilježja ispitanika temeljem odgovora smatraju li ljepotu prirode glavnim motivom dolaska turista u hotel*

Smatram ljepotu prirode glavnim motivom dolaska turista u hotel.

75 responses



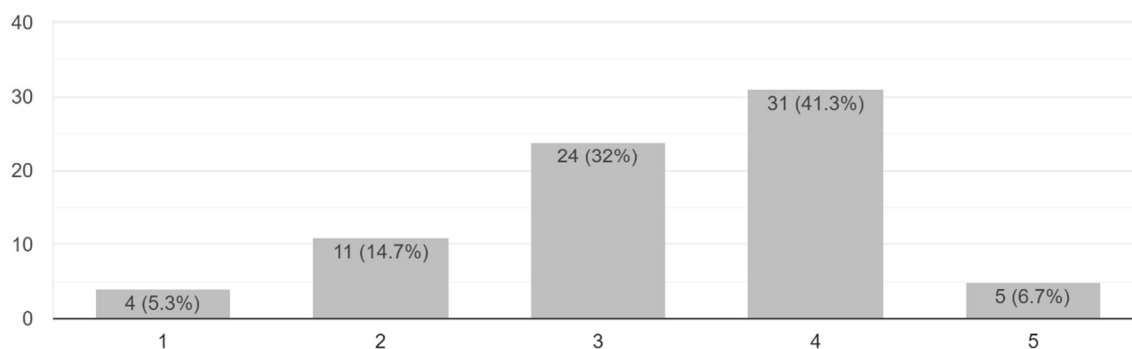
Izvor: Oblikovanje prikaza putem Google obrasca.

Sljedeće pitanje (slika 46.) prezentira odgovore gdje se većina ispitanika (41,3 %) djelomično složila s tvrdnjom kako je city break glavni motiv dolaska turista u njihov hotel. Nakon toga 24 ispitanika je ocijenilo kako se niti slaže niti ne slažem s tom konstatacijom. S druge strane, najmanje odgovora se pokazalo na negacijskoj tvrdnji, odnosno gdje je 4 ispitanika izrazilo potpuno neslaganje s tvrdnjom kako je grad motiv dolaska turista u njihov hotel.

*Slika 46. Obilježja ispitanika temeljem odgovora smatraju li kako je grad motiv dolaska turista u njihov hotel*

Smatram kako je grad (city break) motiv dolaska turista u hotel.

75 responses



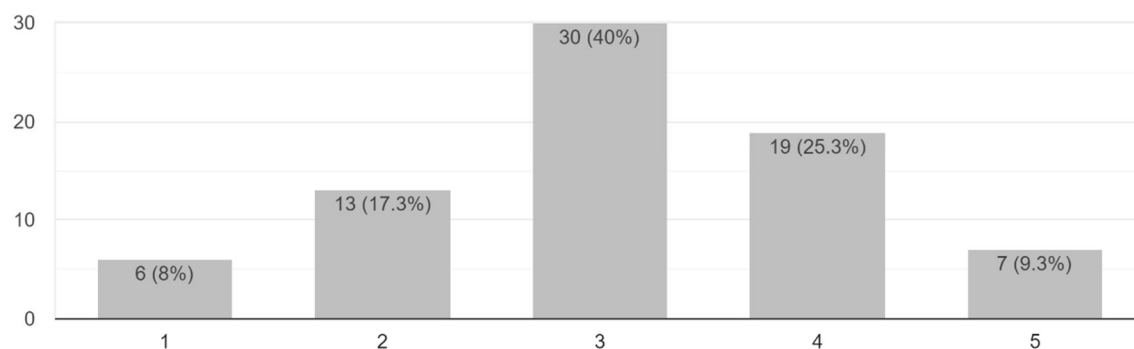
Izvor: Oblikovanje prikaza putem Google obrasca.

Sljedeće pitanje (slika 47.) koje se tiče ponude izleta kao motivacije za dolazak u hotel je pokazalo kako 30 ispitanika, odnosno njih 40 posto niti se slaže niti ne slaže s tom tvrdnjom. Zapravo može se utvrditi kako je ili takva ponuda ograničavajuća (nedovoljno promovirana) ili jednostavno postoji druga važnija motivacija za dolazak u hotel.

*Slika 47. Obilježja ispitanika temeljem odgovora smatraju li kako ponuda izleta motivira turiste na smještaj u hotelu*

Smatram kako ponuda izleta motivira turiste na smještaj u hotelu.

75 responses



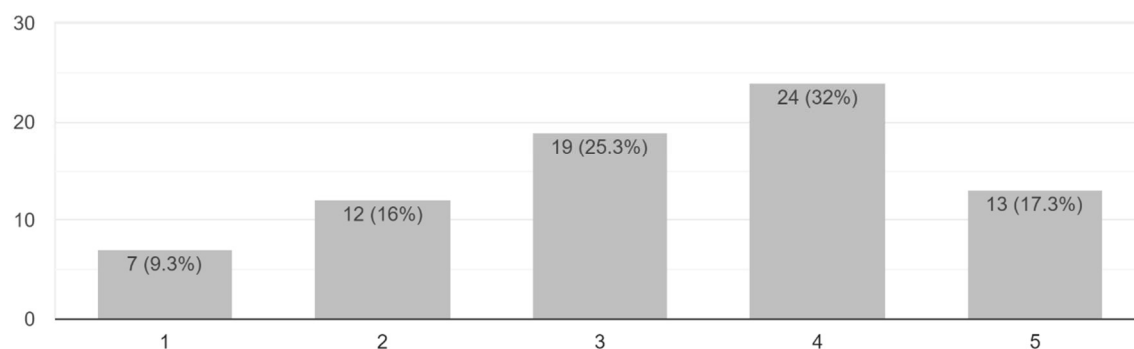
Izvor: Oblikovanje prikaza putem Google obrasca.

Sljedeće pitanje na slici 48. prezentira odgovore oko ponude sportskih i rekreativnih sadržaja kao motivacije na smještaj u hotelu. Odgovori su utvrdili kako se najveći broj ispitanika, njih 24 djelomično slaže sa tvrdnjom kako takvi sadržaji motiviraju turiste na dolazak u njihov hotel. S druge strane, najmanje odgovora (7) je zabilježeno kod stava „uopće se ne slažem“.

*Slika 48. Obilježja ispitanika temeljem odgovora smatraju li kako sportski i rekreativni sadržaji motiviraju turiste na smještaj u hotelu*

Smatram kako ponuda sportskih i rekreativnih sadržaja motivira turiste na smještaj u hotelu.

75 responses



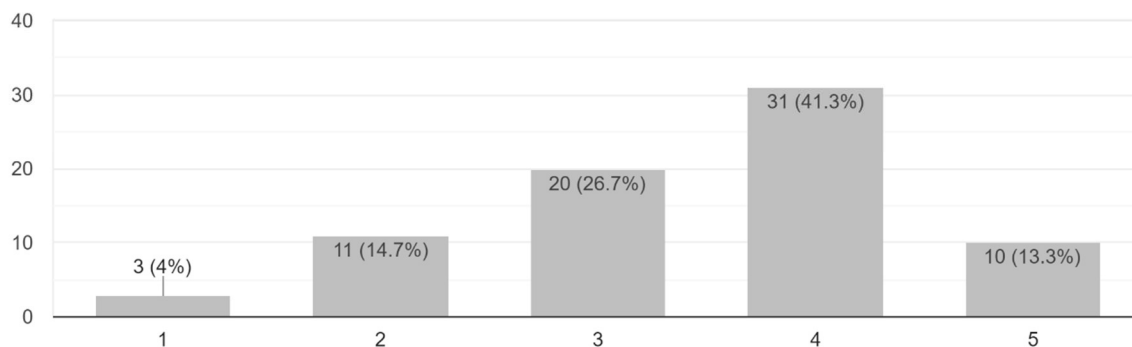
Izvor: Oblikovanje prikaza putem Google obrasca.

Slika 49. prezentira odgovore na pitanje ponude kulturnih i umjetničkih sadržaja kao motivacije za smještaj turista u hotel koja je pokazala kako se 41,3 posto ispitanika djelomično slaže s navedenom tvrdnjom. Uopće neslaganje s tom tvrdnjom izrazilo je 3 (4 %) ispitanika.

*Slika 49. Obilježja ispitanika temeljem odgovora smatraju li ponudu kulturnih i umjetničkih sadržaja motivom za smještaj u hotelu*

Smatram kako ponuda kulturnih i umjetničkih sadržaja motivira turiste na smještaj u hotelu.

75 responses



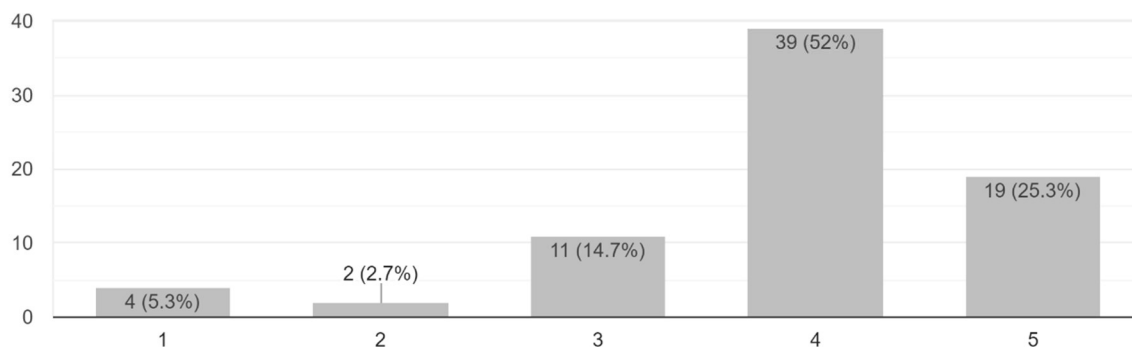
Izvor: Oblikovanje prikaza putem Google obrasca.

Odgovori vezani uz gastronomsku ponudu kao motivaciju za smještaj u hotelu prikazani su na sljedećoj slici 50. Djelomično se s ovom tvrdnjom složilo 39 ispitanika ili njih 52 posto. U potpunosti se s ovom tvrdnjom složilo 19 (25,3 %) ispitanika. Potpuno ne slaganje s ovom tvrdnjom izrazilo je 4 ispitanika.

*Slika 50. Obilježja ispitanika temeljem gastronomske ponude kao motivacije za smještaj u hotelu*

Smatram kako gastronomska ponuda (uživanje u jelu i piću) motivira turiste na smještaj u hotelu.

75 responses



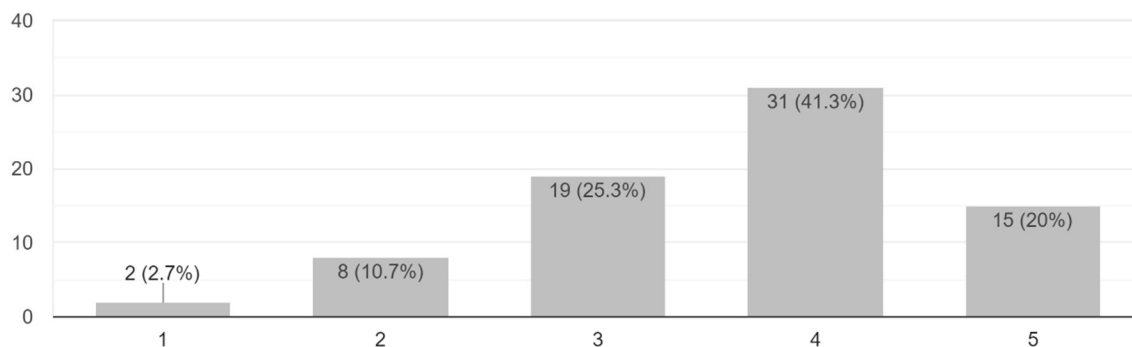
Izvor: Oblikovanje prikaza putem Google obrasca.

Na slici 51. djelomično se sa tvrdnjom složilo 31 ispitanik, dok se sa tvrdnjom ne slaže 2 ispitanika. Svakako je zanimljivost primijetiti što ovi motivi nisu značajnije dobili na vrijednosti od strane hotelskih stručnjaka posebno jer se kroz turističku literaturu često naglašava potreba za dodatnom izgradnjom turističkih atrakcija, u što svakako spada i ovo pitanje.

*Slika 51. Obilježja ispitanika temeljem zabavnih sadržaja i ponude festivala kao motivacije za smještaj turista u hotelu*

Smatram kako zabavni sadržaji i ponuda festivala motivira turiste na smještaj u hotelu.

75 responses



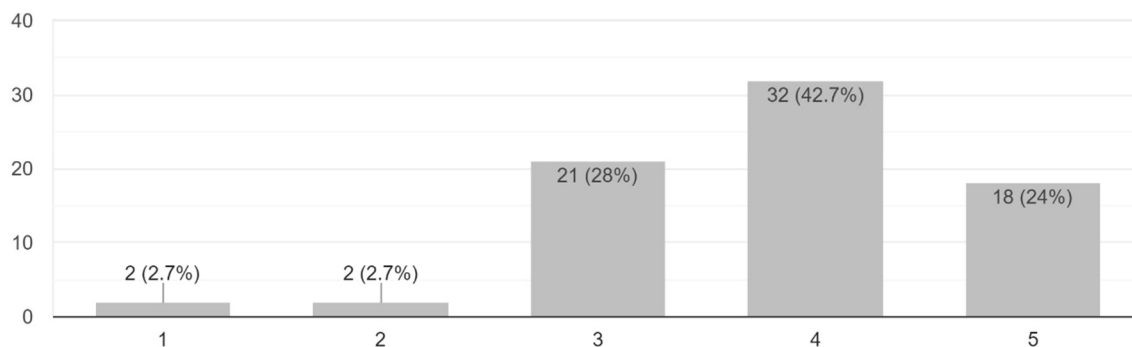
Izvor: Oblikovanje prikaza putem Google obrasca.

Pitanje na slici 52. ispituje značaj wellness sadržaja kao motiva za rezervaciju smještaja u hotelu. Najveći dio ispitanika, njih 32 (42,7 %) djelomično se složio s ovom tvrdnjom. Iako razne studije naglašavaju važnost ovog motiva, poput izvještaja GWI iz 2018. godine, gdje se naglašava važnost i utjecaj stranih wellness turista zbog potrošnje 53 posto veće od prosječnog turista i domaćih koji troše 178 posto više, na kraju se pokazao kako ispitanici samo djelomično smatraju ovaj motiv važnim kod rezervacije smještaja u hotelu. Poslovni dnevnik je također u tekstu objavljenom u srpnju 2021., naveo kako medicinski wellness bilježi rast od 15 do 20 posto na globalnoj razini (Dobrota, 2021). Međutim, interesantno je za primijetiti kako su ispitanici u ovom anketnom istraživanju ipak podijeljeni oko važnosti ovog motiva jer je čak njih 28 posto izjavilo kako se niti slaže niti ne slaže sa ovom tvrdnjom.

Slika 52. Obilježja ispitanika temeljem wellness sadržaja kao motiva za rezervaciju smještaja u hotelu

Smatram kako wellness sadržaj motivira turiste na rezervaciju smještaja u hotelu.

75 responses



Izvor: Oblikovanje prikaza putem Google obrasca.

Predzadnje pitanje u ovom setu ispitalo je cikloturizam i ponudu biciklističkih staza kao motiva turista za smještaj u hotelu, te utvrdilo kako je najveći broj ispitanika ovaj motiv označio sa tvrdnjom kako se niti slaže niti ne slaže. Njih 26 ili 34,7 posto zauzelo je neutralnu poziciju što je također vrlo zanimljivo. Iako Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine prepoznaje cikloturizam kao jedan od turističkih proizvoda s najvećom perspektivom razvoja rezultati istraživanja ukazuju kako cikloturizam zapravo nema izravnog utjecaja na razvoj poslovanja hotela. Doduše ipak pojedini hoteli i hotelski lanci ulažu u ponudu koja bi nosila oznaku BIKE Hotel<sup>2</sup> poput Valamara u Poreču, Aminessa u Novigradu, Bluesun na Bolu, Falkensteiner u Zadru ili LifeClass terme Sv. Martin u Međimurju (Breitenfeld, 2019.), treba zaključiti kako je specijaliziranih hotela za bicikliste u Republici Hrvatskoj vrlo malo. Gotovac (2018.) navodi kako je takvih hotela bilo samo u tri županije odnosno najviše u Splitsko-dalmatinskoj (7), Primorsko goranskoj (6) te Međimurskoj (1). Prema tome može se zaključiti kako je utjecaj cikloturizma na poslovanja hotela i dalje minimalan, te kako hoteli nisu zainteresirani za razvijanje ovog aspekta turističke ponude.

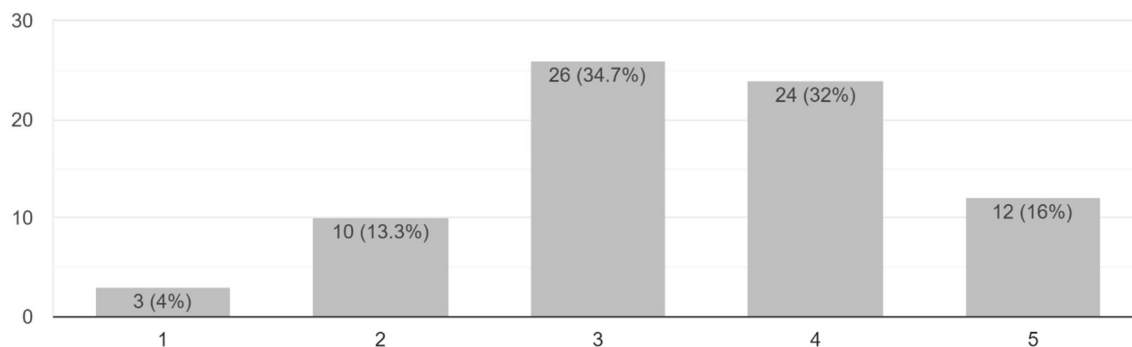
<sup>2</sup> Čl. 46. Pravilnika o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine Hoteli (NN br. 56/16)



*Slika 53. Obilježja ispitanika temeljem motivacije turista na smještaj u hotelu kroz cikloturizam i ponudom biciklističkih staza*

Smatram kako cikloturizam i ponuda biciklističkih staza motivira turiste na smještaj u hotelu.

75 responses



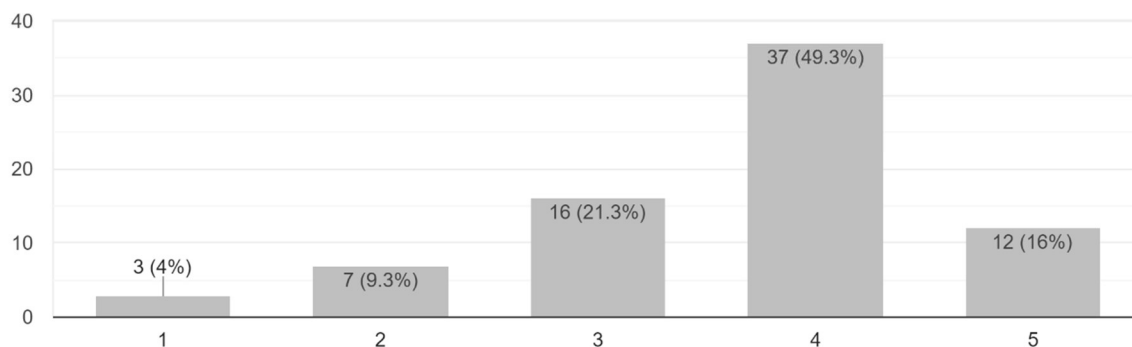
Izvor: Oblikovanje prikaza putem Google obrasca.

Odgovori na posljednje pitanje u ovom setu prikazani su na slici 54. na kojoj većina ispitanika, njih 49,3 posto se djelomično slaže s tvrdnjom kako razne manifestacije i događanja u destinaciji motiviraju turiste na smještaj u hotelu. Najmanje su zabilježena ne slaganja s tvrdnjom od strane 3 ispitanika (4 %).

*Slika 54. Obilježja ispitanika temeljem raznih manifestacija i događanja u destinaciji kao motiva za smještaj turista u hotelu*

Smatram kako razne manifestacije i događanja u destinaciji motiviraju turiste na smještaj u hotelu.

75 responses



Izvor: Oblikovanje prikaza putem Google obrasca.

Deskriptivna statistička analiza motivacije za putovanjem prikazana je u tablici 30. Prosječna aritmetička sredina iznosi 3,59 ( $s = 0,66$ ) što znači kako su ispitanici najveći stupanj slaganja izrazili ocjenom 4 - djelomično se slažem. Najveća vrijednost je zabilježena kod prvog pitanja gdje je identificirano more kao glavni motiv dolaska turista u hotel.

Vrijednosti koeficijenta asimetrije bile su negativne i kretale su se u rasponu od -0,15 do -1,31 te se smatraju prihvatljivima u tumačenju normalnosti distribucije s obzirom na asimetriju.

*Tablica 30. Deskriptivna statistička analiza kod pitanja motiva za putovanje*

	<b>N</b>	<b>MIN</b>	<b>MAX</b>	<b>ARITMETIČKA SREDINA</b>	<b>STANDARDNA DEVIJACIJA</b>	<b>KOEFICIJENT ASIMETRIJE</b>
<b>More je glavni motiv dolaska turista</b>	75	1,00	5,00	3,96	0,93	-1,04
<b>Ljepota prirode je glavni motiv dolaska</b>	75	1,00	5,00	3,91	0,85	-1,01
<b>Grad (city break) je motiv dolaska</b>	75	1,00	5,00	3,29	0,98	-0,54
<b>Ponuda izleta motivira turiste na smještaj</b>	75	1,00	5,00	3,11	1,05	-0,15
<b>Ponuda sportskih i rekreativnih sadržaja motivira turiste</b>	75	1,00	5,00	3,32	1,20	-0,36
<b>Ponuda kulturnih i umjetničkih sadržaja motivira turiste</b>	75	1,00	5,00	3,45	1,02	-0,48
<b>Gastronomska ponuda (uživanje u jelu i piću) motivira turiste</b>	75	1,00	5,00	3,89	0,99	-1,31
<b>Zabavni sadržaji i ponuda festivala motivira turiste</b>	75	1,00	5,00	3,65	1,00	-0,56
<b>Wellness sadržaj motivira turiste na rezervaciju</b>	75	1,00	5,00	3,83	0,91	-0,71
<b>Cikloturizam i ponuda biciklističkih staza motivira turiste</b>	75	1,00	5,00	3,43	1,04	-0,28
<b>Razne manifestacije i događanja u destinaciji motiviraju turiste</b>	75	1,00	5,00	3,64	0,99	-0,82
<b>MOTIVACIJA UKUPNO</b>	<b>75</b>	<b>1,27</b>	<b>4,82</b>	<b>3,59</b>	<b>0,66</b>	<b>-0,84</b>

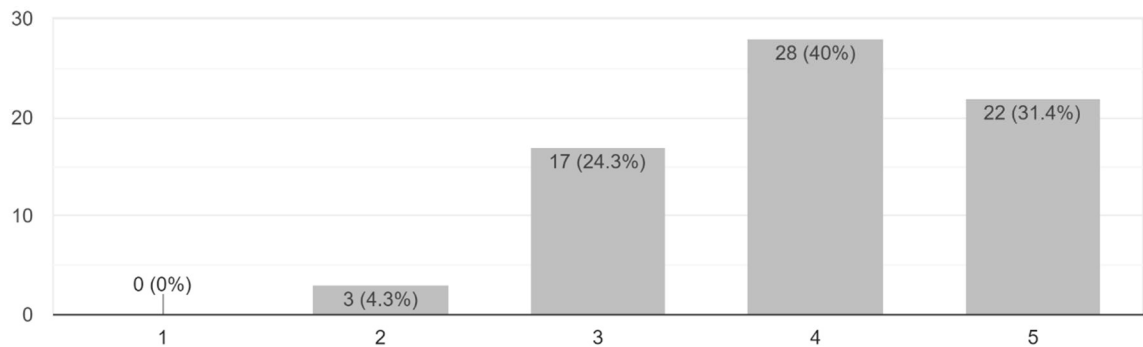
Izvor: Izrada autora.

