

# Razvojne mogućnosti Hrvatske kao turističke destinacije Europske unije

---

**Plišić, Frano**

**Doctoral thesis / Disertacija**

**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:162:003581>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-19**



**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

**FRANO Plišić**  
**RAZVOJNE MOGUĆNOSTI HRVATSKE KAO  
TURISTIČKE DESTINACIJE EUROPSKE UNIJE**

**Doktorski rad**

Zadar; Zagreb, 2023.

SVEUČILIŠTE U ZADRU

i

LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE

ZAJEDNIČKI POSLIJEDIPLOMSKI SVEUČILIŠNI STUDIJ  
MEĐUNARODNI ODNOSI

**FRANO Plišić**

**RAZVOJNE MOGUĆNOSTI HRVATSKE KAO  
TURISTIČKE DESTINACIJE EUROPSKE UNIJE**

Doktorski rad

Mentor

Dr.sc.Vinko Kandžija, prof.emer.

Zadar; Zagreb, 2023.

# SVEUČILIŠTE U ZADRU

## TEMELJNA DOKUMENTACIJSKA KARTICA

### I. Autor i studij

Ime i prezime: Frano Plišić

Naziv studijskog programa: Zajednički poslijediplomski sveučilišni studij Međunarodni odnosi

Mentor/Mentorica: dr.sc.Vinko Kandžija, prof.emer.

Datum obrane: 19.04.2023.

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

### II. Doktorski rad

Naslov: Razvojne mogućnosti Hrvatske kao turističke destinacije Europske unije

UDK oznaka: 338.48-44(497.5): 061.1EU

Broj stranica: 260

Broj slika/grafičkih prikaza/tablica: 164

Broj bilježaka: 2

Broj korištenih bibliografskih jedinica i izvora: 326

Broj priloga: 1

Jezik rada: hrvatski

### III. Stručna povjerenstva

Stručno povjerenstvo za ocjenu doktorskog rada:

1. Izv. prof. dr. sc. Božena Krce Miočić, predsjednica
2. Izv. prof. dr. sc. Zvonko Merkaš, član
3. Izv. prof. dr. sc. Antonio Vlahov, član

Stručno povjerenstvo za obranu doktorskog rada:

1. Izv. prof. dr. sc. Božena Krce Miočić, predsjednica
2. Izv. prof. dr. sc. Zvonko Merkaš, član
3. Izv. prof. dr. sc. Antonio Vlahov, član

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

**I. Author and study**

Name and surname: Frano Plišić

Name of the study programme: Zajednički poslijediplomski sveučilišni studij Međunarodni odnosi

Mentor: professor emeritus Vinko Kandžija, PhD

Date of the defence: 19.04.2023.

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

**II. Doctoral dissertation**

Title: The Republic of Croatia's development potential as a tourist destination of the European Union

UDC mark: 338.48-44(497.5): 061.1EU

Number of pages: 260

Number of pictures/graphical representations/tables: 164

Number of notes: 2

Number of used bibliographic units and sources: 326

Number of appendices: 1

Language of the doctoral dissertation: Croatian

**III. Expert committees**

Expert committee for the evaluation of the doctoral dissertation:

1. Božena Krce Miočić, PhD, associate professor, chair
2. Zvonko Merkaš, PhD, associate professor, member
3. Antonio Vlahov, PhD, associate professor, member

Expert committee for the defence of the doctoral dissertation:

1. Božena Krce Miočić, PhD, associate professor, chair
2. Zvonko Merkaš, PhD, associate professor, member
3. Antonio Vlahov, PhD, associate professor

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
1.1. Problem istraživanja .....	1
1.2. Predmet istraživanja .....	2
1.3. Istraživačka pitanja .....	2
1.4. Znanstvena metodologija.....	4
2. KONCEPTI RAZVOJA TURISTIČKE DESTINACIJE .....	5
2.1. Pojam i povijesni razvoj turističkih destinacija.....	5
2.2. Turistička destinacija kao temeljna jedinica turističkog razvoja.....	7
2.2.1. <i>Tipologija turističkih destinacija</i> .....	11
2.3. Upravljanje turističkim destinacijama .....	13
2.4. Modeli razvoja turističkih destinacija.....	15
3. REPUBLIKA HRVATSKA KAO TURISTIČKA DESTINACIJA .....	22
3.1. Povijest razvoja Republike Hrvatske kao turističke destinacije.....	22
3.2. Razvojni modeli Republike Hrvatske kao turističke destinacije .....	30
3.3. Analiza turističkih kretanja i sezonalnosti u Republici Hrvatskoj .....	32
3.4. Dosadašnja istraživanja razvoja Republike Hrvatske kao turističke destinacije.....	36
4. PREGLED I ANALIZA STRATEŠKOG OKVIRA RAZVOJA TURIZMA U REPUBLICI HRVATSKOJ I ZEMLJAMA EUROPSKE UNIJE.....	41
4.1. Uloga Europske unije u razvoju hrvatskog gospodarstva i turizma .....	41
4.2. Mogućnosti sufinanciranja razvojnih projekata iz europskih strukturnih i investicijskih fondova .....	45
4.2.1. <i>Iskorištenost sredstava iz europskog proračuna Republici Hrvatskoj u razdoblju od 2014. do 2020. godine</i> .....	48
4.3. Analiza ostvarenja mjera turističke politike u okviru Strategije razvoja turizma do 2020. godine .....	49
5. ANALIZA ODABRANIH POKAZATELJA REPUBLIKE HRVATSKE I USPOREDNIH ZEMALJA.....	54
5.1. Konkurentnost Republike Hrvatske kao turističke destinacije unutar Europske unije	54
5.1.1. <i>Porezna politika, investicije i produktivnost rada kao elementi konkurentnosti turističke destinacije</i> .....	61

5.1.2.	<i>Efikasnost javne uprave, spremnost na nove tehnologije i cjenovna konkurentnost kao elementi konkurentske prednosti turističke destinacije</i> .....	65
5.1.3.	<i>Prometna infrastruktura, smještajni kapaciteti i popratna infrastruktura</i> .....	84
5.1.4.	<i>Prirodni i kulturni resursi</i> .....	94
5.2.	Analiza razvoja Republike Hrvatske kao turističke destinacije Europske unije putem ETIS pokazatelja održivog razvoja.....	101
5.2.1.	<i>Pokazatelji destinacijskog menadžmenta</i> .....	103
5.2.2.	<i>Pokazatelji ekonomske vrijednosti</i> .....	104
5.2.3.	<i>Socio-kulturni pokazatelji</i> .....	122
5.2.4.	<i>Okolišni pokazatelji</i> .....	137
5.2.5.	<i>Primjer dopunskih pokazatelja – morski i obalni turizam</i> .....	142
5.3.	Institucionalni okvir upravljanja turizmom u Europskoj uniji .....	149
5.3.1.	<i>Institucionalni okvir upravljanja turizmom u pojedinim članicama Europske unije</i> .....	151
6.	PRIMARNO ISTRAŽIVANJE ODABRANIH POKAZATELJA REPUBLIKE HRVATSKE I USPOREDNIH ZEMALJA.....	153
6.1.	Metodologija primarnog istraživanja.....	153
6.1.1.	<i>Ispitanici</i> .....	153
6.1.2.	<i>Instrument</i> .....	154
6.1.3.	<i>Postupak istraživanja</i> .....	155
6.1.4.	<i>Obrada podataka</i> .....	155
6.2.	Rezultati istraživanja .....	158
6.2.1.	<i>Sociodemografske karakteristike ispitanika</i> .....	159
6.2.2.	<i>Procjene temeljnih segmenata turističke ponude i strateške razvojne pozicije hrvatskog turizma</i> .....	161
6.3.	Rasprava .....	239
6.3.1.	<i>Znanstveni doprinos empirijskog istraživanja o razvojnim mogućnostima Republike Hrvatske kao turističke destinacije Europske unije</i> .....	243
6.3.2.	<i>Aplikativni doprinos rada</i> .....	244
6.3.3.	<i>Ograničenja provedenog istraživanja</i> .....	245
6.3.4.	<i>Preporuke za buduća istraživanja</i> .....	246
7.	ZAKLJUČAK .....	248
	POPIS KORIŠTENIH IZVORA I LITERATURE .....	261
	SAŽETAK.....	295
	SUMMARY .....	296

POPIS SKRAĆENICA .....	297
POPIS SLIKA .....	298
POPIS TABLICA.....	299
POPIS GRAFIKONA .....	306
PRILOG BROJ 1.....	309
ŽIVOTOPIS AUTORA.....	316





## Izjava o akademskoj čestitosti

Ja, Frano Plišić, ovime izjavljujem da je moj **doktorski** rad pod naslovom Razvojne mogućnosti Hrvatske kao turističke destinacije Europske unije 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, 16. svibnja 2023.

## PREDGOVOR

Ovaj rad nastao je kao rezultat želje za produbljanjem znanja iz područja turizma koje autoru predstavlja fokus profesionalnog djelovanja još otkad je kao desetogodišnje dijete pokušavao „pomoći“ svojim roditeljima u pripremama prvih sezona kojima je svjedočio. Srdačna dobrodošlica koja kroz snažnu volju za ugoditi gostu pomaže u stvaranju brojnih najljepših životnih uspomena turizam čine uspješnim, a turističku profesiju životnim pozivom. Ovaj rad bit će iskorišten kao prilika za produbljanje znanja i spoznaja o ekonomskim procesima i strateškim odrednicama u pozadini turističkog djelovanja te pokušaj prijedloga poboljšanja temeljnih strateških odrednica hrvatskog turizma kako bi nam turizam budućnosti donosio još više blagodati kao zajednici nego što to čini danas. Konkurentna strategija, razvijena infrastruktura i koordinirana provedba, kao i topao osmijeh te tradicija ljubaznosti hrvatskih turističkih djelatnika jamac su daljnjeg uspješnog razvoja hrvatskog turizma u europskom i svjetskom kontekstu. Autoru ovog teksta predstavljalo bi veliku čast svjedočiti navedenom te bar malo pomoći, pa se ovaj rad može promatrati u kontekstu zahvale hrvatskom turizmu i njegovim predanim djelatnicima uz želju da barem malo pomogne u definiranju i ukazivanju na kritične točke održivog razvoja hrvatskog turizma. Velika hvala mentoru ove disertacije, profesoru Vinku Kandžiji na svakoj uputi i dobronamjernoj kritici koje su uvelike doprinijele kvaliteti i potpunosti predloženog doktorskog rada. Velika hvala mojoj obitelji za bezgranično razumijevanje i podršku, bez kojih ovaj rad isto tako ne bi bilo moguće napisati. Hvala i svima koji ljubazno i predano služe goste s osmijehom unatoč svim osobnim problemima; svakom konobaru, direktoru, čistačici ili ljubaznom djelatniku u turističkoj zajednici. Svi smo mi hrvatski turizam, jednakovrijedni skup osoba sa zadatkom učiniti najljepše dijelove godine brojnih ljudi još malo ugodnijom i dražom uspomenom. Nepochjenjivo.

Frano Plišić

# 1. UVOD

Nakon pristupanja Republike Hrvatske Europskoj uniji hrvatski je turizam nastavio i intenzivirao postojeće trendove rasta u pogledu noćenja, dolazaka i turističke potrošnje. Prilikom navedenih događaja hrvatska javnost svjedočila je brojnim najavama prosperiteta sveukupnog gospodarstva, uključujući i turizam. Trendovi rasta numeričkih pokazatelja u hrvatskom turizmu od pristupanja Europskoj uniji su nepobitni, no malo tko može sa sigurnošću reći zašto godinu za godinom Hrvatska postaje sve atraktivnija destinacija za turiste diljem svijeta, uključujući i turiste iz zemalja Europske unije. Bez kvalitetnih pretpostavki i zaključaka o svakom pojedinačnom segmentu turističke ponude i potražnje nije moguće rasti i razvijati se, odnosno, tada rizik eksternalijskih šokova prerasta u svakako nepoželjnu neizvjesnost. Kako turizam izuzetno snažno utječe na hrvatski bruto domaći proizvod, prethodno navedeno predstavlja prevelik rizik za, i ovako, krhko hrvatsko gospodarstvo apostrofirajući samo neke od stvari koje će biti obrađene kroz sljedeća poglavlja.

## 1.1. Problem istraživanja

Hrvatska je od 2013. godine punopravna članica EU, što uz niz beneficija i mogućnosti sa sobom nosi i određene izazove, standarde i politike. Kao tranzicijska zemlja, Hrvatska ima određene teškoće u konvergenciji glavnih razvojnih pokazatelja s razvijenim zemljama EU gledajući širu makroekonomsku sliku i razvoj ekosustava. Unatoč tome što je turizam najlukrativnija grana hrvatskog gospodarstva i unatoč tome što je on jedan od najvećih financijskih generatora hrvatskog BDP-a, činjenično je stanje kako hrvatski turizam ne ostvaruje puni potencijal. Razvojne mogućnosti hrvatskog turizma, konkretnije Hrvatske kao europske turističke destinacije, daleko su od maksimalno iskorištenih. Izazovi koji doprinose sporijem razvoju Hrvatske kao europske turističke destinacije trebaju biti tema zasebne doktorske disertacije. Međutim, u ovom radu adresirane su razvojne mogućnosti Republike Hrvatske kao europske turističke destinacije te je uz svaku spomenut potencijalni izazov koji stoji na putu ostvarenja tog potencijala. Shodno tome, problem istraživanja nije jedan i nije jasno definiran niti artikuliran, nego je on sveprisutan. Bilo da se radi o visokom stupnju birokracije koji blokira razvoj infrastrukture u turizmu, problemu pogodovanja velikih poslova i projekata u turizmu, stanju s imovinsko-pravnim odnosima ili kulturi i umnom stanju nacije,

očito je da problem nije jedinstven, već je složen i rasprostranjen. Kako bi se navedeno istaknulo, u ovom je doktorskom radu provedeno istraživanje o kvaliteti, potencijalima i razvojnim mogućnostima turističke ponude kroz sučeljavanje s anticipacijom potražnje. Ovakva analiza neophodna je za kvalitetan razvoj Hrvatske kao turističke destinacije Europske unije te za što intenzivnije priključivanje razvijenim turističkim zemljama u kreiranju novih turističkih trendova.

## 1.2. Predmet istraživanja

Predmet istraživanja uključuje prikazivanje punog razvojnog potencijala i razvojnih mogućnosti kroz analizu turističke destinacije Hrvatske i njezinu usporedbu sa sličnim turističkim zemljama, prije svega mediteranskim zemljama. Konkretnije, naglasak će biti na sekundarnom i primarnom istraživanju, analizi strateškog okvira razvoja hrvatskoga turizma te turizma u Europskoj uniji te analizi odabranih pokazatelja koji, konačno, određuju razvojne mogućnosti i potencijal turističkih destinacija. Ti pokazatelji, koji će biti u fokusu predmeta sekundarnog istraživanja utječu na razvoj destinacije dajući adekvatan output kreatorima politika u sklopu destinacijskog menadžmenta. Nadalje, od nekih ostalih pokazatelja, predmet će biti pokazatelji koji ukazuju na ekonomske vrijednosti destinacije, socio-kulturni pokazatelji, kao i pokazatelji ekologije s naglaskom na ekološku održivost u turističkoj destinaciji. Kako bi se dala sveobuhvatnija analiza, primarno će istraživanje, provedeno putem anketnog upitnika, adresirati dodirne točke svih prethodno navedenih pokazatelja obrađenih kroz sekundarno istraživanje. Pregled literature u teorijskom dijelu rada omogućit će presjek različitih istraživanja slične tematike koja se bave navedenim pokazateljima s naglaskom na različitosti u geografskim, socio-kulturnim i ekonomskim aspektima.

## 1.3. Istraživačka pitanja

Temeljni je cilj ovog rada pružiti sveobuhvatan pregled razvojnih mogućnosti te konkurentskoga položaja Hrvatske kao turističkoga odredišta Europske unije upotpunjen razvojnim prijedlozima evaluiranima kroz primarno empirijsko istraživanje. To će se postići odgovaranjem na dva istraživačka pitanja:

***1: Kako Hrvatska koristi razvojne mogućnosti u turizmu u odnosu na usporedive zemlje Europske unije?***

***2: Koji su to nedostaci i kako ih ispraviti kako bi ciljevi u strateškim dokumentima vezanim za turizam bili realniji, ambiciozniji, ostvarljiviji i mjerljiviji?***

Sa svrhom odgovaranja na prvo istraživačko pitanje analizirano je korištenje razvojnih mogućnosti u turizmu Hrvatske u usporedbi s drugim zemljama Europske unije, a ta se analiza odvija u dva koraka. Prva faza je analiza temeljnih reprezentativnih indikatora turističkih performansi poput razvojnih pokazatelja Europske komisije i Svjetskog ekonomskog foruma na temelju dostupnih podataka, komparacija u određenim segmentima s konkurentskim zemljama i izvođenje razvojnih prijedloga na temelju recentnih znanstvenih spoznaja. Druga je faza formiranje čestica anketnog upitnika nastalih na osnovi prethodnog koraka, tj. navedene analize s namjerom utvrđivanja percepcije razvojne pozicije hrvatskog turizma u usporedbi s drugim europskim zemljama putem evaluacije razvojnih prijedloga proizašlih iz razmatranja glavnih indikatora turističke uspješnosti kroz anketna pitanja. Skupna analiza dostupnih turističkih rezultata kroz indikatore, iz njih proizašli prijedlozi novih razvojnih mogućnosti te njihova evaluacija i daljnje produblivanje kroz interpretaciju rezultata anketnog upitnika tvorit će sveobuhvatnu analizu strateške pozicije hrvatskog turizma uz ukazivanje na njegove prilike, prijetnje, snage i slabosti, što predstavlja temeljni cilj odgovora na istraživačko pitanje 1.

Kako bi se produbile spoznaje o razvojnim mogućnostima Hrvatske u turizmu formirano je drugo istraživačko pitanje koje se naslanja na prethodno. Drugo istraživačko pitanje u ovoj disertaciji izvedeno je iz istraživačkog pitanja 1, a njegovom će se odgovoru pristupiti kroz dvije faze. U prvoj je fazi cilj, kroz primarno istraživanje, korištenjem anketnog upitnika, ispitati upoznatost ispitanika sa strateškim dokumentima te dobiti njihove stavove i procjene ocjena već postavljenih strateških ciljeva razvoja hrvatskog turizma. Nakon navedenog, sinergija zaključaka iz prethodnog dijela rada i interpretacija mišljenja, stavova i namjera hrvatskih turističkih stručnjaka vezanih uz trenutni smjer hrvatskog turističkog razvoja dat će prijedlog ispravljanja trenutnih nedostataka kako bi ciljevi u idućim strateškim dokumentima mogli biti još realniji, ambiciozniji, ostvarljiviji i mjerljiviji. Na samom kraju rada definirat će se i prostor za buduća istraživanja ostavljen kroz otvorena pitanja i analitičke probleme nastale

u pisanju ovog rada, a koja će, isto tako, biti vrlo korisna za unaprijeđenje znanstvene i stručne spoznaje o razvojnim mogućnostima hrvatskog turizma.

#### 1.4. Znanstvena metodologija

Shodno navodima iznesenima u prethodnom poglavlju, u radu je korištena komparativna analiza Hrvatske i europskih mediteranskih zemalja u brojnim segmentima destinacijske ponude određenih zemalja kao turističkih destinacija. Upotrijebljene su metode sinteze, analize i dedukcije sekundarnih i primarnih podataka. Analiza i rezultati analize izneseni su u sekundarnom istraživanju, kako bi se kroz primarno istraživanje percepcija ispitanika usporedila s podacima u javno dostupnim bazama podataka. Sekundarni su podaci zatim obrađeni i prikazani u obliku jednostavnih i složenih tabličnih prikaza te jednostavnih stupaca, distribucije frekvencija i položenih stupaca.

Primarni podaci prikupljeni su anketnim upitnikom, u kojem su se koristile prilagođene znanstveno validirane skale korištene u postojećim istraživanjima dok su sekundarni podaci prikupljeni korištenjem postojeće literature i dostupnih baza podataka (WTO, UNWTO, Travel & Tourism Economics Database, Eurostat, EBSCHO HOST, Google Scholar, Statistica).

Za potrebe empirijske analize korištene su metode deskriptivne i inferencijalne statistike, provedena je serija neparametarskih testova, kao i popratnih post hoc testova u svrhu detekcija pojedinih razlika među pojedinim uparenim varijablama. Upravo zbog kompleksnosti istraživanja velik je dio anketnog upitnika bio fokusiran na istraživanje percepcije ispitanika u odnosu na neku od mediteranskih zemalja. Od deskriptivne statistike korištene su distribucije frekvencija, mjere centralne tendencije i varijabilnosti, dok je od metoda inferencijalne statistike provedena korelacijska analiza kategorijalnih varijabli i serija hi-kvadrat testova o detekciji (ne)ovisnosti asocijacija pojedinih kategorija.

## 2. KONCEPTI RAZVOJA TURISTIČKE DESTINACIJE

Razvoj turističkih destinacija kompleksna je i izrazito složena pojava, pri čijoj analizi treba razmatrati više integralnih faktora, poput razvoja turizma kao temelja ključnih procesa u turizmu destinacije i njegovog povijesnog razvoja te same tipologije turističkih destinacija. Razvoj turizma temeljio se na razvoju turističkih destinacija, a turističke su se destinacije prilagođavale, te se i dalje prilagođavaju turističkim trendovima u svijetu. Kako bi turističke destinacije što bolje odgovorile na izazove sve kompleksnijeg međunarodnog turizma nužno je osvrnuti se na upravljanje turističkom destinacijom, što predstavlja temeljnu aktivnost u postizanju konvergencije destinacijskog turističkog proizvoda zahtjevima potražnje na modernom turističkom tržištu. Iako savršeni destinacijski model gotovo sigurno ne postoji, promišljanje već definiranih teorijskih modela može značajno utjecati na razumijevanje osnova turističkih procesa, pa i na formiranje novih ideja sa svrhom poboljšanja destinacijskog upravljanja. O svemu prethodno navedenom bit će riječi u nastavku ovog poglavlja.

### 2.1. Pojam i povijesni razvoj turističkih destinacija

Turizam kao pojam dolazi od franc. riječi „*tour*“ što u prijevodu označava put, etapu, vožnju, šetnju ili izlet, stoga podrazumijeva kretanje, tj. promjenu uobičajenog boravišta uz korištenje prijevoznih sredstava. Turizam je u svakom slučaju složena socioekonomska pojava okarakterizirana privremenim migracijama sudionika, odnosno turista (Vidučić i sur. u Gašparović, 2011, str. 162).

Turizam ima više definicija, ali prva definicija koja je bila općeprihvaćena i dovoljno obuhvatna bila je ona iz 1942. godine, osmišljena u radu Hunzikera i Krapfa, prema kojoj turizam kao pojam obuhvaća velik broj pojava i odnosa vezanih uz boravak i putovanja posjetioca u nekom odredištu, pod uvjetom nezasnivanja stalnog prebivališta i neobavljanja privrednih djelatnosti (Čavlek i sur. 2011, str. 29). Navedenu definiciju prihvatio je i AIEST (Međunarodno udruženje turističkih stručnjaka) te se i danas često koristi.

Goeldner i Richie (2009, str. 6) definirali su, pak, turizam kao „nakupinu odnosa i pojava nastalih interakcijom davatelja usluga, turista, lokalnih zajednica i država s namjerom privlačenja turista i ostalih posjetitelja.“

Slična definicija prethodno navedenoj glasi: „Turizam predstavlja povremenu i privremenu migraciju u odredišta koja nisu mjesta rada i stalnog boravka posjetitelja te podrazumijeva konzumaciju proizvoda i usluga pomoću kojih se vrši zadovoljenje potreba turista i posjetitelja tijekom trajanja njihovog boravka u destinaciji“ (Cooper, 2016, str. 15).

Temeljni pokretač turističkih tijekova svakako je turist, a on se definira kao „posjetitelj s obilježjima putovanja u destinaciju koja ne predstavlja njegovo uobičajeno okruženje u vremenskom trajanju između minimalno jednog noćenja, a manje od dvanaest mjeseci, s temeljnim motivom posjeta koji nema u cilju ostvarenje određene lukrativne aktivnosti“ (Smith, 1995, str. 24). Turist je temeljni i glavni akter turističke potražnje, a u svom turističkom boravku on je i posjetitelj. Pojam posjetitelja odnosi se na osobu koja putuje u drugu destinaciju, izvan svoga uobičajenog okruženja, tj. boravišta ili prebivališta s trajanjem do dvanaest mjeseci, uključujući svrhu posjeta bez cilja zaposlenja tj. obavljanja lukrativne aktivnosti (Smith, 1995, str. 24). Pojam posjetitelja obuhvaća pojam turista, a njihov motiv dolaska trebao bi biti jedan od sljedećih motiva (Petrić, 2007, str. 25):

- „zabava, odmor i rekreacija;
- religijski motivi (hodočašća);
- posjećivanje prijatelja, poznanika i rodbine;
- liječenje;
- školovanje, prisustvovanje na konferencijama, seminarima i sastancima vezanima uz određenu gospodarsku aktivnost (trajanje manje od jedne godine).“

Ista autorica, od posjetitelja koji nisu turisti, izdvaja tranzitne putnike (ako ostaju unutar tranzitnog područja najduže jedan dan), granične radnike, predstavnike konzulata, članove oružanih snaga, privremene i trajne emigrante, diplomate te nomade i izbjeglice.

Turizam, kao fenomenološka pojava u gospodarstvu, poprima različite pojavne oblike na koje može biti podijeljen. Najčešća podjela oblika turizma u turističkoj teoriji predstavlja podjelu prema odredištu turističkog putovanja, a ti oblici mogu se pronaći kod raznih autora koji su o toj tematici pisali, kao što su Čavlek i sur. (2011) ili Weber i Mikačić (1999), Buhalis (2000) i dr.

Nastavno na prethodno, literatura se u domeni turizma, s vremenom, sve više krenula naslanjati na manje segmente u sklopu samog turizma, te je velik dio prethodno spomenutih autora pisao i o samoj turističkoj destinaciji i razvoju iste kroz vrijeme. Križman Pavlović i Živolić (2008)



pisali su o turističkoj destinaciji kao jednom od temeljnih elemenata turističkog sustava. Meler (1998) turističku destinaciju opisuje kroz geografske aspekte i naglašava potencijal utrživosti kroz turističku destinaciju dok se Vukonić (1995) ne slaže s ovom tezom i objašnjava da je jedina okosnica turističke destinacije sposobnost privlačenja turista bez obzira na veličinu ili geografski položaj.

Pandža-Bajs (2019) naslanja se na marketinški aspekt i fokus na željama i potrebama turista kao temeljnih stupova izgradnje koncepta turističke destinacije.

Širi pregled turističkih destinacija nalazi se u idućem potpoglavlju.

## 2.2. Turistička destinacija kao temeljna jedinica turističkog razvoja

Važna i ključna komponenta turizma svakako je turistička destinacija, koja predstavlja temeljni konstrukt turističke ponude. Sama riječ destinacija u turizam je ušla kao odrednica cilja turističkog putovanja, istoznačnica lokaliteta, zone, regije, skupova zemalja pa čak i kontinenta. Križman-Pavlović i Živolić (2008) pružaju definiciju turističke destinacije kao „ključni element u turističkom sustavu koji privlači turiste i motivira ih na dolazak te na taj način potiče djelovanje cjelokupnog sustava, povezujući sve njegove dijelove u cjelinu.“

Prema Buhalisu (2000), najveći broj turističkih destinacija čine sljedeće komponente:

1. **Atrakcije** - društvene i prirodne atraktivnosti koje osiguravaju inicijalnu turističku motivaciju za dolaskom u destinaciju;
2. **Aktivnosti** - aktivnosti u destinaciji koje su raspoložive turistu za organizaciju vremena njegova boravka u destinaciji;
3. **Raspoloživi paket-aranžmani** - paket-aranžmani kreirani unaprijed od strane turističkih posrednika i zastupnika koji ih predstavljaju;
4. **Receptivni sadržaji** - ugostiteljski i smještajni objekti, trgovine, sadržaji za zabavu i razonodu te ostale usluge;
5. **Pomoćne usluge** - aktivnosti povezane s koordinacijom i razvojem te aktivnosti marketinga kojima se bavi određena organizacija koja upravlja turističkom destinacijom prema potrebama turističke djelatnosti;

6. **Pristup** - održavanje i razvitak prometne povezanosti s tržištima već realiziranog i budućeg emitivnog potencijala (organizacija lokalnog prijevoza i povezanost s međunarodnim prometnim terminalima).

Meler (1998) pojam turističke destinacije smatra „užom ili širom prostorno cjelovitom obuhvaćenom jedinicom čija izvedena i izvorna turistička ponuda utjelovljena u integralnom turističkom proizvodu ima trenutnu ili potencijalno buduću turističko-ekonomsku utrživost.“

Pechlaner (1999, str. 332) se nadovezuje i turističku destinaciju opisuje kao konkurentsku jedinicu koja predstavlja kontekst izbora cilja putovanja i boravka od strane turista. Turističku destinaciju, u unutrašnjosti, mogu činiti i različiti elementi koji oblikuju vrijednosni lanac, no, za zadovoljenje klijenata nužno je poznavati sve njegove potrebe prema kojima se oblikuje cjelovita ponuda, a nju je moguće oblikovati i uz suradnju s drugim turističkim destinacijama.