Ovaj dio upitnika završio je sa postavljanjem tri pitanja čiji odgovori se prezentiraju na slikama od 55. do 57.

Na prvo pitanje: „Smatram kako postoji povezanost između pokazatelja konkurentnosti Republike Hrvatske kao turističke destinacije na međunarodnom tržištu iz perspektive poslovanja hotela i motiva dolaska turista“ ispitanici su se u najvećem dijelu djelomično ili u potpunosti složili kako postoji povezanost.

*Slika 55. Obilježja ispitanika temeljem povezanosti pokazatelja konkurentnosti i motiva dolaska turista*

Smatram kako postoji povezanost između pokazatelja konkurentnosti Republike Hrvatske kao turističke destinacije na međunarodnom tržištu iz p...ektive poslovanja hotela i motiva dolaska turista.  
70 responses

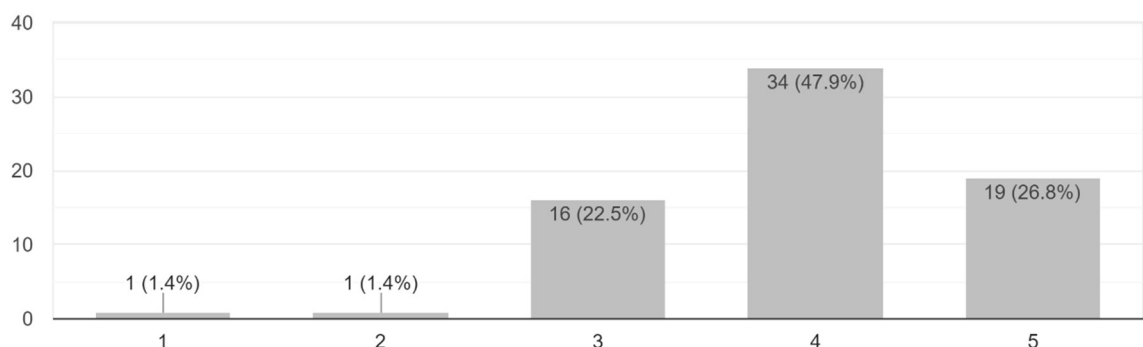


Izvor: Oblikovanje prikaza putem Google obrasca.

Na sljedećem pitanju: „Smatram kako postoji povezanost između prilagodbe poslovanja hotela motivima dolazaka turista temeljenih na sustavnom praćenju konkurentnosti Republike Hrvatske kao turističke destinacije i povećavanja turističkog prometa hotela“ 34 ispitanika se djelomično složilo kako postoji povezanost između prilagodbe poslovanja hotela motivima dolazaka i povećavanja turističkog prometa hotela.

*Slika 56. Obilježja ispitanika temeljem povezanosti između prilagodbe poslovanja motivima i povećanja turističkog prometa hotela*

Smatram kako postoji povezanost između prilagodbe poslovanja hotela motivima dolazaka turista temeljenih na sustavnom praćenju konkurentnosti R...inacije i povećavanja turističkog prometa hotela.  
71 responses



Izvor: Oblikovanje prikaza putem Google obrasca.

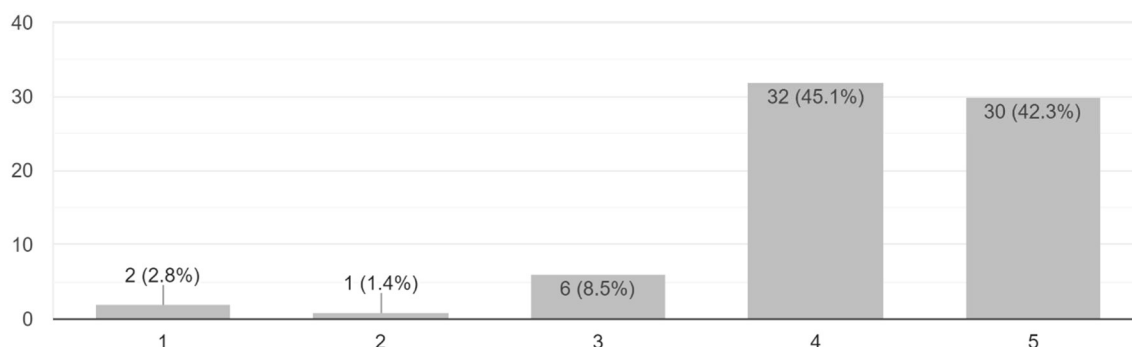
Na pitanje koje se postavilo u dijelu zaključnih razmatranja u anketnom upitniku usmjerilo se na dobivanje povratnih informacija o korisnosti mjerenja konkurentnosti za planiranje

poslovanja hotela. Rezultati si pokazali kako su se gotovo svi ispitanici složili djelomično i u potpunosti kako su mjerenja korisnosti itekako važna za hotele. Tako misli 87 posto ispitanika.

*Slika 57. Obilježja ispitanika temeljem odgovora o korisnosti mjerenja konkurentnosti na planiranje poslovanja hotela*

Smatram kako bi mjerenje konkurentnosti Republike Hrvatske kao turističke destinacije bilo korisno za planiranje poslovanja hotela.

71 responses



Izvor: Oblikovanje prikaza putem Google obrasca.

Rezultati deskriptivne statističke analize za obrađena tri pitanja prikazani su u Tablici 31. Prosječna ocjena iznosi 4,06 ( $s = 0,69$ ). Navedeno ukazuje kako ispitanici smatraju da postoji povezanost između pokazatelja konkurentnosti iz perspektive poslovanja hotela i motiva dolaska turista ( $\bar{x} = 3,99$ ;  $s = 0,85$ ). Također smatraju kako postoji povezanost između prilagodbe poslovanja hotela motivima dolazaka turista i povećanja turističkog prometa hotela ( $\bar{x} = 3,97$ ;  $s = 0,82$ ). I zadnje, smatraju kako bi mjerenje konkurentnosti bilo korisno za planiranje poslovanja hotela ( $\bar{x} = 4,06$ ;  $s = 0,69$ ).

*Tablica 31. Deskriptivna statistička analiza vezana uz pitanja motiva i utjecaja na konkurentnost*

S.	N	MIN	MAX	ARITMETIČKA SREDINA	STANDARDNA DEVIJACIJA	KOEFICIJENT ASIMETRIJE
55.	70	2,00	5,00	3,99	0,85	-0,39
56.	71	1,00	5,00	3,97	0,82	-0,72
57.	71	1,00	5,00	4,23	0,88	-1,62
UK.	71	1,33	5,00	4,06	0,69	-1,01

Izvor: Izrada autora.

Vrijednosti koeficijenta asimetrije bile su negativne, što znači kako se većina rezultata koncentrirala na većim vrijednostima (ocjene 4 – djelomično se slažem i 5 – u potpunosti se slažem).

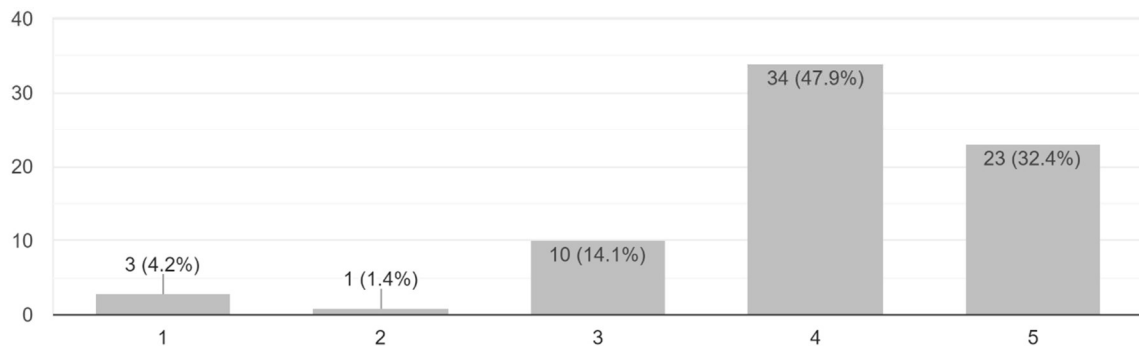
#### 5.2.4. Rezultati deskriptivne statističke analize temeljem odgovora o praćenju konkurentnosti turističke destinacije i turističkog prometa hotela

Na Slici 58. prikazani su odgovori ispitanika vezani uz važnost praćenja konkretnosti turističke destinacije i turističkog prometa hotela. Može se primijetiti kako se 34 ispitanika (47,9 %) djelomično složilo s tvrdnjom kako postoji povezanost između prilagodbe poslovanja hotela temeljenom na sustavnom praćenju konkurentnosti i povećanja njegova turističkog prometa. S navedenom tvrdnjom složilo se 23 ispitanika (32,4 %), dok se njih 10 (14,1 %) niti slaže niti ne slaže. S druge strane spektra, odnosno rezultata koji se koncentriraju na manjim vrijednostima, 3 ispitanika (4,2 %) se ne slaže i 1 (1,4%) se djelomično ne slaže s navedenom tvrdnjom.

Slika 58. Obilježja ispitanika temeljem odgovora o povezanosti između prilagodbe poslovanja temeljem sustavnog praćenja konkurentnosti i povećanja turističkog prometa hotela

Postoji povezanost između prilagodbe poslovanja hotela temeljenom na sustavnom praćenju konkurentnosti Republike Hrvatske kao turističke d...nacije i povećavanja njegova turističkog prometa.

71 responses



Izvor: Oblikovanje prikaza putem Google obrasca.

U Tablici 32. prikazani su rezultati deskriptivne statističke analize u kojoj je aritmetička sredina 4,03 ( $s = 0,96$ ). Rezultati ukazuju na to da su ispitanici iskazali visoki stupanj slaganja s tvrdnjama. Vrijednost koeficijenta asimetrije bila je negativna (-1,37), čime se zapravo potvrđuje kako se većina rezultata koncentrirala na većim vrijednostima.

Tablica 32. Osnovni statistički pokazatelji pitanja vezanog uz glavnu hipotezu

N	MIN	MAX	ARITMETIČKA SREDINA	STANDARDNA DEVIJACIJA	KOEFICIJENT ASIMETRIJE
71	1,00	5,00	4,03	0,96	-1,37

Izvor: Izrada autora.

Zapravo rezultati istraživanja ukazuju kako se većina ispitanika djelomično složila s tvrdnjom kako postoji povezanost između prilagodbe poslovanja hotela temeljenom na sustavnom

praćenju konkurentnosti Republike Hrvatske kao turističke destinacije i povećavanja njegova turističkog prometa.

### 5.2.5. Rezultati deskriptivne statističke analize pitanja o korisnosti ovakvih vrsta istraživanja

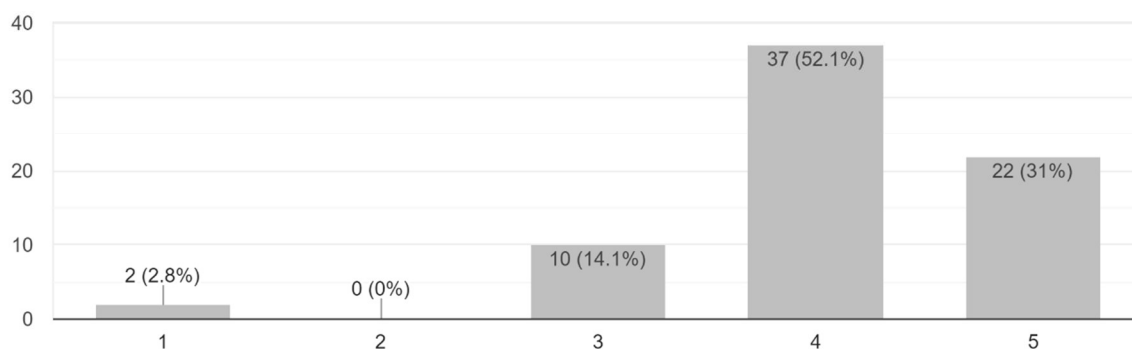
Zaključno pitanje anketnog upitnika prikazano je na slici 59. i odnosilo se na stavove ispitanika oko korisnosti ovakve vrste istraživanja, odnosno smatraju li kako ovakva istraživanja omogućuju bolji uvid u planiranje i razvoj konkurentnosti hotela na međunarodnom tržištu.

Rezultati su pokazali kako se 37 ispitanika (52,1 %) djelomično složilo i 22 (31 %) u potpunosti složilo sa tvrdnjom. 10 ispitanika se niti slaže niti ne slaže, dok je ne slaganje s tvrdnjom odabralo 2 ispitanika ili njih 2,8 %.

*Slika 59. Razdioba ispitanika temeljem odgovora o korisnosti ovakvih istraživanja za planiranje i razvoj konkurentnosti hotela na međunarodnom tržištu*

Smatram kako ovakva vrsta istraživanja omogućuju bolji uvid u planiranje i razvoj konkurentnosti hotela na međunarodnom tržištu.

71 responses



Izvor: Oblikovanje prikaza putem Google obrasca.

Rezultati deskriptivne statističke analize zaključnog pitanja prikazani su u Tablici 33. u kojoj je aritmetička sredina 4,08 ( $s = 0,84$ ). Vrijednost koeficijenta asimetrije je negativna i iznosi -1,35 čime potvrđuje većinu rezultata koncentriranih na većim vrijednostima, te se smatra prihvatljivima u tumačenju normalnosti distribucije s obzirom na asimetriju.

*Tablica 33. Deskriptivna statistička analiza zaključnog pitanja*

N	MIN	MAX	ARITMETIČKA SREDINA	STANDARDNA DEVIJACIJA	KOEFICIJENT ASIMETRIJE
71	1,00	5,00	4,08	0,84	-1,35

Izvor: Izrada autora.

Rezultati su pokazali kako su ispitanici iskazali visoki stupanj slaganja s tvrdnjama izrazivši svoj odgovor sa ocjenom 4.

Temeljem rezultata provedene statističke analize prve i druge faze istraživanja sada se pristupa dizajniranju metodologije za sustavno praćenje konkurentnosti Republike Hrvatske kao turističke destinacije na međunarodnom tržištu. Operativni model prezentirati će se u nastavku teksta.

### **5.3. Dizajniranje metodologije za sustavno praćenje konkurentnosti**

Prije same prezentacije operativnog modela može se prosuditi kako rezultati dosadašnjeg istraživanja potvrđuju dostupnost izvještaja Svjetskog gospodarskog foruma koji objavljuju izvještaje svake druge godine. U poglavlju 3.3.1. prezentirani su rezultati TTCI pokazatelja konkurentnost sa aspekta četiri glavna pod-indeksa koji su uključivali poticajno okruženje, pravnu regulativu, infrastrukturu te prirodna i kulturna bogatstva. Objedinjeni podaci potvrdili su kako je Republika Hrvatska najkonkurentnija u području turističke infrastrukture, dok je najlošija u području korištenja kulturnih resursa i poslovnih putovanja. Opet, u usporedbi sa stavovima ispitanika izračunata aritmetička sredina i standardna devijacija utvrđuju kako su ispitanici najveći stupanj slaganja iskazali kod prirodne i kulturne baštine, a najmanje kod turističke infrastrukture. Sveukupno, daleko najslabije mjesto na ljestvici konkurentnosti Republika Hrvatska zauzela je u području poslovnog okruženja. Rezultati analize TTCI pokazatelja prezentiranih u grafikonu 14. koji prate kretanje TTCI-a za razdoblje od 2013. do 2019. godine, zaključuju kako je pozicija Republike Hrvatske usprkos rastu na rang ljestvici i dalje manje turistički konkurentna na međunarodnom tržištu u odnosu na 2013. godinu.

Sa aspekta promatranja glavnih pokazatelja turizma u Republici Hrvatskoj koristi se tablica 10. u kojoj se mogu vidjeti kretanja glavnih pokazatelja u promatranom razdoblju od 2013. do 2019. godine. Zanimljivost je usporedba podataka BDP-a gdje se može primijetiti kako je taj udio u 2019. godini iznosio 19,5 posto (2020). Međutim i ostali važni pokazatelji bilježili su stalan rast što je na neki način usmjerilo analizu prema jednadžbi linearnog trend modela koja je omogućila prognozu trendova i usporedbu po godinama. Naime, za razliku od izvještaja WEF-a ovi pokazatelji su dostupni svake godine. Rezultati analize noćenja su pokazali kako se u 2021. godini ostvarilo 18 posto manje noćenja od prognoze što ukazuje na pozitivan rast broja noćenja i pozitivnu konkurentnost Republike Hrvatske na međunarodnom tržištu. Rezultati analize za turističke dolaske pokazuju kako je u 2021. godini u usporedbi prognoze i ostvarenog rezultata pad iznosio 38 posto. Iako je taj postotak pada nešto veći u usporedbi sa brojem noćenja, zapravo se može potvrditi kako su takvi rezultati u skladu sa ostalim izvješćima. Stoga se može utvrditi kako je pad broja noćenja u prosjeku bio nešto manji od pada broja turističkih dolazaka i kako je pad utjecao na povećanje duljine boravka turista (što potvrđuju statističke brojke Ministarstva turizma RH). Zapravo takva turistička kretanja pozitivno su utjecala na

konkurentnost Republike Hrvatske kao turističke destinacije s aspekta promatranja i broja noćenja i broja dolazaka turista.

Kod sljedećeg sektorskog pokazatelja poput prihoda od turizma, prognozirane vrijednosti i stvarni rezultati utvrdili su nedostatke u procjeni zbog izvanrednih okolnosti kao što je pojava pandemije COVID-19 i nedavno započetog rata u Ukrajini. Rezultati analize su pokazali kako je pad prihoda 2020. godine u odnosu na prognozu iznosio 72 posto. Opet zaključilo se kako je ovaj sektorski pokazatelj važan element kod sustavnog praćenja konkurentnosti turističkih destinacija jer zapravo ukazuje na ovisnost pojedine države o turističkom prometu, na što se izravno nadovezuje sljedeći sektorski pokazatelj, a to je udio prihoda turizma u BDP-u. Kao što se već prije spomenulo, u tablici 10. može se vidjeti kako se udio prihoda turizma stalno povećavao od 16,6 posto u 2013. godini do 19,5 posto u 2019. godini. Rezultati analize utvrdili su manjkavost izračunavanja ovog pokazatelja dosadašnjim modelom jer se izračunavao jednostavnim preuzimanjem ukupnih prihoda iz platne bilance HNB-a a koji se na kraju pokazao kao nedovoljno dobar zbog same prirode i vrste prihoda koja se ostvaruje u turizmu. Naime, primjerenije je koristiti satelitski račun turizma koji je pokazao kako je udio turizma u ukupnom BDP-u iznosio 11,8 posto u 2019. godini. Proizlazi kako se unatoč visokom rastu broja noćenja, dolazaka i prihoda od turizma, zapravo udio u BDP nije značajnije mijenjao u razdoblju od 2014. do 2019. godine. Zaključilo se kako je očito da turizam ipak ne ostvaruje toliki udio godišnje novostvorene vrijednosti u Republici Hrvatskoj kako se to prije mislilo i vrlo često prezentiralo u javnosti. Ukoliko bi se važnost turizma sustavno provodila u skladu s metodologijom satelitskog računa turizma i u skladu s najavama DZS-a o objavljivanju izračuna svake dvije godine, tada bi ovaj pokazatelj itekako dobio na važnosti kao uspješni model za sustavno proučavanje konkurentnosti.

Nadalje, usporedila su se još dva sektorska pokazatelja koja se odnose na broj zaposlenih i ukupni broj kreveta. Utvrdilo se kako je ove godine prema udjelu u ukupnome broju zaposlenih u Republici Hrvatskoj najviše porastao broj zaposlenih kod Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane i s obzirom na izraženo sezonsko zapošljavanje u turizmu očekivalo se dostizanje rezultata iz najbolje turističke godine, one iz 2019. godine. Naime na slici 19. može se potvrditi kako je udio zaposleni u djelatnosti pružanja smještaja, pripreme i usluživanja hranom u ukupnoj zaposlenosti hrvatskog gospodarstva 2019. godine sudjelovalo sa 7,3 posto. Gledano dinamički, broj zaposlenih u ovom sektoru od 2013. do 2019. godine kontinuirano je rastao. Djelatnost pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane je u 2019. zapošljavala čak 28,6 posto radnika više nego 2013. godine, dok je u odnosu na 2017. godinu zaposlenost povećana za 17,4 posto. Zadnji podaci ukazuju na trend rasta koji se nastavio i u



2022. godini i koji se približio pred pandemijskim brojkama što potvrđuje konkurentnost ovog sektora.

Kod sektorskog pokazatelja kao što je broj kreveta pokazuje se kako je Republika Hrvatska vrlo konkurentna s obzirom na broj kreveta u odnosu na konkurentske mediteranske destinacije jer se primjerice na području samo Jadranske Hrvatske može smjestiti više turista od bilo koje druge turističke destinacije na Mediteranu. Brojke potvrđuju kako je Hrvatska s ukupno 0,26 kreveta po stanovniku uvjerljivi rekorder među mediteranskim zemljama po koncentraciji smještajnih kapaciteta. S obzirom kako najveći broj ostvarenih turističkih noćenja po stanovniku bilježi upravo Republika Hrvatska može se zaključiti kako je rast pokazatelja turističke ponude i potražnje rezultirao jačanjem turističke aktivnosti u Hrvatskoj i doprinio da turizam postane najснаžniji hrvatski gospodarski sektor. S druge strane dok u drugim zemljama Mediterana prevladava hotelski i drugi oblici kolektivnog smještaja u Hrvatskoj čak 61 posto udjela zauzima privatni smještaj. Kao izravna posljedica takve strukture smještaja je izražena sezonalnost turizma. Stoga se naglašava potreba jačanja hotelskog smještaja u kojoj Crnak (2022.) poentira kako jedino visokokategorizirani hoteli imaju svu potrebnu infrastrukturu za omogućavanje cjelogodišnjeg boravaka turista. Izvještaji Interkapitala i HD Consultinga (2020) također potvrđuju kako hoteli doprinose aktivnosti turizma puno više od doprinosa koji ostvaruju privatni iznajmljivači i zbog čega su ključni čimbenici u procjenjivanju konkurentnosti Republike Hrvatske kao turističke destinacije.

Sljedeća skupina izvještaja koja se proučavala u prvoj fazi bila su TOMAS istraživanja o turističkim stavovima i potrošnji na području Republike Hrvatske kojeg provodi Institut za turizam iz Zagreba. Za potrebe ovog rada analizirani su izvještaji za 2014., 2017. i 2019. godinu i to posebno s aspekta motivacije turista kod izbora turističke destinacije. Zaključilo se kako su kroz sve tri promatrane godine rasli pokazatelji konkurentnosti Republike Hrvatske, međutim, isto tako se zaključilo kako postoji moguća praznina u razumijevanju konkurentnosti turističke destinacije i turističke motivacije sa strane ponude i potražnje. Turisti imaju svoje viđenje konkurentnosti odredišta i motivacije za putovanje, a pružatelji turističkih proizvoda imaju vlastite ideje o tome što turisti žele. Kako Tomas istraživanja pružaju podatke o stavovima turista, nedostajali su podaci koji bi pružili detaljniji uvid o pružateljima turističkih proizvoda kao što su smještajni objekti poput hotela. Zato se u drugoj fazi istraživanja usmjerilo na ispitivanje stavova hotelskih djelatnika.

Rezultati istraživanja druge faze potvrdili su kako se većina ispitanika slaže o važnosti sektorskih pokazatelja i njihovom utjecaju na konkurentnost i povećanje turističkog prometa hotela. Rezultati statističke analize TTCI pokazatelja kod poticajnog okruženja oznake A u anketnom upitniku ukazuju kako su se ispitanici većinom složili o djelomičnoj važnosti skupine

poticajnog okruženja u poslovanju hotela. Zatim, u skupini pravna regulativa koja omogućava putovanja i turizam oznake B u anketnom upitniku rezultati su pokazali kako su se ispitanici većinom djelomično složili o važnosti ove skupine za poslovanje hotela, odnosno kako se raspon odgovora kretao od 5 - djelomično se slažem do 7 - u potpunosti se slažem. Rezultati analize u skupini infrastruktura oznake C u anketnom upitniku potvrdili su u većoj mjeri djelomično slaganje ispitanika o važnosti ove skupine za poslovanje hotela. I posljednja skupina oznake D koja predstavlja prirodnu i kulturnu baštinu u anketnom upitniku potvrdila je važnost ove skupine za poslovanje hotela.

Za mjerenje trećeg seta odgovora vezanog uz motivacija za putovanjem utvrdio se kako su ispitanici najveći stupanj slaganja izrazili ocjenom 4 - djelomično se slažem. Najveća vrijednost je zabilježena kod prvog pitanja gdje je „*more*“ identificirano kao glavni motiv dolaska turista u hotel. Nadalje, ispitanici su potvrdili kako postoji povezanost između pokazatelja konkurentnosti iz perspektive poslovanja hotela i motiva dolaska turista. Također smatraju kako postoji povezanost između prilagodbe poslovanja hotela motivima dolazaka turista i povećanja turističkog prometa hotela. I zadnje, smatraju kako bi mjerenje konkurentnosti bilo korisno za planiranje poslovanja hotela.

Na temelju svega dosad navedenog može se potvrditi kako je sustavno praćenje konkurentnosti od izrazite važnosti za sve uključene dionike. Naime, svaka turistička destinacija treba neprestano jačati svoju konkurentsku prednost na način da prati potrebe turista bolje od drugih. Jedan od načina da se to postigne jest sustavno mjerenje pokazatelja pomoću kojih se može analizirati i potom unaprijediti konkurentna pozicija pojedine zemlje i njezinog turističkog razvoja. Jedino se takvim pristupom može primjerice odgovoriti na pitanje kako nas drugi ocjenjuju i kako pružatelji turističkih proizvoda poput hotela reaguju na potrebe turista?

Dosadašnjim istraživanjem se utvrdilo kako se sustavno mjerenje pokazatelja zapravo može postići na način da se redovito prikupljaju izvještaji WEF-a, glavnih sektorskih pokazatelja turizma i primjerice Tomas istraživanja, te provedbom anketnog upitnika među hotelima. Međutim, kako svi izvještaji nisu dostupni svake godine, predlaže se stoga mjerenje koje bi se provodilo svake druge godine (bienalno). To znači kako bi se istraživanje provodilo počevši sa 2021., zatim nastavilo u ciklusu od svake dvije godine (npr. 2023., 2025., 2027. itd.).

Iako se Tomas istraživanja provode redovito, nažalost taj redoslijed ne odgovara predloženom bienalnom modelu. Umjesto toga Tomas istraživanja bi se mogla koristiti svake prestupne godine istraživanja, što znači primjerice 2023., 2027. itd. Kao rješenje u ostalim godina mogu se koristiti alternativni izvori poput platforme IQM Destination, s kojom je primjerice turističko mjesto Rab ostvarilo izvrsne rezultate (Turizam 24, 2022). Primjenjujući protokole i prateći

zadovoljstvo gostiju te surađujući s platformom IQM Destination, Rab je u 2021. godini od posjetitelja dobio 4,200 recenzija više nego prethodne godine, te povećao broj posjetitelja, od kojih je većina dala najvišu ocjenu. IQM Destination prikuplja podatke putem različitih platformi kao što su Google Maps, Facebook, Airbnb, Booking, te potom radi analizu i ukazuje na dobre i loše točke u destinaciji te izrađuje strategiju i postavlja standard za destinaciju. Kako se navodi, recenzije imaju vrlo važnu ulogu u upravljanju kvalitetom destinacije, a njihovo praćenje osvještava o posjetiteljevim želja, potrebama i očekivanjima kod samog izbora destinacije. Pri tome i hoteli igraju ključnu ulogu jer primjerice gosti hotela s 5 zvjezdica žele okusiti lokalnu hranu, upoznati ljude, naviku, tradiciju, otići na vrhunsku masažu s prirodnom hrvatskom kozmetikom, otići na izlet na jahanje, s gliserom na cjelodnevni izlet na otoke, obići nacionalne parkove, zbog čega je važno kakva se kvaliteta i odnos time uspostavlja. Zato ovakve platforme mogu biti idealni alati u digitalnoj ekonomiji koji bi unaprijedili praćenje konkurentnosti turističke destinacije te istovremeno omogućili jednostavnije i brže procese. Odnosno, omogućili bi praćenje motivacije i zadovoljstva turista uzimajući u obzir nove digitalne platforme, što do sada nije bio slučaj. Naravno, takva i slična istraživanja poput platforme Tripadvisor, koja je nedavno objavila vlastito izvješće o putovanjima u 2022. godini (Tripadvisor, 2022) mogu postati izvrsne alternative postojećem Tomas istraživanju.

S obzirom na sva navedeno predlaže se operativni model sustavnog praćenja konkurentnosti turističke destinacije koji će se prezentirati u nastavku teksta.

### **5.3.1. Znanstveno modeliranje**

Sami proces kreiranja modela u ovakvim istraživanjima uključuje proces znanstvenog modeliranja. Naime, znanstveno modeliranje je znanstvena aktivnost čiji je cilj olakšati razumijevanje određenog dijela ili značajke svijeta, definirati, kvantificirati, vizualizirati ili simulirati reference na postojeće i obično općeprihvaćeno znanje (Wikipedia, 2022). U tom smislu modeliranje zapravo predstavlja razvoj modela koji omogućuju donošenje objektivnih odluka u situacijama koje su previše složene za jednostavnu uzročnu procjenu alternativa, dok znanstveni model predstavlja apstraktnu reprezentaciju pojava i procesa koji ih objašnjavaju i kroz koji se putem uvođenja podataka u model omogućuje proučavanje konačnih rezultata (Thpanorama, 2022). Prema skupini različitih autora, znanstveni model može se definirati kao fizički i/ili matematički i/ili konceptualni prikaz sustava ideja, događaja ili procesa (Victoria State Government, 2022) u kojem znanstvenici nastoje identificirati i razumjeti obrasce u našem svijetu oslanjajući se na svoje znanstveno znanje kako bi ponudili objašnjenja koja omogućuju predviđanje obrazaca. Zato se možemo utvrditi kako modeli koje znanstvenici kreiraju moraju biti u skladu s zapažanjima, zaključcima i trenutnim objašnjenjima što je svakako preduvjet prije kreiranja znanstvenog modela.

Iako je u osnovi koncept modeliranja vrlo jednostavan, znanstveni modeli koji se koriste za objašnjenje i predviđanje ponašanja stvarnih objekata ili sustava koriste se u raznim znanstvenim disciplinama (Rogers, 2022) pa tako i društveno-ekonomskim sustavima. Najznačajniji aspekt modeliranja je korištenje metoda neizravne spoznaje gdje se pomoću zamjenskih objekata u kojima model djeluje istraživač postavlja između sebe i predmeta kojeg proučava (Chistenkoeschool, 2022).

U tom smislu znanstveno modeliranje pretpostavlja odabir i identifikaciju relevantnih aspekata situacije u stvarnom svijetu, a zatim korištenje različitih tipova modela za različite ciljeve, kao što su konceptualni modeli za bolje razumijevanje, operativni modeli za operacionalizaciju, matematički modeli za kvantifikaciju i grafički modeli za vizualizaciju subjekta (Thpanorama, 2022). Operativni model možda najbolje opisuje svrhu jer se može koristiti u definiranju pojmova procesa potrebnih za utvrđivanje pojave poput proučavanja konkurentnosti Republike Hrvatske kao turističke destinacije na međunarodnom tržištu. Naime, sa znanstvenog aspekta operativna definicija najčešće se primjenjuje na prikupljanje podataka. Potreba za operativnim definicijama je temeljna kada se prikupljaju sve vrste podataka kao što je slučaj u ovom znanstvenom pristupu. Svaki put kada se podaci prikupljaju, potrebno je definirati način prikupljanja podataka. Podaci koji nisu definirani obično će biti nedosljedni i dat će pogrešan rezultat. Iako je pretpostaviti kako oni koji prikupljaju podatke razumiju što i kako treba izvršiti. Međutim, ljudi imaju različita mišljenja i stavove, što će utjecati na prikupljanje podataka. Jedini način da se osigura dosljedno prikupljanje podataka je pomoću detaljne operativne definicije koja eliminira dvosmislenost (PQsystems, 2022). Ovako opisana svojstva moraju biti dovoljno dostupna kako bi ih istraživači mogli samostalno mjeriti. Stoga se može zaključiti kako se operativna definicija odnosi na modeliranje postupaka u svrhu prikupljanja podataka kojima se mjeri konkurentnost. Prethodna analiza utvrdila je kako operativna definicija uključuje sljedeće elemente:

- I. Izvještaje Svjetskog gospodarskog foruma (eng. *World Economic Forum*) odnosno TTCI pokazatelje (eng. *Travel & Tourism Competitiveness Report and Index*) koji uključuju mjerenja poticajnog okruženja, pravne regulative, infrastrukture, te prirodnih i kulturnih bogatstava.
- II. Sektorske pokazatelje koji uključuju statističke podatke noćenja i dolazaka turista u Republiku Hrvatsku, prihoda od turizma i udjela prihoda turizma u BDP-u Republike Hrvatske izračunatih satelitskim računom turizma.
- III. Izvještaje koji ispituju motivaciji turista za putovanje a koji će se izmjenjivati svake dvije godine prema modelu koji će jedne godine koristiti primjerice TOMAS istraživanja o turističkim stavovima i potrošnji na području Republike Hrvatske, a druge

godine IQM DESTINATION platformu za praćenje zadovoljstva gostiju turističke destinacije kroz njihove recenzije.

IV. Metodološki instrumentarij anketnog upitnika koji će ispitivati stavove i mišljenja zaposlenika u hotelima na području Republike Hrvatske.

Ovako utvrđenom operativnom definicijom predloženi model se prikazuje kao sustav međusobno ovisnih entiteta koji čine jednu integriranu cjelinu. Naime, koncept integrirane cjeline predstavlja sustav koji utjelovljuje skup odnosa koji se razlikuju prema drugim elementima ali su međuovisni i potrebni u mjerenju konkurentnosti. Na takav način može se pristupiti dizajniranju modela koji će u konačnici sustavno pratiti konkurentnost Republike Hrvatske kao turističke destinacije na međunarodnom tržištu.

### **5.3.2. Generiranje jedinstvene metodologije**

Generiranje jedinstvene metodologije je zapravo postupak modeliranja kao konceptualnog prikaza neke pojave. Primjenom sustavnog pristupa primjenjuje se analogni model koji predstavlja materijalnu reprezentaciju procesa sustavnog praćenja konkurentnosti koji se može vidjeti na slici 60.

Prema prikazanom ovaj jedinstveni operativni model prikupljanja podataka biti će uspješan ukoliko uspije izazvati istu pojavu koja se promatra u njenom analognom obliku, odnosno kada se uspiju prikupiti svi potrebni podaci. Razmatranja koja eventualno mogu utjecati na metodološki okvir prikupljanja podataka mogu biti preferencije glede statističkih modela naspram determinističkih modela itd. U svakom slučaju, korisnici ovakvog modela morati će razumjeti postavljene pretpostavke koje su bitne za njegovu valjanost i njegovu upotrebu.

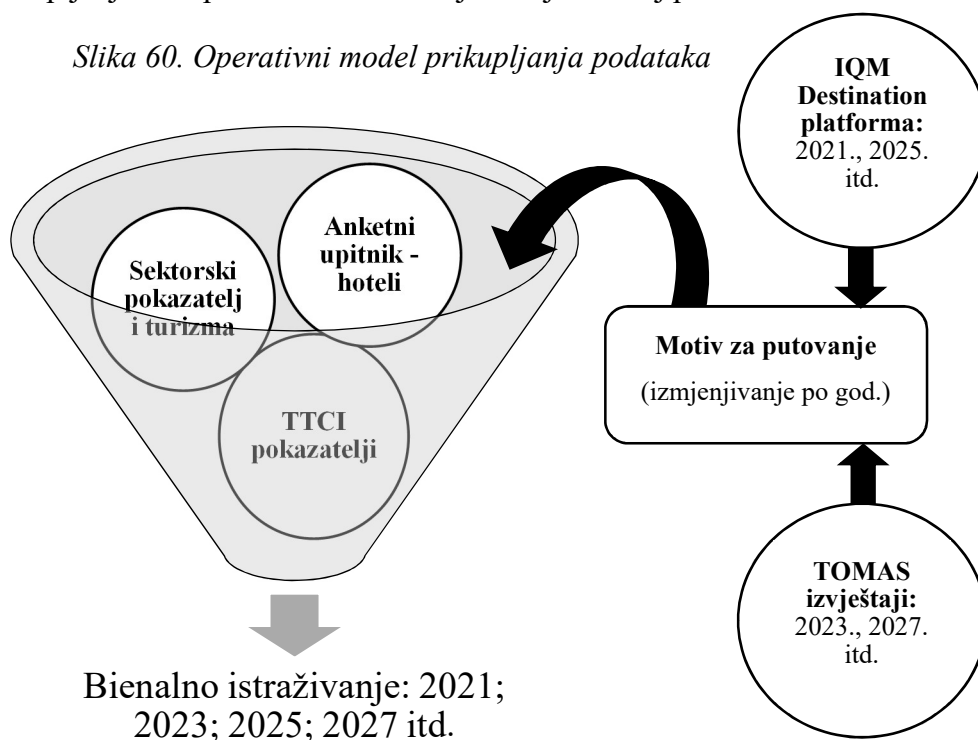
Pretpostavka je kako će se operativni model vrednovati prije svega zbog njegove dosljednosti empirijskim podacima i ne samo to. Sustavnim provođenjem rasti će sposobnost prošlih opažanja te će se upotrebom jednadžbe linearnog trend modela izgraditi sposobnost boljeg predviđanja budućih opažanja koja mogu pozitivno utjecati na promatranje konkurentnosti turističke destinacije.

Naravno, dodatna stavka prihvaćanja predloženog modela leži u troškovima provođenja istraživanja u suradnji s primjerice IQM Destination platformom. Kao rješenje istraživanje bi se moglo prilagoditi na način da se Tomas izvještaji koriste za čitavo područje RH, a IQM platforma za jednu (odabranu) turističku destinaciju. Takvim pristupom mogli bi se troškovi podijeliti kada bi se u proces istraživanja uključile i lokalne TZ-e.

Dodatna otežavajuća okolnost je i sama vremenska dimenzija istraživanja pogotovo kada se u obzir uzme razdoblje od godine dana koliko je trajalo ispitivanje ovim anketnim upitnikom hotela na području Jadranske Hrvatske. Za pretpostaviti je kako bi se morali uspostaviti

konkretniji sporazumi s hotelima i hotelskim kompanija, temeljem kojih bi se onda oni aktivnije uključili u sam proces istraživanja i djelovali kao dionici. Na takav način može se uspostaviti sustavan pristup skupljanja svih potrebnih informacija o kojima ovaj predloženi model ovisi.

Slika 60. Operativni model prikupljanja podataka



Izvor: Izrada autora.

Zaključno, sa ovakvim postavljenim modelom napokon se otvorio prostor za konačno testiranje hipoteza i odlučivanje jesu li rezultati dobiveni u istraživanju, i na ostvarenom uzorku, u skladu s teorijskim pretpostavkama postavljenim na početku doktorskog rada, a koji će detaljnije biti opisani u nastavku rada.

#### 5.4. Analiza dokazanosti postavljenih hipoteza

U radu je postavljena glavna hipoteza koja se odnosi na pretpostavku kako: „Prilagodba hotela temeljem sustavnog praćenja konkurentnosti Republike Hrvatske kao turističke destinacije povećava turistički promet hotela“.

Dosadašnja analiza i statistička obrada podataka uspoređivala je dvije (ili više) aritmetičkih sredina i opisivala je njihove razlike što je zapravo omogućilo pretpostavku za testiranje glavne hipoteze. Dodatno se temeljem Pearsonovog koeficijenta asimetrije kao mjere oblika distribucije utvrdilo koje ocjene pretežu u određenim pitanjima i pokazateljima.

Utvrđilo se kako *aritmetička sredina* (4,03) i *Pearsonov koeficijent asimetrije* (-1,37) ukazuju da se većina ispitanika djelomično ili u potpunosti složila sa tvrdnjom da postoji povezanost između prilagodbe poslovanja hotela temeljenom na sustavnom praćenju konkurentnosti Republike Hrvatske kao turističke destinacije i povećavanja njegova turističkog prometa.

Korištenjem Hi-kvadrat testa  $\chi^2$  izračunalo se kako distribucija empirijskih frekvencija statistički značajno ( $\chi^2=55,41$ ;  $p<0,01$ ) odstupa od ravnomjerne distribucije, što pokazuje kako u velikoj mjeri prevladavaju ocjene 4 i 5 koje predstavljaju djelomično ili potpuno slaganje s tvrdnjom (tablica 34.). Zbog toga se može potvrditi kako **mjerenje konkurentnosti hrvatske turističke ponude povećava turistički promet hotela** čime se zapravo glavna hipoteza potvrđuje.

Tablica 34. Opažajna (empirijska) vrijednost kod ocjenjivanja glavne hipoteze

Likertova skala s pet stupnjeva intenziteta (1-5)	Razdioba ispitanika prema rezultatima
1	3
2	1
3	10
4	34
5	23
<b>Ukupni zbroj</b>	<b>71</b>

Izvor: Izrada autora.

Zatim su testirane sljedeće pomoćne hipoteze.

- PH1:** Postoji povezanost između prilagodbe izabranim sektorskim pokazateljima Republike Hrvatske kao turističke destinacije na međunarodnom tržištu i povećanja turističkog prometa hotela;
- PH2:** Postoji povezanost između prilagodbe TTCI pokazateljima (eng. *Travel & Tourism Competitiveness Indeks*) konkurentnosti Republike Hrvatske kao turističke destinacije na međunarodnom tržištu i povećanja turističkog prometa hotela;
- PH3:** Postoji povezanost između prilagodbe motivima za dolazak turista iz Tomas istraživanja i povećanja turističkog prometa hotela.

Uz pretpostavku ako se sve tri pomoćne hipoteze PH1, PH2, i PH3 ocijene nedvojbeno potvrđenima, moguće je izvesti zaključak kako se i glavna hipoteza treba smatrati nedvojbeno potvrđenom. Izračuni tri  $\chi^2$  testa su prikazani u tablicama 35, 36 i 37. Vrijednosti izračuna su tekstualno interpretirani nakon svake tablice. Izabranim testom analiziraju se opažajne i očekivane vrijednosti prema formuli Papića (Papić, 2014).

Tablica 35.  $\chi^2$  test za PH1

<b><math>\chi^2</math> test za testiranje dokazivosti pomoćne hipoteze PH1: Ispitanici smatraju kako izabrani sektorski pokazatelji turizma Hrvatske utječu na povećanje turističkog prometa hotela.</b>						
<b>Rang ljestvica</b>	1.	2.	3.	4.	5.	ukupno
	uopće se ne slažem	djelomično se ne slažem	ni se slažem ni se ne slažem	djelomično se slažem	potpuno se slažem	
<b>Opažajna (empirijska) vrijednost (<math>f_e</math>)</b>	2	4	7	43	15	71
<b>Teorijska frekvencija</b>	14,2					71
<b>HI kvadrat <math>\Sigma=(f_e-f_t)^2 / f_t</math></b>	<b>79,92</b>	aritmetička sredina	<b>3,92</b>	$p$ vrijednost	<b>0,0000</b>	
		Pearsonov koeficijent asimetrije			<b>-1,33</b>	
<b>granična vrijednost</b>	<b>14,2</b>	čime je pomoćna hipoteza zbog aritmetičke sredine > 3			<b>POTVRĐENA</b>	

Izvor: Istraživanje i obrada autora.

U tablici 35. aritmetička sredina (3,92) i Pearsonov koeficijent asimetrije (-1,33) ukazuju kako se većina ispitanika djelomično ili u potpunosti složila u postojanje povezanosti između prilagodbe poslovanja hotela kroz sektorske pokazatelje temeljene na sustavnom praćenju konkurentnosti Republike Hrvatske kao turističke destinacije i povećanja turističkog prometa hotela.