Vukonić smatra da, u definiranju turističke destinacije, nije važna ni veličina destinacije ni njezine geopolitičke granice, nego je značajna atraktivnost destinacije i u kojoj mjeri privlači turiste, odnosno zadovoljava sve njihove potrebe (Vukonić, 1995), dok Križman-Pavlović i Živolić (2008) turističkoj destinaciji daju težinu gravitacijskog djelovanja kao razloga radi kojega se pretečom turističke destinacije smatra turističko središte. Prethodni autori objašnjavaju to na način da se iz tog razloga 1980-ih godina počeo koristiti pojam „turistička destinacija,“ koji obuhvaća suvremena turistička kretanja i način provođenja slobodnog vremena turista, gdje je turistički marketing dao velik doprinos (Križman-Pavlović i Živolić, 2008).

Nastavno na prethodno, razni su autori obrađivali i nadograđivali aspekt odrednica i funkcija turističkih destinacija, a prema Magaš, Vodeb i Zadel (2018, str. 11) na temelju komponenti koje određuju turističku destinaciju, mogu se derivirati temeljne odrednice turističke destinacije:

- turistička ponuda integrirana u prostornu cjelinu;
- raspoloživost odgovarajućih elemenata ponude za turiste;
- orijentiranost na posjetitelje, turiste i tržište;
- neovisnost o administrativnim granicama;
- važnost upravljanja turističkom destinacijom.

Pandža-Bajs (2019) nudi zanimljivu perspektivu odrednica turističke destinacije obrazlažući da turistička destinacija može obuhvaćati velik broj različitih značajki i usluga od kojih turisti doživljavaju i konzumiraju samo one koje zadovoljavaju njihove interese, želje i potrebe, a ne sve. Ista autorica nastavlja da se taj efekt postiže „u glavi“ posjetitelja gdje on oblikuje vlastiti turistički proizvod, o čijoj vrijednosti odlučuje on sam. Obzirom da turistički proizvod čini velik broj diferenciranih kako usluga, tako i obilježja, moguće je postaviti pitanje je li percipirana korisnost turističkog proizvoda iz perspektive turista proizašla iz skupnog razmatranja percipirane vrijednosti različitih turističkih proizvoda i usluga koje je turist konzumirao za vrijeme posjeta destinaciji.

Strani autori Sanchez, Callarisa, Rodriguez i Moliner (2006) naglašavaju aspekt funkcionalnosti kvalitete usluga i pripadajuće im cijene, socijalnu dimenziju i emocionalni odgovor kao presudne pri stvaranju percepcije o ukupnoj vrijednosti konzumacije turističkih usluga za vrijeme boravka u turističkoj destinaciji. Lee (2007) uočava da na rasuđivanje turista, njihovu vjernost i zadovoljstvo doživljajem turističke destinacije utječe cijena boravka, kvaliteta konzumiranih usluga te ukupni emotivni podražaji integrirani u doživljaje za vrijeme boravka u destinaciji.

Jamal, Othman i Maheran 2011. godine su istraživali obilježja specifičnog oblika turizma koji je uključivao boravak turista u kućanstvu domaćina, kao i sudjelovanje u životu lokalne zajednice, pri čemu su definirali vrednovanje turističke destinacije kroz sljedeće komponente: a) funkcionalna korisnost smještaja i okruženja, b) destinacijski sadržaji i aspekti cijena boravka, c) emocionalni doživljaji novih iskustava i zadovoljstva i d) iskustvo doživljaja odnosa između turističkih posjetitelja i domaćina te doživljaj destinacijskih kulturoloških obilježja, dostupnih aktivnosti s turističkom svrhom i mogućnosti stjecanja novih saznanja.

Kako bi se postigao kvalitetan sinergijski učinak svih odrednica turističke destinacije, potrebno je razviti, ustrojiti i operacionalizirati efikasan i inovativan destinacijski menadžment s temeljnom zadaćom upravljanja turističkom destinacijom. Upravljanje destinacijom, tj. destinacijski menadžment sastoji se od spajanja i koordiniranja rada različitih poslovnih i drugih subjekata kroz stvaranje i realizaciju što kvalitetnijeg i konkurentnijeg turističkog proizvoda s namjerom postizanja očekivanih ekonomskih efekata za turističko tržište (Rudančić, 2018).

WTO (2007) smatra da je potrebno stvoriti okruženje za razvoj turizma, potom iskoristiti marketing i njegove alate za privlačenje posjetitelja kao i podignuti kvalitetu svim segmentima destinacijskog proizvoda.

Ritchie i Crouch (2003) opisuju složenost destinacijskoga menadžmenta zbog izazovnosti sinergiziranja niza sastavnica tako da se postigne ekonomska održivost uz simultano izbjegavanje stvaranja neželjenih reperkusija po dionike koji sudjeluju u oblikovanju konkurentskog položaja turističke destinacije.

Destinacijski menadžment se može definirati i kao „koordinirana aktivnost pomoću koje se nastoje kontrolirati socio-kulturna, okolišna i ekonomska dimenzija na određenom turističkom prostoru“ (Destinet, 2020), tj. destinaciji.

Martini i Buffa (2020, str. 26) destinacijski menadžment opisuju kao niz strateških, organizacijskih i operativnih odluka koje se donose s ciljem upravljanja, i to ne samo procesom definiranja, promocije i komercijalizacije turističkih proizvoda, već i čitavim turističkim prometom u destinaciji (posjetiteljima) koji obvezno mora biti uravnotežen, održiv i dostatan kako bi zadovoljio ekonomske potrebe lokalnih interesnih dionika u destinaciji.

Iako ne i dovoljan, nužan uvjet kvalitetnog i efikasnog destinacijskog menadžmenta efikasna je koordinacija njegovih funkcija kako naglašava Magaš (2008, str. 10), a to su:

1. “poduzetnička funkcija;
2. javno-samoupravna funkcija;
3. ostale funkcije.”

Poduzetnička funkcija predstavlja subjekte ponude u destinaciji čiji je primarni cilj ostvarenje dobiti. Javno-samoupravna funkcija podrazumijeva javno-administrativne poslove i to kroz jedinice prema važećim zakonima i pravilnicima, vrlo često u “području suprastrukturnih i infrastrukturnih problema iz domene komunalnog upravljanja u domicilu, ali i onih koji se odnose na turiste” (Rudančić, 2018). Ostale se funkcije nazivaju još i javno-koordinacijske, a omogućuju stvaranje sinergijskog efekta između nositelja ponude, te su stoga često definirane kao glavne funkcije, koje će se obrazložiti kroz poglavlje o destinacijskom upravljanju.

Prethodni pregled literature o destinacijskom menadžmentu i turističkoj destinaciji dovodi do zaključka da bitan faktor u definiciji odrednica i funkcije destinacije predstavlja i marketinški aspekt priče kroz profiliranje persona gostiju i, sukladno tome, prilagođavanju ponude u sklopu turističke destinacije. Ovakav pristup, u marketinškom je smislu, sve samo ne holistički, već se potpuno prilagođava „kupcima“ (turistima) te iako zbog svoje naravi u turizmu ovaj pristup možda nije jednostavno izvediv, svakako ostavlja otvorenost za razna pitanja koja bi trebala biti adresirana.

### 2.2.1. *Tipologija turističkih destinacija*

Razumijevanje tipologije turističkih destinacija nužan je preduvjet za razumijevanje temeljnih motiva dolaska turista u turističku destinaciju, a samim time za kvalitetnu prilagodbu turističke ponude potražnji, što predstavlja temeljni motiv upravljanja svakom destinacijom.

Prema Magaš, Vodeb i Zadel (2018, str. 13), većina tipologija ima osnovu na atrakcijama koje podrazumijevaju temeljne motive turističkog putovanja. Prema navedenom, s osnove atrakcija, destinacije se mogu razvrstati u dvije kategorije (Ibid, str. 13):

1. Destinacije s dominantno prirodnim atrakcijama (planinske, morske, jezerske, riječne destinacije i slično);
2. Destinacije s dominantnim atrakcijama koje je stvorio čovjek (destinacije zabavnih parkova, kulturne destinacije i slično).

S osnove privlačne snage atrakcija, destinacije se mogu podijeliti na (Magaš, Vodeb i Zadel, 2018, str. 13 prema Buhalis, 2000):

1. Primarne destinacije – posjeduju jake, međunarodno prepoznate privlačne snage te su one glavno odredište turističkog putovanja, gdje turisti duže borave;
2. Sekundarne destinacije – destinacije koje su turistički manje privlačne te u njih turisti uglavnom navraćaju tijekom puta ka primarnom odredištu. To su prvenstveno destinacije izraženog izletničkog motiva, a u njima u pravilu turisti ne borave dulje vrijeme. Kako u današnje vrijeme turisti posjećuju sve više destinacija, moderno turističko putovanje se uglavnom sastoji od jedne primarne i više sekundarnih destinacija.

Svjetska turistička organizacija (UNWTO) klasificira destinacije u tri grupe (Magaš, Vodeb i Zadel, 2018):

- glavna destinacija u kojoj je turistički posjetitelj proveo najviše vremena;
- motivirajuća destinacija kao primarno destinacijsko odredište turističkog putovanja;
- udaljena destinacija, kao najudaljenije mjesto od domicila turističkog posjetitelja.

Destinacije se razlikuju i prema strukturi resursa pa se, s te osnove, dijele na heterogene destinacije s mnogo resursa i homogene destinacije s jednim dominantnim resursom (Vukonić, 2005). Buhalis (2000) ističe tipologiju turističkih destinacija segmentiranu prema dominantnim turističkim resursima s fokusom na glavne aktivnosti koje se mogu poduzimati u određenoj destinaciji, što je moguće primijetiti u tablici 1.

Tablica 1. Turističke aktivnosti prema tipu turističke destinacije

Tipologija turističkih destinacija	Aktivnosti
Urbana	Konferencijski skupovi, umjetnička izlaganja, sastanci, religijski sadržaji, obrazovanje, zdravlje, zabavni sadržaji, kupovina, kratak predah, razgledavanje
Morska	Sunce i more, odmor na plaži, izložbe, sastanci, konferencije, sport
Alpska	Skijanje, zdravlje, planinski sportovi, konferencije, sastanci, izložbe
Autentični svijet	Treći svijet Avantura, autentičan doživljaj, dobročinstvo, posebni interesi, istraživanje poslovnih mogućnosti
Jedinstvena-ekskluzivna-egzotična	Posebne prigode, bračno putovanje, obljetnice, povlačenje u osamu
Ruralna	Izložbe, sastanci, konferencije, poljoprivreda, opuštanje, učenje, sportovi

Izvor: izrada autora prema Buhalis (2000)

Navedena podjela predstavlja dobru polazišnu točku za implementaciju strateškog menadžmenta u upravljanju turističkom destinacijom jer sadrži temeljnu podjelu turističkih destinacija sukladno obilježjima njihovih resursa kao temeljnih motiva dolaska turista te glavnih aktivnosti koje turisti u tim destinacijama poduzimaju, a koje predstavljaju temeljne odrednice turističke ponude u destinaciji (Rudančić, 2018).

U svrhu dinamičnog i kvalitetnog upravljanja turističkom destinacijom, potrebno je razumijevati koje aktivnosti treba poduzimati prema razvojnim fazama unutar kojih se destinacija u određenom trenutku nađe. Navedeno nam objašnjava Životni ciklus turističke destinacije, koji je prikazan kasnije u radu.

## 2.3. Upravljanje turističkim destinacijama

Upravljanje turističkom destinacijom, kao esencijalni čimbenik turističkih kretanja iz aspekta turističke ponude, može se definirati kao skup zadataka koje destinacijski menadžment preuzima u svrhu postizanja maksimiziranog sinergijskog učinka: „destinacijski menadžment ima zadatak upravljanja destinacijom na način da ukupna performansa turističke destinacije bude izraženija od međuzbroja rezultata koje na individualnoj bazi ostvaruju pojedini subjekti turističke ponude. Također ima i imperativ involviranosti pri svim fazama isporuke, ali i pripreme objedinjenog proizvoda turističke destinacije, s početkom u istraživačko-razvojnoj fazi“ (Magaš i Peršić, 2007, str. 43). Destinacijski menadžment ima ulogu osmišljavanja i provođenja aktivnosti upravljanja kojima se jamči da pojedini subjekti zajedničkim djelovanjem i naporima pridonose ostvarenju ciljeva kako turističke destinacije, tako i ostalih turističkih organizacija u destinacijskoj cjelini. Strateško usmjerenje turističkih destinacija predstavlja dugoročno održiv tržišni opstanak, poglavito među neposrednom konkurencijom. Najizraženiji problem i najočitiye razdvajanje upravljanja turističkom destinacijom i upravljanja poduzećem predstavlja činjenica da učestalo nije moguće jasno utvrditi čija je odgovornost upravljanje destinacijom; to jest što je u domeni odgovornosti općine, a što u domeni lokalnog turističkog ureda. Odgovor na tu dilemu postavljen je u samoj organizaciji destinacijskog turizma. Destinacijski menadžment ima četiri glavne javno-koordinacijske funkcije, te svaka od tih funkcija podrazumijeva i pripadajuće zadatke (Rudančić, 2018 prema Magaš, 2008, str 12):

1. ***Ideja i provedba strategije konkurentnosti*** – prema ovoj funkciji destinacijski menadžment je integriran i poželjno usuglašen sa svim turističkim odlukama (ciljevima) oko kojih su se prethodno usuglasila tijela lokalne uprave i samouprave. Nastavno, destinacijski menadžment operativno obrađuje sve inpute i temeljem tih inputa (tržišni uvjeti, indirektni i direktni konkurenti, potražnja i slično) predlaže cjelovitu strategiju kroz razne savjetodavne aktivnosti te sudjeluje u provedbi elemenata strategije.
2. ***Kreiranje i oblikovanje ponude turističke destinacije*** – navedena funkcija uključuje razvoj i inicijaciju javnih i okrupnjenih privatnih dijelova turističke ponude (postojećih i novih), organizaciju zajedničke suradnje ponude unutar destinacije, oblikovanje turističkih aranžmana u paušalnoj formi, kontrolu kvalitete ponude i sl.

3. **Upravljanje marketingom** – glavni zadaci obuhvaćaju detaljnu izradu marketinške strategije destinacije kroz detaljan opis operativnih i taktičkih planova te brigu o brendiranju marke destinacije te povećanje i automatizaciju prodaje.
4. **Zastupanje interesa** - podrazumijeva balans između lokalnog stanovništva i ponuđača u destinaciji i određen stupanj koncentriranog lobiranja za turističke interesne skupine.

Rudančić (2018) ističe kako su Magaš i Peršić (2007, str. 81) izučavajući destinacijski menadžment, ponudili tri razine upravljanja:

1. normativnu;
2. stratešku;
3. operativnu.

Prethodno navedeni autori apostrofiraju da normativna razina menadžmenta ima utjecaj pri donošenju odluka o legitimitetu i području djelovanja organizacije te objašnjava konkretne implikacije nakon realizacije normativne razine. Nadalje, za stratešku razinu prethodni autori ističu da ona ima glavnu obvezu i zadatak osigurati i poboljšati konkurentnost turističke destinacije.

Kod operativne razine, spomenuti autori, obrazlažu ključnim kratkoročno i operativno planiranje i to planski s određivanjem kratkoročnih ciljeva, mjera i resursa za ostvarenje.

Konkurentnost destinacije osigurava se kroz aktivnosti na strateškoj razini. Primjerice, Magaš (2008, str. 80) pod strategijom smatra tržišno profiliranje te da se kroz razvoj dominantnih i bitnih destinacijskih kompetitivnih obilježja, formiranih u obliku namjerno oblikovanih preduvjeta, kroz određeni vremenski horizont stvaraju kvalitetni rezultati.

Menadžment turističke destinacije i organizacije ima dvije ključne uloge, a segmentiraju se prema odgovornostima usmjerenih ka organizaciji i ka destinaciji. Po pitanju destinacije menadžment bi trebao utvrditi kako će izgledati organizacijski ustroj turizma destinacije, odnosno podijeliti odgovornosti i obaveze za svaki zadatak.

Krajnović (2006) naglašava ciljeve razvitka turističke destinacije. Isti autor objašnjava kako su za razvitak nužni željeni budući ishodi, a bitno je da su isti znatno napredniji od postojećih. Ciljevi menadžmenta moraju integrirati sociokulturne, prirodne, gospodarske i ekološke



aspekte i moraju biti uspostavljeni sinergično. Destinacija, također, ima imperativ ispunjenja sve zahtjevnijih i različitijih turističkih zahtjeva, ali i generirati dodanu vrijednost za domicilno stanovništvo.

Najvažniji i najosnovniji cilj destinacijskog menadžmenta je uspješno zadovoljavanje potreba gostiju, ali svi stručnjaci u turizmu slažu se kako budućnost turizma počiva na destinacijskom menadžmentu, odnosno bez njega je nemoguće zamisliti daljnji razvoj turizma budućnosti.

Marketing turističke destinacije razmatra se kao ključan aspekt koji bi trebao stvoriti interes i motivirati dolazak u destinaciju sljedećim aktivnostima:

- promocija;
- formiranje destinacijskog brenda;
- marketinške kampanje;
- privlačenje poduzetničkog ulaganja;
- podupiranje i osnaživanje informacijskih službi (olakšavanje sustava rezervacija te upravljanje odnosima s kupcima).

Pri provođenju operativnih aktivnosti nužno je unaprijediti kvalitetu doživljaja destinacijskog proizvoda kroz unaprjeđenje kvalitete pri svim sastavnicama destinacijske ponude, razvojem novih turističkih usluga, osnaživanjem i potporom manifestacijama, formiranjem i unaprjeđenjem turističkih atrakcija, treningom i obrazovanjem turističkih djelatnika, kao i produblivanjem postojećih spoznaja te poslovnom podrškom poduzetništvu.

## 2.4. Modeli razvoja turističkih destinacija

Teorijska obrada literature u upravljanju turističkim destinacijama ukazuje da postoji nekoliko ključnih modela. U Europskoj uniji razaznaju se sljedeći modeli (Rudančić, 2018 prema Glavni plan razvoja turizma Primorsko-goranske županije, 2005, str. 56):

1. Javni sektor kao dominantno upravljačko tijelo, što podrazumijeva lokalnu i regionalnu upravu kao nositelje upravljanja uz pojavljivanje raznih fondova, neprofitnih udruga i razvojnih službi;
2. Privatni sektor kao predvodnik upravljanja (udruživanje destinacijskih poduzetnika s potporom javne vlasti);

3. Model turističkih zajednica, organizacija, kompanija ili agencija;
4. Model „PPP“ – forma modela ravnopravnog javno-privatnog partnerstva.

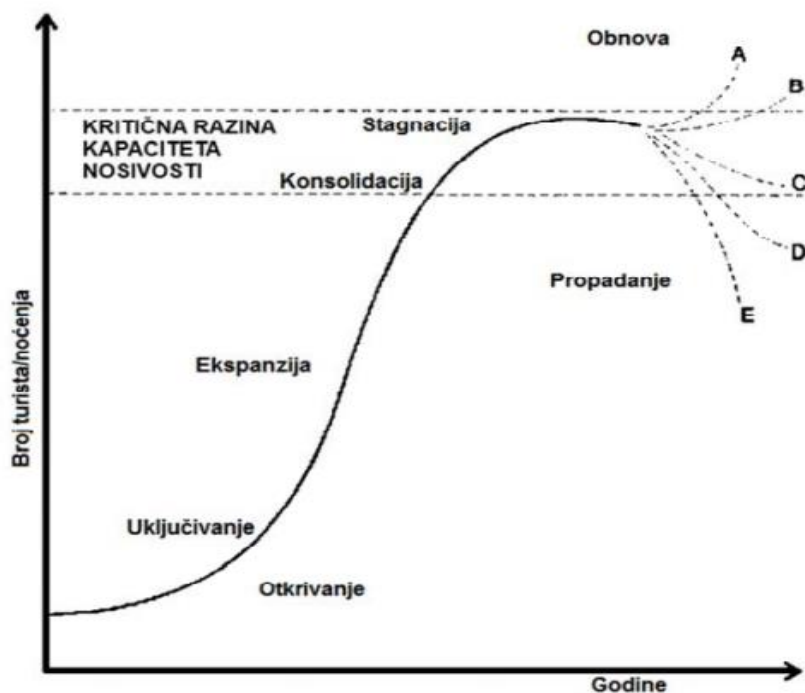
Govers, Go i Kumar (2007, str. 16) smatraju da je suradnja između privatnih turističkih pravnih i fizičkih osoba i javne uprave ključ uspjeha. Modeli razvoja namijenjeni turističkom upravljanju ukazali su na nužnost organizacije upravljačkih djelovanja u nekoliko razina, uvjetovano tržišnim trendovima, gdje je preporučljivo da organizacija upravljanja kolaborira s administrativnim jedinicama državne uprave.

Kako definira Operativni priručnik za primjenu modela destinacijske menadžment organizacije, postoje četiri prihvaćene razine turističkog upravljanja (Rudančić, 2018):

1. nacionalne turističke organizacije (NTO) snose odgovornost za marketinšku strategiju na državnoj razini te prema potrebi, utvrđuju glavne ciljeve i strateški smjer turizma u državi. Uglavnom nisu ovisne o ostatku sustava, a karakterizira ih izostanak odgovornosti na operativnoj razini te utvrđuju i nastoje osnažiti razvoj i kompetitivnost destinacije;
2. regionalne menadžment organizacije (RMO) odgovaraju za turistički marketing i turističko upravljanje na određenom prostoru, koji može odgovarati administrativno-političkim jedinicama kao što su županije, europske NUTS regije, pokrajine ili druge jedinice sličnih obilježja. RMO je fokusiran na operativne procese uz pojedine strateške odrednice (sinkroniziranje sa nacionalnim strategijama, nadzor i koordinacija provedbe podređenih strategija, primjerice kod lokalnih organizacija za destinacijski menadžment i dr.);
3. destinacijske menadžment organizacije (DMO) prakticiraju upravljanje turizmom i/ili turističkim marketingom manjeg prostornog obuhvata. Aktivnosti lokalnih DMO-va u pravilu su inkrementalne ili su redovito operativnog karaktera, osim ako se radi o globalno poznatom brendu turističke destinacije;
4. turistički informacijski centri funkcioniraju kroz DMO-ve, a pružaju savjetodavno-informativne usluge posjetiteljima.

Turistička destinacija kroz vrijeme, baš kao i proizvod, prolazi kroz određene razvojne faze. Butlerov model (1980) razmatra razvojne faze u turističkoj destinaciji, obzirom na protek vremena i broj posjetitelja, što je vidljivo na slici 1.

Slika 1. Obilježja životnog ciklusa odabranih turističkih destinacija



Izvor: preuzeto iz Vojnović (2012)

Navedeni model klasificira sedam mogućih faza destinacijskog životnog ciklusa (Vojnović, 2012):

1. „faza istraživanja;
2. faza angažiranja;
3. razvojna faza;
4. faza konsolidacije;
5. faza stagnacije;
6. propadanje;
7. pomlađivanje.“

Istraživačku fazu karakteriziraju oskudnost turističke ponude i osnovno iskustvo u turističkom poslovanju. Najvažnija uloga u ovoj fazi svakako je definiranje najatraktivnijih turističkih resursa i komparativnih prednosti destinacije, a to su primjerice očuvana kulturna i prirodna baština, more i plaže, planine, kulturni lokaliteti i slično. Naglasak je na povezivanju s lokalnom zajednicom kao primarnom skupinom dionika i suradnika, dok se turističko tržište prilično slabo prati. Broj posjetitelja je malen, a to su često posjetitelji veće platežne moći s osnovnim motivom dolaska definiranim jedinstvenom i netaknutom prirodnom baštinom.

Faza angažiranja započinje brojnim poticajima za unaprjeđenjem i proširenjem turističke ponude te pojačanjem turističke promocije. Ova faza potiče investicije koje su pokretači prethodno navedenih aktivnosti na putu ka intenziviranju turističkih kretanja što znači da broj turističkih dolazaka postupno raste (Vojnović, 2012, str. 752).

Razvojna faza označava vrlo intenzivan rast turističkih kretanja uz mogućnost pojave i masovnog turizma u vršnim sezonama. Omjer broja lokalnog stanovništva i turista postaje podjednak ili čak veći u korist turista. Dolazi u pitanje i opteretni kapacitet same destinacije, jer se zbog povećanog broja posjetitelja javlja rizik od pretjerane eksploatacije turističkih resursa, zagađenja okoliša ili smanjenja kvalitete turističke ponude, tj. sadržaja, proizvoda i usluga destinacije. Zbog povećanih rizika i izazova, u ovoj fazi je nužan kvalitetan destinacijski menadžment zbog strateškog upravljanja destinacijom i integracije njezinih dionika.

U fazi konsolidacije pojavljuje se vrlo visok broj posjetitelja obzirom na broj stanovnika destinacije. Unatoč tome, u ovoj fazi može doći i do toga da broj turističkih dolazaka počne stagnirati ili opadati. U fazi mirovanja ili stagnacije postignuta je maksimalna aglomeracija te postoji velika vjerojatnost gubitka destinacijske atraktivnosti. Ponovno privlačenje posjetitelja uvjetovano je izuzetnim naporima, dostupnošću financijskih sredstava te provođenjem revitalizacije i obnove prostora. Izuzetno je važno identificirati ekološke i ostale štete nastale intenzivnim dolascima turista i prostornim aktivnostima tijekom ove faze. Navedeno podrazumijeva redefiniranje temelja održivog razvoja.

Posljednje faze destinacijskog životnog ciklusa su propadanje ili pomlađivanje tj. obnova. Aktivnosti obnove ovise prvenstveno o odlukama, mogućnostima i poduzetim aktivnostima u turističkoj destinaciji, prilikom čega se ne smije zanemariti velika uloga jednodnevnih i vikend posjetitelja. Posebno su značajni i mikrolokaliteti unutar destinacije kao nužni uvjeti turističke atraktivnosti. U svakom slučaju, da bi se destinacija pomladila treba uložiti mnogo napora usmjerenog ka uvođenju novih sadržaja (primjerice obogaćivanje ponude novim oblicima turizma), po potrebi redefiniranju i promjeni postojeće turističke ponude te pojačanim promotivnim aktivnostima, čak i stvaranju novog prepoznatljivog turističkog brenda destinacije (Vojnović, 2012).

Životni ciklus destinacije prikazuje kako se razvija i mijenja određena turistička destinacija prolazeći kroz različite faze od istraživanja, angažiranja, rasta i razvoja turističke ponude, dostizanja zrelosti i stagnacije te na kraju propadanja ili pomlađivanja nakon približavanja kritičnim vrijednostima mjerenim određenim pokazateljima turističkog outputa (npr. dolasci ili noćenja) u određenom vremenu. Identificiranje i prepoznavanje tih kritičnih točaka te planiranje ciljeva, strategije i operativnih procedura u pojedinim fazama razvoja turističke destinacije bitan su preduvjet destinacijskog menadžmenta i održivog razvoja.

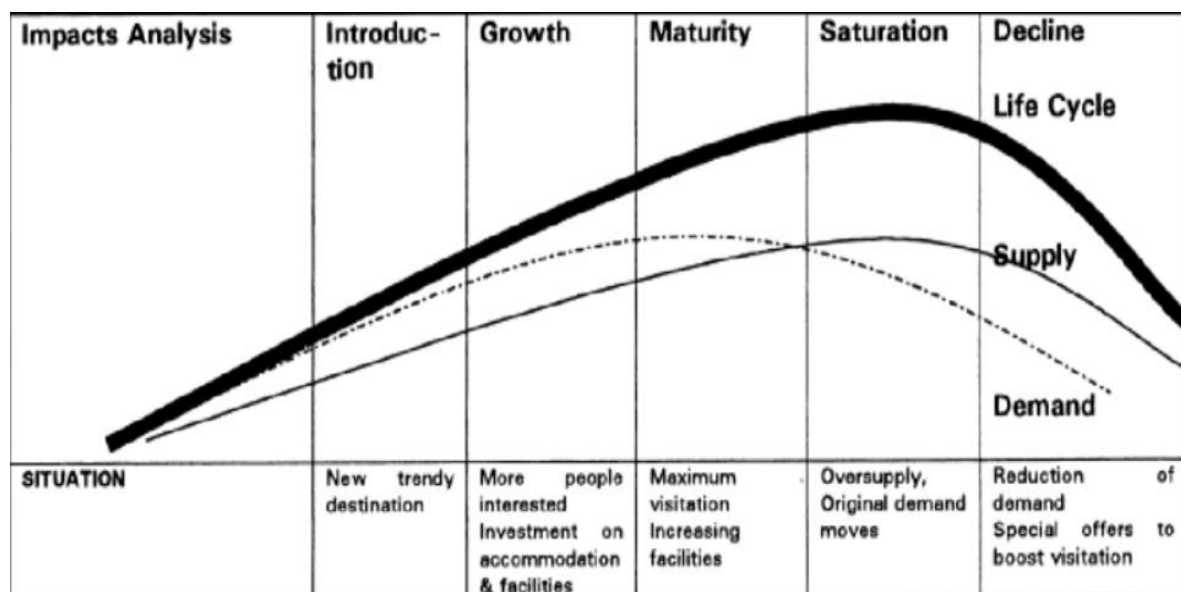
Miossec (1977) je formirao model strukturne evolucije turističkih regija i pripadajuće četiri faze turističkog razvoja u kojima obrađuje i iznosi način na koji turizam utječe na prostor, međuodnos turista i lokalnog stanovništva te nezaobilazne promjene koje postepeno uzrokuje i time pridonosi oblikovanju turističke destinacije sukladno procesima koji se u njoj odvijaju. Miossec (1977) razlaganje faza turističkog razvoja započinje nultom fazom, to jest predturističkom fazom. Predturističku fazu karakterizira nedostatak turističkih atrakcija u potencijalnoj turističkoj destinaciji, predmetni prostor turističko tržište ne poznaje i nije za njega zainteresirano. Pionirska faza ili faza 1 obilježena je izlaskom iz turističke izolacije zahvaljujući pojavi prvih turističkih inicijativa. Drugu fazu karakteriziraju višestruko brojnije inicijative, rast broja međusobno povezanih subjekata turističke ponude, dok lokalni stanovnici i lokalna javna uprava osjećaju sve veću korist od turističkih kretanja.