Temeljem izračuna  $\chi^2$  testa rezultati ukazuju kako distribucija empirijskih frekvencija statistički značajno ( $\chi^2=79,92$ ;  $p<0,01$ ) odstupa od ravnomjerne distribucije. U velikoj mjeri prevladavaju ocjene 4 i 5. Na temelju te činjenice izvodi se zaključak kako PH1 treba smatrati nedvojbeno **potvrđenom**.



Tablica 36.  $\chi^2$  test za PH2

<b><math>\chi^2</math> test za testiranje dokazivosti pomoćne hipoteze PH2: Ispitanici smatraju kako TTCI pokazatelji utječu na povećanje turističkog prometa hotela.</b>						
Rang ljestvica	1.	2.	3.	4.	5.	ukupno
	uopće se ne slažem	djelomično se ne slažem	niti se slažem niti ne slažem	djelomično se slažem	potpuno se slažem	
<b>Opažajna (empirijska) vrijednost (<math>f_e</math>)</b>	2	2	23	36	8	71
<b>Teorijska frekvencija</b>	14,2					71
<b>HI kvadrat <math>\Sigma=(f_e-f_t)^2 / f_t</math></b>	<b>62,59</b>	aritmetička sredina	<b>3,65</b>	$p$ vrijednost	<b>0,0000</b>	
		Pearsonov koeficijent asimetrije			<b>-0,80</b>	
<b>granična vrijednost</b>	<b>14,2</b>	čime je pomoćna hipoteza zbog aritmetičke sredine $> 3$			<b>POTVRĐENA</b>	

Izvor: Istraživanje i obrada autora.

Aritmetička sredina (3,65) i Pearsonov koeficijent asimetrije (-0,80) ukazuju na to da se većina ispitanika djelomično ili u potpunosti slaže da postoji povezanost između prilagodbe poslovanja hotela kroz TTCI pokazatelje temeljenom na sustavnom praćenju konkurentnosti Republike Hrvatske kao turističke destinacije i povećanja turističkog prometa hotela.

Rezultati provedenog  $\chi^2$  testa ukazuju kako distribucija empirijskih frekvencija statistički značajno ( $\chi^2=62,59$ ;  $p<0,01$ ) odstupa od ravnomjerne distribucije. U velikoj mjeri prevlada ocjena 4. Na temelju te činjenice izvodi se zaključak kako PH2 treba smatrati nedvojbeno **potvrđenom**.

Tablica 37.  $\chi^2$  test za PH3

<b><math>\chi^2</math> test za testiranje dokazivosti pomoćne hipoteze PH3: Ispitanici smatraju kako motivi za dolazak turista iz Tomas istraživanja utječu na povećanje turističkog prometa hotela.</b>						
Rang ljestvica	1.	2.	3.	4.	5.	ukupno
	uopće se ne slažem	djelomično se ne slažem	ni se slažem ni se ne slažem	djelomično se slažem	potpuno se slažem	
<b>Opazajna (empirijska) vrijednost (<math>f_e</math>)</b>	1	4	18	46	6	75
<b>Teorijska frekvencija</b>	14,2					71
<b>HI kvadrat <math>\Sigma=(f_e-f_t)^2 / f_t</math></b>	<b>91,20</b>	aritmetička sredina	<b>3,59</b>	$p$ vrijednost	<b>0,0000</b>	
		Pearsonov koeficijent asimetrije			<b>-0,80</b>	
<b>granična vrijednost</b>	<b>15</b>	čime je pomoćna hipoteza zbog aritmetičke sredine > 3			<b>POTVRĐENA</b>	

Izvor: Istraživanje i obrada autora.

Aritmetička sredina (3,59) i Pearsonov koeficijent asimetrije (-0,84) ukazuju na to da se većina ispitanika djelomično ili u potpunosti složila kako motivi za dolazak turista iz Tomas istraživanja utječu na povećanje turističkog prometa hotela.

Rezultati provedenog  $\chi^2$  testa ukazuju kako distribucija empirijskih frekvencija statistički značajno ( $\chi^2=91,20$ ;  $p<0,01$ ) odstupa od ravnomjerne distribucije. U najvećoj mjeri prevladava ocjena 4. Na temelju te činjenice izvodi se zaključak kako PH3 treba smatrati nedvojbeno **potvrđenom**.

S obzirom kako se u radu oblikovane istraživačke hipoteze trebaju smatrati nedvojbeno potvrđenima opravdano je zaključiti kako mjerenje konkurentnosti Republike Hrvatske kao turističke destinacije povećava turistički promet hotela te nameće važnost uspostave modela koji će sustavno pratiti konkurentnost na međunarodnom tržištu u godinama koje dolaze.

### 5.5. Kritički osvrt na empirijsko istraživanje

Kritički osvrt empirijskog istraživanja temelji se na rezultatima dobivenim statističkom analizom. U nastavku teksta oblikuju se zaključna razmatranja i raspravlja o dobivenim rezultatima s obzirom na postavljene ciljeve istraživanja (potpoglavlje 5.6.1.), opravdava se

primjena rezultata u praksi (potpoglavlje 5.6.2), utvrđuju ograničenja istraživanja i predlažu smjernice za daljnja istraživanja (potpoglavlje 5.6.3.).

### **5.5.1. Zaključna razmatranja**

Glavni zaključci ovog empirijskog istraživanja uspoređuju rezultate istraživanja s ciljevima istraživanja definiranim u početku rada. Naime, glavni cilj je bio opisati model koji će se koristiti za identificiranje ključnih čimbenika koji utječu na konkurentnost Republike Hrvatske kao turističke destinacije, odnosno hotela na međunarodnom tržištu. Opisanim modelom željelo se utvrditi najvažnije pokazatelje konkurentnosti u turizmu uzimajući u obzir obje faze istraživanja, a posebno drugu fazu čiji se rezultati temelje na primarnim podacima, odnosno odgovorima ispitanika. Smatra se kako se ovaj cilj ispunio na što ukazuju rezultati deskriptivne statističke analize i potvrđene hipoteze. Nadalje, analiza stavova ispitanika pozitivno je utjecala na kreiranje modela za sustavno praćenje konkurentnosti, a koji je prezentiran u prethodnom poglavlju.

Osim toga ostvareni su i pomoćni ciljevi kako slijedi:

- i. Opisali su se statistički izvještaji koji omogućuju sustavan proces istraživanja konkurentnosti, te se odredio okvir kojim će se ti podaci moći intenzivno prikupljati.
- ii. Analizirali su se odgovori ispitanika s aspekta utjecaja izabranih pokazatelja na konkurentnost Republike Hrvatske i povećanje turističkog prometa hotela a što je prikazano u poglavljima 5.2. i 5.3.
- iii. Odgovori su se analizirali temeljem Likertove ljestvice sa pet stupnjeva i krajnjim polovima „uopće se ne slažem” (1) i „potpuno se slažem” (5). Rezultati su se prezentirali kroz deskriptivnu statističku analizu kojom su opisane razdiobe stavova.
- iv. Otkrilo se kako su ispitanici iskazali visoki stupanj slaganja s tvrdnjama o važnosti ovakve vrste istraživanja, odnosno kako smatraju da bi mjerenje konkurentnosti bilo korisno za planiranje poslovanja hotela ( $\bar{x} = 4,06$ ;  $s = 0,69$ ). Konačno, glavnom hipotezom je potvrđeno kako mjerenje konkurentnosti hrvatske turističke ponude povećava turistički promet hotela.
- v. I zadnji pomoćni cilj je ostvaren jer je prezentirao važnost istraživanja konkurentnosti. Naime, utvrdilo se kako je mjerenje konkurentnosti turističke destinacije evoluiralo u različite okvire, modele i pokazatelje što je bilo prikazano u prvom dijelu doktorskog rada. Stoga je ključno bilo odabrati one pokazatelje koji će opravdati njihovu učinkovitost. S druge strane, trebalo se paziti i na upotrebljivost izabranih pokazatelja s obzirom na konkurentski set i dobivene vrijednosti. Rezultati anketnog istraživanja potvrdili su ispravno odabrane pokazatelje. Dizajniranjem metodologije za sustavno

praćenje konkurentnosti uspostavile su se smjernice i preporuke za daljnji nastavak istraživanja konkurentnosti Republike Hrvatske kao turističke destinacije.

U tom smislu smatra se kako su se ovim doktorskim radom u potpunosti ispunili glavni i pomoćni ciljevi istraživanja.

### **5.5.2. Primjena rezultata u praksi**

Rezultati ovog istraživanja imaju nekoliko praktičnih implikacija te će se u nastavku ovog poglavlja detaljnije opisati. Naime, poznato je kako istraživanje tržišta u turizmu je značajna aktivnost koja unaprjeđuje oblikovanje turističke ponude receptivnog subjekta, poput hotela. Ideje za unaprjeđenje hotelskih proizvoda nalaze se posvuda u tržišnom okruženju. S druge strane, na izbor destinacije ili hotela utječu motivi turista. Spoznaja prevladavajućih motiva temeljem kojih turisti donose odluke važan su dio istraživanja koja se provode u turizmu općenito. Upravo ta dva ključna elementa istraživanja dotaknula su se u ovom radu te podržala njihovu važnost kod donošenja kvalitetnih poslovnih odluka za hotele i hotelske kompanije.

Pretpostavka je kako će konkurentnost Republike Hrvatske kao turističke destinacije i povećanje turističkog prometa hotela ovisiti o sustavnom prikupljanju podataka. Naime, jasno je kako se u turizmu istraživanja tržišta trebaju provoditi stalno, jer su promjene u stavovima postojećih i potencijalnih turista stalne što se moglo djelomično primijetiti u rezultatima ovog istraživanja. Samo u trenutku pisanja ovog dokorskog rada, svijet je doživio pandemiju COVID-19 koja je u potpunosti blokirala sva turistička putovanja, a nedavno početak rata u Ukrajini dodatno je pogoršao ionako oprezne prognoze za predstojeću turističku sezonu 2022. godine. Posljednja istraživanja ukazuju na značajan rast usporavanja broja rezervacija za turističke destinacije (Turizam 24, 2022) i dnevni pad broja rezervacija hotela od 30 posto prema podacima Hrvatske udruge turizma (Pauček Šljivak, 2022). Ono što turističko tržište čini specifičnim su upravo odnosi ponude i potražnje, koji su itekako ovisni o vanjskim utjecajima i zbog toga toliko različiti u usporedbi s ostalim tržištima roba i usluga.

Jedna od primjena rezultata u praksi tiče se osiguranja relevantnih informacija koje bi se koristile u izradi primjerice marketinškog plana hotela. Marketinški plan hotela je strateški dokument kojim se odrađuje poslovanje hotela za planiranu godinu. Njime se definiraju specifične aktivnosti koje hotel namjera poduzeti u svrhu privlačenja zanimanja potencijalnih gostiju, a njegova važnost ogleda se u tome što omogućuje da se proizvod ili usluga hotela nađe na pravom mjestu u pravo vrijeme i u dovoljnim količinama, te u skladu sa zahtjevima kupaca (Carev, 2015). Upravo sustavno prikupljanje podataka o konkurentnosti, te njegovo analiziranje i oblikovanje relevantnih informacija jedini su ispravni način za donošenje taktičkih i strateških odluka u upravljanju hotelskim poslovanjem. I ne samo njima, već će ovakvi rezultati

istraživanja omogućiti bolje upravljanje nacionalnom turističkom ponudom na makro, ali i na mikro razinama kao što su turističke zone i turističke destinacije.

Nadalje, sljedeća primjena rezultata utječe na shvaćanje potrebe za širom bazom podataka do kojih se može doći na internetu. Osim primarnih podataka, istraživanja u turizmu često koriste sekundarne baze podataka koje uključuju aktivnosti turista kao posjetitelja različitih web lokacija. To je posljedica razvoja novih tehnologija, programskih rješenja i aplikacija koje omogućuju organizacijama povezivanje s korisnicima na različitim razinama od informiranja o kupnji, pomoći pri odlučivanju i procesu kupnje do razmjene informacija o zadovoljstvu. Najvrjedniji izvor informacija su svakako društveni mediji koji su pogodni za sakupljanje informacija o stavovima i motivima. Osim toga pružaju vrijedne informacije o pripadnosti određenoj virtualnoj zajednici obzirom na njihove preferencije, potrebe i iskustva, reakcije na promotivne aktivnosti i sl. što može poslužiti za oblikovanje novih turističkih proizvoda i usluga hotela. Zahvaljujući dostupnosti internetskih alata poput *Google Analyticsa* ovi podaci se mogu pratiti i tijekom vremena procjenjivati i grafički uspoređivati. Stoga se rezultati istraživanja u praksi mogu proširiti s podacima o aktivnostima i kretanjima korisnika na webu što omogućuje stvaranje šire slike o konkurentnosti Republike Hrvatske kao turističke destinacije. Zapravo, takav stav može se opravdati prijašnjim zaključkom o važnosti istraživanja motivacije za putovanje koje se temelji na novim alatima poput IQM Destination platforme.

Osim toga ovakva istraživanja mogu unaprijediti sustav prikupljanja internih izvora podataka u hotelu ili hotelskoj organizaciji. Posebno su korisne evidencije koje upućuju na relevantne trendove poput računovodstvene evidencije, statistike o boravku (dolasci i noćenja) i prodaji smještaja poput godišnje razine popunjenosti i prosječne cijene sobe, kalkulacije cijena, zabilješki o primjedbama i reklamacijama itd. Uredno strukturirana statistika prodaje hotela omogućiti će praćenje podataka o važnim tržišnim segmentima, emitivnim tržištima, turama (turističkim grupama), vremenskim razdobljima, sezonama, mjesecima, po kanalima i agentima prodaje i o mnogim drugim činjenicama važnima uz turističko poslovanje. Na takav način moći će se prepoznati temeljne karakteristike postojeće turističke klijentele te izvesti zaključci o smjeru poslovanja hotela ili hotelske grupacije, te prognozama za buduće poslovanje.

### **5.5.3. Ograničenja i prijedlozi za buduća istraživanja**

Kako se u drugoj fazi istraživanja pristupilo prikupljanju primarnih podataka neposredno od ispitanika to je ujedno bio i ograničavajući faktor. Zaključilo se kako su hotelske tvrtke u Hrvatskoj u velikoj mjeri osjetljive na dijeljenje rezultata poslovanja, pa iako se radilo o osnovnim podacima kao što su broj dolazaka i noćenja, postotak zauzetosti, broj zaposlenih i dr. Najveću barijeru su predstavljali nedostadni podaci za hotele iz grupacije Jadranski luksuzni

hoteli, Maistra, Arena Hospitality Group i Liburnia Riviera Hoteli. Ispitivanje je najčešće naišlo na ignoriranje ili odgovore poput „*Nažalost dijeljenje osjetljivih podataka nije u skladu s politikom tvrtke, te vam nismo u mogućnosti pomoći*“. Zaključilo se ukoliko se želi ostvariti suradnja sa poslovnim tvrtkama na ovakvim vrstama istraživanja u turizmu, suradnja mora biti međuovisna u kojima podjednako sudjeluju obje strane. Primjer takve uspješne suradnje je primjerice projekt Benchmarkinga hrvatskog hotelijerstva (eng. *Hotel Benchmarking*) u kojem zajedno sudjeluju Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu iz Opatije i Udruga poslodavaca u hotelijerstvu Hrvatske te Istra informatički inženjering. Projektom se sustavno prati poslovanje hotela u Hrvatskoj od 2013. godine a čiji rezultati se onda međusobno uspoređuju, uvažavajući međunarodne standarde izvješćivanja u hotelijerstvu, suvremene koncepte upravljanja te iskustva najboljih praksi. Do danas je zabilježeno sudjelovanje preko 80 hotela (Benchmarking hrvatskog hotelijerstva, 2022). Uspješnost projekta temelji se upravo u vertikalnoj suradnji u kojima hoteli imaju koristi jer rezultati prezentiraju ključne pokazatelje poslovanja sektora u skladu sa svjetski poznatim standardima.

Međutim, kod znanstvenog pristupa istraživanju, primarno sakupljanje informacija je imperativ i u situacijama kada je jasno kako se odgovori mogu uvažavati jedino na reprezentativnom uzorku ispitanika te tada nastupaju i problemi. Utvrdilo se da je ukupan broj dostupnih hotela za istraživanje na području Jadranske Hrvatske iznosio 536 hotela temeljem kojeg se odredio reprezentativni uzorak hotela ovisno o njihovoj kategoriji. Zbog prije navedenih ograničenja ispostavilo se kako je bilo najteže sakupiti reprezentativni broj uzoraka hotela s 5 zvjezdica. Zbog statističke značajnosti željelo se ostvariti najmanje 10 ispunjenih upitnika ove kategorije. Na kraju se to uspjelo ostvariti, ali ne bez dodatnog angažmana. Opet treba naglasiti kako se najveća podrška ostvarila uz pomoć nezavisnih, mahom privatnih hotela bez kojih se nažalost ovakvo istraživanje na kraju ne bi uspješno završilo.

Stoga je preporuka za sva buduća istraživanja provjeriti interes različitih dionika poput strukovnih udruga, velikih poslovnih subjekata za ovakvom vrstom istraživanja jer može uvelike olakšati sam proces prikupljanja informacija. Naravno, ako se govori o sustavnom modelu koji će pratiti konkurentnost Republike Hrvatske na međunarodnom tržištu, tada takva obveza sudjelovanja treba biti i ugovorno definirana. Idealno je da primarno istraživanje postane dio sustavnog procesa izrade marketinške strategije svake poslovne organizacije koja će onda pronaći interes za dijeljenje informacija koje jednom kada se analiziraju postaju temelj za donošenje vlastitih poslovnih odluka.

Osim toga istraživanje se može proširiti na način da se uključe i ostali oblici smještaja poput turističkih odmarališta, kampova i drugih oblika kolektivnog smještaja koji bi mogli pozitivno utjecati na konkurentnosti turističke destinacije. Naime, u izvještaju zajedničke inicijative

zagrebačkog ureda konzultantske kuće BlueRock Consulting i Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu iz Opatije iz prosinca 2022. godine pod nazivom *Turistička sezona 2022. godine u Hrvatskoj: Analiza rezultata benchmarkinga hotela i kampova u Hrvatskoj* (2022) utvrđuje se kako je kamping više razine kvalitete (mobilne kućice) postao ozbiljan konkurent hotelima 4 zvjezdice i nižim kategorijama smještaja. Mobilne kućice sada ostvaruju gotovo isti prihod od smještaja po jedinici kao i hoteli sa 4 zvjezdice, a cijena im je 11 posto veća. Kampovi su, kao i hoteli, ostvarili više cijene i time postigli 19 posto viši prihod po jedinici smještaja u odnosu na 2019. godinu što samo potvrđuje izuzetan rast ovog tipa smještaja i potrebu širenja budućih istraživanja na segment kampova, posebno ponude mobilnih kućica i bungalova.

Nadalje, provođenje ispitivanja na čitavom području Republike Hrvatske (obalno i kontinentalno područje) dodatno bi osiguralo širu dimenziju proučavanja konkurentnosti.

Buduća istraživanja mogla bi uključivati i veći broj zemalja kroz usporedbu TTCI pokazatelja, satelitskog izračuna turizma, ponude smještajnih objekata te drugih dionika turističke ponude. Idealna usporedba tada bi uključivala promatranje Hrvatske zajedno sa Grčkom, Španjolskom, Italijom, Maltom i Portugalom.

Bez obzira na sve što je napisano, treba uvijek imati na umu kako pojedino istraživanje ne može u potpunosti istražiti sve važne sastavnice neke turističke pojave i fenomena. Svakako će neki detalji ostati skriveni, a što će opet otvoriti nova područja za istraživanje i otkrivanje novih inovativnih modela i postupaka.

## 6. ZAKLJUČAK

U doktorskom radu ključan je bio izbor koncepta i pristupa istraživanja konkurentnosti Republike Hrvatske kao turističke destinacije. U radu se prikazuju i analiziraju dosadašnje teorijske i empirijske spoznaje temeljem kojih se analiziraju sekundarni i primarni podaci empirijskog istraživanja, te predlaže operativni model za sustavno prikupljanje podataka. Upotrebom statističkih metoda analize podataka ostvarili su se svi planirani ciljevi istraživanja te provela testiranja glavne i pomoćnih hipoteza.

Iz teorijskog dijela istraživanja zaključilo se kako je konkurentnost turističke destinacije jedan je od temeljnih elemenata turizma. Pregled literature ukazuje kako konkurentnost turističke destinacije čini značajan dio turističke literature i predstavlja interes kako za različite organizacije koje upravljaju destinacijama tako i za one koje su odgovorne za politike i strategije razvoja. U stvari, mnogi istraživači turizma primijenili su teoriju konkurentnosti kako bi nadopunili metodologije za kreiranje politike u razvoju turizma, upravljanju destinacijama i turističkim strategijama. Tome u prilog govore i različiti modeli procjenjivanja konkurentnosti turističkih destinacija koji su prezentirani u radu.

To su modeli konkurentnosti turističkih destinacija koje su razvili Porter (1990), zatim Ritchie i Crouch (1993), Dwyer i Kim (2003), Enright i Newton (2004), Gooroochurn i Sugiyarta (2005) te konačno model konkurentnosti Svjetskog gospodarskog foruma. Utvrdilo se kako je zapravo teško normirati idealan set pokazatelja koji bi učinkovito mjerili i pratili ono što ipak ostaje kao vrlo široki pojam. Stoga, se mjerenju konkurentnosti turističke destinacije treba pristupiti kao sustavnom procesu. U skladu sa takvim pristupom podaci koji se redovito objavljuju u različitim izvještajima mogu poslužiti kao dobar temelj za mjerenje konkurentne pozicije turističke destinacije. Rezultati mjerenja mogu osigurati osnove za unapređenje elemenata konkurentnosti turističkih destinacija.

Vrlo važno je naglasiti da se kriterij kod odabira pokazatelja konkurentnosti treba temeljiti na opravdanosti upotrebe takvih pokazatelja na konkretnom primjeru turističke destinacije čija se konkurentnost mjeri. Dakle, izabrani kriterij je važan zbog upotrebljivosti odabranih pokazatelja na konkurentski set, glavne konkurente, te dobivene vrijednosti. Znači, pretpostavka je kako se u procesu mjerenja trebaju koristiti metode koje omogućavaju usporedbu povezanosti između različitih pojava. Prema tome pokazatelji konkurentnosti Republike Hrvatske kao turističke destinacije u usporedbi s glavnim kategorijama i specifičnim stupovima konkurentnosti iz različitih izvještaja mogu jasnije valorizirati dosljednost i vjerodostojnost izabranih elemenata.