Sljedeća faza, tj. faza 3, obilježena je organizacijom turističkog prostora i njegovom vidljivom specijalizacijom te formiranjem hijerarhijskih odnosa. U četvrtoj fazi nastupa specijalizacija turističkih subjekata i težnja za sveobuhvatnim i kvalitetnim turističkim upravljanjem. Nakon četvrte faze slijedi zasićenost destinacije turizmom što se najčešće manifestira u preizgrađenosti i prometnim gužvama pa se dio turista odlučuje za promjenu destinacije. U trenucima pojave prvih stagnacijskih znakova, moguće je oživjeti destinaciju preorijentiranjem i specificiranjem željene turističke ponude, razvojem specifičnih oblika turizma te restrukturiranjem i revizijom postojećih destinacijskih aktivnosti. Preorijentacija turističke ponude, razvoj novih i specifičnijih oblika turizma te prestrukturiranje temeljnih sastavnica turističke ponude u destinaciji poduzima se kako bi se izbjegla faza destinacijskog opadanja.

Fazu opadanja, kao posljednju fazu klasičnog razvojnog ciklusa, iz koje je povratak prilično kompleksan, prema Buhalisu (2000) može se izbjeći upravo uvažavanjem rezultata empirijskih istraživanja i implementacijom najvažnijih razvojnih prijedloga turističkih aktera u destinaciji

tijekom, ali i prije dolaska do faze stagnacije u samoj turističkoj destinaciji. Glavni doprinos Buhalisove (2000) nadopune Butlerovog modela je naglašavanje operativne fleksibilnosti granica pojedinih razvojnih faza modela, što bi, u praksi, značilo da prijelazi iz jedne u drugu fazu često nisu rigidni i turistička destinacija može poprimiti obilježja više opisanih razvojnih faza. Prethodno opisana Buhalisova opaska upućuje istraživače na razvoj i istraživanje razvojnih projekata za kvalitetno destinacijsko upravljanje, što predstavlja i centralni motiv razmatranja ovog rada. Buhalisov model koji se naslanja na Butlerov model opisan je u nastavku na slici 2.

Slika 2. Buhalisov model razvoja turističke destinacije



Izvor: preuzeto iz Buhalis (2000)

Buhalis (2000) je uz pomoć Butlerovog modela pomogao odrediti stupanj razvijenosti turističke destinacije. U svom modelu Buhalis nadopunjuje razmatranje destinacijskih razvojnih faza iz Butlerovog modela kroz naglašavanje i proučavanje uloge destinacijskih obilježja, specifičnih marketinških procesa te ekološkog, društvenog i ekonomskog utjecaja turizma na razvoj destinacije u svim njezinim razvojnim fazama.

Kako bi se utvrdio stupanj razvijenosti potrebno je kontinuirano provoditi istraživanja, i to i primarna i sekundarna. Esencijalnost prethodno iznesenog izvire iz premise da je stupanj razvoja turističke destinacije uvjetovan samim destinacijskim karakteristikama, o čemu ovisi i njezin održiv razvoj. Razvojna faza, u kojoj se destinacija nalazi, bitno određuje destinacijsko upravljanje, jer se ne može jednoznačno upravljati destinacijskim razvojem u fazama

istraživanja i angažiranja ili u fazi propadanja i pomlađivanja destinacije. Specifično određeno postupanje u svakoj od razvojnih faza životnog ciklusa destinacije, kao i interesi različitih destinacijskih dionika značajno određuju budućnost destinacije, kao i njen razvoj. Stoga se javlja i dodatni izazov upravljanja destinacijom, jer različiti dionici turističke destinacije različite aktivnosti različito vrednuju. Pomirivanje tih različitih interesa destinacijskih dionika predstavlja jednu od temeljnih odrednica „umjetnosti“ destinacijskog menadžmenta.

### 3. REPUBLIKA HRVATSKA KAO TURISTIČKA DESTINACIJA

Teorijske odrednice turizma, turističke destinacije i samog razvoja Republike Hrvatske kao turističke destinacije promotrit će se kroz četiri ključna potpoglavlja koja će analizirati povijest razvoja hrvatskog turizma, razvojne modele koji su se implementirali kod razvoja Republike Hrvatske kao turističke destinacije i analizu turističkih kretanja u Republici Hrvatskoj. U tim potpoglavljima adresirat će se povijesni trendovi turističkog razvoja u Republici Hrvatskoj, pojam turističke destinacije i upravljanja turizmom kao i pregled literature iz dosadašnjih istraživanja šireg područja rada. Kroz navedeno, pružit će se osnova za daljnje razmatranje strateškog okvira razvoja turizma u Republici Hrvatskoj, koja dijeli temeljni infrastrukturni okvir Europske unije u temeljima svoje razvojne pozicije.

#### 3.1. Povijest razvoja Republike Hrvatske kao turističke destinacije

Povijesni razvoj suvremenog hrvatskog turizma može se podijeliti na nekoliko vremenskih intervala: vrijeme pojava sličnih današnjem poimanju turizma, početke organiziranih turističkih putovanja sredinom 19. stoljeća, interval između početka dvadesetog stoljeća do okončanja Prvog svjetskog rata, period omeđen krajem Prvog i početkom Drugog svjetskog rata, turizam za vrijeme Drugog svjetskog rata, vrijeme poslije Drugog svjetskog rata i doba samostalne hrvatske države (Vukonić, 2005, str. 25).

Pod pojave slične današnjem poimanju turizma može se svrstati događaje vezane za opatijsku Vilu Angiolinu 1844. godine te Higijeničko društvo s Hvara 1868. godine. Vila Angiolina, često nazivana prvom hrvatskom turističkom atrakcijom, izgrađena je 1844. godine kao pregradnja već postojeće građevine koja je pripadala barunu Halleru von Hallersteinu, a goste počinje primati nedugo nakon izgradnje kad ju je kupio riječki plemić Iginio Scarpa. Među najpoznatijim povijesnim gostima bili su austrijska carica Marija Ana, botaničar Heinrich Noë te hrvatski ban Josip Jelačić. Danas služi kao muzej hrvatskog turizma (TZ Opatija). 1868. godine skupina uglednih stanovnika otoka Hvara predvođenih biskupom mons. Jurjem Dubokovićem osniva profesionaliziranu turističku udrugu "Higijeničko društvo Hvar" kojem su svrha razvoj i promicanje ugostiteljske ponude grada. Ova se godina smatra početkom



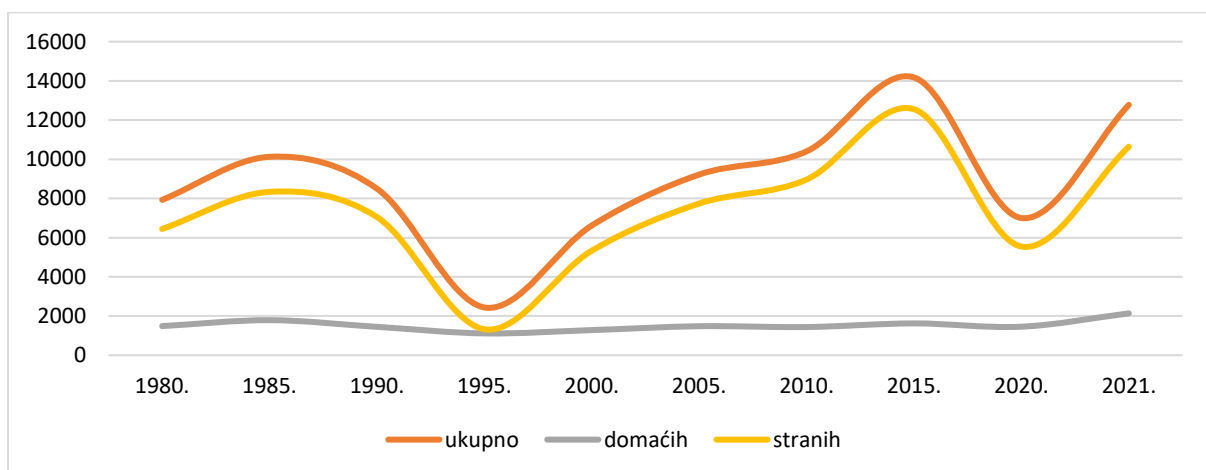
organiziranoga bavljenja turizmom na Hvaru, a „Higijeničko društvo Hvar“ smatra se najstarijim turističkim udruženjem u Europi (TZ Hvar, 2019).

Sredinom 19. stoljeća javlja se interes za organiziranim turizmom kao pojavom, a javljaju se i prvi hotelski objekti u Republici Hrvatskoj (Pirjevec i Kesar, 2002, str. 30). Što se tiče svijeta, Thomas Cook je, 1841. godine, organizirao izletničko putovanje vlakom od mjesta Loughborougha do Leicestera koje je reklamirano u lokalnom tisku, potaknuto održavanjem skupštine antialkoholičarskog društva. Taj se izlet smatra prvim organiziranim putovanjem, a u njemu je sudjelovalo je oko 500 izletnika (Petrić, 2007, str. 10). U Hrvatskoj se prvo organizirano turističko putovanje dogodilo nekoliko godina poslije, Parobrodsko društvo „Austrijski Lloyd“ iz Trsta organizirao je izletničku liniju Rijeka – Trst 1844. godine (Pirjevec i Kesar, 2002, str. 32). Samo godinu dana kasnije, 1845. godine, ponudi je dodana još jedna linija između Rijeke i Senja. Prvi tiskani turistički vodiči u Hrvatskoj, oni od Pule i Poreča, također su djelo Parobrodskog društva. Prva aktivnost organiziranog putovanja hrvatskog poduzetništva odvila se u travnju 1863. godine. Te su godine braća Mihailović organizirali prvo putovanje u Republici Hrvatskoj. Putem novinskog oglasa u glasilu „Pozor,“ zainteresirali su i okupili sudionike putovanja za turistički posjet Beču i Grazu te postali začetnici promocije turizma putem tiskanih medija na području Hrvatske (Vukonić, 2005, str. 44).

Po završetku Prvog svjetskog rata, Republika Hrvatska se profilira kao relevantna destinacija na međunarodnom turističkom tržištu te ostvaruje više od 80% međunarodnog turističkog prometa na emitivnim tržištima zemalja poput Italije, Njemačke, Čehoslovačke, Engleske, Mađarske i Austrije, a koje i danas predstavljaju značajna emitivna tržišta hrvatskog turizma (Gržinić, 2019, str. 39). Ovo razdoblje značajno je zbog donošenja prvih zakona i propisa nadležnih u turističkom sektoru te izgradnje turističke suprastrukture (zabavni i sportski objekti, hoteli, ugostiteljski objekti, kulturni objekti, uredi turističkog informiranja, bazeni i slično). U navedenom razdoblju započinju i direktne strane investicije u hrvatski turizam čiji je najpoznatiji primjer Hotel Esplanade u Zagrebu. Velikoj popularizaciji turističke aktivnosti u ovom razdoblju značajno je doprinijela borba za radnička prava tijekom 19. stoljeća aktualna diljem svijeta, što je rezultiralo značajno većim brojem dana odmora, pa tako i dana raspoloživih za putovanje (Petrić, 2007, str. 13).

Drugi svjetski rat donio je intenzivan prekid pozitivnih turističkih kretanja, kako u Hrvatskoj, tako i u čitavom svijetu, ali je odmah po završetku uslijedio njegov još intenzivniji razvoj i rast. Razdoblje najbržeg rasta turizma u povijesti obilježio je razvoj zračnog prometa koji je emitivnim tržištima približio destinacije na Mediteranu uz veliku ulogu turoperatora kao turističkih posrednika koji su stvarali i prodavali paket-aranžmane po pristupačnim cijenama te su tako učinili putovanja u velik broj udaljenih destinacija mogućim i pristupačnijim. Putovanja su tada bila kao vrlo popularan način provođenja slobodnog vremena, dakle to su bila tzv. putovanja iz rasonode i dokolice. Istraživanja iz druge polovice prošlog stoljeća govore da se „gotovo 40% dokolice trošilo na turistička putovanja, na kratka putovanja i izlete oko 30%, a na duža putovanja u vrijeme godišnjih odmora 10%“ (Petrić, 2007, str. 14). Kao dio bivše Jugoslavije, Hrvatska se počela priključivati novim svjetskim turističkim trendovima sredinom 60-ih godina prošlog stoljeća. Liberalizacija režima prekograničnih putovanja dovelo je do dualnog smjera razvoja turizma u Hrvatskoj. Dok se inozemne turiste snažnije platežne moći nastojalo privući hotelima i sličnim vrstama primarnog smještaja, hrvatska obala bila je temeljna turistička destinacija i gostima slabije platežne moći s područja bivše Jugoslavije, što je otvorilo prostor za početke masovnog razvoja kampova i privatnog smještaja (Vukonić, 2005, str. 135-150). Brojni autori poput Vukonića, Čavlek, Petrić, Gržinić i Prijevec zaključuju da je tijekom ovog razdoblja orijentacija na masovni turizam prevagnula u pretjerano intenzivnoj orijentaciji na povećanje broja smještajnih kapaciteta obzirom na rast i razvoj popratne i komunalne infrastrukture te ulaganja u luksuzne smještajne kapacitete čiji se negativni učinci u određenim mikrodestinacijama osjete i do danas. Domovinski je rat donio oštar turistički pad u Republici Hrvatskoj što se može vidjeti na grafikonu 1.

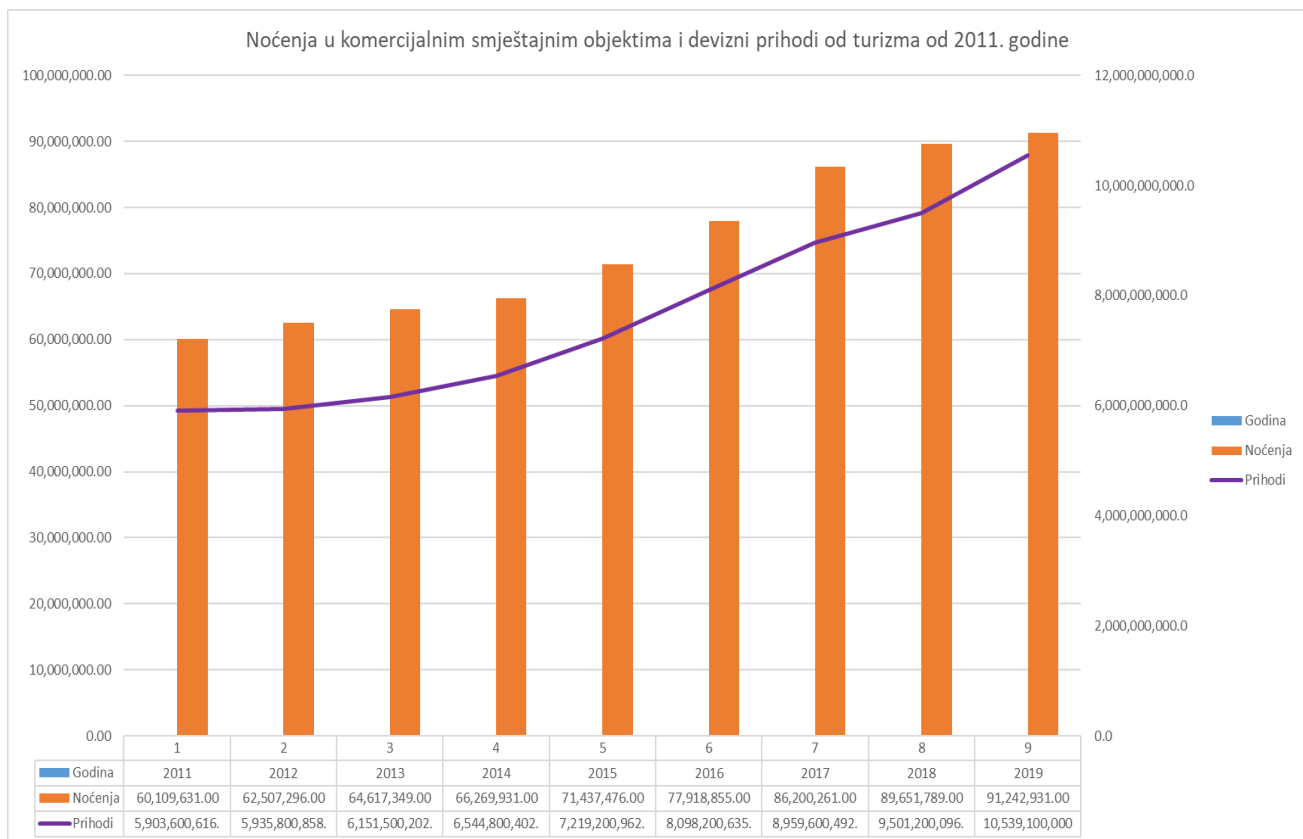
Grafikon 1. Turistički dolasci u Republiku Hrvatsku između 1980. i 2021. godine



Izvor: izrada autora prema podacima Ministarstva turizma (2020)

No, turizam se, već 1993. godine, u neokupiranim područjima počinje oporavljati, a potom, do epidemije izazvane virusom SARS-COV-2 bilježi intenzivan rast turističkih prihoda, dolazaka i noćenja. Velik i intenzivan rast hrvatski turizam doživljava u vrijeme ulaska u Europsku uniju, što je prikazano na grafikonu 2.

Grafikon 2. Noćenja u komercijalnim smještajnim objektima i prihodi od turističke razmjene s inozemstvom od 2011. do 2019. godine



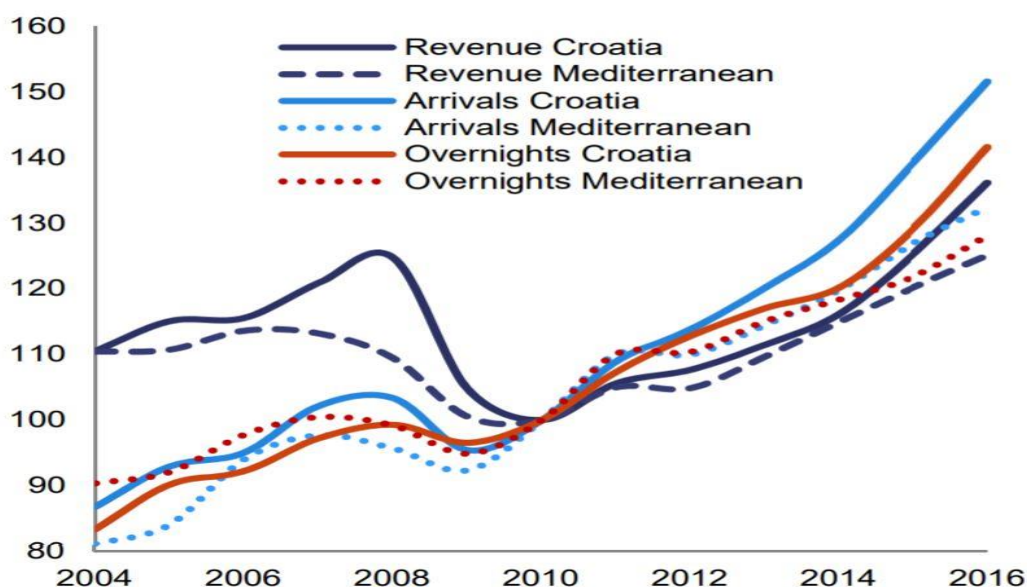
Izvor: izrada autora prema podacima Ministarstva turizma (2020) i HNB-a (2020)

Iz grafikona 2 vidljivo je kako se usporedno s ulaskom RH u Europsku uniju, u razdoblju između 2012. i kraja 2019. godine događao rast broja noćenja pri komercijalnim smještajnim objektima u prosjeku 5,55% godišnje (Ministarstvo turizma, 2020) i prihoda od turističke razmjene s inozemstvom po prosječnoj stopi od 8,63% godišnje (HNB, 2020). To predstavlja i najbrži prosječni godišnji rast turističkih dolazaka i prihoda od turističke razmjene s inozemstvom od svih usporedivih konkurentskih turističkih zemalja Južne Europe (WTTC, 2020) u što prema klasifikacijama Europske komisije i UNWTO-a spadaju Grčka, Malta, Cipar, Hrvatska, Portugal, Španjolska i Italija. WTTC i UNWTO povremeno uvrštavaju i Tursku pod

zemlje Južne Europe, što će i u ovom radu za neke parametre biti slučaj kako bi se bolje prikazali redovi veličina među europskim zemljama.

Brojni se autori slažu da je rast hrvatskog turizma konkurentan u odnosu na usporedive zemlje, no nužno je konstantno propitivati temelje rasta i razvoja hrvatskog turizma kako bi taj rast ostao konkurentan i održiv. Interesantno je promotriti sliku 3 koja usporedno promatra rast dolazaka, noćenja i prihoda od turizma Hrvatske i usporedivih mediteranskih zemalja u vremenu ulaska Hrvatske u Europsku uniju i najintenzivnijeg rasta turističkih pokazatelja.

Slika 3. Dolasci, noćenja i prihodi od turizma mediteranskih zemalja u razdoblju od 2010. do 2016. godine

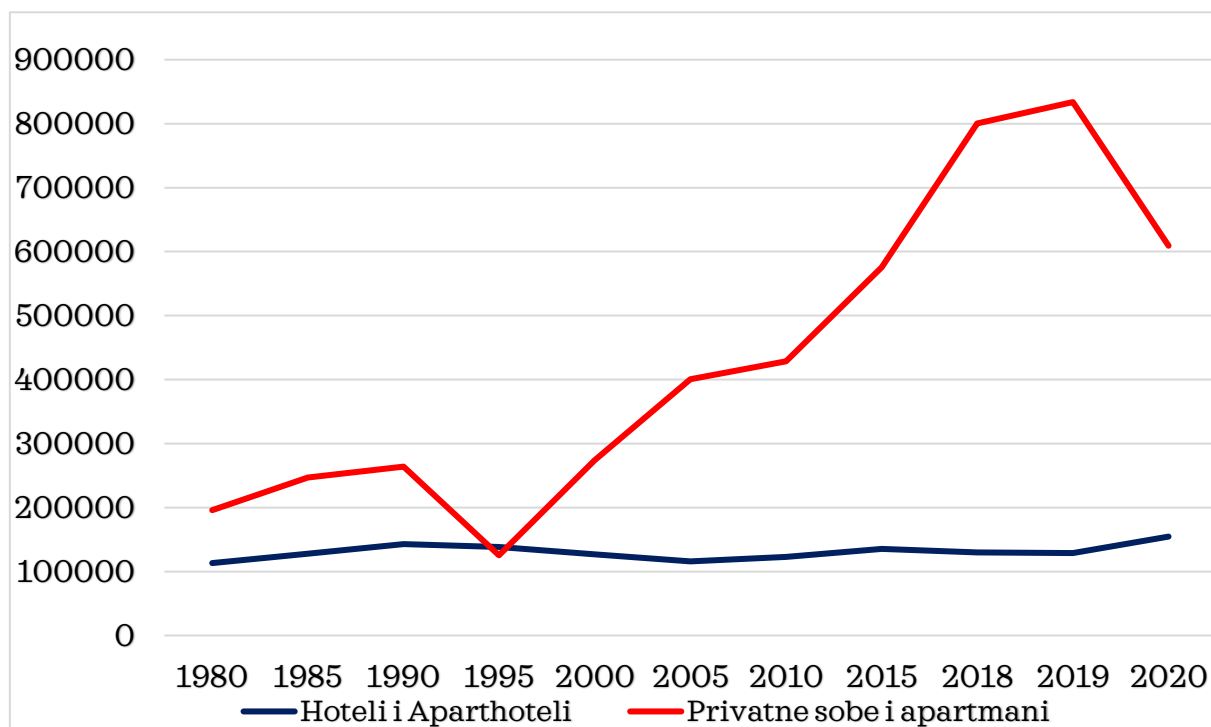


Izvor: preuzeto iz Orsini i Ostojić (2018)

Primjerice, Orsini i Ostojić (2018) su, u svom radu, pod pokroviteljstvom Europske komisije primijetili kako su u razdoblju intenzivnog rasta hrvatskog turizma, od 2010. do 2016. godine, u Republici Hrvatskoj puno značajnije rasli turistički dolasci, pa i noćenja u odnosu na prihode od turizma, nego što je to slučaj u prosjeku ostalih zemalja sjevernog Mediterana (Grčka, Malta, Cipar, Italija, Španjolska). Navedene su zemlje u prosjeku imale ujednačeniji rast dolazaka, noćenja i prihoda od turizma od Hrvatske. Navedeno može upozoravati na omasovljenje hrvatskog turizma bez stvaranja dovoljne dodane vrijednosti obzirom na oportunitetne troškove, kao što može biti i pokazatelj kvalitetnog upravljanja destinacijom zemalja sjevernog Mediterana, što će biti jedan od predmeta analize ovog doktorskog rada.

U svrhu definiranja smjera kvalitetnijeg i inkluzivnijeg turističkog razvoja Republike Hrvatske, Vlada Republike Hrvatske je, 2013. godine, objavila „Strategiju razvoja hrvatskog turizma do 2020. godine“ s, između ostalih, često ponavljanim ciljem “Povećanje kvalitete i poboljšanje strukture smještajnih objekata s naglaskom na hotele i kampove“ (Vlada Republike Hrvatske, 2013). Rezultati navedenog cilja prikazani su na grafikonu 3.

Grafikon 3. Kretanje broja registriranih smještajnih kapaciteta u hotelima i privatnom smještaju (mjereno brojem postelja)



Izvor: izrada autora prema podacima Ministarstva turizma (2021)

Osnovu kvalitetnog upravljanja turističkom destinacijom te orijentaciju budućeg razvoja turizma određene regije čini razvoj njezinih smještajnih kapaciteta. Kontinuirani rast smještajnih kapaciteta između 1980. i 2019. godine imao je jedino smještaj u privatnim sobama i apartmanima, koji je od predratnog doba više nego udvostručio svoje kapacitete, dok je hotelski smještaj tek u 2020. godini dosegao kapacitete iz 1990. godine. Navedeno prikazuje da je Republika Hrvatska, što zbog manjih troškova ulaganja i pokretanja ulaganja u kapacitete privatnog smještaja, što zbog postojećih resursa velik dio proteklog strateškog razdoblja bila destinacija primarno usmjerena na razvoj turizma dominantno putem razvoja privatnog smještaja. To je u svojim analizama značajan broj autora smatrao problematičnim, primjerice Petrić (2007, str. 67) navodi da snažan turistički razvitak nije bio popraćen izgradnjom za

turizam nužne infrastrukture (sadržaji, telekomunikacije, ceste i sl.), što je doprinijelo redukciji prepoznatosti turističke ponude kao kvalitetne pri brojnim hrvatskim mikrodestinacijama, a čije posljedice se značajno osjećaju i danas. Brojni drugi autori poput Gržinić (2019), Magaš, Vodeb i Zadel (2018) i Rudančić (2018) komentiraju suvremeni razvoj turističkih kapaciteta prikazan u prethodnom grafikonu kao potencijalno opasan iz aspekta održivog razvoja i održive konkurentnosti zbog bržeg rasta ponude smještajnih kapaciteta od razvoja turističke infrastrukture i suvremene turističke ponude, posebno razmatrajući produženo trajanje turističke sezone i pretjerano veliku ovisnosti hrvatskog turizma o kolovozu i srpnju kao dominantnim turističkim mjesecima (WTTC, 2019).

Međutim, kako je najizvjesnija perspektiva svakog konsenzusa da prije ili kasnije propadne, epidemija virusa COVID-19 je tijekom 2020. godine apostrofirala određene prednosti razvoja turizma na prethodno opisan način koje je prije 2020. godine bilo teško i zamisliti. Primjerice, već prije ljeta 2020. godine Mataković (2020) je procijenio da će turističku sezonu 2020. godine “najvjerojatnije obilježiti uglavnom dolasci i noćenja domicilnog stanovništva, da će izostati putovanja u udaljenije destinacije (prednost će imati auto-destinacije) te da će turistička potražnja biti usmjerena na kampove te privatne kuće i apartmane na osami i sl., prvenstveno zbog mogućnosti držanja razmaka.“ Navedeno se i dogodilo, što je vrlo detaljno prikazano tablicom 2.

Tablica 2. Dolasci rezidenata, nerezidenata i stranih turista u hotele, privatne kuće, kampove i apartmane od 2016. do 2021. godine

Zemlja/God.	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Grčka	24.996.038,00	27.211.268,00	33.585.639,00	34.202.053,00	10.104.236,00	18.015.347,00
Španjolska	123.541.778,00	129.392.382,00	130.803.657,00	135.008.823,00	45.616.973,00	80.754.714,00
Francuska	157.263.479,00	166.830.634,00	171.475.894,00	174.628.055,00	91.889.767,00	117.442.342,00
Hrvatska	15.446.591,00	17.409.937,00	18.648.937,00	19.553.495,00	7.761.717,00	12.770.754,00
Italija	116.944.243,00	123.195.556,00	128.100.932,00	131.381.653,00	55.702.138,00	78.670.967,00
Malta	1.619.532,00	1.829.467,00	1.982.579,00	2.022.912,00	705.714,00	981.987,00
Portugal	21.916.899,00	24.557.197,00	25.866.422,00	27.895.078,00	10.995.396,00	15.132.460,00
Turska			71.957.656,00	80.866.762,00	41.879.434,00	

Izvor: izrada autora prema podacima HTZ-a (2020), Eurostat-a (2020) i Svjetske banke (2020)

Kao što je vidljivo u tablici 2, Mataković (2020) je bio u pravu. Ako se fokus usmjeri na stupac 2020 (epidemijska COVID-19 godina), i napravi se usporedba s ostalim mediteranskim zemljama, dobivaju se sljedeći rezultati. Grčka kao avio-destinacija je imala pad od 70,46% u

odnosu na 2019. godinu. Malta, koja je također klasična avio-destinacija, imala je pad dolazaka od 65,13%. U Španjolskoj je zabilježen pad dolazaka od 66%. Francuska je zabilježila najmanji pad dolazaka, od samo 47,38%, dok je Italija zabilježila pad dolazaka od 57,60%. Vidljivi su veći padovi dolazaka u zemljama koje su percipirane kao avio-destinacije.

Prema Mataković (2020) objekti u domaćinstvu i objekti na OPG-ovima imali su najmanji pad turističkih noćenja i dolazaka u 2020. godini uspoređujući s 2019. godinom te tako značajno sudjelovali u ostvarenju najboljeg turističkog rezultata na Mediteranu tijekom epidemije COVID-19. Iako su Ministarstvo turizma i HTZ predviđali najvjerojatniji scenarij od 70% turističkih noćenja manje u 2020. godini obzirom na godinu prije, to se srećom nije dogodilo te je konačni rezultat bio iznad 50% ostvarenih turističkih noćenja 2019. godine, odnosno u Hrvatskoj ih je zabilježeno 50,05% obzirom na 2019. godinu u čemu su značajno sudjelovali objekti s obilježjima privatnog smještaja. U ukupnim noćenjima u komercijalnim smještajnim objektima u 2020. godini objekti na OPG-ovima i u domaćinstvima sudjelovali su s 53,94% noćenja dok je taj udio u 2019. godini predstavljao 42,9%. Kao što je naveo Mataković (2020), a složila se stručna i znanstvena zajednica, upravo su smještajni objekti s većom mogućnošću socijalne distance učinili pad hrvatskog turističkog outputa značajno manjim nego što bi to bio s bitno drukčijom strukturom smještajnih kapaciteta u korist hotela i kampova. To upućuje na mogućnost drukčijeg shvaćanja strukture smještajnih kapaciteta, te bi naglasak održivosti dominantnije trebalo prebaciti na mjerenje negativnih eksternalija turističkih kretanja u određenoj turističkoj destinaciji, a ne na samu strukturu turističke ponude koju će se puno lakše oblikovati, prilagoditi i modificirati nego kardinalno mijenjati. Među negativnim eksternalijskim učincima epidemije COVID-19 također se istaknuo i problem pojačane sezonalnosti, kako su primjetili Mikulić i Krešić (2020), iz razloga što su turisti starije životne dobi bili ugroženiji epidemijom koronavirusa, a upravo oni predstavljaju najbrojniju skupinu turista u predsezoni i postsezoni u Republici Hrvatskoj.

Ulazak Republike Hrvatske u Europsku uniju donio je brojne razvojne prilike, kako za sufinanciranje hrvatskog turističkog razvoja, tako i za pozicioniranje Hrvatske kao sigurne, kvalitetne i sadržajne turističke destinacije, utemeljene s tradicijom gostoprimstva koja predstavlja važan, ako ne i najvažniji turistički resurs. Kako bi ga što kvalitetnije iskoristili, a pritom i očuvali, nužno je razumijevati razvoj hrvatskog turizma za vrijeme članstva u Europskoj uniji kao temeljni razvojni okvir Republike Hrvatske u svrhu definiranja trendova

na kojima treba ustrajati te onih koje treba modificirati u težnji ostvarivanja koncepta održivog i konkurentnog turističkog razvoja u Hrvatskoj.

### 3.2. Razvojni modeli Republike Hrvatske kao turističke destinacije

Moderan razvoj turističkog upravljanja u Republici Hrvatskoj može se promatrati u razdoblju od kraja Drugog svjetskog rata (Duda, 2005, str. 83). Do 1953. godine turizam je potpadao pod nadležnost Odsjeka turizma i ugostiteljstva Ministarstva trgovine i obrane te Komiteta za turizam i sličnih tijela, koja su prvenstveno vršila ustroj i nadzor poslovanja elemenata još malobrojne i neorganizirane turističke ponude (Ibid, str. 83). Razvojem samoupravljanja osnivaju se brojne turističke organizacije i društva, poput Turističkog saveza Hrvatske i Turističkog saveza Jugoslavije. Prethodno navedena dva saveza pokrenula su promociju Hrvatske na međunarodnoj turističkoj sceni, a imali su funkcije turističke promocije, povezivanja elemenata turističke ponude i zastupanja interesa turističkih poduzeća prema javnim vlastima (Ibid, str. 83).

Duda (2014) ističe kako su javne vlasti u Jugoslaviji poticale brz i snažan razvoj turizma, te su nerijetko značajno financijski poticale i sufinancirale kako radničke i obiteljske odmore na međudržavnom turističkom tržištu, tako i gotovo pa nekontroliran rast smještajnih kapaciteta, što je svakako osnažilo razvoj masovnog turizma, prvenstveno na hrvatskoj obali. Navedeno primjećuje i Pirjevec (1998, str. 49), koji navodi da se uz razvoj turističkih kretanja nije dovoljno razmišljalo o integrativnom razvoju svih elemenata turističkog gospodarstva. Od osamostaljenja RH uspostavljen je na državnoj razini sustav turističkih zajednica u svrhu ojačavanja promocije turizma destinacije i samog sudjelovanja u destinacijskom upravljanju.

Suvremeni sustav turističkih zajednica Republike Hrvatske sastoji se od 302 ustrojstvene jedinice (prema Registru iz 2013. godine), koji sadrži: Glavni ured HTZ-a; 20 županijskih turističkih zajednica; devet područnih turističkih zajednica; 118 gradskih turističkih zajednica; 139 općinskih turističkih zajednica; 14 mjesnih turističkih zajednica i TZ grada Zagreba. Pri analizi sustava turističkih zajednica te komparacijom s državama koje bi bile konkurentne Republici Hrvatskoj ističu se sljedeći izazovi (Rudančić, 2018 prema Operativnom priručniku za primjenu modela destinacijske menadžment organizacije, 2012, str. 17):

- veličina i tromost sustava;



- poslovne misije i zadaci privatnog poduzetništva ne kolaboriraju s lokalnom samoupravom;
- odgovornosti i obveze nisu jasno definirane i podijeljene;
- ne postoji kontrola među razinama sustava.

Ministarstvo turizma Republike Hrvatske smatra da bi zaokret upravljanja sustavima turističkih zajednica olakšao procese na svim razinama. Konceptualno se predlaže uvođenje instituta destinacijskog menadžmenta s kojim bi onda bile isprepletene djelatnosti RMO-a (regionalnih organizacija za turistički menadžment) i NTO-a (nacionalne turističke organizacije).

Izvedeno iz prethodno navedenog, TZ-ovi županija, prema načelu okrupnjivanja, a usklađeno s uputama Ministarstva turizma, poželjno bi poprimile oblik regionalnih organizacija za turistički menadžment (RMO), sa zadaćama prvenstveno marketinškog upravljanja i strateškog planiranja regionalne razine. Smjernicama je predviđeno osnivanje sličnih jedinica za Grad Zagreb, Slavoniju, Kvarner, središnju Hrvatsku, Dalmaciju-Zadar, Istru, Dalmaciju-Šibenik, Liku-Karlovac, Dubrovnik i Dalmaciju-Split. Te smjernice koje prvenstveno adresiraju RMO-ve, nisu najkvalitetnije postavljene jer predstavljaju kompromisno rješenje između novog regionalnog i trenutno aktivnog županijskog sustava, a koje se u svom prijedlogu i ne razlikuju pretjerano od Zakona o lokalnoj upravi i samoupravi, donesenog 1992. godine, kad je Republika Hrvatska podijeljena na županije.

Zanimljiv je i fenomen trenutne dualnosti upravljanja turizmom između Ministarstva turizma i sporta (u nastavku Ministarstvo) i Hrvatske turističke zajednice (u nastavku HTZ). Osim što Ministarstvo nadzire rad HTZ-a, ministar turizma je i predsjednik HTZ-a te se velik dio projekata u kojem sudjeluje HTZ financira i koordinira preko Ministarstva, a posebno projekti sufinancirani iz EU fondova (Vlada RH, 2020). Razmatrajući unutarnje ustrojstvo Ministarstva, može se zaključiti da se funkcije i zadaće Ministarstva i HTZ-a uvelike isprepliću, primjerice funkcije razvoja turističke ponude, koordinacije temeljnih aktera hrvatskog turizma te utvrđivanja i provedbe razvojnih politika u turizmu. Navedeno predstavlja još jednu mogućnost budućeg boljeg definiranja ovlasti i odgovornosti svakog od dva imenovana javna tijela, te s time bolje korištenje resursa koji im stoje na raspolaganju. Završno razmatrano, reforma destinacijskog menadžmenta u Hrvatskoj trebala bi se temeljiti na prilagodbi postojećeg sustava jer bi formiranje novog bilo skupo, nepotrebno, i izuzetno teško provedivo zbog vremena potrebnog za njegovo uspostavljanje, kao što postoji i velika vjerojatnost da i

postojeći sustav može ponuditi potrebno znanje i iskustvo, no kojeg treba dobro koordinirati, organizirati, dodatno educirati kao i jasnije delegirati nužne odgovornosti i zadatke.

### 3.3. Analiza turističkih kretanja i sezonalnosti u Republici Hrvatskoj

Kozić (2013, str. 13) smatra sezonalnost najočitijim obilježjem turističkih kretanja u Hrvatskoj, neovisno o kojoj se turističkoj destinaciji ili atrakciji radi. Prethodno navedeni autor ističe da je dinamika turističkih procesa vrlo elastična u odnosu na promjenu brojnih institucionalnih i prirodnih faktora, kako turizam predstavlja pojavu usko povezanu s čovjekovom dokolicom.

Razni su autori pokušali definirati sezonalnost turizma i ona nije pretjerano apstraktan pojam, pa podilazi širim definicijama. Ćorluka, Mikinac i Milenkovska (2016, str. 79) smatraju da je sezonalnost problem i izazov s implikacijama na mnoga područja djelovanja u samoj destinaciji. Prethodni autori isto tako naglašavaju da je potrebno definirati uzroke sezonskog karaktera turističke potražnje kao i strateški sustav usmjeren kontroliranju sezonalnosti turizma.

Kozić (2013, str. 7) daje zanimljivu definiciju i viđenje turističke sezonalnosti naglašavajući sezonalnost kao pojavu uzrokovanu masovnim turizmom, često u destinacijski specifično godišnje doba, kad dolazi značajan broj posjetitelja i turista prvenstveno organiziranim prijevozom. Isti autor sa sezonalnošću povezuje korištenje godišnjih odmora prema vremenskim uvjetima, zainteresiranost za nekompleksne turističke proizvode i unaprijed planirano provođenje vremena u destinaciji.

Prvenstveno uzrokovano sezonalnošću, turistička kretanja se dinamično i u intervalima obilježenima kratkoćom repetitivno godišnje ponavljaju, a što je najizraženije primjetno u razmatranju kvartalnih distribucija turističkih prihoda ili samih turističkih dolazaka. Prilikom promatranja prethodno navedenog može se govoriti o izraženoj sezonalnosti u slučaju kad određena razdoblja godine postižu značajno više rezultate od drugih. Trajkov, Biljan i Andreeski (2016) zaključuju da rastom i razvojem sezonske komponente turizma ona postaje sve bitnija, dok sezonalnost uočava sve više i više aktera u turističkim kretanjima. Kao jedan od najvećih izazova reduciranja sezonalnosti, nameće se pitanje što i kako ponuditi turistima u razdobljima predsezone i postsezone.

Fernández Morales (2017) sezonalnosti daje zanimljiv opis, definirajući taj pojam pomoću vremenskih neravnoteža u turističkim kretanjima, izražen prvenstveno brojem turista, njihovom potrošnjom, korištenjem raznih prijevoznih sredstava, smanjenjem stope nezaposlenosti te dostupnošću atrakcija namijenjenih turistima, a očekuje se i utjecaj na razne aspekte turističke potražnje i ponude, obuhvaćajući popunjenost destinacijskih kapaciteta, zaposlene u turizmu, kvalitetu ponude, dostupne aktivnosti i ponuđene atrakcije. Kožić (2013, str. 17) napominje da je gotovo pa najveća složenost sezonalnosti njezino mjerenje. Analiza sezonalnosti u turizmu temelji se na promatranju turističkih tokova destinacije u svrhu procjene kretanja potražnje, što se obično mjeri brojem noćenja ili brojem dolazaka. Prema Fernández Morales (2017), broj noćenja predstavlja bolji pokazatelj mjerenja sezonalnosti, nego što su to turistički dolasci.

Nastavno na prethodno, hrvatski turizam je nakon ulaska u Europsku uniju segmentalno diverzificiran, ali je još uvijek izrazito sezonalan. Hrvatska gospodarska komora navodi, da se, zaključno s 2019. godinom, u Hrvatskoj 60% noćenja ostvarilo u srpnju i kolovoza, što predstavlja značajno veći broj noćenja od prosjeka zemalja sjevernog Mediterana u kojima su dva najintenzivnija turistička mjeseca ostvarivala približno 34,6% noćenja (HGK, 2020). Analiza Hrvatske gospodarske komore pokazala je da se, primjerice 2018. godine, tijekom najjačeg turističkog mjeseca u godini (kolovoza) unutar Europske unije ostvario približno četverostruk broj noćenja u odnosu na najslabiji mjesec (veljaču), dok je u Hrvatskoj taj omjer iznosio približno 58 puta.

Razlog toliko izražene sezonalnosti svakako je orijentiranost na turizam temeljen na suncu i moru kao temeljnim motivima turističkih dolazaka. Navedeno potkrepljuju i rezultati istraživanja TOMAS Hrvatska 2019. koji prikazuju između ostalog i temeljne motive turističkih dolazaka u Hrvatskoj (slika 4).

Slika 4. Motivi dolaska turista u Republiku Hrvatsku

**MOTIVI\* DOLASKA U HRVATSKU**

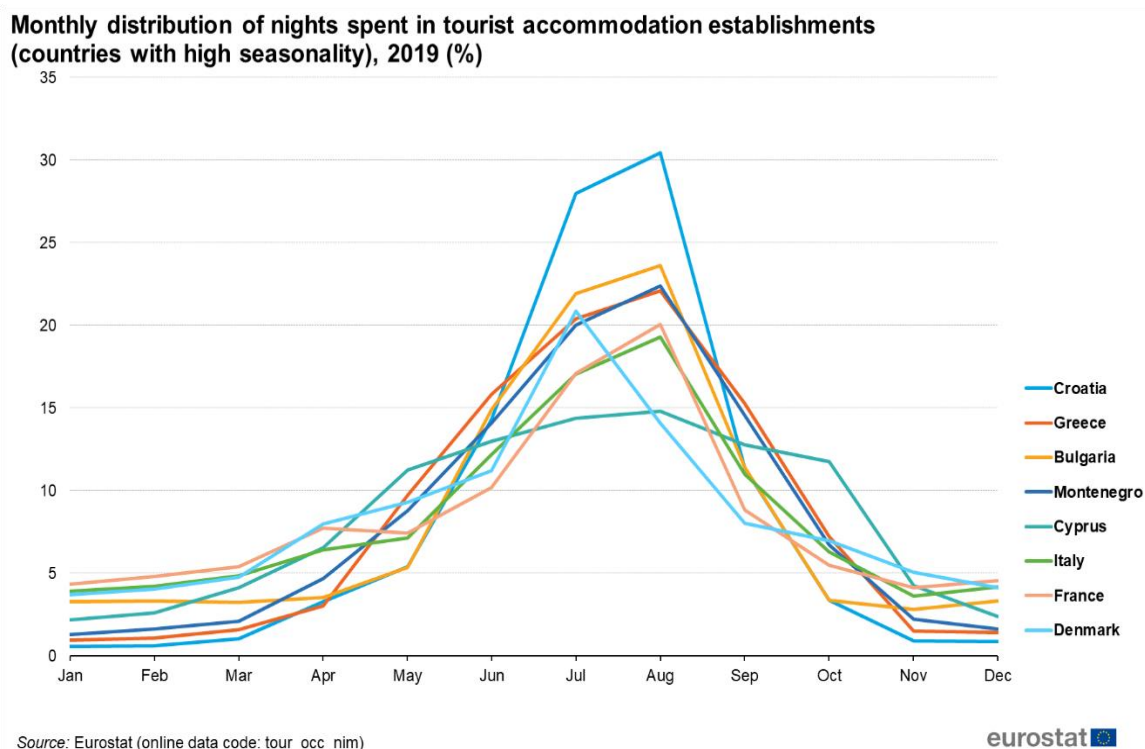
Rang	Jadranska Hrvatska	%	Rang	Kontinentalna Hrvatska	%
1.	More	81,5	1.	Priroda	31,7
2.	Priroda	56,2	2.	Touring, sightseeing	26,0
3.	Gradovi (city break)	23,8	3.	Gradovi (city break)	25,9
4.	Touring	21,0	4.	Sport i rekreacija	24,1
5.	Sport i rekreacija	14,9	5.	Posao	21,7
6.	Kultura i umjetnost	12,7	6.	Kultura i umjetnost	15,7
7.	Gastronomija	6,6	7.	Planinarenje	9,8
8.	Zabava i festivali	5,5	8.	Sela	9,6
9.	Sela	4,5	9.	Gastronomija	6,6
10.	Manifestacije i događanja	4,2	10.	Manifestacije i događanja	6,3

Izvor: preuzeto iz Institut za turizam (2020.)

Uzevši da se, prema podacima Ministarstva turizma (2020), u Hrvatskoj približno 87% noćenja ostvari u jadranskoj Hrvatskoj, dva statistički dominantna motiva dolaska u jadranske županije (more i priroda) uvelike ovise o povoljnim vremenskim uvjetima, koji su najčešće u ljetnim mjesecima. Čak i u kontinentalnoj Hrvatskoj, koja ne ovisi prvenstveno o moru kao uvjerljivo glavnom motivu dolazaka u Hrvatsku, većinu navedenih temeljnih motiva vrlo je teško zamisliti bez prisutnosti lijepog vremena. U glavnom turističkom proizvodu Republike Hrvatske bitno je napomenuti i podatak da more mora biti na minimalnih 18 stupnjeva da bi se moglo kupati (visitjelsa.hr, 2019).

Unutar Europske unije, sezonalnost u turizmu je također prisutna no nije izražena u tolikoj mjeri kao u Republici Hrvatskoj. Na slici 5 može se vidjeti disperzija noćenja po mjesecima u Republici Hrvatskoj i drugim odabranim usporedivim zemljama u 2019. godini, koja se može smatrati analitički referentnom kako zbog rekordno pozitivnih turističkih rezultata, tako i zbog izostanka negativnih eksternalijskih učinaka te utjecaja istih na tijek turizma u Republici Hrvatskoj.

Slika 5. Mjesečna distribucija noćenja turista u turističkim smještajnim kapacitetima tijekom 2019. godine



Izvor: preuzeto iz Eurostat (2020)

Na slici 5 može se primijetiti da je Republika Hrvatska turistička zemlja s najsnažnije izraženom sezonalnošću u turizmu između odabranih zemalja s također visokom sezonalnošću u turizmu. Kao temeljni razlog navedenog Institut za turizam (2020) naglašava osim sunca i mora kao temeljnog motiva dolaska u Hrvatsku i segmente ponude zabave i dodatnih sadržaja, prilagođenosti destinacije osobama s posebnim potrebama, mogućnostima kupnje te uređenju biciklističkih staza s kojima su turisti u Hrvatskoj od svih segmenata turističke ponude najmanje zadovoljni. Dodatni sadržaji i atrakcije nesumnjivo bi produžile turističku sezonu ili bi barem pomogli u sprječavanju njezina skraćivanja za slučaj lošeg vremena koje predstavlja značajnu ugrozu temeljnih motiva dolaska u Hrvatsku. Najbolji dokaz navedenog je 2014. godina, koja je bila specifična po lošijim vremenskim uvjetima u vrijeme trajanja turističke sezone, naročito u Istri i na Kvarneru. U 2014. godini su, uspoređujući s 2013. godinom, noćenja u komercijalnim smještajnim objektima porasla za 2,56%, dok su godinu prije rasla za 3,38%, a godinu nakon za 7,8% (izračun autora prema Ministarstvo turizma, 2020). Značajno manji rast u kišnijoj godini je vrlo značajan pokazatelj, pogotovo ako se uzme u obzir da je samo ljeto 2014. godine bilo izrazito kišnije od ostatka prethodne, a i sljedeće godine (DHMZ, 2014). Opasnost sezonalnosti prepoznata je u Hrvatskoj već dulji niz godina. Kožić (2013) te

Ivandić, Telišman-Košuta, Čorak i Krešić (2006) te brojni drugi autori prepoznali su izraženost i rizike visoke sezonalnosti hrvatskog turizma. Obje navedene analize krenule su od analize godišnje popunjenosti smještajnih kapaciteta promatrane usporedno s temeljnim motivima dolaska u Hrvatsku. Navedeni se autori slažu da bi bolju iskorištenost turističkih kapaciteta u Republici Hrvatskoj bilo potrebno unaprijediti fokusiranjem na razvoj specifičnih oblika turizma. Specifične oblike turizma može se okarakterizirati kao one oblike turizma koji imaju glavni fokus na okruženjima i aktivnostima privlačnima određenoj skupini turista, odnosno specifičnim turističkim tržišnim nišama (Kesar, 2007). Primjerice, zdravstveni turizam može biti podjednako atraktivan čitave godine, a i velik broj drugih specifičnih oblika turizma poput kongresnog i kulturnog turizma pokazuju značajno manju sklonost sezonalnosti od odmorišnog turizma kao dominantnog oblika turizma u Republici Hrvatskoj (Ćorluka, 2019). Osim specifičnih oblika turizma i umanjenja sezonalnosti, poticanje komplementarnih djelatnosti poput ekološke poljoprivredne proizvodnje i organizirane animacijske industrije zasigurno bi doprinijelo ublažavanju ukupnog ekonomskog učinka sezonalnosti te pružilo mogućnost produljenja duljine rada u djelatnostima povezane s turizmom tijekom godine, što bi stvorilo temelj za daljnji razvoj i profesionalizaciju turističke profesije u Republici Hrvatskoj.

### 3.4. Dosadašnja istraživanja razvoja Republike Hrvatske kao turističke destinacije

Izuzev prethodno navedenih autora u ovom poglavlju, brojni su se autori bavili razvojem Republike Hrvatske kao turističke destinacije. Još prije samostalnosti Republike Hrvatske, Antunac (1985) je definirao potrebu razvoja turističke politike kao integralnog dijela turističkog upravljanja. Magaš (1997), Vukonić (1998) i Žuvela (1998) odredili su turističku destinaciju kao temeljni subjekt turističkog planiranja i upravljanja, koja organizirano i prepoznatljivo na određenom području skupom turističkih proizvoda zadovoljava potrebe turista. Vukonić (2005) je prikazao povijesni razvoj hrvatskog turizma kao važnu polazišnu osnovu za razumijevanje kritičnih pozicija turističkog razvoja u Republici Hrvatskoj kojima je nužno posvetiti posebnu pažnju.

Dominantan broj radova, povezan uz objekt istraživanja pretežito je teorijsko pojašnjenje teorijski ustaljenih razvojnih mogućnosti, dok se malo radova temelji na prezentaciji

empirijskih rezultata i istraživanju dionika stavova. Čavlek i sur. (2011) ističu kako bi turističke zajednice trebale povezati subjekte iz privatnog i javnog sektora, a na korist svim interesnim sudionicima.

Marušić i Prebežac (2004) naglašavaju mogućnost minimiziranja negativnih učinaka turizma, uz maksimizaciju onih pozitivnih, ako se razvoj turizma shvati poput sinergijskog međuođnosa svih interesnih skupina koje u njemu djeluju, primjerice vlasnika objekata turističke ponude, lokalnih zajednica, tijela javne vlasti i svih koji u turizmu rade i od turizma žive.

Kako bi menadžment destinacije uključio oblikovanje i prilagodbu destinacijskog turističkog proizvoda od strane više ili samo jednog subjekta turističkog upravljanja, treba posegnuti za sustavno prilagođenim pristupom svih destinacijskih dionika, radi postizanja konsenzusa među različitim interesima te odabira odgovarajućih modela zajedničkog funkcioniranja najbolje prilagođenih destinacijskim potrebama (Čavlek i sur., 2011).

Mazanec, Wöber i Zins (2010) smatraju najznačajnijim faktorom u ostvarenju konkurentske prednosti destinacije upravo destinacijsku politiku, a nju predvodi javni sektor, koji planira destinacijski razvitak, provodi upravljanje destinacijama, atrakcijama i procesima te mora predstavljati značajnu podršku privatnom sektoru.

Petrić (2012) razmatra stanje turizma Republike Hrvatske i zaključuje da ne postoji institucionalna prepoznatost održivih razvojnih načela, kao ni implementacija istih u turistički razvojni model u Republici Hrvatskoj.

Magaš (2000, str. 140) je koncizno definirao područja koja predstavljaju najveće propuštene prilike razvoja hrvatskog turizma u 20. stoljeću, a to su:

1. implementacija marketinških principa u turističkom poslovanju;
2. određivanje selektivnih mjera namijenjenih razvoju i modernizaciji cjelokupne turističke ponude, uz naglasak na poticanje i razvoj obiteljskog poduzetništva u turizmu;
3. modernizacija turističke ponude, uključujući objekte i sadržaje uz njihovo restrukturiranje, s naglaskom na hotelijerstvo;
4. provođenje privatizacije u hotelijerstvu i sličnim segmentima ponude;
5. proširenje turističke ponude;

6. poticanje ekološke standardizacije;
7. izrada potrebnih razvojnih dokumenata s naglaskom na strateške marketinške planove.

Praćenje turističkih kretanja u Hrvatskoj uz brojne znanstvene i stručne analize provodio je Institut za turizam, koji je kroz svoje brojne publikacije, primjerice istraživanja TOMAS ljeta te makroekonomske analize turističkih razvojnih pokazatelja pružao podatke i pokazatelje koji su bili temelj brojnim znanstvenim i stručnim analizama razvoja turizma u Hrvatskoj. Upravo su dominantni motivi dolaska turista u Hrvatsku, motivi tzv. „pasivnog“ odmora (Institut za turizam, 2020) koji su u Hrvatskoj pretežito vezani uz ljetne mjesece i lijepo vrijeme, poticali profilaciju sezonalnosti kao temeljnog problema hrvatskog turizma (Kožić, 2013).

Kako bi se postiglo produljenje turističke sezone, Kesar (2007) ističe potrebu razvoja specifičnih oblika turizma što pretpostavlja i razvoj kvalitetne turističke ponude i infrastrukture. Navedeno se spominje i u Strategiji razvoja hrvatskog turizma do 2020. godine, u kojoj se osim ulaganja u infrastrukturu, zaposlenike i turističke usluge ističu upravo specifični oblici turizma poput nautičkog, poslovnog, zdravstvenog, sportskog, pustolovnog i cikloturizma kao temeljni segmenti turističke ponude s najizraženijim razvojnim perspektivama (Vlada Republike Hrvatske, 2013).

Turističko upravljanje u Hrvatskoj kroz svoje mikrosegmente također je proučavao velik broj autora gdje se iščitava značajno slaganje s navodima Čavlek, Bartoluccija, Kesara, Čizmar i Hendije (2010) i Kunsta (2011) da temeljni nedostaci hrvatskog turističkog upravljanja nisu nedostatak strateških dokumenata i teorijskih postavki, nego upravo njihova provedba, uz nepoticanju poslovnu klimu, brojne prepreke za investiranje te strukturu smještajnih kapaciteta koja ne omogućava približavanje idealu cjelogodišnjeg turizma. Rezultati turističkog upravljanja najčešće se tumače kroz analize i publikacije relevantnih međunarodnih institucija u području turizma poput WTTC-a i UNWTO-a i WEF-a. Tako su, primjerice, Kandžija, Tomljanović i Smolković (2018) analizom publikacija Svjetskog ekonomskog foruma i UNWTO-a ustvrdili da Hrvatska od 2007. godine konstantno unaprijeđuje konkurentnost, no da su potrebni značajni naponi u brojnim segmentima konkurentnosti kako bi Hrvatska dostigla konkurentne zemlje, što će biti detaljnije analizirano kasnije u radu.

Kunst (2009) ocjenjuje da komparacije konkurentnosti određene zemlje kao turističke destinacije putem pokazatelja međunarodnih organizacija imaju značajne nedostatke poput prevladavajućih ekonomskih indikatora uz zanemarivanje doživljajnih i destinacijski



specifičnih indikatora. Komparativna analiza konkurentnosti temeljenih na indikatorima poput onih Svjetskog ekonomskog foruma ili Europske komisije ostaju dominantan narativ ocjenjivanja uspješnosti turističkog djelovanja uz analizu izvršenja segmenata već postavljenih strategija, poput one Gredičak i Demonje (2020), gdje je, u skladu s mišljenjima Čavlek i suradnika iz 2010. godine izložena kritička analiza provedbe Strategije razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine. Stihijna provedba te loš učinak nadležnih institucija, kako navode autori, ostavljaju velike prostore za optimizaciju upravljanja turizmom kako u sadašnjim, tako i u budućim razdobljima.