Opravdanost istraživanja konkurentnosti Republike Hrvatske kao turističke destinacije dodatno se istražila u domaćoj literaturi i zaključilo kako su takva istraživanja vrlo raznovrsna i opet možda u nedovoljnoj mjeri istraživačka. Naime primijetilo se kako autori doista koriste TTCI pokazatelje konkurentnosti, međutim opet nedovoljno usporedivo sa domaćim podacima koji determiniraju tu konkurentnost. Istraživanja su uključivala sve od završnih i diplomskih radova, do ozbiljnih radova primjerice Kunsta (2009) i Pletikose (2015) koji razvijaju svoje modele konkurentnosti.

Zaključilo se kako je mješoviti metodološki pristup istraživanja najbolja opcija jer prikuplja i analizira podatke, integrira nalaze i izvodi zaključke koristeći kvalitativne i kvantitativne pristupe ili metode u jednoj studiji ili programu ispitivanja. U tom smislu se koristio prilagođeni eksplorativni sekvencijalni nacrt istraživanja koji je predvidio dvije faze istraživanja.

U prvoj fazi sakupljali su se sekundarni podaci i zaključilo se kako je Republika Hrvatska (RH) najkonkurentnija u području turističke infrastrukture što je posljedica broja hotelskih kreveta u odnosu na broj stanovnika, dok je najlošija u području korištenja kulturnih resursa i poslovnih putovanja. U izvještaju WEF-a RH zauzima poziciju negdje oko 30. mjesta što svakako nije najlošije ukoliko se promatra pozicija u odnosu na sve druge zemlje. Daleko najslabije mjesto u konkurentnosti RH zauzima u području poslovnog okruženja. Nadalje, usporedbom glavnih sektorskih pokazatelja turizma zaključilo se kako su smjernice za odabir pokazatelja kojima će se mjeriti konkurentnost RH kao turističke destinacije odabirani na temelju Europskog sustava pokazatelja za turizam. Takvi pokazatelji prezentirani kao statistički rezultati za razdoblje od 2013. do 2019. godine usporedivi su sa pokazateljima TTCI indeksa konkurentnosti iz izvještaja WEF-a. I naposljetku kroz analizu Tomas istraživanja zaključilo se kako su kroz sve tri promatrane godine rasli pokazatelji konkurentnosti RH kao turističke destinacije. Međutim, dobiveni rezultati identificirali su prazninu u razumijevanju konkurentnosti turističke destinacije i turističke motivacije sa strane ponude i potražnje. Turisti imaju svoje viđenje konkurentnosti odredišta i motivacije za putovanje, a pružatelji turističkih proizvoda imaju vlastite ideje o tome što turisti žele. Upravo Tomas istraživanja su pružila podatke o stavovima turista, međutim nedostajali su podaci o pružateljima receptivnih turističkih proizvoda kao što su primjerice smještajni objekti poput hotela. Zbog toga je jedan od ciljeva ovoga rada bio objediniti sve te podatke kako bi se istražila konkurentnost turističke destinacije svih dionika.

Empirijski ciljevi istraživanja usmjerili su se na prikupljanje primarnih podataka iz druge faze istraživanja. Pri tome se koristio metodološki instrumentarij anketnog upitnika kojim su se ispitivali stavovi zaposlenika u hotelima na području Jadranske Hrvatske. Anketni upitnik dizajniraj je na temelju opsežnog pregleda relevantne literature te proveden na daljinu putem google obrasca odnosno *Google Forms*a. Anketni upitnik bio je strukturiran u četiri dijela. Za

mjerenje odgovora korištena je Likertova ljestvica sa pet stupnjeva i raspona odgovora od „uopće se ne slažem” (1) do „potpuno se slažem” (5). U znanstvenim i drugim istraživanjima uobičajeno se koristi ljestvica od pet stupnjeva što je u ovom radu primijenjeno svugdje osim u dijelu istraživanja kod TTCI pokazatelja kada se koristila ljestvica sa sedam stupnjeva zbog jednostavnije usporedbe sa izvještajima WEF-a.

Rezultati statističke analize prve faze istraživanja pokazali su kako se u 2021. godini ostvarilo 18 posto manje noćenja od prognoze linearnog trend modela, međutim s obzirom na okruženje rezultati ipak ukazuju na pozitivan rast broja noćenja i pozitivnu konkurentnost Republike Hrvatske na međunarodnom tržištu. Rezultati analize za turističke dolaske pokazuju kako je u 2021. godini u usporedbi sa prognozom linearnog trend modela pad dolazaka turista iznosio 38 posto. Iako je taj postotak pada nešto veći u usporedbi sa brojem noćenja, zapravo se može potvrditi kako su takvi rezultati u skladu sa ostalim izvješćima. Stoga se može utvrditi kako je pad broja noćenja u prosjeku bio nešto manji od pada broja turističkih dolazaka, dok promatrani zajedno rezultati ukazuju na pozitivan trend konkurentnosti RH kao turističke destinacije na međunarodnom tržištu.

Kod sljedećeg sektorskog pokazatelja poput prihoda od turizma, prognozirane vrijednosti i stvarni rezultati utvrdili su nedostatke u procjeni zbog izvanrednih okolnosti kao što je pojava pandemije COVID 19 i započeti rat u Ukrajini. Rezultati analize su pokazali kako je pad prihoda 2020. godine u odnosu na prognozu iznosio 72 posto. Opet se zaključilo kako je ovaj sektorski pokazatelj važan element kod sustavnog praćenja konkurentnosti turističkih destinacija jer ukazuje na ovisnost pojedine države o turističkom prometu, na što se izravno nadovezuje sljedeći sektorski pokazatelj, a to je udio prihoda turizma u BDP-u. Rezultati analize utvrdili su manjkavost izračunavanja ovog pokazatelja dosadašnjim modelom jer se izračunavao jednostavnim preuzimanjem ukupnih prihoda iz platne bilance HNB-a i uspoređivao sa ukupnim prihodom od turizma. Zaključilo se kako takav model zapravo nije uspješan jer ne uzima u obzir sve čimbenike koji se ostvaruju kroz turističku aktivnost. Naime, primjerenije je koristiti satelitski račun turizma koji je pokazao kako je udio turizma u ukupnom BDP-u RH u 2019. godini iznosio 11,8 posto. Proizlazi kako se unatoč visokom rastu broja noćenja, dolazaka i prihoda od turizma, zapravo udio u BDP-u nije značajnije mijenjao u razdoblju od 2014. do 2019. godine. Zaključilo se kako je očito da turizam ipak ne stvara toliki udio godišnje novostvorene vrijednosti kao što se to prije mislilo i često prezentiralo u javnosti.

Nadalje, u ovom istraživanju prikupilo se ukupno 75 ispunjenih anketnih upitnika. Uzorak se promatrao temeljem kategorije hotela, odnosno u obzir su se uzimali hoteli kategorije od tri do pet zvjezdica. Najveći udio odgovora od 60 posto se odnosio na hotele s četiri zvjezdice što predstavlja ukupno 45 ispunjenih anketnih upitnika. Nakon toga slijede hoteli s tri zvjezdice i

udjelom od 26,7 posto odnosno 20 ispunjenih antiknih upitnika. Na trećem mjestu su hoteli s pet zvjezdica i udjelom od 13,3 posto odnosno 10 ispunjenih anketnih upitnika.

Rezultati deskriptivne statističke analize primarnih podataka vezanih uz glavne sektorske pokazatelje ukazuju kako su se ispitanici djelomično složili s tvrdnjama koje su ocjenjene prosječnom ocjenom 3,85. Većina rezultata koncentrira se na većim vrijednostima, odnosno bile su afirmativne, što potvrđuju stav ispitanika o pozitivnom utjecaju sektorskih pokazatelja na konkurentnost. Objedinjeni rezultati svih četiriju skupina konkurentnosti koje sačinjavaju TTCI pokazatelji utvrđuju se prosječnom ocjenom od 4,78 što znači kako su ispitanici najveći stupanj slaganja iskazali s tvrdnjom „djelomično se slažem“. Deskriptivna statistička analiza motivacije za putovanjem ocjenjena je aritmetičkom sredinom 3,59 ( $s = 0,66$ ) što znači kako su ispitanici najveći stupanj slaganja izrazili ocjenom 4 - djelomično se slažem. Najveća vrijednost je zabilježena kod prvog pitanja gdje je identificirano more kao glavni motiv dolaska turista u hotel.

Temeljem provedene statističke analize podataka utvrdilo se kako je praćenje konkurentnosti od izrazite važnosti za sve uključene dionike i kako se treba kontinuirano provoditi. Analiza stavova ispitanika pozitivno je utjecala na dizajniranje modela za sustavno praćenje konkurentnosti. Zaključilo se kako istraživanje treba provoditi bienalno i kako operativna definicija uključuje sakupljanje podataka iz četiri različita izvora. To su izvještaji Svjetskog gospodarskog foruma (TTCI pokazatelj), sektorski pokazatelji koji uključuju statističke podatke noćenja i dolazaka turista, prihoda od turizma i udjela prihoda turizma u BDP-u izračunati satelitskim računom turizma, te izvještajima koji ispituju motivaciji turista za putovanje. Takvi izvještaji izmjenjivali bi se svake dvije godine prema modelu gdje će se jedne godine koristiti primjerice TOMAS istraživanja o turističkim stavovima i potrošnji, a druge godine IQM DESTINATION platforma za praćenje zadovoljstva gostiju turističke destinacije kroz njihove recenzije. I zadnje, treba sustavno provoditi istraživanje među receptivnim turističkim subjektima. Putem metodološkog instrumentarija anketnog upitnika ispitivati stavove i mišljenja zaposlenika u hotelima na području RH i time objediniti sve potrebne podatke za analizu konkurentnosti turističke destinacije.

Sustavnim provođenjem istraživanja rasti će sposobnost prošlih opažanja te će se upotrebom jednadžbe linearnog trend modela izgraditi sposobnost boljeg predviđanja budućih opažanja koji će pozitivno utjecati na promatranje i unapređenje konkurentnosti turističke destinacije i poslovanja hotela na međunarodnom tržištu.

U radu oblikovane istraživačke hipoteze smatraju se nedvojbeno potvrđenima što se dokazalo putem neparametrijskog Hi-kvadrat testa. Opravdano je zaključiti kako mjerenje

konkurentnosti Republike Hrvatske kao turističke destinacije povećava turistički promet hotela te opravdava važnost uspostave modela koji će sustavno pratiti konkurentnost turističke destinacije na međunarodnom tržištu u godinama koje dolaze.

Za zaključiti je kako rezultati ovog istraživanja imaju nekoliko praktičnih implikacija koje između ostalog omogućuju hotelima prepoznavanje temeljnih karakteristika postojećih turista te izvođenje zaključaka o usmjeravanju poslovanja hotela i prognozama za buduće poslovanje. S druge strane istraživanje je ukazalo kako su hotelske tvrtke u RH u velikoj mjeri osjetljive na dijeljenje rezultata poslovanja, pa iako se radilo samo o osnovnim podacima kao što su broj dolazaka i noćenja, postotak zauzetosti, broj zaposlenih i dr. Pokazalo se kako jedan značajan broj hotela nije bio spreman podijeliti takve podatke, a većinom se radilo o najvećim hotelskim grupacijama u RH. Zaključilo se ako se želi ostvariti suradnja na ovakvim vrstama istraživanja u turizmu da suradnja mora biti međuovisna i u kojoj će podjednako sudjelovati obje strane.

Stoga je preporuka za sva buduća istraživanja provjeriti interes pojedinih dionika poput strukovnih udruga, velikih hotelskih grupacija i drugih jer može uvelike olakšati sam proces prikupljanja informacija. Naravno, ako se govori o sustavnom modelu koji će pratiti konkurentnost RH na međunarodnom tržištu, tada takva obveza sudjelovanja treba biti i ugovorno definirana. Idealno je da primarno istraživanje postane dio sustavnog procesa kod primjerice izrade marketinške strategije hotela, a koji će onda pronaći interes za dijeljenje informacija, koje jednom kada se analiziraju postaju temelj za donošenje vlastitih poslovnih odluka.

## BIBLIOGRAFIJA

1. 505 Consulting (2021). The 2020 financial reports of the hospitality sector in Croatia (joint stock companies and limited liability companies), Financial agency, 19.07.2021.
2. Abreu-Novais, M., Ruhanen, L., & Arcodia, C. (2018). Destination competitiveness: A phenomenographic study. *Tourism Management*, str. 324–334.
3. Assaf, G. A., & Josiassen, A. (2011). Identifying and Ranking the Determinants of Tourism Performance: A Global Investigation. *Journal of Travel Research*, str. 51(4): 388-399.
4. Assaker, G., Hallak, R., Esposito, V., & O'Connor, P. (2013). An Empirical Operationalization of Countries' Destination Competitiveness Using Partial Least Squares Modeling. *Journal of Travel Research*(53), str. 26-43.
5. Assaker, G., Vinzi, V. E., & O'Connor, P. (2011). Modeling a causality network for tourism development: an empirical analysis. *Journal of Modelling in Management* , str. 6(3): 258-278 .
6. Ateljević, A. M. (2012). Analiza konkurentnosti turističke destinacije. *BH EKONOMSKI FORUM*. EKONOMSKI FAKULTET UNIVERZITETA U ZENICI.
7. Azzopardi, E. (2011). *THE INTERNATIONAL COMPETITIVENESS OF MALTA AS A TOURIST DESTINATION*. Preuzeto 07. 08. 2020 iz Robert Gordon University Open Access Institutional Repository: [https://www.researchgate.net/publication/277220319\\_The\\_international\\_competitiveness\\_of\\_Malta\\_as\\_a\\_tourist\\_destination](https://www.researchgate.net/publication/277220319_The_international_competitiveness_of_Malta_as_a_tourist_destination)
8. Barbosa, L. G., Falcão de Oliveira, C. T., & Rezende, C. (2010). Competitiveness of tourist destinations: the study of 65 key destinations for the development of regional tourism. *Revista de Administração Pública*, str. 1067-1096.
9. Beeton, S. (2005). The competitive destination. *Tourism Management*, str. 26(2): 294–296.
10. Benchmarking hrvatskog hotelijerstva. (2022). *Benchmarking hotela*. Preuzeto 3. 5. 2022 iz <http://www.hotel-benchmarking.com/benchmarking-hoteli.php>
11. Bieger, T. (2000). Strategic competitiveness of destinations – the contribution of culture management. *AIEST 50th Congress* (str. Vol. 42). St. Gallen: Tourism and Culture managing Change.
12. Bordas, E. (1994). Competitiveness of tourist destinations in long distance markets. *The Tourist Review*, str. 3-9. Dohvaćeno iz <https://doi.org/10.1108/eb058158>

13. Brajdić, I. (2002). VREDNOVANJE ANKETNIH UPITNIKA SA STAJALIŠTA ISPITANIKA-MENADŽERA U TURIZMU. *TOURISM AND HOSPITALITY MANAGEMENT*, 1-2(8), str. 65-78.
14. Breitenfeld, D. (24. 08. 2019.). *Cikloturizam je nepoznanica, no oni koji su prepoznali bicikliste kao turiste natječu se tko će imati bolju ponudu*. Dohvaćeno iz tportal.hr: <https://www.tportal.hr/pedaliranje/clanak/cikloturizam-je-mnogima-nepoznanica-no-oni-koji-su-prepoznali-bicikliste-kao-turiste-natjecu-se-tko-ce-imati-bolju-ponudu-ili-izmisliti-nesto-novo-foto-20190824/print>
15. Brkljača, I. (1. 18. 2019). *Satelitski račun turizma: koliko turizam doprinosi hrvatskom gospodarstvu*. Preuzeto 5. 2. 2022 iz <https://arhivanalitika.hr/>: <https://arhivanalitika.hr/blog/satelitski-racun-turizma-koliko-turizam-doprinosi-hrvatskom-gospodarstvu/>
16. Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, 97-116.
17. Carev, D. (2015). *Hotelska prodaja i recepcijsko poslovanje, 2. izdanje*. Zagreb: VPŠ Libertas.
18. Centre For Strategy and Evaluation Services. (2013). *Enhancing the Competitiveness of Tourism in the EU: An Evaluation Approach to Establishing 20 Cases of Innovation and Good Practice*. Kent: Centre For Strategy and Evaluation Services. Preuzeto 31. 07. 2020 iz [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/industrial-competitiveness/monitoring-member-states/good-practice/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/industrial-competitiveness/monitoring-member-states/good-practice/index_en.htm)
19. Chistenkoeschool. (2022). *Modeliranje sustava te model i metoda modeliranja u znanstveno-istraživačkom radu*. Preuzeto 19. 2. 2022 iz [chistenkoeschool.ru](https://chistenkoeschool.ru/hr/russkij-jazyk/modelirovanie-sistem-model-i-metod-modelirovaniya-v-nauchnom/): <https://chistenkoeschool.ru/hr/russkij-jazyk/modelirovanie-sistem-model-i-metod-modelirovaniya-v-nauchnom/>
20. Christian, M., Fernandez-Stark, K., Ahmed, G., & Geref, G. (2011). *The Tourism Global Value Chain: ECONOMIC UPGRADING AND WORKFORCE DEVELOPMENT*. EXECUTIVE SUMMARY: Center on Globalization, Governance & Competitiveness, Duke University .
21. Creswell , J. W., & Plano Clark, V. L. (2007). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publication.
22. Crnjak, M. (17. 05. 2022.). *Mračna strana buma: Turizam nam se sveo na rentijerski biznis, buja stihijski*. Preuzeto 30. 11. 2022. iz [poslovni.hr](https://poslovni.hr/):

<https://www.poslovnih.hr/hrvatska/turizam-nam-se-sveo-na-rentijerski-biznis-bujastihjski-4337354>

23. Croes, R. (2011). Measuring and explaining competitiveness in the context of small island destinations. *Journal of Travel Research*, str. 431–442.
24. Croes, R., & Kubickova, M. (2013). From potential to ability to Compete: Towards a performance-based tourism competitiveness index. *Journal of Destination Marketing and Management*, str. 146–154.
25. Crouch, G. (2011). Destination competitiveness: An analysis of determinant attributes. *Journal of Travel Research*, str. 27–45.
26. Curta, N. C. (2014). CUSTOMIZE THE VALUE CHAIN FOR TOURISM COMPANIES. *Quaestus Multidiscip*, str. 75-85.
27. Davies, H., & Ellis, P. (2002). Porter's Competitive Advantage Of Nations : Time For The Final Judgement? *Journal of Management Studies*, str. 1189-1214.
28. Delgado, M., Ketels, C. H., Porter, M. E., & Stern, S. (2012). *The Determinants of National Competitiveness*. Working paper series (National Bureau of Economic Research). Dohvaćeno iz [https://www.researchgate.net/publication/236903847\\_The\\_Determinants\\_of\\_National\\_Competitiveness](https://www.researchgate.net/publication/236903847_The_Determinants_of_National_Competitiveness)
29. Department of Economic and Social Affairs. (2010). *International Recommendations for Tourism Statistics 2008*. New York: UNWTO. Dohvaćeno iz [https://unstats.un.org/unsd/publication/Seriesm/SeriesM\\_83rev1e.pdf#page=24](https://unstats.un.org/unsd/publication/Seriesm/SeriesM_83rev1e.pdf#page=24)
30. Dobrota, A. (2021). *Zašto wellness turizam nije rezerviran samo za hotele i kako nam može donijeti rezervacije izvan sezone*. Preuzeto 16. 12. 2021. iz Cimerfraj.hr: <https://www.cimerfraj.hr/ideje/wellness-turizam>
31. Dorčić, J. (2020). *Modeliranje namjera za online rezervacije u hotelijerstvu*. Dohvaćeno iz Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:191:729884>
32. Državni zavod za statistiku. (2019). *Statistička izješća: Turizam u 2018*. Preuzeto 05. 08. 2020 iz <https://www.dzs.hr/>
33. Državni zavod za statistiku. (2020). *DOLASCI I NOĆENJA TURISTA U 2019*. Preuzeto 16. 08. 2020 iz Priopćenje: [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2019/04-03-02\\_01\\_2019.htm](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2019/04-03-02_01_2019.htm)

34. Dupeyras, A., & MacCallum, N. (02. 2013). Indicators for measuring competitiveness in tourism: A guidance document. *OECD Tourism Papers Paris: OECD Publishing*.
35. Dupeyras, A., & MacCallum, N. (2013). *Indicators for Measuring Competitiveness in Tourism: A Guidance Document*. OECD Publishing.
36. Dwyer, L., & Kim, C. (2003). Destination Competitiveness: Determinants and Indicators. *Current Issues in Tourism*, str. 6(5): 369–414. Preuzeto 31. 07. 2020 iz <https://doi.org/10.1080/13683500308667962>
37. Dwyer, L., Forsyth, P., & Rao, P. (2000). The price competitiveness of travel and tourism: a comparison of 19 destinations. (Elsevier, Ur.) *Tourism Management*, str. 9-22.
38. Enright, M. J., & Newton, J. (2004). Tourism destination competitiveness: a quantitative approach. *Tourism Management* 25, str. 777–788.
39. European Commission. (11 2021). *An official website of the European Union*. Dohvaćeno iz Smart Specialisation Platform: <https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/>
40. Europska komisija. (2013). *Europski sustav pokazatelja za turizam*. Preuzeto 12. 08. 2020 iz KOMPLET ALATA za održiva odredišta: [http://knjiznica.sabor.hr/pdf/E\\_publicacije/Europski\\_sustav\\_pokazatelja\\_za\\_turizam.pdf](http://knjiznica.sabor.hr/pdf/E_publicacije/Europski_sustav_pokazatelja_za_turizam.pdf)
41. Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu. (2015). *Benchmarking hrvatskog hotelijerstva*. Opatija: Sveučilište u Rijeci. Preuzeto 14. 08. 2020 iz <http://www.hotel-benchmarking.com/benchmarking-hoteli-izvjestaji.php>
42. Fernández, J. A., Azevedo, P., Martín, J. M., & Martín, J. A. (2020). Determinants of tourism destination competitiveness in the countries most visited by international tourists: Proposal of a synthetic index. *Tourism Management Perspectives* 33.
43. Filda, R., Yunita, I., Grace, A., Togar, S., Dwi, L., & Norfaridatul, O. (2019). *Exploring the Characteristics of Tourism Industry and Antecedents to Competitive Advantage Creation*. Proceedings of the 1st International Conference on Applied Economics and Social Science.
44. Go, F. M., & Govers, R. (2000). Integrated quality management for tourist destinations: a European perspective on achieving competitiveness. (Elsevier, Ur.) *Tourism Management*, str. 79-88.
45. Goffi, G. (2013). A model of tourism destinations competitiveness: The case of the Italian destinations of excellence. *Anuario Turismo y Sociedad*, str. 121–147.



46. Gooroochurn, N., & Sugiyarto, G. (2005). Competitiveness Indicators in the Travel and Tourism Industry. *Tourism Economics*, str. 11: 25-43. Dohvaćeno iz <https://doi.org/10.5367/0000000053297130>
47. Gotovac, T. (2018.). *UTJECAJ CIKLOTURIZMA NA RAZVOJ HOTELA U REPUBLICI HRVATSKOJ SPECIJALIZIRANIH ZA BICIKLISTE*. Preuzeto 12.. 04 2022. iz Diplomski rad, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet: <https://zir.nsk.hr/islandora/object/efst%3A2201/datastream/PDF/view>
48. Hanafiah, M., & Zulkifly, M. (2019). The Evolution of Tourism Destination Competitiveness (TDC) Models. U *Positioning and Branding Tourism Destinations for Global Competitiveness* (Sves. DOI: 10.4018/978-1-5225-7253-4.ch002, str. 23-48). IGI Global.
49. Heath, E. (2003). Towards a model to enhance destination competitiveness: a Southern African perspective. Preuzeto 31. 07. 2020 iz <https://pdfs.semanticscholar.org/eb49/a5887c5431e6d8f626c9f9e5d3dd8681b6c1.pdf>
50. Howie, F. (2003). *Managing the Tourist Destination*. Padstow, Cornwall: Thomson Learning.
51. Hrturizam.hr. (30. 11. 2022.). *Hotel Job Fair - Road Show Edition održan u dva grada - sudjelovalo 30 odabranih regionalnih hotela*. Dohvaćeno iz HrTurizam: <https://hrturizam.hr/hotel-job-fair-road-show-edition-odrzan-u-dva-grada-sudjelovalo-30-odabranih-regionalnih-hotela>
52. HRVATSKA NARODNA BANKA. (2020). *Glavni makroekonomski indikatori*. Preuzeto 12. 08. 2020 iz <https://www.hnb.hr/statistika/glavni-makroekonomski-indikatori>
53. Hrvatska udruga turizma. (2019). *Turistički impuls Q3 2019*. Zagreb: Veljko Ostojić. Dohvaćeno iz <https://www.udrugaturizma.hr/media/1167/turisticki-impuls-q3.pdf>
54. Index Vijesti. (2021). *Zašto su Talijani nestali s hrvatske obale?* Preuzeto 15. 12. 2021 iz IndexHR: <https://www.index.hr/vijesti/clanak/smanjio-se-broj-talijanskih-turista-nije-samo-do-korone-problem-je-i-u-nama/2296095.aspx>
55. IndexHR. (22. 08. 2022.). *U srpnju broj zaposlenih porastao na 1.63 milijuna, veliki skok zaposlenih u turizmu*. Dohvaćeno iz <https://www.index.hr/>: <https://www.index.hr/vijesti/clanak/u-srpnju-broj-zaposlenih-porastao-na-163-milijuna-veliki-skok-zaposlenih-u-turizmu/2388846.aspx>

56. Institut za turizam. (2015). *Tomas-ljeto-2014-prezentacija*. Preuzeto 16. 08. 2020 iz <http://www.iztztg.hr/UserFiles/File/novosti/2015/Tomas-ljeto-2014-prezentacija-03-02-2015.pdf>
57. Institut za turizam. (2018). *TOMAS ljeto 2017*. Preuzeto 17. 08. 2020 iz <https://hrturizam.hr/>: <https://hrturizam.hr/wp-content/uploads/2018/07/Tomas-Ljeto-2017-Stavovi-i-potrosnja-turista-u-Hrvatskoj.pdf>
58. Institut za turizam. (2019). *Hrvatska turistička bilanca - Izravni i neizravni učinci turizma u RH*. Preuzeto 5. 8. 2020 iz [https://mint.gov.hr/UserDocsImages/AA\\_2018\\_c-dokumenti/190115\\_TSA\\_prezentacija.pdf](https://mint.gov.hr/UserDocsImages/AA_2018_c-dokumenti/190115_TSA_prezentacija.pdf)
59. Institut za turizam. (2020). *TOMAS Hrvatska 2019*. Zagreb: Institut za turizam.
60. Institut za turizam. (2022). *Turistička statistika*. Zagreb: Institut za turizam. Preuzeto 5.. 2. 2022. iz <https://my.visme.co/view/kky44gxx-15-01-2022-domaca>
61. Interkapital i HD Consulting. (2020). *Hrvatski turistički sektor - Može li se nositi s koronavirusom?* Zagreb.
62. Johns, N., & Mattsson, J. (2004). Destination development through entrepreneurship: a comparison of two cases. *Tourism Management* 26, str. 605–616.
63. Jutarnji list. (2018). *OKRUPNJAVANJE I HRVATSKI TURIZAM - Polovicu domaćih ležaja sad drže samo tri tvrtke*. Preuzeto 16. 08. 2020 iz Jutarnji list: <https://www.jutarnji.hr/vijesti/hrvatska/okrupnjavanje-i-hrvatski-turizam-polovicu-domacih-lezaja-sad-drze-samo-tri-tvrtke-7019364>
64. Kim, N. (2012). Tourism destination competitiveness, globalization, and strategic development from a development economics perspective. *DISSERTATION*. Retrieved from ResearchGate, Urbana, Illinois. Preuzeto 31. 07. 2020 iz [https://www.researchgate.net/publication/277239057\\_Tourism\\_destination\\_competitiveness\\_globalization\\_and\\_strategic\\_development\\_from\\_a\\_development\\_economics\\_perspective](https://www.researchgate.net/publication/277239057_Tourism_destination_competitiveness_globalization_and_strategic_development_from_a_development_economics_perspective)
65. Kolesarić, V., & Tomašić Humer, J. (2016). *Skripta Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera Osijek*. Dohvaćeno iz Veličina učinka: [file:///C:/Users/M\\_i\\_D/Downloads/855091.Velicina\\_ucinka.pdf](file:///C:/Users/M_i_D/Downloads/855091.Velicina_ucinka.pdf)
66. Kotler, P., Bowen, J. T., Makens, J., & Baloglu, . (2017). *Marketing for Hospitality and Tourism (7 izdanje)*. Boston: Pearson Education.

67. Kozak, M., Baloglu, S., & Bahar, O. (2010). Measuring Destination Competitiveness: Multiple Destinations Versus Multiple Nationalities. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, str. 19: 56–71.
68. Kukurin, Ž. (01. 12. 2022). *KONFERENCIJA GLASA ISTRE O TURIZMU*. Dohvaćeno iz LinkedIn: [https://www.linkedin.com/posts/zeljko-kukurin-phd-5464b82\\_odrahsivost-turizam-istra-activity-7004181951750287362-7FcE/?utm\\_source=share&utm\\_medium=member\\_android](https://www.linkedin.com/posts/zeljko-kukurin-phd-5464b82_odrahsivost-turizam-istra-activity-7004181951750287362-7FcE/?utm_source=share&utm_medium=member_android)
69. Kunst, I. (2009). OCJENA KONKURENTNOSTI TURISTIČKE DESTINACIJE - SPECIFIČNOSTI I OGRANIČENJA. Zagreb. Preuzeto 06. 08. 2020 iz <https://hrcak.srce.hr/76238>
70. Kušen, E. (2002). *Turistička atrakcijska osnova*. Zagreb: Institut za turizam.
71. Landgeist. (23. 06. 2021.). *BED PLACES FOR TOURISTS*. Preuzeto 30. 11. 2022. iz [landgeist.com: https://landgeist.com/2021/06/23/bed-places-for-tourists/](https://landgeist.com/2021/06/23/bed-places-for-tourists/)
72. macrotrends.net. (3. 7. 2023). *Croatia Population 1950-2023*. Dohvaćeno iz <https://www.macrotrends.net/countries/HRV/croatia/population>
73. Magaš, D., Vodeb, K., & Zadel, Z. (2018). *Menadžment turističke organizacije i destinacije*. Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu.
74. Majić, A. (2017). UTJECAJ SMJEŠTAJNIH KAPACITETA NA RAZINU KONKURENTNOSTI TURISTIČKE DESTINACIJE. Split. Preuzeto 06. 08. 2020 iz <https://repositorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A1507/datastream/PDF/view>
75. McEwen, D., & Bennett, O. (2010). *SEYCHELLES TOURISM VALUE CHAIN ANALYSIS*. Final Report: Commonwealth Secretariat.
76. Mendola, D., & Volo, S. (2017). Building composite indicators in tourism studies: Measurements and applications in tourism destination competitiveness. *Tourism Management* 59, str. 541–553.
77. Mihalič, T. (2016). Sustainable-responsible tourism discourse. Towards "responsustainable" tourism. *Journal of Cleaner Production*, str. 461–470.
78. Mikulić, J. (2021). *Modul: Promjene u turističkoj potražnji i projekcije*. Zagreb: UPUHH.
79. Ministarstvo turizma i sporta. (2021). *Arhiva*. Dohvaćeno iz POPIS KATEGORIZIRANIH TURISTIČKIH OBJEKATA U REPUBLICI HRVATSKOJ: <https://mint.gov.hr/pristup-informacijama/kategorizacija-11512/arhiva-11516/11516>

80. Ministarstvo turizma Republike Hrvatske. (2020). *TURIZAM U BROJKAMA 2019*. Zagreb: Ministarstvo turizma Republike Hrvatske.
81. Ministarstvo turizma Republike Hrvatske. (2021). *htz.hr*. Dohvaćeno iz TURIZAM U BROJKAMA 2020.: <https://www.htz.hr/hr-HR/informacije-o-trzistima/analize-s-podrucja-turizma/turizam-u-brojkama>
82. Ministarstvo turizma Republike Hrvatske. (2022). *INFORMACIJA O STATISTIČKIM POKAZATELJIMA - PROSINAC 2021*. Zagreb: Hrvatska turistička zajednicac. Dohvaćeno iz <https://www.htz.hr/sites/default/files/2022-01/Turisti%C4%8Dka%20statistika%20-%20prosinac.pdf>
83. Mohorović, D. (01. 12. 2022). *Bogunović: "Turizam u Istri je automobil koji juri prema zidu. Treba zaustaviti loše trendove i odrediti nove"*. Dohvaćeno iz [glasistre.hr: https://www.glasistre.hr/istra/2022/12/01/bogunovic-turizam-u-istri-je-automobil-koji-juri-prema-zidu-treba-zaustaviti-lose-trendove-i-odred-832968](https://www.glasistre.hr/istra/2022/12/01/bogunovic-turizam-u-istri-je-automobil-koji-juri-prema-zidu-treba-zaustaviti-lose-trendove-i-odred-832968)
84. Mohorović, D. (01. 12. 2022). *KONFERENCIJA GLASA ISTRE O TURIZMU*. Dohvaćeno iz [glasistre.hr: https://www.glasistre.hr/turizam/2022/12/01/boris-miletic-unistava-nas-izgradnja-zbog-biznisa-koji-je-smijesno-oporezovan-833065](https://www.glasistre.hr/turizam/2022/12/01/boris-miletic-unistava-nas-izgradnja-zbog-biznisa-koji-je-smijesno-oporezovan-833065)
85. MojPosao. (17. 05. 2022.). *Broj zaposlenih u travnju dosegnuo 1,6 milijuna. Najveći rast zabilježen u turizmu i ugostiteljstvu*. Dohvaćeno iz [moj-posao.net: https://www.moj-posao.net/Savjet-Pravnika/82140/Broj-zaposlenih-u-travnju-dosegnuo-16-milijuna-Najveci-rast-zabiljezen-u-turizmu-i-ugostiteljstvu/2/](https://www.moj-posao.net/Savjet-Pravnika/82140/Broj-zaposlenih-u-travnju-dosegnuo-16-milijuna-Najveci-rast-zabiljezen-u-turizmu-i-ugostiteljstvu/2/)
86. Nacionalno vijeće za konkurentnost. (2017). *Nacionalno vijeće za konkurentnost*. Preuzeto 30. 7. 2020 iz Hrvatska među turistički najkonkurentnijim zemljama svijeta: <http://konkurentnost.hr/hrvatska-medu-turisticki-najkonkurentnijim-zemljama-svijeta/>
87. NarodHR. (2020). *Hrvatska ima najveći udio turizma u BDP-u u Europi: Kakve će posljedice ostaviti pandemija koronavirusa?* Preuzeto 5. 8. 2020 iz <https://narod.hr/hrvatska/hrvatska-ima-najveci-udio-turizma-u-bdp-u-u-europi-kakve-ce-posljedice-ostaviti-pandemija-koronavirusa>
88. Narodne Novine. (2007). *Odluka o Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti 2007. - NKD 2007*. Preuzeto 05. 08. 2020 iz [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2007\\_06\\_58\\_1870.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2007_06_58_1870.html)
89. Negulić, T. (2014). *E-laboratorij*. Dohvaćeno iz Google Forms (Obrasci): <https://e-laboratorij.carnet.hr/google-forms/>

90. novac.hr. (2019). *Sektor bez kojeg ne možemo: Udio turizma u BDP-u Hrvatske je 2016. iznosio 11,4 posto*. Preuzeto 5. 8. 2020 iz <https://novac.jutarnji.hr/aktualno/sektor-bez-kojeg-ne-mozemo-udio-turizma-u-bdp-u-hrvatske-je-2016-iznosio-114-posto/8276291/>
91. Omerzel Gomezelj, D., & Mihalic, T. (2008). Destination competitiveness: applying different models, the case of Slovenia. *Tourism management*, str. 294-307.
92. Page, S. (2003). *Tourism Management: Managing for Change*. Oxford: Elsevier. Butterworth-Heinemann.
93. Papić, M. (2014). *Primijenjena statistika u MS Excelu za ekonomiste, znanstvenike i neznalice*. Zagreb, Hrvatska: ZORO d.o.o.
94. Pauček Šljivak, M. (2022). *Ostojić: Imamo dnevni pad bookinga za trideset posto*. Preuzeto 12. 3. 2022 iz [www.24sata.hr](http://www.24sata.hr): <https://www.24sata.hr/news/ostojic-imamo-dnevni-pad-bookinga-za-trideset-posto-820993>
95. Pinezić, N., Sivrić, I., Vican, M., & Tule, H. (2017.). *Razvoj standarda za objekte pogodne za cikloturiste – Bike Friendly Standard*. Dohvaćeno iz [bikefriendlystandard.com](http://bikefriendlystandard.com): <https://www.bikefriendlystandard.com/wp-content/uploads/2017/04/vodic-kroz-BFS.pdf>
96. Pletikosa, D. (2015). Prijedlog modela mjerenja konkurentnosti turizma i hotelijerstva Hrvatske. *EKONOMSKI PREGLED*, str. 579-608.
97. Poon, A. (2002). *Tourism, Technology, and Competitive Strategy*. Wallingford: CAB International.
98. Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: The Free Press.
99. Portolan, A. (2019). *CROSBİ*. Dohvaćeno iz THE COMPETITIVENESS OF THE REPUBLIC OF CROATIA ON THE EUROPEAN UNION TOURISM MARKET: <https://www.bib.irb.hr/1020784>
100. PQsystems. (2022). *Quality Advisor*. Preuzeto 19. 2. 2022 iz [pqsystems.com](http://pqsystems.com): [https://www.pqsystems.com/qualityadvisor/DataCollectionTools/operational\\_definition.php](https://www.pqsystems.com/qualityadvisor/DataCollectionTools/operational_definition.php)
101. Pranić, M. (2017). *KONKURENTNOST TURISTIČKE DESTINACIJE KAO FAKTOR TURISTIČKE POTRAŽNJE: STUDIJA SLUČAJA RH*. Preuzeto 06. 08. 2020 iz <https://repositorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A1810/datastream/PDF/view>
102. Publications Office of the European Union. (2019). *Tourism Satellite Accounts in Europe: 2019 edition*. (E. Union, Ur.) Preuzeto 5. 8. 2020 iz

- <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/7870049/10293066/KS-FT-19-007-EN-N.pdf/f9cdc4cc-882b-5e29-03b1-f2cee82ec59d>
103. QuestionPro. (2021). *CONVENIENCE SAMPLING: DEFINITION, APPLICATIONS, ADVANTAGES, METHOD, AND EXAMPLES*. Dohvaćeno iz <https://www.questionpro.com/blog/convenience-sampling/>
104. Rašić, I. (2019). *Sektorske analize*. Zagreb: Ekonomski institut.
105. Rašić, I. (2021). *Sektorske analize - Turizam*. Zagreb: Ekonomski institut.
106. Ravnić, S. (2017). Konkurentnost turističke destinacije. (F. e. Sveučilište Jurja Dobrile, Ur.) Pula. Preuzeto 06. 08. 2020 iz <https://zir.nsk.hr/islandora/object/unipu:1618>
107. Rihelj, G. (14. 08. 2020). *U 2019. GODINI OSTVARENO 21 MILIJUNA DOLAZAKA I 108,6 MILIJUNA NOĆENJA*. Dohvaćeno iz [hrturizam.hr](https://hrturizam.hr) Turistički news portal: <https://hrturizam.hr/resume-2019-godine-ostvareno-21-milijuna-dolazaka-i-1086-milijuna-nocenja/>
108. Rilović Koprivec, M. (2. 3. 2022). *Zbog rata u Ukrajini, usporen booking: Amerikanci otkazuju čak i rezervacije u glavnoj sezoni*. Preuzeto 6. 3. 2022 iz Dubrovački vjesnik: <https://dubrovacki.slobodnadalmacija.hr/dubrovnik/vijesti/turizam-i-gospodarstvo/zbog-rata-u-ukrajini-usporen-booking-amerikanci-otkazuju-cak-i-rezervacije-u-glavnoj-sezoni-1172062>
109. Ritchie, B. J., & Crouch, G. I. (2003). *The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective*. CABI.
110. Rogers, K. (2022). *Scientific modeling*. Preuzeto 19. 2. 2022 iz <https://www.britannica.com/>: <https://www.britannica.com/science/scientific-modeling>
111. Ryan, C., & Huimin, G. (2013). *Tourism in China: Destination, Cultures and Communities*. Routledge.
112. Sekol, I., & Maurović, I. (2017). MIJEŠANJE KVANTITATIVNOG I KVALITATIVNOG ISTRAŽIVAČKOG PRISTUPA U DRUŠTVENIM ZNANOSTIMA - MIJEŠANJE METODA ILI METODOLOGIJA? *Ljetopis socijalnog rada*, str. 24(1): 7-32.
113. Sućec, N. (2019). *Siva ekonomija u Hrvatskoj toliko je nabujala, da nitko zapravo ne zna koliko se novca zamračila*. Preuzeto 18. 08. 2020 iz [tportal.hr](https://www.tportal.hr): <https://www.tportal.hr/biznis/clanak/siva-ekonomija-u-hrvatskoj-toliko-je-nabujala-da-nitko-zapravo-ne-zna-koliko-se-novca-zamraci-foto-20190813>

114. Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, projekt Benchmarking i BlueRock Consulting Zagreb (BRC). (2022). *Turistička sezona 2022. godine u Hrvatskoj: Analiza rezultata benchmarkinga hotela i kampova u Hrvatskoj*. Zagreb: <http://bluerockcompany.com/>.
115. Sveučilište u Zadru. (2022). Preuzeto 6. 3. 2022 iz 12. LINEARNI TREND: [http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/statistika/12.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/statistika/12.pdf)
116. Šošić, I., & Serdar, V. (1995). *Uvod u statistiku*. Zagreb: Školska knjiga.
117. Thpanorama. (2022). *Thpanorama - Budi bolje danas!* Preuzeto 19. 2. 2022 iz <https://hr.thpanorama.com/>: <https://hr.thpanorama.com/articles/ciencia/qu-es-el-modelo-cientifico.html>
118. Topalović, S. (2017). *Trendovi u hrvatskom turizmu - perspektiva cjelogodišnjeg turizma*. Preuzeto 12. 8. 2020 iz [http://www.turizam365.com/wp-content/uploads/2017/10/Sinisa-Topalovic-Trendovi-i-potencijali\\_2.pdf](http://www.turizam365.com/wp-content/uploads/2017/10/Sinisa-Topalovic-Trendovi-i-potencijali_2.pdf)
119. Tourism Economics. (2021). *TE ETC 2021. Q3 - TRENDS & PROSPECTS TRAVEL RESILIENCE AND GROWTH OPPORTUNITY*. Oxford: Tourism Economics.
120. Tripadvisor. (15. 1. 2022). *Travel Trends Report 2022. A look ahead*. Preuzeto 8. 2. 2022 iz [tripadvisor.com](https://www.tripadvisor.com/TravelTrendsReportJan2022): <https://www.tripadvisor.com/TravelTrendsReportJan2022>
121. Tsai, H., & Wong, S. (2009). Tourism and Hotel Competitiveness Research. *Journal of Travel*(26:5), 522-546.
122. Turizam 24. (5. 2. 2022). *Hrvatskoj bi se slaba procjepljenost mogla obiti o glavu kad je riječ o turizmu*. Preuzeto 7. 2. 2022 iz Turistički News Portal - Turizam 24: <https://turizam24.com/hrvatskoj-bi-se-slaba-procjepljenost-mogla-obiti-o-glavu-kad-je-rijec-o-turizmu/>
123. Turizam 24. (6. 2. 2022). *Rapski turizam u suradnji s platformom IQM Destination uspješno prevladava izazove pandemije*. Preuzeto 8. 2. 2022 iz Turistički News Portal - Turizam 24: [https://www.google.hr/search?q=sinonim+za+svaku+drugu+godinu+bienalno&ei=zZ8CYtzaHITekgW8tZjQAg&oq=sinonim+za+svaku+drugu+godinu&gs\\_lcp=Cgdnd3Mtd2l6EAMYADIFCCEQoAE6CwgAEIAEELEDEIMBOggIABCABBCxAzoFCAAQgAQ6DgguEIAEELEDEMcbEKMCOgQILhADOGgIABCxAxCDAToECC4QQzo](https://www.google.hr/search?q=sinonim+za+svaku+drugu+godinu+bienalno&ei=zZ8CYtzaHITekgW8tZjQAg&oq=sinonim+za+svaku+drugu+godinu&gs_lcp=Cgdnd3Mtd2l6EAMYADIFCCEQoAE6CwgAEIAEELEDEIMBOggIABCABBCxAzoFCAAQgAQ6DgguEIAEELEDEMcbEKMCOgQILhADOGgIABCxAxCDAToECC4QQzo)
124. Turizam 24. (2022). *Rezervacije su se do rata u Ukrajini redale kao i 2019. no sada su usporile – Alijana Vukšić, TZ Split*. Preuzeto 12. 2. 2022 iz [turizam24.com](https://turizam24.com/):