Kako je temeljno načelo turističkog upravljanja u Europskoj uniji načelo supsidijarnosti (Permanent Secretariat of the Alpine Convention, 2013), koje podrazumijeva odgovornost svake države članice Europske unije, prijedlozi poboljšanja trenutnih aktivnosti turističkog upravljanja zahtijevaju sinergiju različitih segmenata turističkih razvojnih projekata na temelju održivog razvoja unutar same destinacije (Klarin, 2018). Mikrosegmentirana istraživanja različitih specifičnih oblika turizma i pojedinih segmenata turističkih politika u Republici Hrvatskoj brojna su i predstavljaju temelj za sinergiziranje razvojnih prijedloga upravljanja turističkom destinacijom, no primjetan je nedostatak znanstvenih istraživanja Republike Hrvatske kao integralne turističke makrodestinacije.

Magaš, Vodeb i Zadel (2018) ističu neizostavnu sinergiju državne uprave, turističkih poduzeća, pojedinačnih nositelja ponude te stanovništva za održiv i uključiv razvoj turizma. Isti autori naglašavaju ideju destinacijskih menadžment kompanija, prepoznatih kao potencijalno kvalitetno rješenje za Republiku Hrvatsku u slučaju uspostave kvalitetnog modela upravljanja, kao što se navodi u radu Čorak i suradnika (2014). Koščak, O'Rourke i Bilić (2017) izlažu pozitivne primjere mikrodestinacijskog turističkog klasteriranja koje bi, u slučaju pozitivne provedbe, moglo biti oportuno implementirati na hrvatskom primjeru obzirom da Republika Hrvatska raspolaže i s velikim brojem odvojeno upravljanih mikrodestinacija. Stav stručne javnosti o ovim i drugim sastavnicama turističkog upravljanja izuzetno je bitan u ovom segmentu te će biti ispitan u empirijskom istraživanju. Zajedničko tumačenje važnih turističkih razvojnih pokazatelja upotpunjen stavom stručne javnosti nastojat će doprinijeti potpunijoj percepciji strateške pozicije hrvatskog turizma te postaviti temelje za daljnja istraživanja.

Middleton (1998) naglašava važnost koordinacije između privatnog i javnog sektora za aktivni uspjeh destinacijskog marketinga. Andriotis (2000) pak naglašava da lokalna zajednica ima

značajno mjesto u turističkom razvoju, a javni je sektor izrazito važan za budući razvoj turističke destinacije. Muganda (2009) ističe ključnost u inkluziji lokalne zajednice u turističko odlučivanje, budući da stanovnici u destinaciji predstavljaju bitan element turističkih tokova i same održivosti destinacijskog turizma.

Van Niekerk (2014), referirajući se na rad Bornkhorsta, Ritchia i Sheehana (2009), ističe da organizacije destinacijskog menadžmenta trebaju svojim djelovanjem doprinosti napretku lokalne zajednice, a istovremeno osigurati visoku razinu zadovoljstva turista, za što je bitan preduvjet kvalitetno i učinkovito upravljanje destinacijom.

## 4. PREGLED I ANALIZA STRATEŠKOG OKVIRA RAZVOJA TURIZMA U REPUBLICI HRVATSKOJ I ZEMLJAMA EUROPSKE UNIJE

### 4.1. Uloga Europske unije u razvoju hrvatskog gospodarstva i turizma

Odnos Republike Hrvatske s Europskom unijom razvijao se znatno sporije u odnosu na ostale srednjoeuropske zemlje, čemu je temeljni uzrok predstavljao Domovinski rat, koji je nakon hrvatskog osamostaljenja predstavljao osnovno ograničenje bržem ekonomskom razvoju Republika Hrvatske (Kandžija i Cvečić, 2010, str. 222). Po završetku rata, hrvatski turizam je prošao dugogodišnji proces tranzicije obzirom na gospodarske i društvene promjene te teške ratne posljedice. Unatoč brojnim teškoćama, pogotovo vezano uz suboptimalne modele privatizacije u Hrvatskoj, hrvatski je turizam „preživio“ zahvaljujući orijentaciji ka inozemnom tržištu, mnogobrojnim atrakcijama, a posebice mogućnostima opstanka turizma i uslijed najznačajnijih svjetskih gospodarskih kriza. Turizam u Hrvatskoj vraća svoju punu vrijednost od 2000. godine, što je vrlo pozitivno obzirom na situaciju kroz koju je prošla Hrvatska kroz Domovinski rat, te je u vrijeme globalne krize prošlih godina pokazala rezistentnost, što je također vidljivo u stopama rasta koje su godinama više u odnosu na zemlje koje su u konkurentskom okružju (WTTC, 2019).

Prema Svjetskoj turističkoj organizaciji, više od 90% europskih turističkih prihoda, kao i noćenja, generirano je u zemljama Europske unije. Generalno gospodarski, pa i turistički, najveća prednost članstva u Europskoj uniji je “formiranje integralnog EU tržišta, utemeljenog u međunarodnoj razmjeni na liberalnim osnovama koja u svojoj provedbi podrazumijeva uklanjanje svih pravnih, birokratskih i tehničkih zapreka intraregionalnog poslovanja” (Kesar i Pehar, 2012). Sve veća prisutnost stranih aktera na nacionalnim tržištima u stvarnosti predstavlja konvergenciju nacionalnih tržišta u jedno jedinstveno tržište Europske unije. Put ka sinergiji turističkih tržišta Europske unije i svijeta prvi su krenuli stvarati svjetski turooperatori poput britanskog Thomas Cook-a, a potom i državne turističke zajednice nastojeći učiniti svoju zemlju turistički što atraktivnijom. Koliko su samo imali dobar razlog za to, govori podatak da je WTTC izračunao da je svjetska turistička industrija do 2019. godine rasla po stopi od približno 5% godišnje (UNWTO, 2019). Epidemija koronavirusa značajno je promijenila trendove prisutne do 2019. godine, te je daljnji razvoj istih još uvijek neizvjestan.

Prije toga, stope su bile gotovo eksponencijalne te njihov lagano usporavajući rast može ukazivati na sazrijevanje industrije (WTTC, 2019). Europska unija, kao zajednica 27 država, zajedno predstavlja najrazvijeniju, kako emitivnu, tako i receptivnu destinaciju svjetskog turističkog tržišta (Rudolf i Vrdoljak, 2005). Razvojne komponente hrvatskog turizma kao kretanje prihoda u turizmu, udjela zaposlenosti u ukupnoj zaposlenosti zemlje te udio turizma u izvozu izneseni su u tablici 3.

Tablica 3. Temeljni razvojni pokazatelji hrvatskog turizma prije i nakon ulaska u Europsku uniju

Godina/pokazatelj	Prihod od turizma (mlrd. €)	Postotna promjena prihoda od turizma (%)	Udio u ukupnoj zaposlenosti destinacije (%)	Rast /pad udjela u ukupnoj zaposlenosti destinacije (%)	Udio u ukupnom izvozu (%)	Postotna promjena udjela u ukupnom izvozu (%)
2007	6.739	/	6,00	/	37,20	/
2008	7.499	11,26	6,00	0,00	37,60	1,08
2009	6.380	-14,92	5,80	-3,33	39,50	5,05
2010	6.237	-2,24	6,00	3,45	39,90	1,01
2011	6.599	5,80	6,10	1,67	36,00	-9,77
2012	6.843	3,69	6,10	0,00	36,00	0,00
2013 <sup>1</sup>	7.188	5,04	6,30	3,28	37,30	3,61
2014	7.401	2,97	6,40	1,59	36,10	-3,22
2015	7.961	7,56	6,90	7,81	35,10	-2,77
2016	8.135	8,46	7,00	1,45	35,00	-0,28
2017	9.021	10,89	6,80	-2,86	37,8	8,00
2018	9.523	5,56	7,30	7,35	36,4	-3,70
2019	10.539	11,26	8,20	12,33	37,3	2,47
2020 <sup>2</sup>	4.846	-54,02	7,80	-4,89	22,8	-38,87

Izvor: izrada autora prema Barić, V. i sur. (2016); Ekonomski institut Zagreb (2021) i Ministarstvo turizma (2021)

U tablici 3 jasno je vidljivo da je, od ulaska u Europsku uniju 2013. godine, hrvatski turizam ostvarivao stabilan rast prihoda od turizma po prosječnoj stopi od preko 6% godišnje (WTTC, 2019) koji se nastavio do kraja 2019. godine (Ministarstvo turizma, 2020). Nakon uspostave hrvatskog članstva u Europskoj uniji udio zaposlenih u turizmu u ukupnoj zaposlenosti destinacije također je doživio stabilan rast. Utjecaj turizma na ukupni izvoz roba i usluga, kao temeljnog generatora dodane vrijednosti u BDP-u, pokazao se rezistentnijim od prosjeka ostalih izvoznih djelatnosti, jer je turizam, tijekom razdoblja svog velikog pada uzrokovanog prvenstveno svjetskom ekonomskom krizom 2009. i 2010. godine znatno povećao vlastiti udio

<sup>1</sup> 2013. – pristupanje Republike Hrvatske Europskoj uniji

<sup>2</sup> 2022. – pandemijska godina uzrokovana virusom Covid-19

pri ukupnom izvozu tih godina, što podrazumijeva manji pad prihoda od ostalih izvoznih djelatnosti. Vlada Republike Hrvatske je pomoću Strategije razvoja turizma RH do 2020. godine odredila negativne i pozitivne učinke ulaska Hrvatske u Europsku uniju na način prikazan u tablici 4.

Tablica 4. Glavne prednosti i izazovi ulaska u Europsku uniju za hrvatski turizam

PREDNOSTI ULASKA U EUROPSKU UNIJU	IZAZOVI ULASKA U EUROPSKU UNIJU
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Slobodno kretanje ljudi, rada i kapitala;</li> <li>• jačanje identiteta kroz kulturne programe Europske unije;</li> <li>• veći izbor kvalitete i cijene proizvoda;</li> <li>• mogućnost proširenja poslovanja na tržišta Europske unije;</li> <li>• ukidanje administrativnih prepreka;</li> <li>• mogućnost izbora financijskih institucija;</li> <li>• smanjenje nepravilnosti, zloupotreba i korupcije u poslovanju;</li> <li>• potpuno ukidanje carina i graničnih barijera;</li> <li>• jasnija pravila tržišnog natjecanja uz veću zaštitu gospodarstvenika od zlouporaba;</li> <li>• povećanje transparentnosti vlasništva;</li> <li>• porast ukupnih ulaganja u ruralni razvoj;</li> <li>• mogućnost uravnoteženijeg razvoja prometne infrastrukture financiranjem iz Kohezijskog fonda i ostalih strukturnih fondova EU;</li> <li>• uvođenje eura i smanjenje troška konverzije valuta i platnog prometa;</li> <li>• sufinancirane aktivne mjere tržišta rada;</li> <li>• podupiranje povezivanja obrazovanja i znanosti s gospodarstvom;</li> <li>• fokus i sufinanciranje zaštite okoliša uz sustavno praćenje.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integracija povećanog broja doseljenika u Republiku Hrvatsku;</li> <li>• jačanje kapaciteta hrvatskih institucija te odabir predstavnika u institucijama kako bi mogli sudjelovati u stvaranju zajedničke EU politike;</li> <li>• lakše iseljavanje radne snage;</li> <li>• potrebna izražena ulaganja radi osnaživanja konkurentnosti domaćih usluga i proizvoda;</li> <li>• osnaživanje domaće poljoprivredne proizvodnje;</li> <li>• stjecanje znanja i vještina za provođenje politika subvencioniranih iz europskih fondova;</li> <li>• porast cijena;</li> <li>• lakši dolazak europskih poduzeća na hrvatsko tržište (povećanje konkurencije);</li> <li>• opasnost od devastacije okoliša zbog prekomjerne betonizacije i urbanizacije.</li> </ul>

Izvor: izrada autora prema podacima Instituta za međunarodne odnose (2013)

Trend rasta hrvatskog turizma bio je izražen od 2010. godine do 2019. godine, a temeljne koristi od ulaska Republike Hrvatske u Europsku uniju za hrvatski turizam bile su veća mogućnost projektnog sufinanciranja pomoću Europskih strukturnih i investicijskih fondova, harmonizacija pravnog i investicijskog okvira s pravnim odredbama Europske unije, jednostavnije putovanje kao i percepcija sigurnosti turističkih posjetitelja (Vlada RH, 2013).

Promotri li se pokazatelji produktivnosti rada u turizmu kao omjera turističkih prihoda i broja zaposlenika u turizmu, vidljivo je da je produktivnost rada u turizmu nakon ulaska Republike Hrvatske u Europsku uniju postajala sve viša te je, u tzv. rekordnoj turističkoj sezoni, 2019. godini bila jedna od najviših u čitavoj Europskoj uniji (WTTC, 2019). Kretanje produktivnosti rada i udjela turizma u BDP-u Hrvatske definirano je u tablici 5.

Tablica 5. Produktivnost rada i udio turizma u BDP-u od 2013. do 2019. godine

Godina	Porast/Pad Produktivnosti rada	Udio turizma u BDP-u
2012	/	15,50%
2013	2,54%	16,50%
2014	1,76%	17,20%
2015	1,43%	18,10%
2016	5,12%	18,90%
2017	10,38%	19,60%
2018	-2,46%	19,60%
2019	-2,38%	19,50%

Izvor: izrada autora prema podacima Ministarstva turizma (2020)

Pad produktivnosti rada zabilježen u 2018. godini rezultat je porasta broja zaposlenih u sektoru turizma promatranom kao broj zaposlenika pri pravnim osobama koje nude pružanje usluga pripremanja i usluživanja hrane i/ili pružanja smještaja. Preokret trendova produktivnosti rada u turizmu najznačajnije se manifestirao 2018. godine (Ministarstvo turizma, 2019). Navedeno se može objasniti time da je 2017. godine manji broj djelatnika obzirom na 2016. godinu (okvirno 92 000 u 2017. godini, naspram 93 000 u 2016. godini) iznio za gotovo 9,2% povećan turistički prihod 2017. godine uspoređujući s 2016. godinom. Budući da je sezona iz 2017. godine nadmašila očekivanja (Ministarstvo turizma, 2020), poslodavci su počeli zapošljavati sve veći broj turističkih djelatnika zbog vrlo pozitivnih prognoza i za sezonu 2018. godine. Iako se to u velikom dijelu pokazalo ispravnim, ipak toliko velik porast zaposlenih u turizmu

unutar jedne godine nije mogao ne zaustaviti rast koeficijenta produktivnosti kao omjera prihoda od turizma i broja zaposlenih u navedenim djelatnostima u promatranoj 2018. godini. U 2019. godini uzroke blagog pada produktivnosti rada zasigurno se može tumačiti boljom pregovaračkom pozicijom radnika kako je deficit radne snage kako u ostatku gospodarstva, tako i u turizmu već dulje vrijeme izražen i prisutan (Vujčić, 2018.). Najavama o potrebi minimalno 15.000 kvalificiranih radnika u turizmu za sezonu 2019. godine Hrvatska je odgovorila s 18.516 odobrenih dozvola za rad u području ugostiteljstva i turizma, što je čak 107,35% više obzirom na 2018. godinu prema podacima Ministarstva unutarnjih poslova. Koliko je sposobnim hrvatskim radnicima ulazak u Europsku uniju donio mogućnost lakšeg zapošljavanja, toliko je postavio pred hrvatski turizam nove izazove (Ekonomski institut, 2019). Ulaskom u Europsku uniju, hrvatskim je državljanima znatno olakšano zapošljavanje u brojnim zemljama Europske unije višeg ekonomskog standarda od Hrvatske, što je rezultiralo velikim odlaskom stručne radne snage u svim granama gospodarstva, pa i u turizmu. Hrvatska se, zbog povećane turističke potražnje i nedovoljne ponude turističkih djelatnika morala okrenuti trećim zemljama, iz kojih je do epidemije izazvane virusom COVID-19 dolazilo sve više radnika. Navedeno krije i mnoštvo rizika, od kojih je možda najznačajniji gubitak turističke stručnosti, tradicije i prepoznatljivosti autohtonog hrvatskog turističkog djelatnika, koji uz prirodna i kulturna bogatstva, predstavlja najveću vrijednost hrvatskog turizma.

#### 4.2. Mogućnosti sufinanciranja razvojnih projekata iz europskih strukturnih i investicijskih fondova

Europska unija uz pomoć svojih strukturnih i investicijskih fondova nastoji poticati razvoj gospodarstva, povećanje zaposlenosti, očuvanje okoliša, očuvanje prirodne i kulturne baštine te unaprjeđenje infrastrukture u najširem smislu diljem zemalja članica utemeljeno na načelima održivog razvoja. Nakon proteka proračunskog razdoblja u trajanju od 2014. do 2020. godine, Vijeće Europske unije je 17. prosinca 2020. godine, usvojilo uredbu za Višegodišnji financijski okvir (VFO) EU-a za razdoblje od 2021. do 2027. godine (Vijeće Europske unije, 2020). Uredba utvrđuje dugoročni proračun u iznosu od 1.074,3 milijarde eura promatrano kroz cijene iz 2018. godine. Zajedno s instrumentom za oporavak od krize izazvane epidemijom virusa COVID-19 "Next Generation EU," gotovo 1,8 bilijuna eura stoji na raspolaganju državama članicama u sljedećem dugoročnom proračunskom razdoblju kako za oporavak od krize tako i za financijsku podršku različitim razvojnim politikama (Ibid).

Iz novog višegodišnjeg financijskog okvira će Republici Hrvatskoj na raspolaganju biti 12,7 milijardi eura, a iz programa „Next Generation EU“ oko 9,4 milijardi eura. Primarni izazovi apsorpcije europskih sredstava predstavljat će mehanizam za oporavak i otpornost s vrijednošću od 8,3 milijardi eura, gdje će bespovratno biti preko 5,9 milijardi eura, a kroz zajmove oko 2,3 milijarde eura. Sveukupno je Republici Hrvatskoj do 2027. godine dostupno više od 22 milijarde eura što predstavlja dvostruko veći iznos od 10 milijardi i 727 milijuna eura raspoloživih u višegodišnjem financijskom okviru između 2014. i 2020. godine (Vlada RH, 2021).

Za razumijevanje koliko takav financijski okvir znači za Hrvatsku, dovoljno je promotriti sljedeću usporedbu: BDP Republike Hrvatske u 2019. godini iznosio je oko 54.270 milijardi eura (HNB, 2020). Navedeni sedmogodišnji okvir od 22 milijarde eura predstavlja više od 40% hrvatskog BDP-a i to u godini koja će, prema brojnim analitičarima, biti ekonomski dostignuta najranije 2022. godine. Veliku korisnost članstva u Europskoj uniji daje podatak Ministarstva financija Republike Hrvatske koji nam govori da je između 2013. i 2020. godine Republika Hrvatska u proračun EU ukupno doznacila 24,9 milijardi kuna, dok je do kraja listopada 2020. godine iz zajedničkog proračuna Europske unije u državni proračun Republike Hrvatske doznaceno kumulativno 52,9 milijarde kuna, što čini primitke iz proračuna Europske unije više od dvostruko većima od izdataka iz državnog proračuna za Republiku Hrvatsku (ESIF, 2020). Nužno je osvijestiti da niti raspoloživa, pa niti ugovorena sredstva ne jamče pozitivan fiskalni učinak bez kvalitetne provedbe i validacije kvalitetno osmišljenih i strukturiranih razvojnih projekata. Zanimljiv je podatak da je, unatoč ugovorenoj 100%-tnoj alokaciji sredstava, unutar višegodišnjeg financijskog okvira između 2014. i 2020. godine iz Europskih strukturnih i investicijskih fondova, isplaćeno 4.744,883 milijarde eura, ili 44,216% ugovorenih sredstava do kraja 2020. godine (ESIF, 2020). Navedeno je prilično alarmantan podatak jer realizacija ugovorenih sredstava ovisi prvenstveno o ispunjavanju obveza preuzetih prilikom ugovaranja projekata, te, obzirom da niti 50% ugovorenih sredstava nije stvarno i isplaćeno do kraja 2020. godine, zasigurno postoje načini za bolju iskoristivost raspoloživih resursa.

Unutar višegodišnjeg financijskog okvira najznačajnija područja za turistički razvoj su područja predviđena potpori gospodarskog razvoja (Europska komisija, 2020), grupirana prema sljedećim područjima:

- digitalno gospodarstvo, inovacije i jedinstveno tržište;
- kohezija i vrijednosti;



- okoliš i prirodni resursi.

Svako od navedenih područja sadrži Operativne programe i fondove sukladno komponentama područja višegodišnjeg financijskog okvira. Dispoziciju područja primarno predviđenih potpori gospodarskog razvoja moguće je vidjeti u tablici 6.

Tablica 6. Dispozicija područja višegodišnjeg financijskog okvira za pomoć gospodarskom razvoju

<b>I. Jedinstveno tržište, inovacije i digitalno gospodarstvo</b>
<b>Istraživanje i inovacije</b>
Obzor Europa
Program Euratoma za istraživanje i osposobljavanje
Međunarodni termonuklearni eksperimentalni reaktori (ITER)
<b>Europska strateška ulaganja</b>
Fond InvestEU
Instrument za povezivanje Europe
Program Digitalna Europa
<b>Jedinstveno tržište</b>
Program jedinstvenog tržišta (konkurentnost, SME, sigurnost hrane, statistika)
Program EU za borbu protiv prijevара
Suradnja u području oporezivanja
<b>II. Kohezija i vrijednosti</b>
Europski fond za regionalni razvoj
Kohezijski fond
Potpore turskoj zajednici na Cipru
<b>Ekonomska monetarna unija</b>
Program potpore reformama
Zaštita eura od krivotvorenja
<b>Ulaganje u ljude, socijalna kohezija i vrijednosti</b>
Europski socijalni fond
Erasmus +
Europske snage solidarnosti
Pravosuđe, prava i vrijednosti
Kreativna Europa
<b>III. Prirodni resursi i okoliš</b>
<b>Poljoprivreda i pomorska politika</b>
Europski fond za jamstva
Europski poljoprivredni fond
Europski fond za pomorstvo i ribarstvo

## Okoliš i klimatska politika

### Program za okoliš i klimatske aktivnosti

Izvor: preuzeto iz Vijeće Europske unije (2020)

Najvažniji operativni programi područja „Jedinstveno tržište, inovacije i digitalno gospodarstvo“ svakako su COSME i Obzor Europa. Dok je COSME usmjeren prvenstveno jačanju kompetencija srednjih i malih poduzeća, obzor Europa program je usmjeren istraživanju i razvoju prvenstveno digitalnih, održivih i zelenih tehnologija. Iako je usvojeni okvir od 1.074 milijardi eura manji od predloženog, program Obzor Europa doživio je gotovo dvostruko povećanje raspoloživih sredstava na 26 milijardi eura u višegodišnjem financijskom okviru u razdoblju od 2021. do 2027. godine, u odnosu na 14,7 milijardi eura raspoloživih u Višegodišnjem financijskom okviru u razdoblju od 2013. do 2020. godine, što dodatno naznačuje orijentiranost Europske unije na istraživanje, razvoj i inovacije (Vijeće Europske unije, 2020).

#### 4.2.1. Iskorištenost sredstava iz europskog proračuna Republici Hrvatskoj u razdoblju od 2014. do 2020. godine

Unatoč brojnim najavama smanjenja alokacije „europskog novca“ Republici Hrvatskoj u novom Višegodišnjem financijskom okviru, to se srećom po Hrvatsku, teško pogođenu potresima i epidemijom koronavirusa, nije dogodilo. Alokaciju sredstava u višegodišnjem financijskom okviru 2014. - 2020. godine može se promotriti u tablici 7.

Tablica 7. Alokacija ESI fondova Republici Hrvatskoj u razdoblju 2014. - 2020. godine

ESI fond	Alokacija (EUR)
Europski fond za regionalni razvoj (EFRR)	4.700.499.588,00 €
Kohezijski fond	2.130.755.644,00 €
Europski socijalni fond	1.621.046.414,00 €
Europski poljoprivredni fond za ruralni razvoj	2.026.222.500,00 €
Europski fond za pomorstvo i ribarstvo	262.643.138,00 €
<b>Ukupno</b>	<b>10.741.167.284,00 €</b>

Izvor: preuzeto iz ESIF (2020)

Iz pregledne alokacije novčanih sredstava ESIF fondova jasno je vidljiva orijentiranost alociranih sredstava prema koheziji i konvergenciji kao značajnim postulatima politike Europske unije. Iskorištenost Višegodišnjeg financijskog okvira prema operativnim programima zorno je prikazana tablicom 8.

Tablica 8. Financijski pokazatelji statusa provedbe operativnih programa za financijsko razdoblje 2014. - 2020. godine

Naziv programa	Vrijednost dodijeljenih sredstava	Vrijednost objavljenih poziva	Vrijednost ugovorenih sredstava	Vrijednost plaćenih sredstava kupcima	Vrijednost ovjerenih sredstava
OP Konkurentnost i kohezija	6.831	8.951	7.827	2.276	1.970
OP Učinkoviti ljudski potencijali	1.621	1.753	1.504	689	595
Program ruralnog razvoja	2.026	2.191	1.767	1.196	1.139
OP za pomorstvo i ribarstvo	252	200	175	82	68
<b>Ukupno</b>	<b>10.730</b>	<b>13.095</b>	<b>11.273</b>	<b>4.243</b>	<b>3.772</b>

\*vrijednosti u mlrd.€

Izvor: preuzeto iz ESIF (2020)

Premda je Republika Hrvatska uspjela ugovoriti više od 100% dodijeljenih financijskih sredstava dostupnih kroz Europske fondove u financijskom razdoblju do 2020. godine, isplaćena sredstva od približno 40% ugovorenih sredstava u studenom 2021. godine s tek 35,15% ovjerenih sredstava ukazuje da svakako postoji prostor za napredak u upravljanju i provedbi ugovorenih projekata, pogotovo znajući da je prosjek isplaćenosti i iskorištenosti ugovorenih sredstava u Europskoj uniji još u 2020. godini iznosio 51% (Europska komisija, 2020).

#### 4.3. Analiza ostvarenja mjera turističke politike u okviru Strategije razvoja turizma do 2020. godine

Kako bi se potkrijepili temeljni teorijski stupovi o razvoju Republike Hrvatske kao turističke destinacije nužno je analizirati i kvalitetu provedbi strategija vezanih uz hrvatski turistički razvoj. Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine (u daljnjem tekstu Strategija) u svom posljednjem dijelu predviđa mjere unaprjeđenja turističke politike, 26 mjera usmjerenih prvenstveno ka razvitku turističke infrastrukture i smještajne ponude, razvoju proizvoda, marketingu, investicijama, fondovima Europske unije, jačanju turističkih

potencijala i upravljanju razvojem turizma (Vlada Republike Hrvatske, 2013). Sve te prethodno navedene elemente autori spomenuti ovim radom istaknuli su kao bitan aspekt formiranju Hrvatske kao turističke destinacije Europske unije.

Glavne mjere definirane turističkom politikom, a obuhvaćene u sklopu Strategije navedene su u tablici 9.

Tablica 9. Mjere turističke politike u okviru Strategije razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine

Redni broj	Mjere turističke politike
1	Usklađivanje postojećih zakona u svrhu osnaženja poduzetništva
2	Intenziviranje investicijskih aktivnosti usvajanjem zasebnog zakona
3	Ubrzanje rješavanja vlasničko-imovinskih problema
4	Formiranje i provođenje programa privatizacije poduzeća u turizmu, a koja pripadaju Republici Hrvatskoj
5	Lukrativno iskorištavanje za turizam interesantnih lokaliteta/objekata pod upravljanjem Agencije za upravljanje državnom imovinom
6	Dinamična fiskalna politika u funkciji razvoja turizma
7	Ustanovljenje i provedba programa za potporu razvoju velikih, srednjih i malih turističkih poduzetničkih projekata
8	Nacionalni program razvoja malih obiteljskih hotela
9	Nacionalni program unaprjeđenja obiteljskog smještaja
10	Podrška u stvaranju klastera poduzetnika
11	Izrada i usvajanje kriterija strateškog planiranja razvoja turizma i formiranje županijskih/lokalnih planova turističkog razvoja na strateškoj razini
12	Lokalni/regionalni programi upravljanja i uređenja plaža
13	Akcijski plan razvoja nautičkog turizma – yachting-a
14	Akcijski plan razvoja zdravstvenog turizma
15	Akcijski plan razvoja kulturnog turizma
16	Akcijski plan razvoja kongresne ponude
17	Akcijski plan razvoja golf ponude
18	Program razvoja cikloturizma
19	Sustavna prilagodba ugostiteljskog obrazovanja s obzirom na potražnju
20	Nacionalni program cjeloživotnog učenja turističkih djelatnika
21	Reorganizacija trenutnog sustava turističkih zajednica s izgradnjom efikasnog sustava turističkog upravljanja
22	Izrada novog strateškog marketing plana hrvatskog turizma
23	Razvojni program specijalizacije receptivnih turističkih agencija
24	Usavršavanje i kontinuitet u izradi turističkih satelitskih bilanci na državnoj i regionalnoj razini
25	Promocija i podupiranje investiranja u turizmu

Izvor: izrada autora prema podacima Vlade Republike Hrvatske (2013)

U tablici 9 crvenom bojom se ističu prioritetne aktivnosti koje je trebalo provoditi već tijekom 2013. godine, dok su ostale aktivnosti trebale biti u provedbi do 2015. godine, podrazumijevajući kontinuirana usavršavanja postojećeg stanja. Državni ured za reviziju je 2016. godine izradio reviziju učinkovitosti provedbe mjera, te su nalazi navedeni u tablici 10.

Tablica 10. Nalazi Državnog ureda za reviziju o provedbi mjera turističke politike u okviru Strategije razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine

Mjera	Nalaz ureda za reviziju	Provedba
1. Usklađenje postojećih zakona u svrhu osnaženja poduzetništva	Izmjenjeni i dopunjeni "Zakon o prostornom uređenju" i "Zakon o gradnji," "Zakon o radu," "Zakon o šumama" i "Zakon o kulturnim dobrima." Neusvojen "Zakon o povremenim poslovima", kao i neusvojene dopune i izmjene "Zakona o turističkom i ostalom građevinskom zemljištu neprocijenjenom u postupku pretvorbe i privatizacije" te zakonske dopune i izmjene zakona koji određuju morske luke i pomorska dobra.	DJELOMIČNA
2. Intenziviranje investicijskih aktivnosti usvajanjem zasebnog zakona	"Zakon o strateškim investicijskim projektima Republike Hrvatske" (Narodne novine 133/13 i 152/14) donesen, nekoliko projekata u pripremi prema novom zakonu.	USPJEŠNA
11. Izrada i usvajanje kriterija strateškog planiranja razvoja turizma i formiranje županijskih/lokalnih planova turističkog razvoja na strateškoj razini	Turističke zajednice pružaju sljedeće informacije: 51,4% smatra da mjera nije provedena, dok 48,6% smatra da je. Neusporediv i nepregledan metodološki okvir.	NEUSPJEŠNA
20. Nacionalni program cjeloživotnog učenja turističkih djelatnika	Nije donesen, ali je poticano cjeloživotno učenje, Donesen je "Program jačanja konkurentnosti ljudskih potencijala u turizmu." Temeljne pretpostavke je krajem 2013. iznio Institut za turizam, dok je tijekom veljače 2015. godine formiran program i akcijski plan. Potrebno intenziviranje aktivnosti.	DJELOMIČNA
21. Reorganizacija trenutnog sustava turističkih zajednica s izgradnjom efikasnog sustava turističkog upravljanja	Revizijskim aktivnostima se utvrdilo da temeljni preduvjeti implementacije Strategije nisu kvalitetno postavljeni, to jest nije usvojen novi "Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma" te ni drugi planirani zakoni, kao što nije proveden ni DMO model. Bitan razlog neuspješne provedbe je i "nedostatna potpora i volja za implementacijom takvog modela i pripadajućih izmjena zakona i popratne regulative."	NEUSPJEŠNA
22. Izrada strateškog marketing plana	Izrađen i usvojen.	USPJEŠNA

24. Usavršavanje i kontinuitet u izradi turističkih satelitskih bilanci na državnoj i regionalnoj razini	Unaprjeđenje izrade i praćenja stavaka satelitske bilance, potrebna daljnja produbljenja statističkih pokazatelja te osnivanje međuresorne radne skupine u svrhu povećanja kvalitete statističkog izvještavanja.	<b>USPJEŠNA</b>
25. Promocija i podupiranje investiranja u turizmu	Ostvaruje se kontinuirano kroz brojne sajmove, tzv. road show-ove i aktivnostima agencije za investicije i konkurentnost.	<b>USPJEŠNA</b>
26. Skup aktivnosti u pozicioniranju Ministarstva turizma kao posrednika u upravljanju procesima korištenja fondova Europske unije u razdoblju između 2014. i 2020. godine	Aktivnosti poduzete, no uz značajan nedostatak javnog pristupa informacijama te obaviještenosti i znanja vezanih uz potencijalna korištenja EU fondova. Treba angažirati visokostručne djelatnike pri radnjama vezanima uz fondove Europske unije, kao i provesti planiranje sredstava povezanih s akcijama koje su vezane za ESIF fondove.	<b>DJELOMIČNA</b>

Izvor: izrada autora prema podacima Državnoga ureda za reviziju (2016)

Navedeni nalazi Državnog ureda za reviziju nameću zaključak djelomične uspješnosti provedbe mjera turističke politike uklopljene u Strategiju. Državni ured za reviziju preporuča znatna poboljšanja u usvajanju i promjeni postojeće zakonske regulative, preustroj sustava turističkih zajednica po DMO modelu, poboljšanje u definiranju kriterija za strateško planiranje turističkog razvoja te znatno veći angažman u privlačenju i provođenju projekata sufinanciranih iz ESIF fondova, ali i edukaciji potrebnoj za njihovu provedbu. Iako je Ministarstvo turizma i sporta u nekoliko navrata objavljivalo izvješća o provedbi Strategije poput „Strategija razvoja turizma RH - provedba Strategije 2015.“, „Izvješća o realizaciji godišnjeg akcijskog plana provedbe Strategije razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine za 2018. godinu“ ili „Informacije o radu međuresornih radnih grupa za provedbu mjera turističke politike Strategije razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine,“ i iz njih se može iščitati sljedeće:

- predviđeni strateški dokumenti u formi akcijskih planova su izrađeni;
- fokus na predstavljanju individualnih projekata/operativnih programa bez statističkih pokazatelja na razini države, longitudinalne analize ili usporedbe;
- izostajanje prikaza faze dovršetka pojedine mjere turističke politike, osim onih vezanih za donošenje strateških dokumenata.

Zaključak o manjkavoj provedbi Strategije potvrđuju i Gredičak i Demonja (2020), koji navode da nadležno Ministarstvo, prema, u tom trenutku dostupnim podacima, obvezu iz svoje nadležnosti prema Vladi RH nije ispunilo, zbog neusvajanja planova, uključujući i „Izvješće o realizaciji godišnjeg akcijskog plana provedbe Strategije razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine za 2018. godinu.“ Rezultate same provedbe Strategije potvrđuje i nalaz studije

“Usluga vrednovanja u tijeku provedbe Strategije razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine (interim evaluacija),” u kojem Institut za razvoj i međunarodne odnose donosi zaključak o relevantnosti strategije po svim osnovama, ali većina akcijskih planova donesenih za vrijeme trajanja Strategije, u praktičnom i provedbenom smislu, ne posjeduje značajnu relevantnost, to jest da se planovi ne provode ili se odvija samo djelomična provedba. Studija ističe sljedeće: „Provedba Strategije odvija se manje-više stihijski, izostala je institucionalna podrška, međuresorna suradnja nije ostvarena u skladu s očekivanjima, a izostalo je i praćenje provedbe akcijskih planova” (Institut za razvoj i međunarodne odnose, 2017). Sve prethodno analizirano vezano uz provedbu Strategije upućuje na izostanak institucionalne evaluacije provedbe operativnih strategija i programa te je istraživanje ekspertnog mišljenja jedini način evaluacije provedbe Strategije razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine. Stoga je pitanje o percepciji provedenosti Strategije razvoja turizma postavljeno u primarnom anketnom istraživanju ovog rada, a imalo je zadatak provjeriti smatraju li turistički eksperti da je operativna provedba strategije i njezinih aktivnosti dovela do ispunjenja temeljnih ciljeva Strategije ili se ostvarenje određenog dijela ciljeva možda dogodilo prvenstveno potpomognuto inercijom trendova na međunarodnom turističkom tržištu.

## 5. ANALIZA ODABRANIH POKAZATELJA REPUBLIKE HRVATSKE I USPOREDNIH ZEMALJA

Konkurentnost turističkog gospodarstva Republike Hrvatske obzirom na usporedive zemlje Europske unije bitan je segment razmatranja strateške pozicije Republike Hrvatske kao turističke destinacije Europske unije kroz analizu prilika, prijetnji, slabosti i snaga obzirom na usporedive mediteranske zemlje Europske unije prema rezultatima usporedbe relevantnih razvojnih indikatora. Predložena analiza će, kako bi bila sukladna sa strateškim razdobljem upravljanja hrvatskim turizmom, obuhvatiti pretežito razdoblje do kraja 2020. godine, a segmenti usporedbe u domeni konkurentnosti podijeljeni su u nastavku u zasebna poglavlja i objašnjavaju investicije i zaposlenost kao aspekte konkurentnosti turističke destinacije, porezne aspekte konkurentnosti, sigurnost u turističkoj destinaciji, efikasnost javne uprave i cjenovnu konkurentnost, spremnost na nove tehnologije, smještajne kapacitete, prometnu i popratnu infrastrukturu te prirodne i kulturne resurse.

### 5.1. Konkurentnost Republike Hrvatske kao turističke destinacije unutar Europske unije

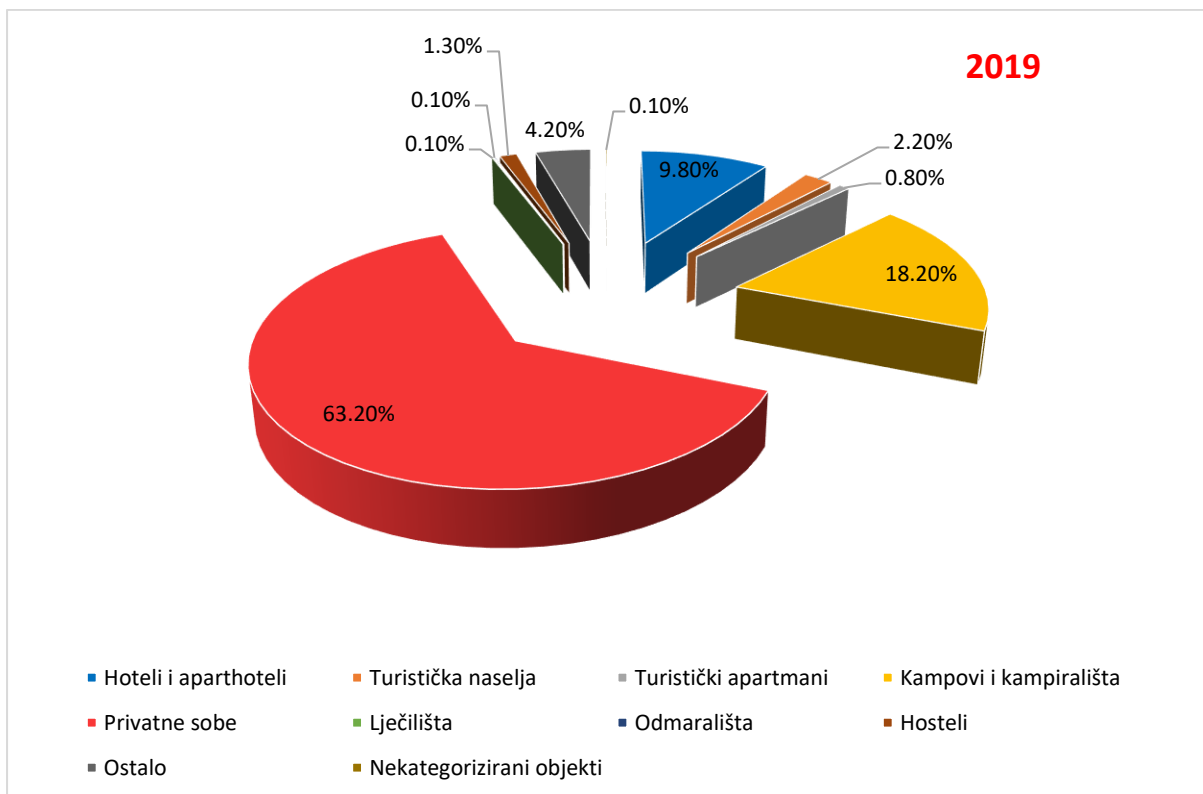
Konkurentnost se, sukladno definiranju OECD-a, određuje kao kapacitet ekonomskog subjekta da pri ravnopravnim i slobodnim uvjetima na tržištu pruži robe i usluge, prepoznate kao kvalitetne i za koje postoji međunarodna potražnja, a s ciljem povećanja i dugoročnog umnožavanja realnog dohotka kao i životnog standarda stanovništva (OECD, 2014).

Nastavno na to, kao temeljni cilj Strategije navedeno je „povećanje atraktivnosti i konkurentnosti,“ što bi se najpribližnije manifestiralo svrstavanjem među 20 najbolje ocijenjenih turističkih destinacija po kriteriju konkurentnosti (Vlada Republike Hrvatske, 2013). U 2019. godini hrvatski je turizam bio, prema analizama Svjetskog ekonomskog foruma, 27. turističko gospodarstvo svijeta, dok je glavni cilj bio ulazak u 20 najboljih svjetskih turističkih ekonomija, što ipak nije ostvareno. U vrijeme stupanja Strategije na snagu, 2013. godine, hrvatski je turizam bio 35. najkonkurentnije gospodarstvo svijeta, pa se, iako postavljeni cilj nije ostvaren, pozitivan pomak ipak dogodio.



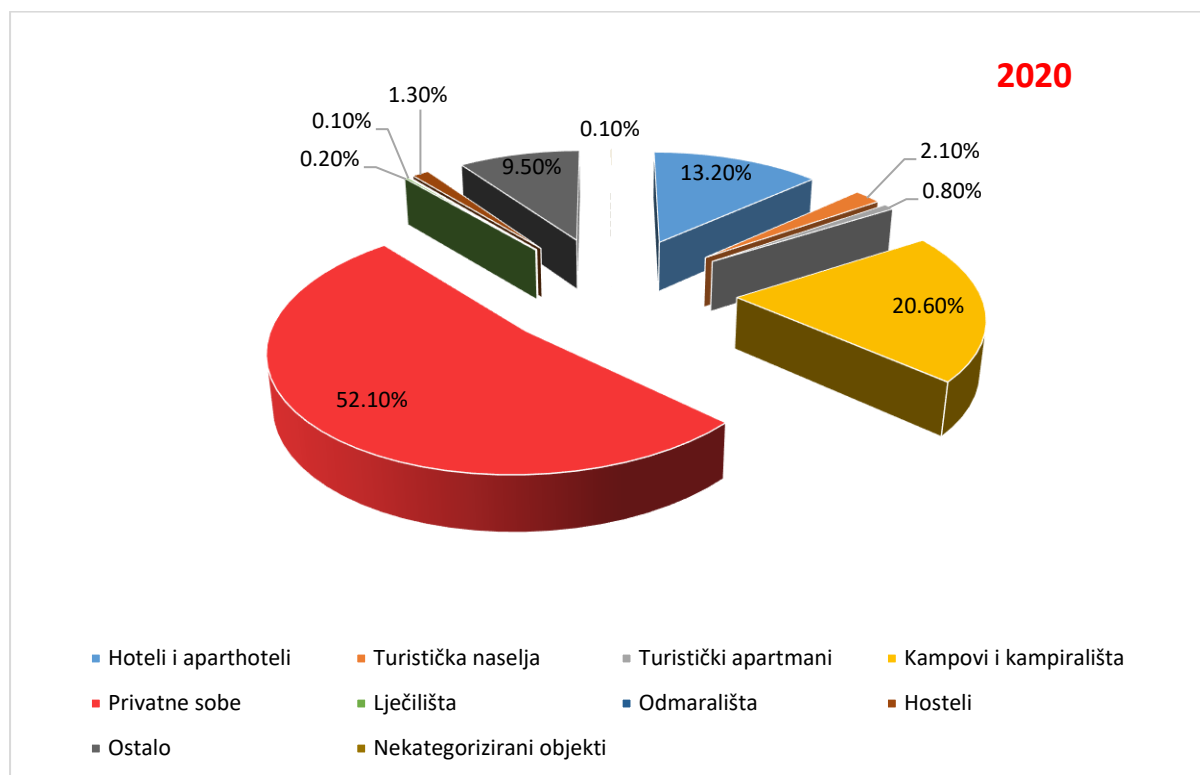
Cilj vezan uz promjenu strukture smještajnih kapaciteta postavljen je na način da se „udio smještajnih kapaciteta izražen hotelskim ležajevima mijenja s 13,1% tijekom 2011. godine na 18,1%, dok bi se udjel kampova trebao povećati s 25,2% na 25,8%, a pri čemu se zastupljenost smještaja u kućanstvima, tj. privatnog smještaja reducira s 48,7% na 43,4%“ (Vlada Republike Hrvatske, 2013). Struktura smještajnih kapaciteta u 2019. i 2020. godini može se vidjeti iz grafikona 4 i 5.

Grafikon 4. Smještajni kapaciteti prema vrstama objekta u 2019. godini



Izvor: izrada autora prema podacima Ministarstva turizma (2020)

Grafikon 5. Smještajni kapaciteti prema vrstama objekta u 2020. godini

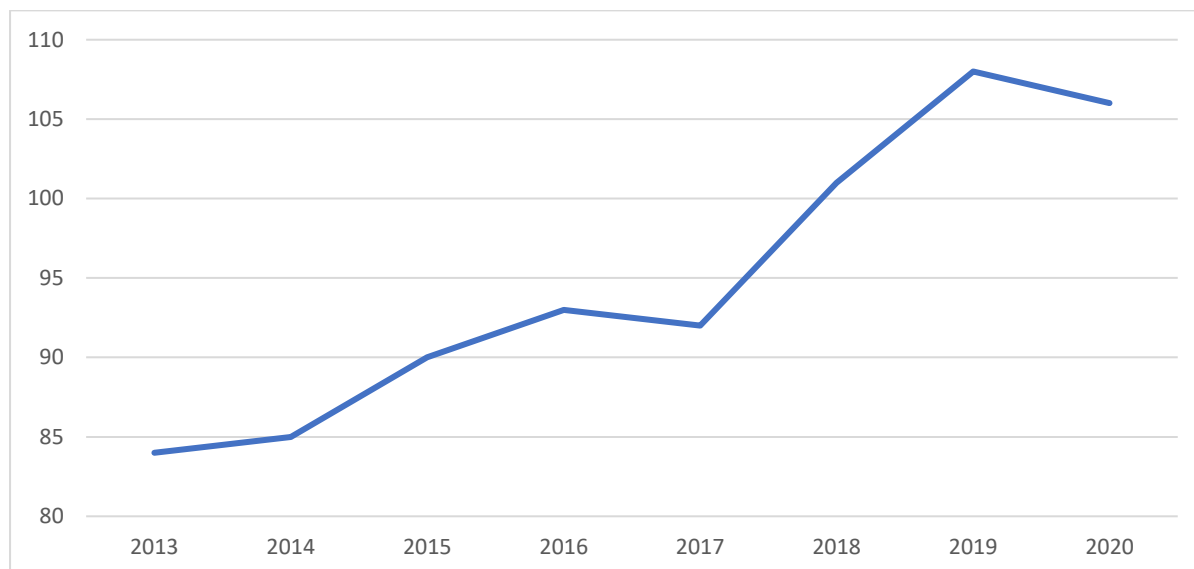


Izvor: izrada autora prema podacima Ministarstva turizma (2021)

Na grafikonima 4 i 5 jasno je vidljivo kako se nije ostvario niti jedan cilj vezan uz strukturu postojećih smještajnih kapaciteta. Na kraju 2020. godine udio smještaja u privatnim sobama iznosi 52,1%, što je znatno više od željenih 43,4%, dok su hoteli umjesto ciljanih 18,1% u ukupnoj strukturi smještajnih kapaciteta dosegli tek 13,2%, a kampovi i kampirališta 20,6% umjesto željenih 25,8%.

Kretanje zaposlenosti, kao jednog od temeljnih strateških ciljeva koji utječe na konkurentnost turističke destinacije, prognozirano je kroz “generiranje između 20 i 22 tisuće radnih mjesta u području turizma“ (Vlada Republike Hrvatske, 2013), a ono je prikazano na grafikonu 6.

Grafikon 6. Procjena kretanja broja zaposlenih u djelatnosti pružanja smještaja te pripreme hrane i pića od 2013. do 2020. godine

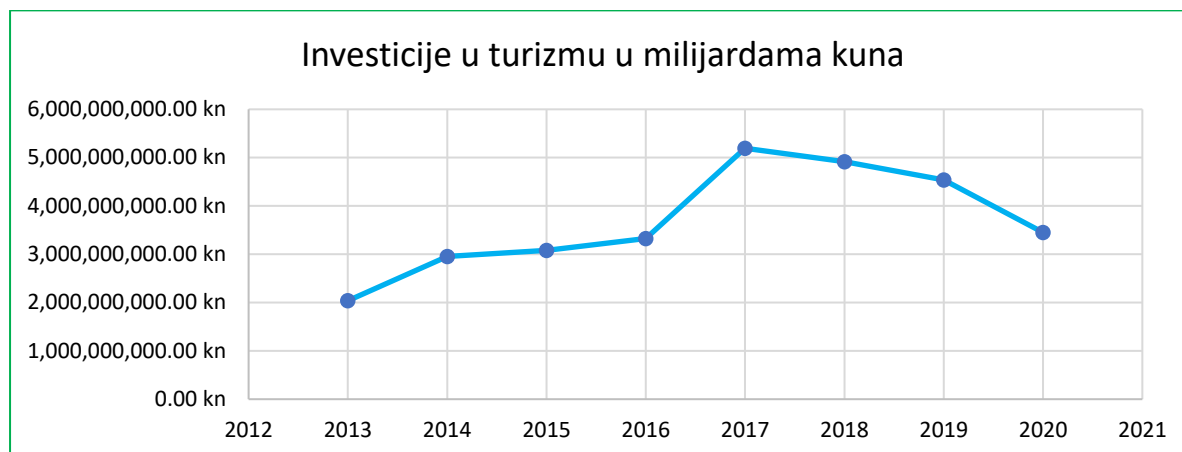


Izvor: izrada autora prema podacima Ministarstva turizma (2021)

Prema navodu Ministarstva turizma, 2020. godine u Hrvatskoj je bilo zaposleno 106 tisuća osoba samo u djelatnostima pripreme i usluživanja hrane te djelatnostima pružanja smještaja, što je čak 22 tisuće više u epidemijskoj 2020. godini, nego što je to bilo u 2013. godini. Ne računajući ostala radna mjesta koja je turizam generirao u godinama svog postojanog rasta, cilj povećanja zapošljavanja može se smatrati donekle ostvarenim, pošto ni Strategijom ni popratnim dokumentima nije definirano kakva bi to točno radna mjesta trebala biti, i s koliko dugim minimalnim trajanjem radnog odnosa.

Investicije u turizmu, kao jedan od najvažnijih makroekonomskih indikatora, promatraju se dominantno kao investicije u sektor klasificiran pod oznakom I - Djelatnosti pružanja smještaja i pripreme hrane. Samo u smještajne objekte, izgradnju novih i rekonstrukciju postojećih objekata predviđeno je preko 4,53 milijarde eura ulaganja. Kretanje ulaganja u smještajne objekte kroz vrijeme trajanja Strategije može se promotriti na grafikonu 7.

Grafikon 7. Investicije u smještajne objekte i objekte za pripremu hrane i pića u milijardama kuna između 2013. i 2020. godine



Izvor: izrada autora prema podacima DZS-a (2013. – 2020.)

Iz grafikona 7 vidi se volatilno kretanje investicija u smještajne objekte za smještaj i pripremu hrane, s vrlo zanimljivim padom u godinama najintenzivnijeg rasta turističkog prometa između 2017. i 2019. godine (DZS, 2019; DZS, 2020). Sve navedeno rezultiralo je ostvarenjem investicija u smještajne objekte i objekte za pripremu hrane od početka 2013. do kraja 2020. godine u iznosu od 3.915,367 eura, dok je planirano Strategijom bilo više od 4,53 milijarde eura. Iako je COVID-19 značajno usporio investicije u Republici Hrvatskoj, razlika od preko 614 milijuna eura malo vjerojatno bi se ostvarila i u slučaju stabilnih okolnosti u samo jednoj godini. Promatrana analiza investicija u smještajne kapacitete i objekte za pripremu hrane svakako ukazuje na to da navedeno nije ostvareno u potpunosti.

Cilj ostvarivanja 14,3 milijardi eura turističke potrošnje na godišnjoj razini, pri čemu 12,5 milijardi eura obuhvaća stranu turističku potrošnju pokazao se kao neostvariv, prvenstveno zbog izbijanja epidemije COVID-19 u 2020. godini. Kako je prethodno u radu prikazano, na grafikonu 1, prihodi generirani međunarodnim turizmom su za 2019. godinu dosegli 10.539,1 milijardi eura. Da je hrvatski turizam zadržao postojeće stope rasta inozemne turističke potrošnje od preko 10% godišnje (HNB, 2020), hrvatski bi turizam možda imao mogućnost dostići planiranu turističku potrošnju od 12,5 milijardi eura godišnje. No, za tako nešto bio bi potreban rast od čak 18,6% godišnje između 2019. i 2020. godine, što se, u Republici Hrvatskoj, nakon Domovinskog rata nikada nije dogodilo te se, prema prognozama UNWTO-a (2019) i WTTC-a (2019) nije ni trebalo dogoditi. Međutim, kako je hrvatski turizam i u


prošlosti puno puta znao vrlo pozitivno iznenaditi, postoji mogućnosti da se predviđeni rast nije ostvario zbog utjecaja epidemije COVID-19.

Na temelju svega prikazanog izvodi se zaključak da je iz okvira Strategije tek djelomično ispunjen temeljni strateški cilj generiranja novih radnih mjesta u turizmu, dok su konkurentnost, investicije i turistička potrošnja porasle, no ne onoliko koliko je bilo planirano. Također, nije ostvaren cilj promjene strukture smještajnih kapaciteta. Kao što je više puta spominjano u radu, Republika Hrvatska se pokazala atraktivna destinacija za turiste što dokazuje jedna od najviših stopa rasta turističkih dolazaka, no najveća sezonalnost značajno opterećuje strateško planiranje kao i tržište rada u turizmu, gdje se u smjeru dugotrajne zaposlenosti gotovo ništa nije promijenilo.

Također, vezano za konkurentnost turističkih destinacija, Svjetski ekonomski forum (WEF) svaku godinu objavljuje Indekse konkurentnosti svjetskih gospodarstava, te se sektorske analize Svjetskog ekonomskog foruma često smatraju relevantnim polazištima za buduće modifikacije strategija i operativnih programa određenih ekonomskih područja u nacionalnim i regionalnim gospodarstvima kao i u odgovorima na suvremene izazove svjetske ekonomije. Za turizam i putovanja relevantan je TTCI (eng. *Travel & Tourism Competitiveness Index*) koji nastoji odrediti komparativnu konkurentnost određenog turističkog gospodarstva temeljenu na kompleksnom sustavu promatranih područja i pripadajućih indikatora. Hrvatska je prema svjetskom ekonomskom forumu rangirana kao 27. turističko gospodarstvo svijeta, što je pozitivan pomak od 5 mjesta u odnosu na 2018. godinu (WEF, 2019). Usporednu analizu konkurentnosti mjerenu TTCI indeksom Hrvatske i turistički konkurentskih zemalja prikazuje tablica 11.

Tablica 11. Razrada turističke konkurentnosti odabranih nacionalnih ekonomija promatrane TTCI indeksom

Zemlja	Globalni rang	POTICAJNA OKOLINA					T&T POLITIKA I POTICAJNI UVJETI				INFRASTRUKTURA			PRIRODNI I KULTURNI RESURSI	
		Poslovno okruženje	Sigurnost	Zdravije i higijena	Ljudski resursi i tržište rada	Spremnost za ICT	Priorijetizacija T&T-a	Međunarodna otvorenost	Cjenovna konkurentnost	Održivost okoliša	Zračna infrastruktura	Kopnena i lučka infrastruktura	Infrastruktura turističke usluge	Prirodni resursi	Kulturni resursi i poslovna putovanja
Španjolska	1	4.5	6.1	6.2	4.9	5.8	5.9	3.9	5.0	4.7	5.0	5.2	6.6	4.8	6.7
Francuska	2	4.8	5.7	6.5	5.1	5.9	5.1	4.2	4.5	5.3	4.8	5.6	5.7	4.9	6.8
Italija	8	4.0	5.5	6.3	4.6	5.5	4.8	4.1	4.4	4.3	4.4	4.7	6.0	4.9	6.5
Portugal	12	4.7	6.3	6.0	5.1	5.5	5.7	4.2	5.1	4.2	4.7	4.2	6.7	4.0	4.1
Grčka	25	3.9	5.6	6.5	4.7	5.2	5.6	4.1	4.9	4.5	4.8	3.8	5.8	3.5	3.3
Hrvatska	27	3.8	5.9	6.3	4.1	5.2	4.9	4.2	5.0	5.1	3.6	3.9	6.5	4.4	2.8
Malta	35	5.0	6.0	6.5	4.8	5.8	6.2	4.0	4.9	4.7	3.9	4.8	5.5	2.8	1.5
Turska	43	4.4	4.3	5.5	4.2	4.6	5.1	3.8	5.6	3.7	4.7	3.6	5.0	2.8	3.8
Cipar	44	4.9	5.9	5.7	5.1	5.9	6.2	3.8	4.8	3.9	3.7	4.4	5.7	2.5	1.7
Prosjeak Južne Europe		4.4	5.7	6.1	4.7	5.4	5.5	4.0	5.0	4.4	4.4	4.3	6.0	3.7	3.8



20% dno                      20% vrh

Izvor: izrada autora prema podacima World Economic Forumu (2019)

Kao što je vidljivo iz tablice 11, Hrvatska je rangirana u donjoj polovici središnjeg dijela usporedne ljestvice konkurentskih zemalja s potencijalno međusobno supstitutivnim turističkim proizvodima.

Posebno zabrinjava loš rezultat kategorije “Poslovno okruženje” kao ključno područje za privlačenje investicija u turizmu. Svjetski ekonomski forum je u ovaj pokazatelj ponderirano objedinio kriterije poput ukupne porezne opterećenosti gospodarstva, prosječnog vremena potrebnog za ishođenje građevinskih dozvola te vremena i troškova potrebnih za pokretanje posla, kao i odgovore na anketna pitanja u formi Likertovih skala temeljenih na ekspertnom mišljenju nacionalnih stručnjaka vezanom uz pojedino područje poslovnog okruženja koja adresiraju (de)motivaciju rada i investicija pod pritiskom poreza i doprinosa (WEF, 2019).