- <https://turizam24.com/rezervacije-su-se-do-rata-u-ukrajini-redale-kao-i-2019-no-sada-su-usporile-alijana-vuksic-tz-split/>
125. Turizam 24. (1. 2. 2022). *U 2019. u Hrvatskoj se u turističkom sektoru potrošilo preko 91,7 mlrd kuna*. Preuzeto 5. 2. 2022 iz turizam24.com: <https://turizam24.com/u-2019-u-hrvatskoj-se-u-turistickom-sektoru-potrosilo-preko-917-mlrd-kuna/>
126. UNWTO World Tourism Barometer. (2019). *UNWTO World Tourism Barometer and Statistical Annex, January 2019*. World Tourism Organization. Dohvaćeno iz <https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/wtobarometereng.2019.17.1.1>
127. Uran Maravić, M., Gračan, D., & Zadel, Z. (2015). Usporedba konkurentnosti dviju obalnih turističkih (eng. A Comparison of the Competitiveness of the Two Coastal Tourist Destinations). *NAŠE MORE*(No. 4).
128. Victoria State Government. (2022). *Scientific models*. Preuzeto 19. 2. 2022 iz [www.education.vic.gov.au](http://www.education.vic.gov.au):  
<https://www.education.vic.gov.au/school/teachers/teachingresources/discipline/science/continuum/Pages/scimodels.aspx>
129. Vodeb, K. (2014). *Turistična destinacija: sodobna obravnava koncepta*. Portorož: Univerza na Primorskem, Fakulteta za turistične študije – Turistica.
130. Vukonić, B., & Čavlek, N. (2001). *Rječnik turizma*. Zagreb: Masmedia.
131. Wikipedia. (2022). *Znanstveno modeliranje - Scientific modelling*. Preuzeto 19. 2. 2022 iz hr2.wiki: [https://hr2.wiki/wiki/Scientific\\_modelling](https://hr2.wiki/wiki/Scientific_modelling)
132. World Economic Forum. (2013). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013*. Preuzeto 30. 07. 2020 iz [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TT\\_Competitiveness\\_](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TT_Competitiveness_)
133. World Economic Forum. (2015). *The Travel & Tourism Competitiveness Report*. Geneva: World Economic Forum. Preuzeto 14. 08. 2020
134. World Economic Forum. (2017). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017*. Geneva: World Economic Forum.
135. World Economic Forum. (2019). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2019*. Geneva: World Economic Forum.
136. World Tourism Organization. (2004). *Indicators of Sustainable Development for Tourism Destinations: A Guidebook*. Madrid: World Tourism Organization. Preuzeto 03. 08. 2020 iz <http://www.adriaticgreenet.org/icareforeurope/wp-content/uploads/2013/11/Indicators-of-Sustainable-Development-for-Tourism-Destinations-A-Guide-Book-by-UNWTO.pdf>



137. World Tourism Organization. (2019). *2019 Edition*. Preuzeto 18. 08. 2020 iz International Tourism Highlights: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284421152>
138. World Tourism Organization. (2020). *WORLD TOURISM BAROMETER N°18 JANUARY 2020*. Preuzeto 18. 8. 2020 iz Growth in international tourist arrivals continues to outpace the economy: [https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-01/UNWTO\\_Barom20\\_01\\_January\\_excerpt.pdf](https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-01/UNWTO_Barom20_01_January_excerpt.pdf)
139. World Travel & Tourism Council. (14. 2. 2022). *Economic Impact Reports*. Dohvaćeno iz [wtcc.org](https://wtcc.org): <https://wtcc.org/Research/Economic-Impact>
140. Yılmaz, Y., & Bititci, U. S. (2006). Performance measurement in tourism: a value chain model. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, str. 341–349.
141. Zadeh Bazargani, R., & Kiliç, H. (2021). Tourism competitiveness and tourism sector performance: Empirical insights from new data. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, str. 73-82. Dohvaćeno iz <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1447677020302461>
142. Zhang, H., Gu, C.-l., Gu, L.-W., & Zhang, Y. (2011). The evaluation of tourism destination competitiveness by topsis & information entropy: A case in the Yangtze River Delta of China. *Tourism Management*, str. 443–451.
143. Zirulia, L. (2011). Competition Between and Within Tourist Destinations. *Tourism Economics*, str. 31-41.
144. Žugaj, M., Dumičić, K., & Dušak, V. (2006). *Temelji znanstveno istraživačkog rada*. Varaždin: Fakultet organizacije i informatike.

## POPIS SLIKA

<i>Slika 1. Čimbenici nacionalne konkurentnosti prema Porteru .....</i>	30
<i>Slika 2. Porterov dijamant konkurentnosti.....</i>	32
<i>Slika 3. Calgaryjev model konkurentnosti.....</i>	34
<i>Slika 4. Integrirani model konkurentnosti turističke destinacije.....</i>	36
<i>Slika 5. IPA model analize važnosti učinaka, čimbenici specifični za turizam .....</i>	37
<i>Slika 6. IPA model analize važnosti učinaka, opći poslovni čimbenici konkurentnosti.....</i>	38
<i>Slika 7. Motrenje turističke konkurentnosti.....</i>	39
<i>Slika 8. Pokazatelji konkurentnosti putovanja i turizma WEF-a .....</i>	42
<i>Slika 9. Lanac vrijednosti putovanja i turizma .....</i>	44
<i>Slika 10. Obrazac za ocjenu konkurentnosti turističke destinacije .....</i>	65
<i>Slika 11. Prilagođeni eksplorativni sekvencijalni nacrt istraživanja.....</i>	69
<i>Slika 12. Zaposleni na puno radno vrijeme u ugostiteljstvu Republike Hrvatske u 2019. i 2020. godini.....</i>	77
<i>Slika 13. Vodećih 10 turističkih kompanija po prihodima .....</i>	82
<i>Slika 14. Stupanj zadovoljstva ispitanika 2014. ....</i>	83
<i>Slika 15. Prosječni dnevni izdaci po osobi 2014.....</i>	84
<i>Slika 16. Percepcija Hrvatske u odnosu na konkurenciju 2013.....</i>	85
<i>Slika 17. Usporedba konkurentnosti vrijednost za novac .....</i>	85
<i>Slika 18. Ocjena elemenata ponude u odnosu na konkurentske zemlje (u %) .....</i>	89
<i>Slika 19. Prosječni dnevni izdaci po osobi 2017.....</i>	90
<i>Slika 20. Dolasci i noćenja turista u Jadranskoj Hrvatskoj.....</i>	96
<i>Slika 21. Dolasci i noćenja stranih turista za odabrane destinacije.....</i>	97
<i>Slika 22. Rangiranje zemalja temeljem broja kreveta.....</i>	103
<i>Slika 23. Obilježja ispitanika temeljem kategorije hotela.....</i>	120
<i>Slika 24. Obilježja ispitanika temeljem broja soba.....</i>	121
<i>Slika 25. Obilježja ispitanika temeljem broja kreveta.....</i>	122

<i>Slika 26. Obilježja ispitanika temeljem odgovora o utjecaju glavnih sektorskih pokazatelja na konkurentnost Republike Hrvatske kao turističke destinacije.....</i>	<i>125</i>
<i>Slika 27. Obilježja ispitanika temeljem odgovora o povezanosti prilagodbe poslovanja i sustavnog praćenja konkurentnosti Republike Hrvatske kao turističke destinacije, te povećanja turističkog prometa hotela .....</i>	<i>126</i>
<i>Slika 28. Obilježja ispitanika temeljem odgovora o konkurentnom poslovnom okruženju u Republici Hrvatskoj.....</i>	<i>128</i>
<i>Slika 29. Obilježja ispitanika temeljem odgovora o sigurnosti i zaštiti rada .....</i>	<i>128</i>
<i>Slika 30. Obilježja ispitanika temeljem odgovora o zdravlju i higijeni .....</i>	<i>129</i>
<i>Slika 31. Obilježja ispitanika temeljem odgovora o konkurentnosti ljudskih resursa i tržišta rada .....</i>	<i>129</i>
<i>Slika 32. Obilježja ispitanika temeljem odgovora o razvijenosti informacijske i komunikacijske tehnologije.....</i>	<i>130</i>
<i>Slika 33. Obilježja ispitanika temeljem odgovora o važnosti turističke aktivnosti u Republici Hrvatskoj .....</i>	<i>131</i>
<i>Slika 34. Obilježja ispitanika temeljem odgovora o dostupnosti Hrvatske za sva međunarodna putovanja.....</i>	<i>131</i>
<i>Slika 35. Obilježja ispitanika temeljem odgovora o cjenovnoj konkurentnosti Republike Hrvatske .....</i>	<i>132</i>
<i>Slika 36. Obilježja ispitanika temeljem odgovora o konkurentnosti Hrvatskog turizma s aspekta zaštite okoliša .....</i>	<i>133</i>
<i>Slika 37. Obilježja ispitanika temeljem odgovora o konkurentnosti infrastrukture zračnog prijevoza .....</i>	<i>134</i>
<i>Slika 38. Obilježja ispitanika temeljem odgovora o konkurentnosti kopnene i pomorske infrastrukture.....</i>	<i>134</i>
<i>Slika 39. Obilježja ispitanika temeljem odgovora o konkurentnosti ponude i kvalitete hotela i hotelskog smještaja u Republici Hrvatskoj .....</i>	<i>135</i>
<i>Slika 40. Obilježja ispitanika temeljem odgovora o doprinosu konkurentnosti prirodnih resursa Republike Hrvatske .....</i>	<i>136</i>
<i>Slika 41. Obilježja ispitanika temeljem odgovora o konkurentnosti kulturnih resursa i uvjeta za održavanje međunarodnih događaja u Republici Hrvatskoj.....</i>	<i>136</i>

<i>Slika 42. Obilježja ispitanika temeljem odgovora o povezanosti između TTCI pokazatelja i poslovanja hotela .....</i>	139
<i>Slika 43. Obilježja ispitanika temeljem odgovora o postojanju povezanosti između prilagodbe poslovanja hotela kroz TTCI pokazatelj i povećanja turističkog prometa hotela.....</i>	139
<i>Slika 44. Obilježja ispitanika temeljem odgovora smatraju li more glavnim motivom dolaska turista u hotel .....</i>	140
<i>Slika 45. Obilježja ispitanika temeljem odgovora smatraju li ljepotu prirode glavnim motivom dolaska turista u hotel .....</i>	141
<i>Slika 46. Obilježja ispitanika temeljem odgovora smatraju li kako je grad motiv dolaska turista u njihov hotel.....</i>	141
<i>Slika 47. Obilježja ispitanika temeljem odgovora smatraju li kako ponuda izleta motivira turiste na smještaj u hotelu.....</i>	142
<i>Slika 48. Obilježja ispitanika temeljem odgovora smatraju li kako sportski i rekreativni sadržaji motiviraju turiste na smještaj u hotelu.....</i>	142
<i>Slika 49. Obilježja ispitanika temeljem odgovora smatraju li ponudu kulturnih i umjetničkih sadržaja motivom za smještaj u hotelu.....</i>	143
<i>Slika 50. Obilježja ispitanika temeljem gastronomske ponude kao motivacije za smještaj u hotelu.....</i>	143
<i>Slika 51. Obilježja ispitanika temeljem zabavnih sadržaja i ponude festivala kao motivacije za smještaj turista u hotelu .....</i>	144
<i>Slika 52. Obilježja ispitanika temeljem wellness sadržaja kao motiva za rezervaciju smještaja u hotelu.....</i>	145
<i>Slika 53. Obilježja ispitanika temeljem motivacije turista na smještaj u hotelu kroz cikloturizam i ponudom biciklističkih staza .....</i>	146
<i>Slika 54. Obilježja ispitanika temeljem raznih manifestacija i događanja u destinaciji kao motiva za smještaj turista u hotelu.....</i>	146
<i>Slika 55. Obilježja ispitanika temeljem povezanosti pokazatelja konkurentnosti i motiva dolaska turista .....</i>	148
<i>Slika 56. Obilježja ispitanika temeljem povezanosti između prilagodbe poslovanja motivima i povećanja turističkog prometa hotela .....</i>	148

<i>Slika 57. Obilježja ispitanika temeljem odgovora o korisnosti mjerenja konkurentnosti na planiranje poslovanja hotela.....</i>	<i>149</i>
<i>Slika 58. Obilježja ispitanika temeljem odgovora o povezanosti između prilagodbe poslovanja temeljem sustavnog praćenja konkurentnosti i povećanja turističkog prometa hotela .....</i>	<i>150</i>
<i>Slika 59. Razdioba ispitanika temeljem odgovora o korisnosti ovakvih istraživanja za planiranje i razvoj konkurentnosti hotela na međunarodnom tržištu .....</i>	<i>151</i>
<i>Slika 60. Operativni model prikupljanja podataka .....</i>	<i>159</i>

## POPIS TABLICA

<i>Tablica 1. TTCI pokazatelj - 2013. ....</i>	<i>47</i>
<i>Tablica 2. 2013. TTCI pokazatelj Hrvatske .....</i>	<i>48</i>
<i>Tablica 3. TTCI pokazatelj - 2015 .....</i>	<i>49</i>
<i>Tablica 4. 2015. TTCI pokazatelj Hrvatske .....</i>	<i>50</i>
<i>Tablica 5. TTCI pokazatelj - 2017. ....</i>	<i>51</i>
<i>Tablica 6. 2017. TTCI pokazatelj Hrvatske .....</i>	<i>52</i>
<i>Tablica 7. TTCI pokazatelj - 2019. ....</i>	<i>54</i>
<i>Tablica 8. 2019. TTCI pokazatelj Hrvatske .....</i>	<i>55</i>
<i>Tablica 9. TTCI pokazatelji konkurentnosti Hrvatske po promatranim godinama .....</i>	<i>70</i>
<i>Tablica 10. Glavni pokazatelji turizma 2013., 2015., 2017. i 2019. godine .....</i>	<i>72</i>
<i>Tablica 11. Struktura smještajnih objekata prema broju kreveta 2013., 2015., 2017. i 2019. godine .....</i>	<i>73</i>
<i>Tablica 12. Odabrani pokazatelji najvećih trgovačkih društava prema prihodima u 2019. ...</i>	<i>81</i>
<i>Tablica 13. Motivacija za putovanje 2014. ....</i>	<i>83</i>
<i>Tablica 14. Motivacija za putovanje 2017. ....</i>	<i>86</i>
<i>Tablica 15. Stupanj zadovoljstva elementima turističke ponude mjesta u 2017. ....</i>	<i>88</i>
<i>Tablica 16. Motivacija za putovanje u Jadransku Hrvatsku 2019. ....</i>	<i>91</i>
<i>Tablica 17. Stupanj zadovoljstva elementima turističke ponude mjesta u 2019. ....</i>	<i>92</i>
<i>Tablica 18. Podjela glavnih vrsta istraživanja .....</i>	<i>106</i>
<i>Tablica 19. Pitanja drugog dijela anketnog upitnika .....</i>	<i>114</i>
<i>Tablica 20. Pitanja trećeg dijela anketnog upitnika .....</i>	<i>116</i>
<i>Tablica 21. Reprezentativnost uzorka temeljem kategorije hotela .....</i>	<i>121</i>
<i>Tablica 22. Deskriptivna statistička analiza odgovora o utjecaju sektorskih pokazatelja na konkurentnost Republike Hrvatske kao turističke destinacije .....</i>	<i>126</i>
<i>Tablica 23. Deskriptivna statistička analiza odgovora o povezanosti prilagodbe poslovanja i sustavnog praćenja konkurentnosti Republike Hrvatske kao turističke destinacije, te povećanja turističkog prometa hotela .....</i>	<i>127</i>

<i>Tablica 24. Deskriptivna statistička analiza odgovora oznake „A“ – poticajno okruženje..</i>	130
<i>Tablica 25. Deskriptivna statistička analiza odgovora oznake „B“ – pravna regulativa .....</i>	133
<i>Tablica 26. Deskriptivna statistička analiza odgovora oznake „C“ – infrastruktura.....</i>	135
<i>Tablica 27. Deskriptivna statistička analiza odgovora oznake „D“ – prirodna i kulturna baština .....</i>	137
<i>Tablica 28. Deskriptivna statistička analiza 4 stupova konkurentnosti.....</i>	137
<i>Tablica 29. Deskriptivna statistička analiza obilježja ispitanika temeljem odgovora o postojanju povezanosti između prilagodbe poslovanja hotela kroz TTCI pokazatelj i povećanja turističkog prometa hotela .....</i>	140
<i>Tablica 30. Deskriptivna statistička analiza kod pitanja motiva za putovanje.....</i>	147
<i>Tablica 31. Deskriptivna statistička analiza vezana uz pitanja motiva i utjecaja na konkurentnost .....</i>	149
<i>Tablica 32. Osnovni statistički pokazatelji pitanja vezanog uz glavnu hipotezu .....</i>	150
<i>Tablica 33. Deskriptivna statistička analiza zaključnog pitanja .....</i>	151
<i>Tablica 34. Opažajna (empirijska) vrijednost kod ocjenjivanja glavne hipoteze .....</i>	160
<i>Tablica 35. <math>\chi^2</math> test za PH1 .....</i>	161
<i>Tablica 36. <math>\chi^2</math> test za PH2 .....</i>	162
<i>Tablica 37. <math>\chi^2</math> test za PH3 .....</i>	163

## POPIS GRAFIKONA

<i>Grafikon 1. Broj dolazaka stranih turista u zemljama mediteranske Europe, u milijunima, 2018.</i> .....	57
<i>Grafikon 2. Broj dolazaka stranih turista u odnosu na broj stanovnika 2018.</i> .....	58
<i>Grafikon 3. Omjer turizma u domaćoj ponudi</i> .....	60
<i>Grafikon 4. Udio ukupne turističke potrošnje u ostvarenim noćenjima</i> .....	61
<i>Grafikon 5. Analiza TPCI pokazatelja na ljestvici 1-7</i> .....	71
<i>Grafikon 6. Kretanje noćenja turista u Hrvatskoj po mjesecima u 2013., 2015., 2017. i 2019. godini</i> .....	73
<i>Grafikon 7. Turistički promet hotela 2013., 2015., 2017. i 2019. godine</i> .....	74
<i>Grafikon 8. Iskorištenost hotela na godišnjoj razini 2013., 2015., 2017. i 2019. godine</i> .....	76
<i>Grafikon 9. Zaposleni u turizmu 2013., 2015., 2017. i 2019. godine</i> .....	77
<i>Grafikon 10. Prihodi od turizma 2013., 2015., 2017 i 2019. godine</i> .....	78
<i>Grafikon 11. Prosječna potrošnja po noćenju po promatranim godinama</i> .....	79
<i>Grafikon 12. Prihodi po dolasku po promatranim godinama</i> .....	79
<i>Grafikon 13. Glavna emitivna tržišta hrvatskog turizma u promatranim godinama</i> .....	80
<i>Grafikon 14. Kretanje TPCI pokazatelja za Republiku Hrvatsku u razdoblju 2013.-2019.</i> ....	94
<i>Grafikon 15. Kretanje broja noćenja u RH u razdoblju 2013.-2019.</i> .....	95
<i>Grafikon 16. Kretanje broja dolazaka u RH u razdoblju 2013.-2019.</i> .....	98
<i>Grafikon 17. Kretanje prihoda od turizma u RH u razdoblju 2013.-2019.</i> .....	99
<i>Grafikon 18. Kretanje udjela prihoda od turizma u BDP-u RH u razdoblju 2013.-2019.</i> ....	100
<i>Grafikon 19. Obilježja ispitanika temeljem broja stalno zaposlenih u 2019. godini</i> .....	122
<i>Grafikon 20. Postotak iskorištenosti hotela na godišnjoj razini u 2019. godini</i> .....	123
<i>Grafikon 21. Rang lista primarnih emitivnih tržišta po ostvarenim noćenjima u 2019. godini</i> .....	124
<i>Grafikon 22. TPCI pokazatelji 4 stupova konkurentnosti (aritmetička sredina i standardna devijacija; N=75)</i> .....	138



## ŽIVOTOPIS

Ime i prezime:	Danijel Carev
Adresa:	II. Poljski put 18, 10.090 Zagreb,
Kontakt broj:	-
e-adresa:	dcarev@libertas.hr

Trenutno radno mjesto	Nastavnik
Trenutno znanstveno-nastavno zvanje	
Trenutno nastavno zvanje	Viši predavač
Akademski stupanj	Magistar znanosti ( <i>eng. Master of Science</i> )
Institucija na kojoj je biran u zvanje (znanstveno/nastavno)	Libertas međunarodno sveučilište
Godina zadnjeg izbora u zvanje	2018.
Područje	Društvene znanosti
Polje	Ekonomija
Status zaposlenja na Sveučilištu Libertas	Na neodređeno
Postotak radnog odnosa na Sveučilištu Libertas	100 %
Matični broj znanstvenika	

<b>Radno iskustvo</b> * naziv poslodavca, radno mjesto, razdoblje rada	<b>U NASTAVI</b>
- 2013.-do danas	Međunarodno Sveučilište LIBERTAS Zagreb, Viši predavač.
- 2010.-2013.	UTILUS, Visoka poslovna škola za turistički i hotelski menadžment, Asistent visoke škole.
	<b>U REALNOM SEKTORU</b>
2019.-2020.	Hoteli LIFE, Šibenik i Rogoznica, vanjski suradnik za prodaju hotelskih kapaciteta.
2010.-2018.	Hotel Bella Vista, Drvenik, stručni savjetnik za prodaju i marketing.
2008.-2010.	Poslovno savjetovanje u turizmu, Opatija i Zagreb, konzultant.
2007.-2008.	Vienna Int. Hotels & Resorts Hrvatska - Opatija, voditelj prodaje i marketinga.
2007.	Hotel "I" Zagreb, direktor prodaje i marketinga.
2006.	ARCOTEL Allegra Zagreb, direktor prodaje.
2005.-2006.	Jadran d.d. Crikvenica, direktor sektora marketing.
2004.-2005.	Hoteli NOVI d.d. Novi Vinodolski, pomoćnik menadžer.
2004.	USAID-CEP, vanjski savjetnik za projekt malih hotela u Dalmaciji.
2003.	Istraturist Umag d.d., Sol Umag pomoćnik hotel menadžer.
Ljeto 2002.	Waikiki Beach Marriott Resort Hawaii, SAD, stažist.