U nastavku poglavlja Hrvatska je uspoređena s mediteranskim zemljama (Portugal, Grčka, Španjolska, Turska, Francuska, Italija, Malta i Cipar). Razlozi usporedbe imaju svoje uporište u nekoliko segmenata. Sve prethodno navedene države imaju sličnu mediteransku klimu, s vrućim ljetima i blažim zimama, jak je naglasak i na agrokulturi, obzirom da su sve zemlje poznate po vinogradarstvu, vinarstvu i maslinarstvu, ali najbitnije po izlazu na more koje

motivira dolaske turista. Radi se također o destinacijama s najviše turističkih dolazaka u ljetnim vremenima (srpanj i kolovoz) i izraženijim aspektom sezonalnosti. Upravo iz navedenih razloga, u nastavku su prethodno navedene zemlje uspoređene s Hrvatskom i hrvatskom turističkom ponudom (Simundić i Kuliš, 2016).

### *5.1.1. Porezna politika, investicije i produktivnost rada kao elementi konkurentnosti turističke destinacije*

Nastavno na WEF-ov (2019) izvještaj o poreznim i dohodovnim opterećenjima prikazana je i prva usporedba prethodno navedenih zemlja. Spomenute su zemlje uspoređene shodno poreznim stopama za dodanu vrijednost u turizmu.

Porezno opterećenje turizma i ugostiteljstva u Republici Hrvatskoj vrlo je visoko. Stope poreza na dodanu vrijednost u ugostiteljstvu i turizmu u Republici Hrvatskoj i turistički usporedivim zemljama prikazano je tablicom 12.

Tablica 12. Stope poreza na dodanu vrijednost u turizmu i ugostiteljstvu Republike Hrvatske i usporedivih zemalja

<b>Zemlja</b>	<b>Stopa poreza na dodanu vrijednost u uslugama smještaja</b>	<b>Stopa poreza na dodanu vrijednost u uslugama pripremanja hrane i pića</b>
Grčka	13%	13%
Francuska	10%	10% i 20% - alkoholna pića
Italija	10%	10%
Malta	7%	18%
Portugal	6%	13%
Španjolska	10%	10%
Turska	8%	1%
Hrvatska	13%	13 i 25%

Izvor: izrada autora prema podacima Svjetske banke (2020)

Kako porez na dodanu vrijednost u projekcijama proračuna Vlade Republike Hrvatske za 2021. godinu predstavlja preko 39% ukupnih prihoda Državnog proračuna (Vlada RH, 2019), što je prema podacima Svjetske banke najveći postotak u Europskoj uniji, s ekonomskog gledišta

nije teško zaključiti zašto samo Hrvatska, od svih zemalja Europske unije nije razmatrala smanjenje PDV-a u ugostiteljstvu i turizmu uslijed krize izazvane epidemijom COVID-19. Uspoređujući sve navedeno s podatkom Svjetskog vijeća za putovanja i turizam koji pokazuje kako hrvatski BDP najviše ovisi o turizmu od promatranih usporedivih zemalja, može se izvesti zaključak da je hrvatsko gospodarstvo najovisnije o PDV-u iz turističkih i ugostiteljskih djelatnosti od svih razmatranih zemalja. Iako je prihod od PDV-a značajna stavka hrvatskog državnog proračuna, nužno je biti svjestan dimenzije opterećenja visokog poreza na dodanu vrijednost kako za poduzetnike, tako i za cjenovnu konkurentnost hrvatskog turizma.

Porezno opterećenje rada u Hrvatskoj posljednjih se godina značajno smanjuje te je porezni klin u 2019. godini bio konkurentan u odnosu na usporedive zemlje (tablica 13). Cipar je izuzet iz analize obzirom da u Cipru nije bilo usporedivog poreza na dohodak (OECD, 2020).

Tablica 13. Porezni klin u Republici Hrvatskoj i usporedivim zemljama

<b>Zemlja</b>	<b>Porezni klin</b>
Italija	48%
Francuska	47,96%
Portugal	41%
Španjolska	39,50%
Turska	39,10%
Grčka	40,80%
Malta	23%
Hrvatska	39%

Izvor: izrada autora prema podacima OECD-a (2020)

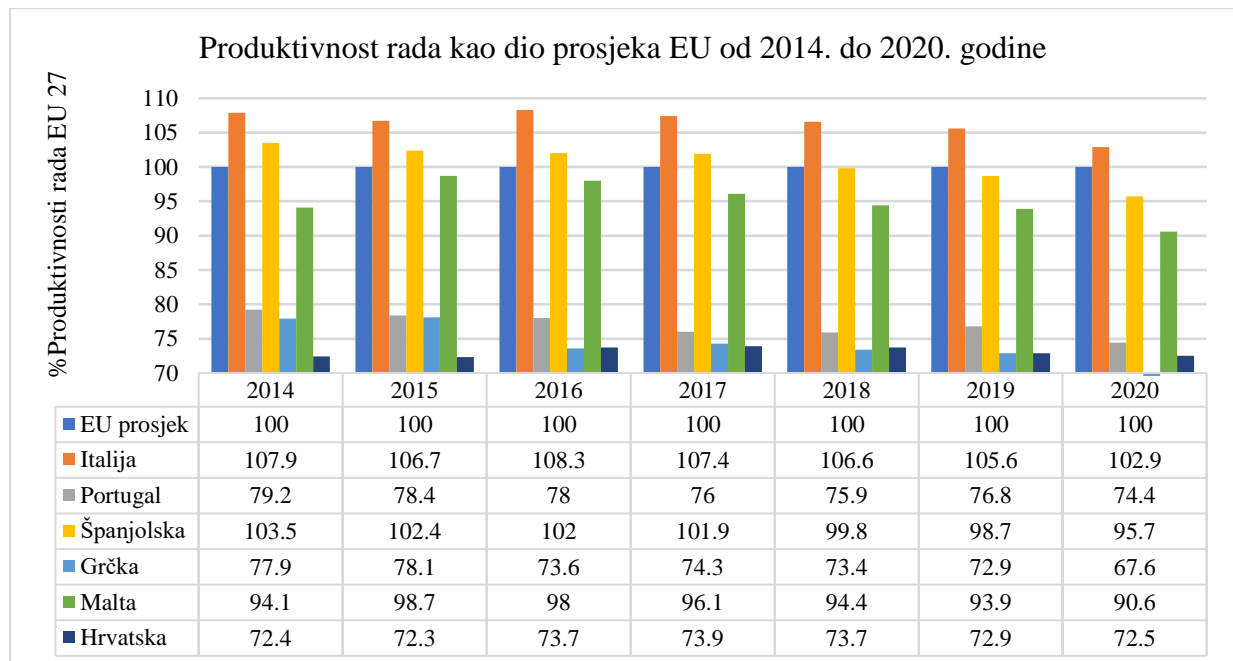
Porezni klin OECD definira kao “razliku između ukupnog troška rada za poslodavca te neto plaće radnika“ (OECD, 2020). Navedena razlika podrazumijeva socijalne doprinose kao i porez te prirez na dohodak. Iako je porezno opterećenje rada od gotovo 40% visoko, ono je u Republici Hrvatskoj na prosječnoj razini u odnosu na usporedive zemlje te zemlje Europske unije (Ibid).

Kako porezno opterećenje rada nije pretjerano veliko u odnosu na usporedive turističke zemlje, uzroke relativno niskih plaća u odnosu prema zapadnim zemljama može se tražiti u produktivnosti rada koja predstavlja omjer BDP-a i broja zaposlenih unutar nacionalnih ekonomija, a njihovo kretanje obzirom na prosjek Europske unije Hrvatskoj predstavlja izrazito porazan pokazatelj. Naime, produktivnost rada je u Republici Hrvatskoj, u razdoblju između



2014. i 2020. godine, bila na razini 72-73% prosjeka na razini 27 europskih zemalja (Eurostat, 2021) te se od usporedivih južnoeuropskih zemalja može uspoređivati jedino s Grčkom čija se produktivnost rada kreće na približno istim razinama. Obzirom na prethodno analiziranu produktivnost rada turističke djelatnosti, može se zaključiti kako je hrvatski turistički sektor izrazito radno produktivniji od ostatka hrvatskog gospodarstva. Sve navedeno upućuje na pre nizak gospodarski output po zaposlenom što rezultira značajnim ograničavanjem mogućnosti rasta primitaka od nesamostalnog rada u komparaciji s prosjekom Europske unije. Prethodno iskazano može se primijetiti na grafikonu 8.

Grafikon 8. Produktivnost rada Republike Hrvatske i usporedivih zemalja Europske unije u razdoblju 2014. - 2020. godine

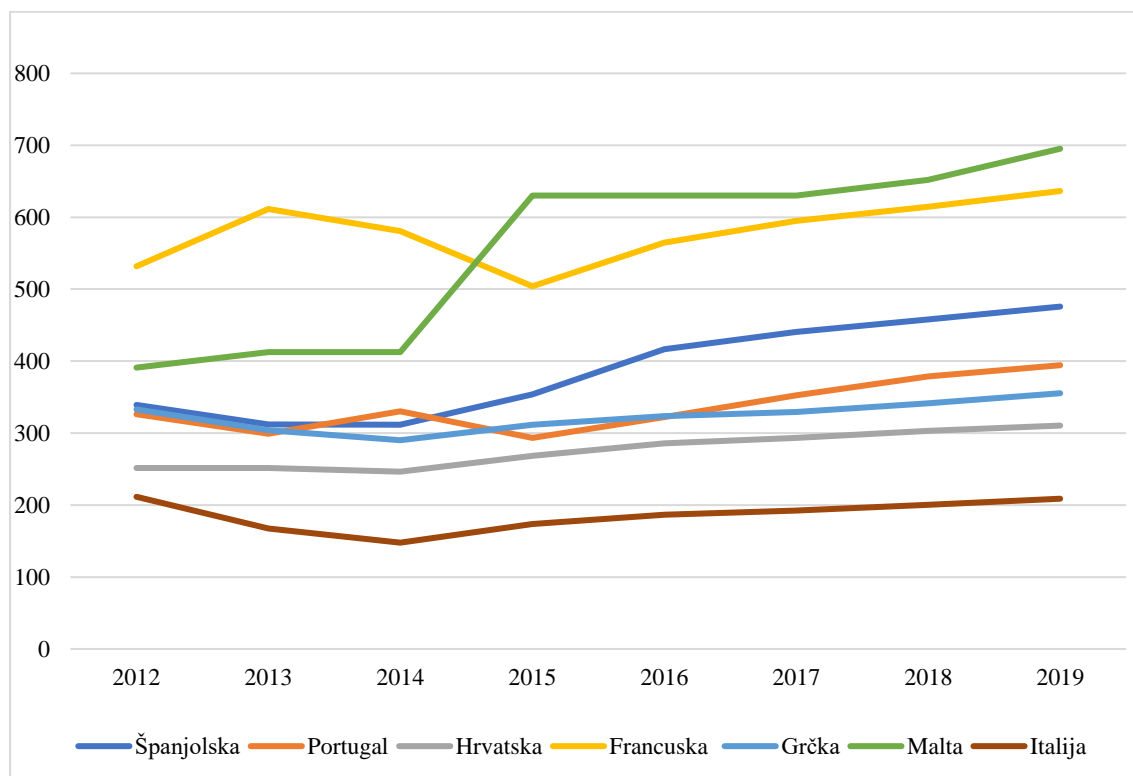


Izvor: izrada autora prema podacima Eurostata (2021)

Niska produktivnost rada i visoko porezno opterećenje turizma u Republici Hrvatskoj značajno opterećuju investicije u sektor turizma i putovanja, koje su kako u apsolutnim, tako i u relativnim omjerima među najnižima u Europskoj uniji, unatoč najvišoj ovisnosti bruto domaćeg proizvoda o turizmu od svih usporedivih zemalja, osim Malte. Kretanje investicija u turizam i putovanja u mediteranskim zemljama teško je uspoređivati zbog velike razlike u veličini gospodarstava promatranih zemalja. Kako bi se postigla relativna usporedivost veličina, promatrat će se investicije u sektor turizma i putovanja u američkim dolarima prema broju stanovnika promatrane zemlje. Procjenu kretanja investicija u T&T sektoru (eng. *Travel*

and Tourism sector) po stanovniku, a prema usporedivim zemljama može se vidjeti na grafikonu 9.

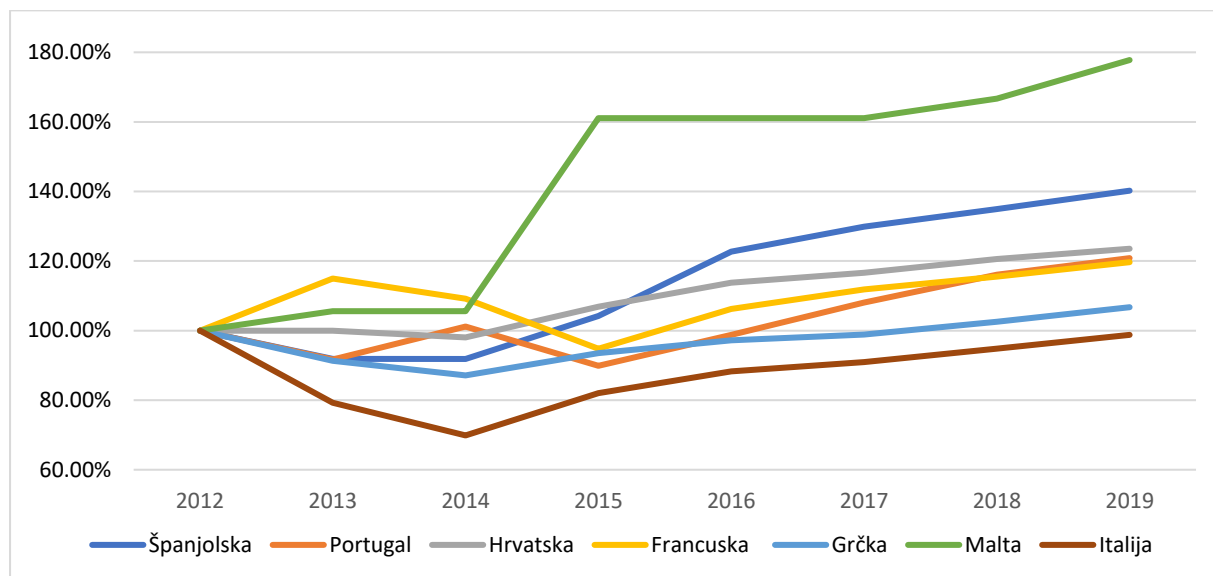
Grafikon 9. Ulaganja u turizam i putovanja po stanovniku između 2012. i 2019. godine u američkim dolarima



Izvor: izrada autora prema podacima Svjetske banke (2020)

Grafikon 9 jasno prikazuje da su ulaganja po stanovniku u Republici Hrvatskoj i nakon pristupanja Republike Hrvatske Europskoj uniji bile na najnižoj razini, odmah iza Italije u cijelom promatranom razdoblju od 2012. do kraja 2019. godine, posljednjeg duljeg razdoblja velike turističke ekspanzije. Ipak, nakon ulaska u Europsku uniju, stopa rasta investicija u sektor turizma i putovanja bila je konkurentnija, jer je po tome pokazatelju Republika Hrvatska rangirana kao treća od razmatranih usporedivih zemalja (grafikon 10).

Grafikon 10. Indeks rasta investicija u turizam i putovanja prema promatranim zemljama u odnosu na 2012. godinu



Izvor: izrada autora prema podacima Svjetske banke (2020)

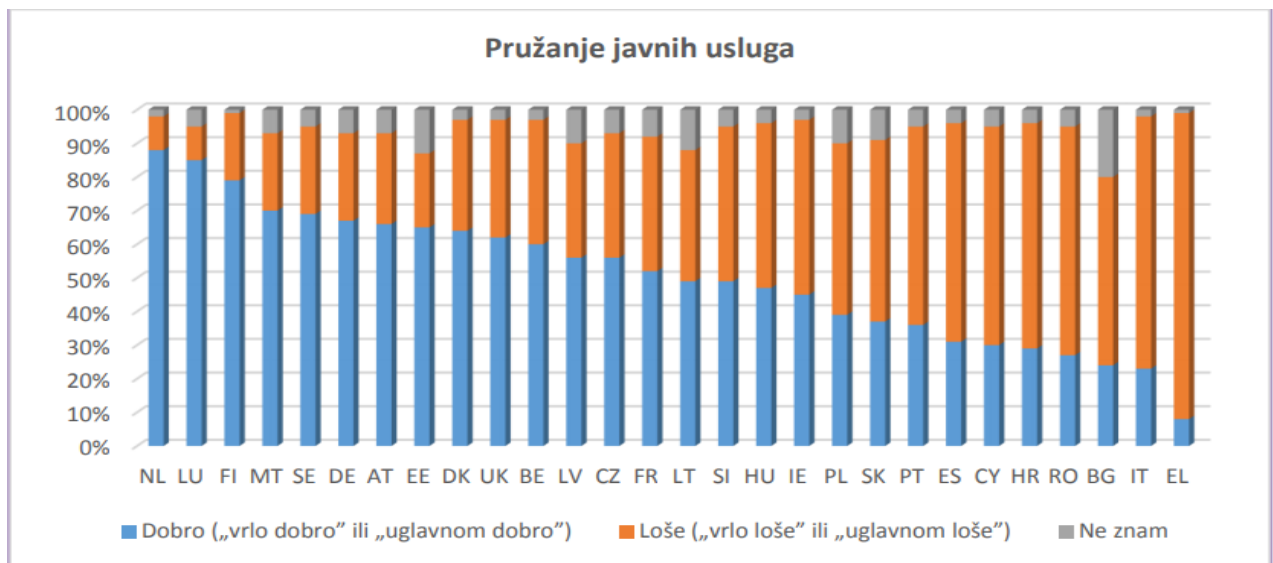
Grafikon 10 prikazuje kako su, prema podacima Svjetske banke, investicije u sektor turizma i putovanja između 2012. i 2019. godine rasle brže od prosjeka mediteranskih zemalja članica Europske unije. U promatranom razdoblju najveći je prosječan godišnji rast investicija u turizam i putovanja imala Malta, od čak 9,41% godišnje, dok je najsporiji prosječan rast investicija imala Italija u iznosu od samo 0,69% godišnje. Hrvatski rast investicija od 2,95% godišnje brži je od rasta investicija u Italiji, Portugalu, Francuskoj i Grčkoj, dok je bio sporiji od rasta na Malti i u Španjolskoj. Iako analiziran rast djeluje vrlo ohrabrujuće, treba napomenuti da su, prema podacima WTTC-a, u 2012. godini investicije u portugalski ili grčki turizam bile više od tri puta veće nego ulaganja u hrvatski turizam, te je kretanje s relativno niskih razina ulaganja omogućilo više stope rasta u narednim godinama. Obzirom na ocjene Svjetskog ekonomskog foruma, za dostizanje konkurentske pozicije primjerice Portugala ili Grčke bit će potrebno značajno duže razdoblje od razdoblja trajanja jedne razvojne strategije.

### 5.1.2. Efikasnost javne uprave, spremnost na nove tehnologije i cjenovna konkurentnost kao elementi konkurentske prednosti turističke destinacije

Efikasnost javne uprave, koja se višestruko odnosi na ostale kriterije promatrane u analizama Svjetskog ekonomskog foruma, česta je tema mnogih javnih, stručnih i znanstvenih rasprava.

Republika Hrvatska je, prema Svjetskom ekonomskom forumu, u efikasnosti institucija ostvarila tek 77. rezultat od promatrane 144 zemlje što je značajno slabiji rezultat kako od ukupnog rezultata (63. mjesto) tako i od svih usporedivih zemalja članica Europske unije (WEF, 2019). Taj je problem prisutan već dulji niz godina, što je primijetila i Europska komisija u svojoj analizi efikasnosti javne uprave iz 2017. godine koja se može promotriti na slici 6.

Slika 6. Uočena kvaliteta javnih usluga u zemljama Europske unije



Izvor: preuzeto iz Europska komisija (2017)

Kao što je vidljivo na slici 6, dugotrajno istraživanje Europske komisije (2017) o percepciji javnih usluga prikazuje da, od konkurentskih zemalja na Mediteranu, samo građani Grčke i Italije smatraju javne usluge manje kvalitetnima od hrvatskih građana. Navedeno je prepoznato kao problem na strateškoj razini upravljanja te je uočljivo da kvalitetnija javna uprava i administracija zauzimaju sve veći prostor u nacionalnim planovima konkurentnosti (Vlada RH, 2021). Povećanje efikasnosti javne uprave predstavlja i preporuke Svjetskog ekonomskog foruma za Hrvatsku (WEF, 2019) pogotovo u segmentima smanjenja potrebnih dokumentacija i administracijskih zahtjeva, ishođenja građevinskih dozvola kao i pojednostavljenje postupka pokretanja poslovanja.

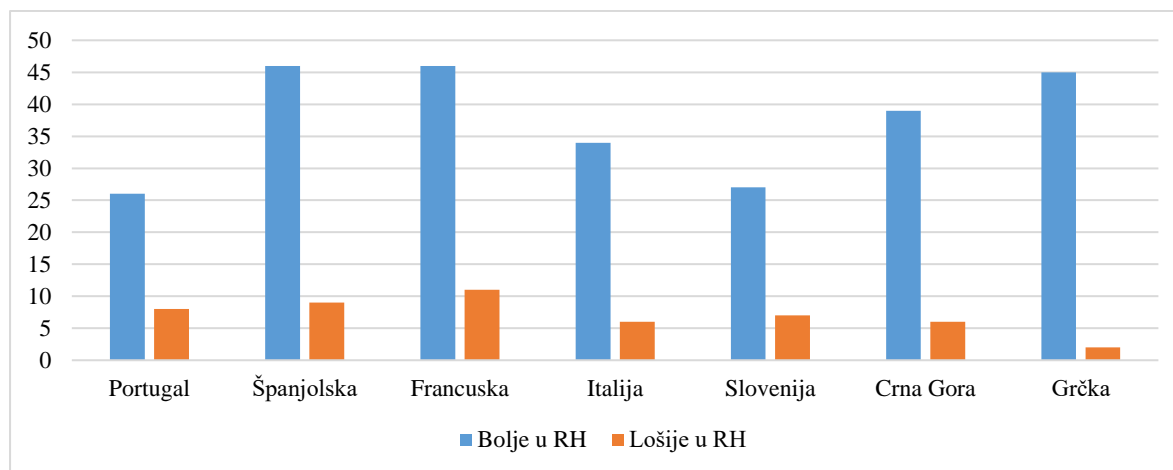
Sigurnost turista predstavlja segment turističke konkurentnosti u kojem Republika Hrvatska kotira značajno bolje od segmenta poslovne sigurnosti. Svjetski ekonomski forum koristi

nekoliko ponderiranih indikatora kako bi utvrdili sigurnost turista u Hrvatskoj. Glavni promatrani kriteriji su (WEF, 2019):

1. Broj ubojstava na 100.000 stanovnika;
2. Učestalost terorističkih napada u zemlji;
3. Odgovori na skalirana ekspertna pitanja, poput:
  - a) Koliko organizirani kriminal utječe na poslovanje u vašoj zemlji? (1-7);
  - b) Kakav je utjecaj terorističkih aktivnosti na poslovanje u vašoj zemlji? (1-7);
  - c) Koliko je vaše povjerenje u sustav javne sigurnosti i policijsku službu (1-7).

Sigurnost je često spominjan i svakako vrijedan resurs u turističkoj promociji. Sukladno nalazima studije TOMAS Hrvatska 2019 (Institut za turizam, 2020) osobna sigurnost treći je najpozitivnije ocijenjen element turističke ponude, odmah iza ljepote prirode i krajolika te ljepote mjesta. Čak 84,5% ispitanih turista izrazilo je zadovoljno osobnom sigurnošću, dok u kontinentalnoj Hrvatskoj taj postotak dostiže i 93,8%. Prema longitudinalnom istraživanju osjećaja sigurnosti turista u Hrvatskoj i usporedivim zemljama, turisti se u Hrvatskoj osjećaju izuzetno sigurno, što se vidi na grafikonu 11 (Strelec, 2019).

Grafikon 11. Percipirana sigurnost turista u Republici Hrvatskoj i usporedivim zemljama



Izvor: izrada autora prema Strelac (2019)

Na grafikonu 11 uočljivo je da se posjetitelji i turisti, koji su boravili i u Hrvatskoj i u navedenim usporedivim zemljama, značajno sigurnije osjećaju u Hrvatskoj, nego u ostalim usporedivim zemljama. Primjerice, čak 45% turista koji su bili i u Hrvatskoj i u Grčkoj sigurnije se osjećaju u Hrvatskoj, dok se u Grčkoj sigurnije osjeća manje od 3% ispitanih turista. Strelac (2019) i drugi autori poput Čorak i Marušić (2015) te Marića, Samardžića i

Protrke (2017) slažu se da je Hrvatska u turizmu izrazito konkurentna i u svjetskim razmjerima te da se, između ostalih komparativnih prednosti, i na temelju sigurnosti treba graditi hrvatski turistički proizvod.

Gotovo pa nepostojeći terorizam, stopa ubojstava gotovo dvostruko niža od prosjeka Europske unije (0,57 u Republici Hrvatskoj na 100 000 stanovnika u usporedbi s 1 u Europskoj uniji, podatak preuzet iz baze podataka Svjetske banke i rada Stašević, Derk i Poda (2019)) te percepcija sigurnosti Hrvatske kao turističke destinacije značajno pridonose pozicioniranju Republike Hrvatske na europskom turističkom tržištu.

Važnost sigurnosti prepoznalo je i Ministarstvo turizma te je u kontekstu epidemije COVID-19 predvidjelo uvođenje sigurnosnih oznaka „*Safe travels*“ te oznaka vezanih za primjenu sigurnosnih protokola u sklopu metodologije „*Safe Travels*“ WTTC-a (2020) pod nazivom „*Safe Stay in Croatia*.“ Iako je navedeno predviđeno za ublažavanje posljedica zdravstvenih ugroza zbog epidemija, globalno prepoznat i prihvaćen okvir sigurnosti putovanja svakako bi se mogao implementirati i kao mjerilo ukupne sigurnosti destinacije koje bi značajno doprinijelo njenom imidžu i prepoznatljivosti.

Zdravlje i higijena također je područje u kojem je Republika Hrvatska značajno bolje ocijenjena od konkurentskih zemalja i to s prosječnom ocjenom 6,3 naspram prosjeku zemalja južne Europe čija prosječna ocjena iznosi 6,1 od mogućih 7 (WEF, 2019). Segment zdravlja i higijene svakako upotpunjuje dojam Republike Hrvatske kao sigurne destinacije. Temeljni kriteriji koje je Svjetsko ekonomsko vijeće, prilikom ocjenjivanja zdravlja i higijene zemalja, uzimalo u obzir su: (WEF, 2019):

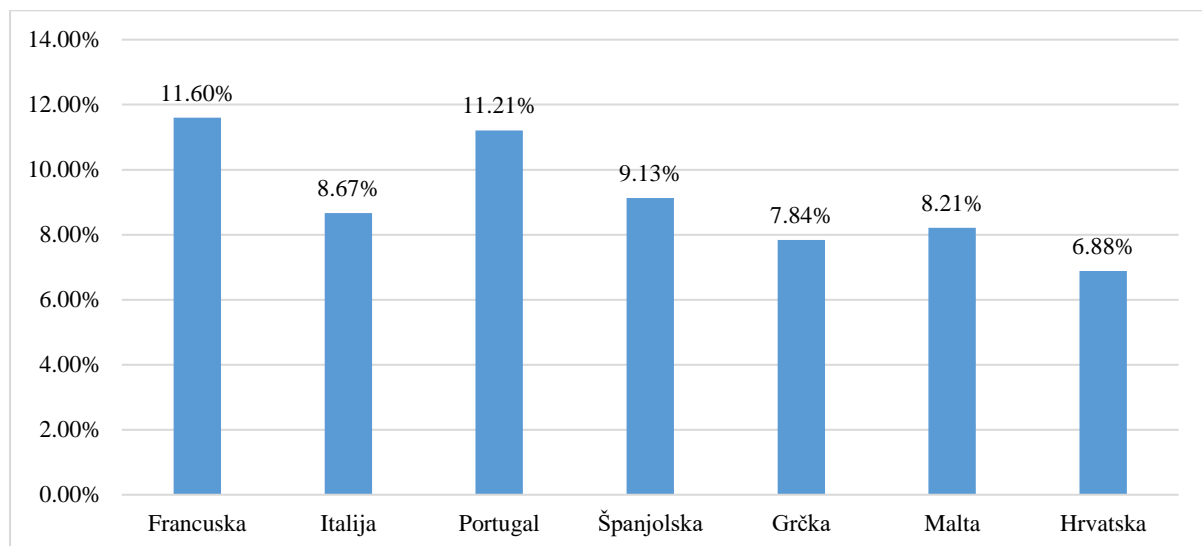
1. Broj liječnika na 1000 stanovnika;
2. Dostupnost osnovne komunalne infrastrukture i pitke vode;
3. Broj bolničkih postelja promatrano prema 10.000 stanovnika destinacije.