2000.-2001.	Liburnia Riviera Hoteli Opatija, pripravnik i recepcionar.
<b>Obrazovanje</b> * naziv sveučilišta, razina studija, tema diplomskog/magistarskog/doktorskog rada, razdoblje obrazovanja	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sveučilište u Zadru, Poslijediplomski doktorski studij Međunarodni odnosi, Doktorand (upis 2014-15).</li> <li>2. Rochester Institute of Technology, Fakultet za Primijenjenu Znanost i Tehnologiju, Magistar znanosti za hotelsko-turistički menadžment 2008. (Master of Science, MSc), 2001-02.</li> <li>3. Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Diplomirani Ekonomist 1998. (dipl. oecc.), 1991-97.</li> </ol>
<b>Edukacije i usavršavanja</b> 2014.	U sklopu projekta usvajanje principa HKO-a u sustavu visokog obrazovanja u sektoru turizma (Europeaid/131254/M/ACT/HR) organizirano je studijsko putovanje s nastavom na turistički sajam ITB Berlin.
2014.	Sudjelovao u programu stručnog usavršavanja visokoškolskih nastavnika Modul: Kvalitetno obrazovanje.
10.10.2016. - 14.10.2016.	Sudjelovao u programu stručnog usavršavanja iz programa Erasmus+.
<b>Gostujuća predavanja</b>	
<b>Projekti</b>	Usvajanje principa HKO-a u sustavu visokog obrazovanja u sektoru turizma (Europeaid/131254/M/ACT/HR).
<b>Nagrade i priznanja</b>	Zahvalnica za potporu i aktivno sudjelovanje na 2. međunarodnoj znanstveno – stručnoj konferenciji za razvoj ruralnog turizma RRT 2021.
<b>Javne i sveučilišne funkcije</b>	Pročelnik Katedre za turizam, Visoke poslovne škole Libertas, 2016.-2018.
<b>Članstva u stručnim udruženjima i tijelima</b>	
<b>Uredništva u časopisima</b>	
<b>Recenzije</b>	
<b>Konferencije (programski, organizacijski, znanstveni i drugi odbori)</b>	Član organizacijskog odbora na 1. međunarodnoj znanstveno - stručnoj konferenciji za razvoj ruralnog turizma 2020.
<b>Osobne vještine</b>	Engleski jezik, razumijevanje, govor i pisanje. Talijanski jezik, razumijevanje i govor. Njemački jezik, razumijevanje i govor.
	Napredno korištenje računala - MS Office
	Napredne organizacijske i komunikacijske vještine.

<b>Osobni profil znanstvenika</b>	<b>Google znalac identifikator*</b> SO9pXE4AAAAJ <b>Academia.edu*</b> <a href="https://vps-libertas.academia.edu/DanijelCarev">https://vps-libertas.academia.edu/DanijelCarev</a>
<b>CROSBI Profil: 40378</b>	<a href="https://www.bib.irb.hr/pretraga?operators=and Carev,%20Danijel%20%2840378%29 text profile">https://www.bib.irb.hr/pretraga?operators=and Carev,%20Danijel%20%2840378%29 text profile</a>

<b>Bibliografija</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Carev, D. i Lisak, M. (2021). Promocija Moslavine kao turističke destinacije. Zbornik radova 1. međunarodna znanstveno-stručna konferencija za razvoj ruralnog turizma: Održivi i odgovorni razvoj u ruralnom turizmu, 2020. Zagreb.</li> <li>2. Carev, D. i Burić, B. (2017). Odnosi s javnošću turističkog mjesta Drvenik, Zbornik Sveučilišta Libertas, Godina I-II, Broj 1-2, prosinac 2017. Zagreb, ISSN: 2584-5055</li> <li>3. Carev, D. (2015). Knjiga: Hotelska prodaja i recepcijsko poslovanje. VPŠ Libertas, Zagreb. ISBN: 978-953-56450-9-2</li> <li>4. Carev, D. (2015). Knjiga: Hotel Sales and Front Office Operation. VPŠ Libertas, Zagreb. ISBN: 978-953-8061-04-2</li> <li>5. Pavlović, D. i Carev, D. (2015). Usvajanje principa HKO-a u sustavu visokog obrazovanja u sustavu turizma – iskustva u implementaciji projekta, ACTA TURISTICA NOVA, posebno izdanje VPŠ Libertas, Sveučilišna tiskara d.o.o., Zagreb. ISSN 1846-4394, str. 89-98.</li> <li>6. Carev, D. i Pavlović, D. (2015). Upute za studiranje i izradu visokoškolskih studijskih programa, ACTA TURISTICA NOVA, Posebno izdanje VPŠ Libertas, Sveučilišna tiskara d.o.o., Zagreb. ISSN 1846-4394, str. 99-114.</li> <li>7. Carev, D. (2014). Viral marketing in tourism: effects of social media, International m-sphere 2014. Conference for Multidisciplinarity in business and science, Zadar, Listopad 02.-04.2014. ISBN 978-953-7930-04-2, pg. 16.</li> <li>8. Carev, D. (2013). WEB 2.0 alati u promociji i prodaji hotelskog smještaja na primjeru malog obiteljskog hotela. 1.</li> </ol>
----------------------	---

	<p>znanstvenostručna konferencija s međunarodnim sudjelovanjem „Izazovi današnjice, Turizam danas - za sutra“, Veleučilište u Šibeniku, ISSN 1846-6699, str. 87.</p> <p>9. Carev, D. (2011). Hotelska prodaja i recepcijsko poslovanje na preddiplomskom studiju turističkog i hotelskog menadžmenta Vpš Utilus, Acta Turistica Nova znanstveni časopis 5 – broj 2 –str. 225-239.</p> <p>10. Carev, D. (2008). Guest satisfaction and guest loyalty study for hotel industry. Rochester Institute of Technology, Department of Hospitality and Service Management, ISBN: 0549935479, 9780549935476.</p>
<p><b>Prezentacija radova na konferencijama</b></p>	<p>1. Sudjelovanje na 1. međunarodnoj znanstveno–stručnoj konferenciji za razvoj ruralnog turizma 2020. na Sveučilištu Libertas, 25.11.2020.</p> <p>2. Sudjelovanje na 3. međunarodnoj M-Sphere konferenciji u Zadru, 2. - 4.10.2014.</p> <p>3. Sudjelovanje na 1. znanstveno stručnoj konferenciji s međunarodnim sudjelovanjem „Izazovi današnjice - turizam danas-za sutra“ u Šibeniku, 19. - 20.9.2013.</p>

## Prilog 1 – E-poruka sa pozivom za sudjelovanje u istraživanju

 Danijel Carev <dcarev@libertas.hr>

---

**Zamolba za ispunjavanje online ankete\_Konkurentnost Hrvatske**  
0 messages

Danijel Carev <dcarev@libertas.hr>  
To: Danijel Carev <dcarev@libertas.hr>

Mon, Nov 16, 2020 at 11:33 AM

Dragi hotelijeri,

Pozivamo vas da ispunite anketu u svrhu **znanstvenog istraživanja** doktorske disertacije na temu „Konkurentnost Hrvatske kao turističke destinacije na međunarodnom tržištu“, doktoranda **Danijela Careva**.

Naime, u današnje vrijeme za turističke destinacije ključno je pitanje kako izmjeriti pokazatelje pomoću kojih se mogu analizirati a zatim i realizirati konkurentske pozicije na međunarodnom tržištu. Fokus istraživanja usmjeren je na mjerenje konkurentnosti kroz izabrane pokazatelje poslovanja hotela u području Jadranske Hrvatske u 2019. godini.

Anketa je anonimna i provodi se elektroničkim putem u obliku upitnika. Za ispunjavanje ove ankete u prosjeku će Vam trebati najviše 10 minuta.

**Tko bi trebao ispuniti anketu:**

- Direktor hotela ili članovi menadžmenta zaduženi za prodaju i marketing,
- Voditelji prodaje i marketinga hotela ili
- Voditelji prijemnog odjela (recepcionar, referent za rezervacije i sl.).

Anketi možete pristupiti na sljedećoj poveznici: <https://forms.gle/zTSyUfvPrAFTJWww6>

Na kraju ispunjene ankete potrebno je kliknuti **Podnesi / Submit**, što označava kraj rada.

Unaprijed se zahvaljujem na vašemu trudu i vremenu.

Srdačno vas pozdravljam,

Danijel Carev  
[dcarev@libertas.hr](mailto:dcarev@libertas.hr) ili [LinkedIn profil](#)

Zamolba za ispunjavanje online anketnog upitnika sadržavala je sljedeći tekst:

*Dragi hotelijeri,*

*Pozivamo vas da ispunite anketu u svrhu **znanstvenog istraživanja** doktorske disertacije na temu „Konkurentnost Republike Hrvatske kao turističke destinacije na međunarodnom tržištu“, doktoranda **Danijela Careva**.*

*Naime, u današnje vrijeme za turističke destinacije ključno je pitanje kako izmjeriti pokazatelje pomoću kojih se mogu analizirati a zatim i realizirati konkurentske pozicije na međunarodnom tržištu. Fokus istraživanja usmjeren je na mjerenje konkurentnosti kroz izabrane pokazatelje poslovanja hotela u području Jadranske Hrvatske u **2019. godini**.*

*Anketa je anonimna i provodi se elektroničkim putem u obliku upitnika. Za ispunjavanje ove ankete u prosjeku će Vam trebati najviše 10 minuta.*

*Tko bi trebao ispuniti anketu:*

- *Direktor hotela ili članovi menadžmenta zaduženi za prodaju i marketing,*
- *Voditelji prodaje i marketinga hotela ili*
- *Voditelji prijemnog odjela (recepcionar, referent za rezervacije i sl.).*

*Anketi možete pristupiti na sljedećoj poveznici: <https://forms.gle/zTSyUfvPrAFTJWww6>*

*Na kraju ispunjene ankete potrebno je kliknuti **Podnesi / Submit**, što označava kraj rada.*



SVEUČILIŠTE U ZADRU  
POSUJEDIPLOMSKI SVEUČILIŠNI STUDIJ  
MEĐUNARODNI ODNOSI

Danijel Carev

**KONKURENTNOST HRVATSKE KAO  
TURISTIČKE DESTINACIJE NA  
MEĐUNARODNOM TRŽIŠTU**

Doktorski rad

## DOBRO DOŠLI!

Zahvaljujemo se na dolasku i pristupu stranici za popunjavanje ankete. Ovo je strukturirana anketa koja se sastoji od tri dijela i koja je kreirana u svrhu znanstvenog istraživanja doktorske disertacije. Fokus istraživanja usmjeren je na mjerenje konkurentnosti kroz izabrane pokazatelje poslovanja hotela u području Jadranske Hrvatske u 2019. godini. Zbog toga vas molimo da obratite pozornost kako se radi o prošloj turističkoj sezoni.

Anketa je anonimna i provodi se elektroničkim putem u obliku upitnika. Za ispunjavanje ove ankete u prosjeku će Vam trebati najviše 10 minuta.

Tko bi trebao ispuniti anketu:

- Direktor hotela ili članovi menadžmenta zaduženi za prodaju i marketing,
- Voditelji prodaje i marketinga hotela ili
- Voditelji prijemnog odjela (recepcionar, referent za rezervacije i sl.).

Na kraju ispunjene ankete potrebno je kliknuti **PODNESE** / **SUBMIT**, što označava kraj rada. Unaprijed se zahvaljujemo na vašem trudu i vremenu. Srdačno vas pozdravljamo.

Danijel Carev (e-adresa: [dcarev@libertas.hr](mailto:dcarev@libertas.hr))

\* Required

Email \*

Your email

I dio – Osnovni podaci za 2019. godinu

Molimo izaberite kategoriju vašeg hotela? \*

3\* zvjezdice

4\* zvjezdice

5\* zvjezdica

Koliko soba ima vaš hotel? \*

1 - 20

21 - 50

51 - 100

101 - 200

201 i više

Koji je ukupan broj osnovnih ležaja u hotelu? \*

1 - 40

41 - 100

101 - 200

201 - 400

401 i više

Izdvojite broj stalno zaposlenih u hotelu u 2019. godini? \*

1 - 10

11 - 30

31 - 50

51 - 100

101 i više

Kolika je iskorištenost hotela na godišnjoj razini u 2019. godini? (predstavlja odnos zauzetih i raspoloživih soba uzimajući u obzir sve kalendarske dane u mjesecu) \*

0 - 20 %

21 - 40 %

41 - 60 %

61 - 80 %

81 % i više

Molimo vas navedite turistički promet hotela - dolasci u 2019. godini? \*

Your answer \_\_\_\_\_

Molimo vas navedite turistički promet hotela - noćenja u 2019. godini? \*

Rangirajte 5 primarnih emitivnih tržišta po ostvarenim noćenjima u 2019. godini?

\*

	Njemačka	Slovenija	Austrija	Italija	Poljska	Ujedinjena Kraljevina	Češka	Mađarska	Fra
1. pozicija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. pozicija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. pozicija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. pozicija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. pozicija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Smatram kako postoje razlike u utjecaju iskorištenosti hotela (popunjenost soba), turističkom prometu (dolasci i noćenja), te izboru primarnih emitivnih tržišta na konkurentnost Republike Hrvatske kao turističke destinacije na međunarodnom tržištu. \*

Molimo vas iznesite Vaše stavove o sljedećim tvrdnjama. Stav iskazujete izborom JEDNOG od ponuđenih odgovora: 1 – uopće se ne slažem | 2 – djelomično se ne slažem | 3 – niti se slažem niti ne slažem | 4 – djelomično se slažem | 5 – potpuno se slažem

	1	2	3	4	5	
uopće se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	potpuno se slažem

Smatram kako postoji povezanost između prilagodbe poslovanja hotela kroz sektorske pokazatelje temeljenom na sustavnom praćenju konkurentnosti Republike Hrvatske kao turističke destinacije i povećavanja turističkog prometa hotela. \*

Molimo vas iznesite Vaše stavove o sljedećim tvrdnjama. Stav iskazujete izborom JEDNOG od ponuđenih odgovora: 1 – uopće se ne slažem | 2 – djelomično se ne slažem | 3 – niti se slažem niti ne slažem | 4 – djelomično se slažem | 5 – potpuno se slažem

	1	2	3	4	5	
uopće se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	potpuno se slažem



II dio – TTCI (eng. Travel & Tourism Competitiveness Indeks) pokazatelji 4 stupova konkurentnosti

Molimo vas iznesite Vaše stavove o sljedećim tvrdnjama. Stav iskazujete izborom JEDNOG od ponuđenih odgovora:

1 – uopće se ne slažem | 2 – ne slažem se | 3 – djelomično se ne slažem | 4 – niti se slažem niti ne slažem | 5 – djelomično se slažem | 6 – slažem se | 7 – potpuno se slažem

1 A. Smatram poslovno okruženje u Hrvatskoj konkurentno (regulatorni okvir, pravna zaštita, troškovi poslovanja i porezna politika, te oporezivanje rada). \*

1 2 3 4 5 6 7  
uopće se ne slažem        potpuno se slažem

2 A. Smatram kako su sigurnost i zaštita rada na visokoj razini (niske stope kriminaliteta, pouzdanost javnih službi, troškovi sigurnosti i zaštite od terorizma). \*

1 2 3 4 5 6 7  
uopće se ne slažem        potpuno se slažem

3 A. Smatram kako su zdravlje i higijena na visokoj razini (osnovne sanitarne usluge, pitka voda, kapacitet bolnica). \*

1 2 3 4 5 6 7  
uopće se ne slažem        potpuno se slažem

4 A. Smatram ljudske resurse i tržište rada konkurentnima (visoko obrazovana radna snaga, tržište radne snage). \*

1 2 3 4 5 6 7  
uopće se ne slažem        potpuno se slažem

5 A. Smatram razvijenost informacijske i komunikacijske tehnologije konkurentnom (online transakcije, postotak internet korisnika, broj pretplatnika mrežnog i mobilnog interneta, pokrivenost mobilnog signala, kvaliteta električne mreže). \*

1 2 3 4 5 6 7  
uopće se ne slažem        potpuno se slažem

1 B. Smatram sektor turizma izuzetno važnim u Hrvatskoj (državna potpora, učinkovitost marketinga i brendiranja u privlačenju turista, redovito objavljivanje statističkih podataka, rating nacionalnog brenda). \*

1 2 3 4 5 6 7  
uopće se ne slažem        potpuno se slažem

2 B. Smatram Hrvatsku lako dostupnom za sva međunarodna putovanja (vizni režim, bilateralni ugovori u zračnom prijevozu, broj regionalnih trgovačkih ugovora koji su na snazi). \*

1 2 3 4 5 6 7  
uopće se ne slažem        potpuno se slažem

3 B. Smatram Hrvatsku cjenovno konkurentnom (cijene zrakoplovnih karata i naknada za zračne luke, cijene hotelskog smještaja, paritet kupovne moći, cijene goriva). \*

1 2 3 4 5 6 7  
uopće se ne slažem        potpuno se slažem

4 B. Smatram kako zaštita okoliša omogućuje konkurentnost Hrvatskog turizma (pravna regulativa, održivi razvoj, ugovori o zaštiti okoliša na snazi, pokrivenost vodovodnom mrežom, postotak šumskog bogatstva, otpadne vode, riblji fond). \*

1 2 3 4 5 6 7  
uopće se ne slažem        potpuno se slažem

1 C. Smatram infrastrukturu zračnog prijevoza konkurentnom (kvaliteta infrastrukture zračnih luka, broj letova, dostupnost zračnih luka, broj zračnih prijevoznika). \*

1 2 3 4 5 6 7  
uopće se ne slažem        potpuno se slažem

2 C. Smatram kopnenu i pomorsku infrastrukturu konkurentnom (kvaliteta cestovne infrastrukture, postotak pokrivenosti teritorija cestovnom infrastrukturom, kvaliteta željezničke mreže, kvaliteta pomorskih luka, učinkovitost kopnenog prijevoza). \*

1 2 3 4 5 6 7  
uopće se ne slažem        potpuno se slažem

3 C. Smatram kako je ponuda i kvaliteta hotela i hotelskog smještaja u Hrvatskoj konkurentna (broj soba na 100 stanovnika, kvaliteta turističke infrastrukture). \*

1 2 3 4 5 6 7  
uopće se ne slažem        potpuno se slažem

1 D. Smatram kako prirodni resursi Hrvatske doprinose konkurentnosti (broj spomenika pod zaštitom UNESCO-a – lokaliteti Svjetske prirodne baštine, postotak teritorija pod zaštitom, potražnja za prirodnim resursima, privlačnost prirodnih resursa). \*

1 2 3 4 5 6 7

uopće se ne slažem        potpuno se slažem

2 D. Smatram kako su kulturni resursi i uvjeti za održavanje međunarodnih događaja u Hrvatskoj konkurentni (broj spomenika pod zaštitom UNESCO-a – lokaliteti Svjetske kulturne baštine, nematerijalna kulturna baština, sportska borilišta, broj međunarodnih sastanaka udruženja). \*

1 2 3 4 5 6 7

uopće se ne slažem        potpuno se slažem

Smatram kako postoji povezanost između TTCI (eng. Travel & Tourism Competitiveness Indeks) pokazatelja konkurentnosti Republike Hrvatske kao turističke destinacije na međunarodnom tržištu iz perspektive poslovanja hotela. \*

Molimo vas iznesite Vaše stavove o sljedećim tvrdnjama. Stav iskazujete izborom JEDNOG od ponuđenih odgovora: 1 – uopće se ne slažem | 2 – djelomično se ne slažem | 3 – niti se slažem niti ne slažem | 4 – djelomično se slažem | 5 – potpuno se slažem

1 2 3 4 5

uopće se ne slažem      potpuno se slažem

Smatram kako postoji povezanost između prilagodbe poslovanja hotela kroz TTCI pokazatelje temeljenom na sustavnom praćenju konkurentnosti Republike Hrvatske kao turističke destinacije i povećavanja turističkog prometa hotela. \*

Molimo vas iznesite Vaše stavove o sljedećim tvrdnjama. Stav iskazujete izborom JEDNOG od ponuđenih odgovora: 1 – uopće se ne slažem | 2 – djelomično se ne slažem | 3 – niti se slažem niti ne slažem | 4 – djelomično se slažem | 5 – potpuno se slažem

1 2 3 4 5

uopće se ne slažem      potpuno se slažem

Back

Next

Page 3 of 4

III dio – Motivacija za putovanje i izbor hotelskog smještaja u 2019. godini  
(temeljem TOMAS istraživanja)

Molimo vas iznesite Vaše stavove o sljedećim tvrdnjama. Stav iskazujete izborom JEDNOG od ponuđenih odgovora:  
1 – uopće se ne slažem | 2 – djelomično se ne slažem | 3 – niti se slažem niti ne slažem | 4 – djelomično se slažem | 5 – potpuno se slažem

Smatram more glavnim motivom dolaska turista u hotel. \*

1 2 3 4 5  
uopće se ne slažem      potpuno se slažem

Smatram ljepotu prirode glavnim motivom dolaska turista u hotel. \*

1 2 3 4 5  
uopće se ne slažem      potpuno se slažem

Smatram kako je grad (city break) motiv dolaska turista u hotel. \*

1 2 3 4 5  
uopće se ne slažem      potpuno se slažem

Smatram kako ponuda izleta motivira turiste na smještaj u hotelu. \*

1 2 3 4 5  
uopće se ne slažem      potpuno se slažem

Smatram kako ponuda sportskih i rekreativnih sadržaja motivira turiste na smještaj u hotelu. \*

1 2 3 4 5  
uopće se ne slažem      potpuno se slažem

Smatram kako ponuda kulturnih i umjetničkih sadržaja motivira turiste na smještaj u hotelu. \*

1 2 3 4 5  
uopće se ne slažem      potpuno se slažem

Smatram kako gastronomska ponuda (uživanje u jelu i piću) motivira turiste na smještaj u hotelu. \*

1 2 3 4 5  
uopće se ne slažem      potpuno se slažem

Smatram kako zabavni sadržaji i ponuda festivala motivira turiste na smještaj u hotelu. \*

1 2 3 4 5

uopće se ne slažem      potpuno se slažem

Smatram kako wellness sadržaj motivira turiste na rezervaciju smještaja u hotelu. \*

1 2 3 4 5

uopće se ne slažem      potpuno se slažem

Smatram kako cikloturizam i ponuda biciklističkih staza motivira turiste na smještaj u hotelu. \*

1 2 3 4 5

uopće se ne slažem      potpuno se slažem

Smatram kako razne manifestacije i događanja u destinaciji motiviraju turiste na smještaj u hotelu. \*

1 2 3 4 5

uopće se ne slažem      potpuno se slažem

Smatram kako postoji povezanost između pokazatelja konkurentnosti Republike Hrvatske kao turističke destinacije na međunarodnom tržištu iz perspektive poslovanja hotela i motiva dolaska turista.

1 2 3 4 5

uopće se ne slažem      potpuno se slažem

Smatram kako postoji povezanost između prilagodbe poslovanja hotela motivima dolazaka turista temeljenih na sustavnom praćenju konkurentnosti Republike Hrvatske kao turističke destinacije i povećavanja turističkog prometa hotela. \*

1 2 3 4 5

uopće se ne slažem      potpuno se slažem

## ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Temeljem provedene ankete molimo vas procijenite sljedeće tvrdnje.

Smatram kako bi mjerenje konkurentnosti Republike Hrvatske kao turističke destinacije bilo korisno za planiranje poslovanja hotela. \*

	1	2	3	4	5	
uopće se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	potpuno se slažem

Postoji povezanost između prilagodbe poslovanja hotela temeljenom na sustavnom praćenju konkurentnosti Republike Hrvatske kao turističke destinacije i povećavanja njegova turističkog prometa. \*

	1	2	3	4	5	
uopće se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	potpuno se slažem

Smatram kako ovakva vrsta istraživanja omogućuju bolji uvid u planiranje i razvoj konkurentnosti hotela na međunarodnom tržištu. \*

	1	2	3	4	5	
uopće se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	potpuno se slažem