Dodatni kriteriji poput rasprostranjenosti malarije i HIV-a za Hrvatsku su irelevantni kako su statistički zanemarivi. Hrvatska prema podacima Europske komisije (2019) ima manje liječnika na 1000 stanovnika obzirom na prosjek Europske unije, tj. 3,4 liječnika na 1000 stanovnika u Hrvatskoj u usporedbi s 3,6 liječnika na 1000 stanovnika u Europskoj uniji, kao i 6,6 medicinskih sestara i tehničara na 1000 stanovnika naspram 8,5 medicinskih tehničara i sestara promatrano na 1000 stanovnika u prosjeku EU-a. Europska komisija navodi da broj

liječnika konvergira europskom prosjeku, dok se broj medicinskih sestara i tehničara sve više udaljava od prosjeka na razini Europske unije. Iako broj bolničkih kreveta od 399 kreveta na 100.000 stanovnika u Hrvatskoj nadmašuje europski prosjek od 394 kreveta, Europska komisija preporuča efikasniju alokaciju kako bolničkih postelja tako i specijalističkih ambulanti sukladno prostornom obuhvatu pojedinog kliničkog centra (Europska komisija, 2019).

Ukupni izdaci za zdravstvo kao udio bruto domaćeg proizvoda i agregatni pokazatelj ulaganja u zdravstvo u pojedinoj državi članici Europske unije, mogu se promotriti na grafikonu 12.

Grafikon 12. Ukupni izdaci za zdravstvo kao udio u BDP-u na razini Europske unije

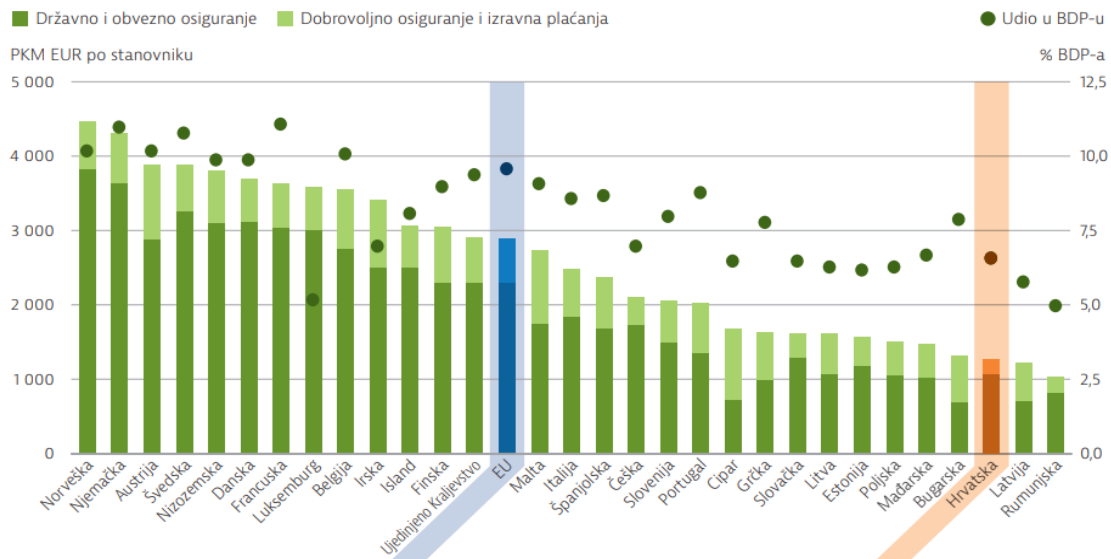


Izvor: preuzeto s Eurostat (2021)

Kao što je vidljivo iz grafikona 12, ukupna potrošnja na zdravstvene usluge u Hrvatskoj, prema dostupnim podacima Eurostata iznosila je 6,88% BDP-a dok prosjek Europske unije iznosi 9,92%. Od turistički konkurentnih zemalja Hrvatska je za zdravstvo izdvajala najmanje, dok je Malta primjerice izdvajala 8,21% BDP-a, Portugal 11,20%, Španjolska 9,13%, Italija 8,67%, a Grčka 7,84% BDP-a. To predstavlja ozbiljno upozorenje, pogotovo razumijevajući činjenicu da je BDP prethodno spomenutih zemalja po glavi stanovnika veći od hrvatskog BDP-a po glavi stanovnika. Toliko značajan odmak od europskog prosjeka u zdravstvenoj potrošnji dugoročno, pogotovo potpomognuto procesom starenja stanovništva, može predstavljati značajan rizik smanjenja kvalitete zdravstvene usluge u Republici Hrvatskoj, što može i značajno ugroziti dosadašnju kvalitetnu komponentu zdravstvene sigurnosti i higijene kao

integralnog dijela domaćeg turističkog proizvoda. Izdavanja za zdravstvo po glavi stanovnika to zorno potkrepljuju, što se može primijetiti na slici 7 u nastavku.

Slika 7. Izdatci za zdravstvo po stanovniku



Izvor: preuzeto iz Europska komisija (2019)

Zdravstveni izdatci po stanovniku ukazuju na još izraženiji problem skromnih ulaganja u zdravstvu usporedno s prosjekom EU i turistički konkurentskih zemalja. Zdravstveni turizam je, unazad desetak godina, uzeo visok zamah u Hrvatskoj, a tu ponajviše prednjači istarska regija s dentalnim turizmom, koja utječe na visoke migracije inozemnih turista (pretežito iz Italije) prema Hrvatskoj zbog povoljnijih uvjeta obavljanja određenih dentalnih zahvata koji su u domicilnoj zemlji tih turista trostruko ili četverostruko skuplji. Naravno, ovaj primjer je samo jedan od mnogih, a otkriva potencijal koji je moguće realizirati na razini cijele Hrvatske, uzevši u obzir da u Hrvatskoj trenutno postoji problem odljeva liječnika i zdravstvenog osoblja. Razvoj zdravstvene infrastrukture i poboljšanje uvjeta i mogućnosti za domaće stručnjake u zdravstvu može se inicijalno pokrenuti upravo kroz turizam, što bi za Hrvatsku značilo veću razinu konkurentnosti na europskoj razini, ali i podiglo kvalitetu ponude.

Prema dostupnim podacima Europske komisije, prije epidemije koronavirusa izdaci za zdravstvo u Hrvatskoj iznosili su oko 1.240 eura po stanovniku, dok ista kategorija u prosjeku Europske unije poprima vrijednost vrlo blizu 3.000 eura. Iz slike 7 vidljivo je da su sve turistički konkurentne zemlje Europske unije značajno više trošile na zdravstvo po glavi stanovnika. Ocjena Svjetskog ekonomskog foruma da je stanje higijene i zdravstva u Hrvatskoj



lošije samo nego na Malti i Grčkoj, na razini Italije, a primjerice bolje nego na Cipru, u Španjolskoj i Portugalu govori da, obzirom na to koliko su ulaganja u hrvatsko zdravstvo skromna, privatni zdravstveni i javnozdravstveni sustav proizvedu natprosječni output obzirom na količinu svih uloženi inputa, što je potkrijepljeno i analizama Staševića, Derka i Ropca (2019).

Segment ljudskih resursa i tržišta rada doživio je vrlo značajne promjene tijekom epidemije virusa COVID-19. Dok se 2019. godine predviđalo da će hrvatskom turizmu svake godine nedostajati više desetaka tisuća radnika s progresivnim trendom iz godine u godinu (Ekonomski institut, 2019), epidemija COVID-19 je u 2020. godini potpuno preokrenula trendove. Svjetski ekonomski forum u svojoj procjeni stanja na tržištu rada u obzir je uzeo odgovore na sljedeća pitanja kao parametre stanja ljudskih resursa i tržišta rada u Republici Hrvatskoj (WEF, 2019):

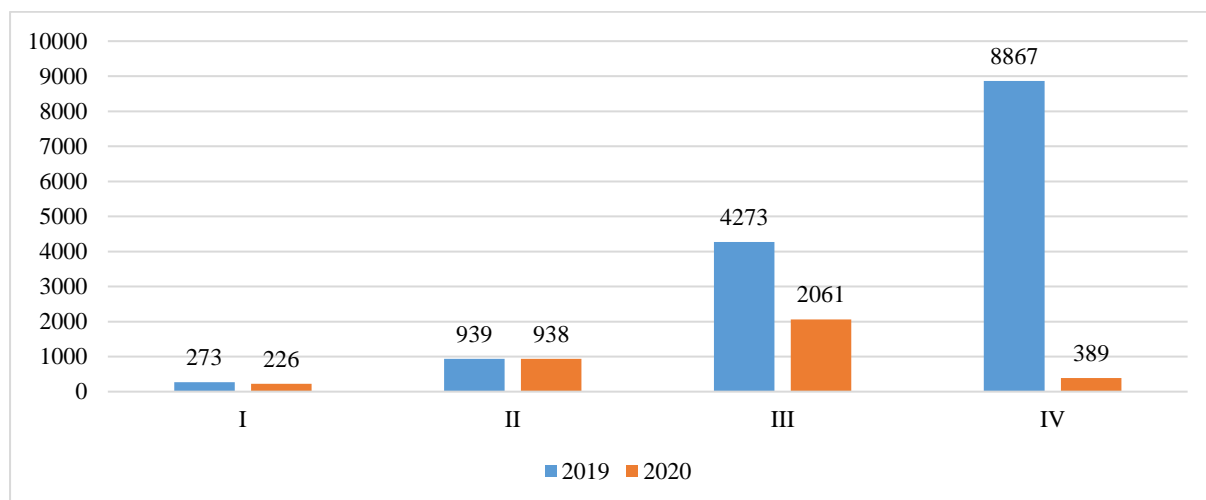
1. Prema Vašem mišljenju, koliko tvrtke u Hrvatskoj ulažu u trening i edukaciju zaposlenika? (1-7);
2. Prema Vašem mišljenju, kako se tvrtke u Hrvatskoj odnose prema klijentima? (1-7);
3. Prema Vašem mišljenju, koliko regulacije vezane uz zapošljavanje dopuštaju fleksibilno zapošljavanje i otpuštanje radnika? (1-7);
4. Prema Vašem mišljenju, odredite stupanj jednostavnosti pronalaska radnika s potrebnim vještinama u Vašoj zemlji (1-7);
5. Prema Vašem mišljenju, odredite stupanj jednostavnosti zapošljavanja stranog radnika? (1-7);
6. Prema Vašem mišljenju, kolike su plaće povezane s produktivnošću radnika? (1-7).

Iako WEF uzima u obzir i pojedine druge pokazatelje poput stupnja primarnog i sekundarnog obrazovanja te participacije žena na tržištu rada, u pokazateljima ljudskih resursa i tržišta rada velik ponder zauzima ispitivanje ekspertnog mišljenja, pa postoji opravdana mogućnost sumnje u njihovu objektivnost.

Značajna imobilizacija turističkih aktivnosti u ožujku, travnju i svibnju 2020., kao i tek polovični vrhunac turističke sezone utjecali su na zaposlenost u Republici Hrvatskoj negativnije u odnosu na prosjek Europske unije (HGK, 2020). Zanimljivo je primijetiti inverziju višegodišnjeg trenda najintenzivnijeg porasta zapošljavanja u ožujku i travnju 2020.

godine, kao i promjenu zaposlenih u turizmu između 2019. i 2020. godine prema podacima WTTC-a (grafikon 13 i tablica 14):

Grafikon 13. Izlazak iz evidencije nezaposlenosti u prva četiri mjeseca 2020. u usporedbi s 2019. godinom



Izvor: preuzeto iz HGK (2020)

Tablica 14. Promjena zaposlenosti u turizmu između 2019. i 2020. godine u promatranim zemljama (u tisućama)

Zemlja	Broj zaposlenih u turizmu		Pad zaposlenosti u turizmu 2020. godine obzirom na 2019. godinu
	2019	2020	
Španjolska	2.855,7	2.547,9	-10,78%
Portugal	1.003,7	843,4	-15,97%
Hrvatska	377,2	318,3	-15,62%
Francuska	2.691,6	2.499,1	-7,15%
Grčka	824,7	759,3	-7,93%
Malta	54,4	47,8	-12,13%
Italija	3.499,3	3.162	-9,64%

Izvor: izrada autora prema podacima iz World Travel and Tourism Council (2021)

Na grafikonu 13 može se primijetiti da je izlazak iz evidencije Hrvatskog zavoda za zapošljavanje radi sezonskog zaposlenja ostvarilo 13.140 nezaposlenih u trećem i četvrtom mjesecu 2019. godine, a u 2020. godini je taj broj iznosio 2.450 ljudi, što predstavlja pad za 81,36% u jednoj godini (HGK, 2020). Koliko je pad zaposlenosti u Hrvatskoj bio velik 2020. godine obzirom na 2019. godinu, najbolje pokazuje tablica 14 u kojoj je vidljivo da je

Republika Hrvatska imala gotovo najveći pad zaposlenosti u turizmu od promatranih europskih zemalja, gotovo kao Portugal, a značajno veći od svih ostalih (usprkos solidnoj sezoni u odnosu na konkurentne zemlje). Europska komisija procijenila je da u Hrvatskoj porast nezaposlenosti u 2020. godini iznosi 3,6% uspoređujući s 2019. godinom, što predstavlja drugi najizraženiji prognozirani pad zaposlenosti od usporedivih zemalja nakon Španjolske, kao zemlje najteže pogođene epidemijom koronavirusa. Značajno bolja turistička sezona od očekivane pridonijela je da na godišnjoj bazi registrirana nezaposlenost poraste za 1,7% umjesto za 3,6% (DZS, 2021). Iako je navedeno kretanje ohrabrujuće, HGK (2020) navodi da Republika Hrvatska ima najviši udio tzv. “prekarnih radnika” pod koje spadaju svi radnici s ugovorima o radu kraćima od 3 mjeseca te navedeni čine čak 5,8% ukupno zaposlenih, dok u zemljama Europske unije prosječno čine tek 2,3%. Prethodno navedeno, protumačeno zajedno s visokim padom zaposlenosti u odnosu na konkurentne zemlje zbog prvog značajnijeg stresa europskog turističkog tržišta, promatrano od hrvatskog ulaska u Europsku uniju, dodatno naglašava osjetljivost hrvatskog tržišta rada na vanjske šokove te nužnost dinamičkog upravljanja tržištem rada efikasnim sustavom politika, mjera i instrumenata.

Spremnost za ICT (engl. *Information and Communications Technology*) novija je kategorija ocjene turističke konkurentnosti posebno interesantna kako predstavlja segment tehnologije najzastupljeniji u ciljevima novog višegodišnjeg financijskog okvira Europske komisije od 2021. do 2027. godine. Kao izrazito važnu kategoriju budućeg financijskog planiranja, WEF (2019) razmatra konkurentnost spremnosti za ICT u okviru indikatora koji adresiraju postotak korisnika interneta u populaciji, internetskih pretplatnika u populaciji, postotak pretplatnika mobilne mreže i pokrivenost signala mobilnog interneta.

Nastavno na prethodno, prema WEF-u (2019), pitanja relevantna za analizu ekspertnog mišljenja u ovom području su vezana za važnost IT-a u poslovanju s poslovnim korisnicima (eng. B2B), zastupljenost internetskih prodajnih kanala i stabilnost električne mreže u situacijama nestanka struje i značajne volatilnosti napona.

Iako je objektivna kategorizacija zemalja po gore navedenim pokazateljima vrlo kompleksna i sklona subjektivnosti kako su odstupanja u temeljnim kategorijama neznatna, a ponderi značaja ekspertnog mišljenja visoki (WEF, 2019), zanimljivo je promotriti „*The 2021 Network readiness index*“ (NRI) Svjetskog saveza za informacijske tehnologije i servise (WITSA, 2021) u tablici 15.

Tablica 15. Network Readiness Index (NRI) 2021 po odabranim usporedivim zemljama

Zemlja	Svjetski rang	Tehnološki rang	Ljudski kapital rang	Upravljački rang	Utjecajni rang
Francuska	14	14	14	16	14
Španjolska	23	22	21	22	28
Malta	27	29	29	33	27
Italija	28	26	28	31	35
Portugal	31	31	30	32	31
Hrvatska	41	64	46	37	40
Grčka	46	51	40	44	59

Izvor: izrada autora prema World Information Technology and Services Alliance (2021)

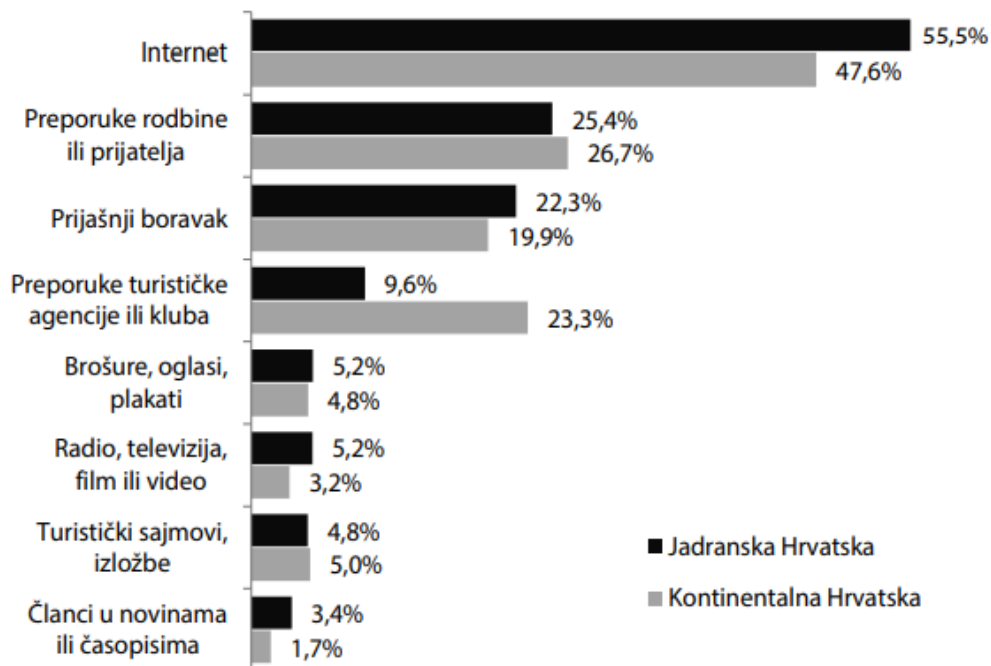
U tablici 15 može se uočiti zabrinjavajuće nizak rang Republike Hrvatske u usporedbi s ostalim promatranim zemljama u segmentu ICT kompetitivnosti, iako je on zadnjih godina u porastu. Ovdje postoji niz negativnih implikacija kao što su skromna pokrivenost mobilne mreže na nekim područjima, nedovoljno jaka pokrivenost optičkim internetom što dovodi do nestabilnosti mrežne infrastrukture, posebice u ruralnim dijelovima zemlje. Navedeno može, u kontekstu turističke ponude, posebice u 21. stoljeću, uvelike utjecati na zadovoljstvo gostiju turističkom destinacijom i samom ponudom u destinaciji.

Nastavno, zabrinjava i 46. mjesto od 121 u sekciji ljudi te tek 64. mjesto u sekciji novih tehnologija (WITSA, 2021). WITSA je pod novom tehnologijom za 2021. godinu promatrala raširenost upotrebe umjetne inteligencije i interneta te su ta dva segmenta u usporedbi s konkurentskim zemljama gotovo nepostojeća. Dva najlošije ocijenjena mikro-koncepta indeksa *NRI*-ja su Ulaganje u tehnologije budućnosti i Ljudski potencijali u vladajućim strukturama, u kojima Republika Hrvatska drži izuzetno nisko 108., te 77. mjesto, a to predstavlja nedvojbeno upozorenje za kretanje buduće konkurentnosti turizma, ali i gospodarstva u cjelini.

Iako predmetno područje na prvi pogled ne predstavlja značajan segment u upravljanju turizmom, intenzivan trend povećanja internetskih rezervacija u zadnjih deset godina značajno je povezan s upotrebom informatičke tehnologije. Na temelju Google Ad Words-a moguće je prilikom potrošačevog redovitog pretraživanja pojmova vezanih za odmor istaknuti određeni oglas, koji u kombinaciji s moćnim internetskim turističkim agencijama koje zakupljuju najviše internetskog oglašivačkog prostora mogu činiti značajnu razliku u broju rezervacija pojedinog turističkog objekta. Podaci studije TOMAS Hrvatska 2019. (Institut za turizam, 2020) ukazuju

na činjenicu da je internet glavni informacijski medij za izvor informacija naveden u čak 55,5% anketiranih posjetitelja jadranske Hrvatske i 47,6% anketiranih posjetitelja kontinentalne Hrvatske. Dominantnost interneta kao temeljnog izvora informacija vidljiva je na slici 8.

Slika 8. Učestalost navođenja interneta kao temeljnog izvora prikupljanja informacija o potencijalnom odmoru



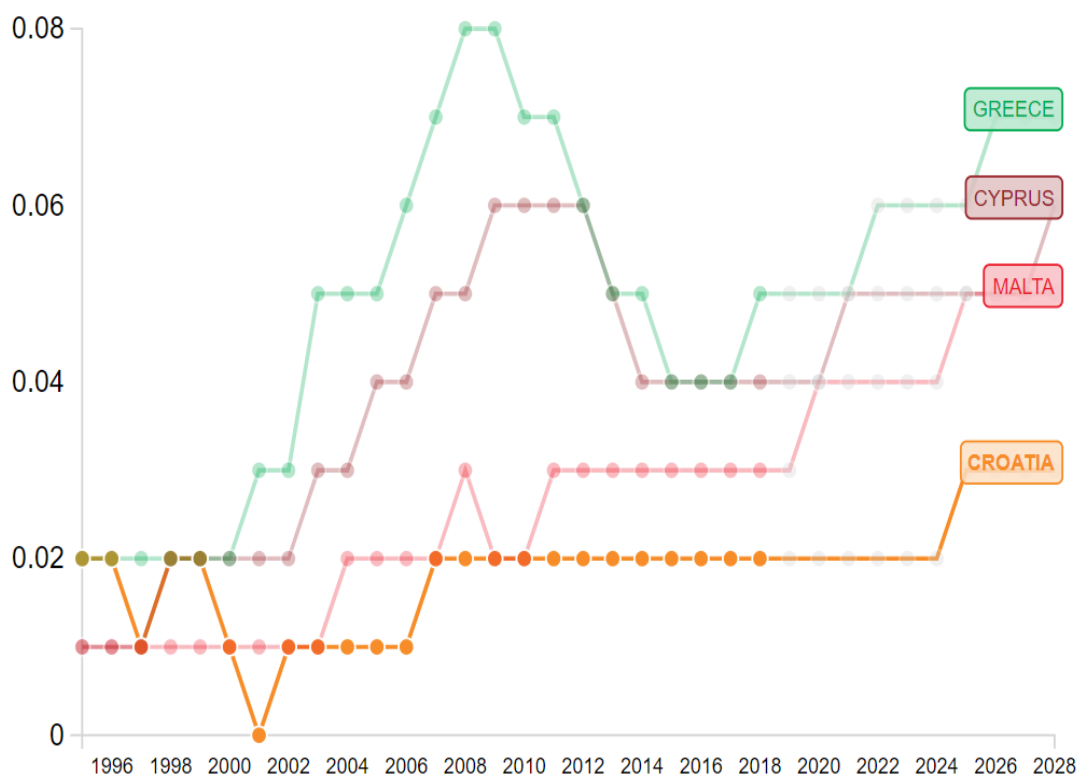
Izvor: preuzeto iz Institut za turizam (2020)

Naročito zanimljiva je najslabija ocjena u čitavom usporedivom okruženju u segmentu rangiranja prioriteta turizma i putovanja, pogotovo uzevši u obzir informaciju da turizam čini veći udio u BDP-u Hrvatske nego svih ostalih usporedivih zemalja, osim Malte (WEF, 2019). Svjetski ekonomski forum za proračun rangiranja prioriteta turizma i putovanja poglavito uzima sljedeće pokazatelje:

1. Udio izdataka za T&T (eng. *Travel and tourism*) u ukupnom državnom proračunu;
2. Dostupnost i ažurnost podataka o tijeku turizma u zemlji;
3. Ocjena brendiranja zemlje priznatih konzultantskih kuća.

Prema podacima Svjetske banke, Republika Hrvatska iz proračuna troši najmanje na turizam od svih usporedivih zemalja, što se može iščitati sa slike 9.

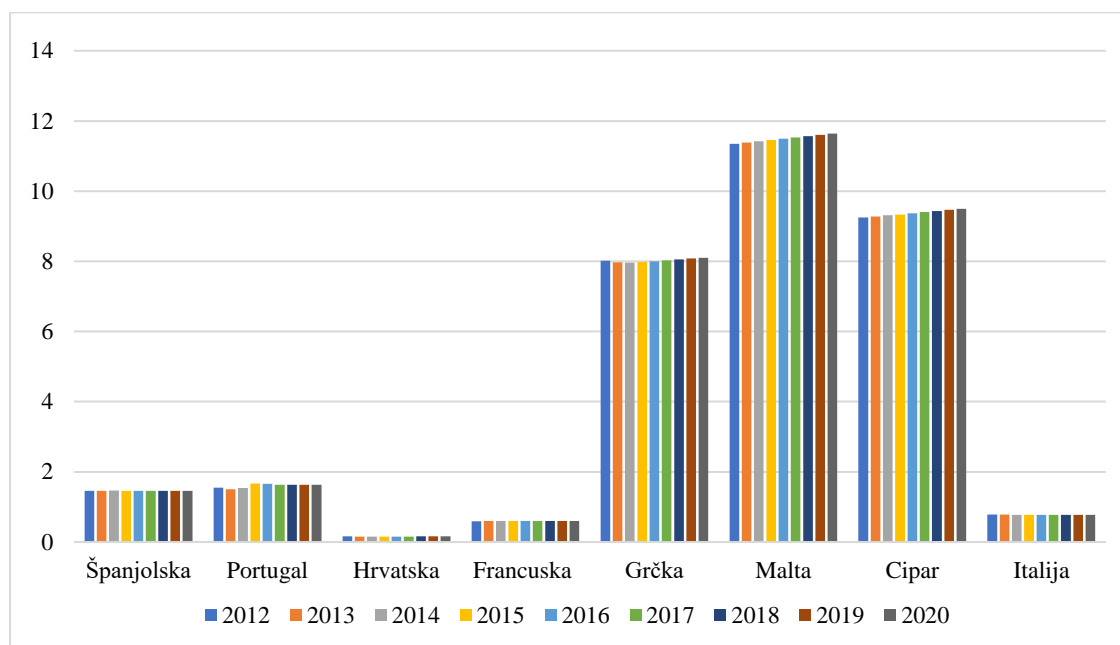
Slika 9. Državna potrošnja u *Travel and tourism* sektoru u milijardama dolara



Izvor: preuzeto iz Svjetska banka (2020)

Podatak Svjetske banke također govori da Republika Hrvatska ima najsporiji prosječni godišnji rast državne potrošnje u turizmu od usporedivih zemalja od 1996. do 2019. godine u iznosu od 1,56%, dok Cipar ima najviši u iznosu 7,17%. Državnu potrošnju u T&T sektoru između 2012. i 2020. godine u Hrvatskoj i usporedivim zemljama možemo vidjeti na grafikonu 14.

Grafikon 14. Državna potrošnja kao dio ukupne potrošnje u turizmu prema promatranim zemljama u postocima



Izvor: izrada autora prema podacima Svjetske banke (2020)

Na grafikonu 14 može se primijetiti da je Hrvatska imala najnižu državnu potrošnju usmjerenu turizmu kao dio ukupne potrošnje u turizmu od svih usporedivih zemalja, što se može tumačiti kao najniža javna ulaganja u T&T sektor obzirom na ostvareni gospodarski učinak od svih promatranih zemalja. Ovaj je indikator bio ključan u izrazito niskoj ocjeni ranga prioritnosti T&T-a Hrvatske obzirom na usporedive zemlje prema Svjetskom ekonomskom forumu. Neki od dodatnih kriterija koji utječu na rang pojedine mediteranske zemlje u rangu prioritnosti T&T-a su razdioba potrošnje domaćih i stranih turista u zemlji, razdioba prihoda od turista obzirom na motive putovanja (odmor i posao), utjecaj turizma na BDP, djelovanje turizma na ukupnu zaposlenost u domicilnoj zemlji, dolasci i odlasci turista, letovi u turističku destinaciju i sve to kroz posljednje tri godine kako bi se pratile stope promjene u uzastopnim razdobljima. Također, broj usporedivih turističkih indikatora u turizmu Republike Hrvatske nije velik. U tablici 16 vidi se broj usporedivih indikatora dostupnih Europskoj komisiji pri izradi Turističke satelitske bilance (TSA) Europske unije (Europska komisija, 2019).

Tablica 16. Dostupni usporedivi indikatori pri izradi Turističke satelitske bilance Europske unije

<b>Zemlja</b>	<b>Broj usporedivih indikatora</b>
Španjolska	41
Italija	40
Francuska	35
Malta	26
Grčka	22
Hrvatska	21

Izvor: izrada autora prema podacima Europske komisije (2019)

Iz podataka Europske komisije uočljivo je da su statističke publikacije i javno dostupni turistički podaci dostupni Europskoj komisiji za Republiku Hrvatsku generirali 21 usporedivi indikator, a za usporedive zemlje su, osim za Cipar, generirali više međunarodno usporedivih indikatora (Europska komisija, 2019). Europska komisija ističe da ažurnost podataka kod svih zemalja Europske unije bilježi pozitivan trend, što se u Hrvatskoj primjećuje preko učestalijeg objavljivanja informacija o tijeku turističke sezone kroz sustave pokazatelja turističkog intenziteta HTZ-a i učestale i koncizne analize Instituta za turizam.




















Brendiranje zemlje kao turističke destinacije izrazito je segmentiran i kompleksan konstrukt. Brend se može identificirati kao skup ili jedinku simbola, marki, imena, loga, riječi ili rečenica koje upravljači strategijom brendiranja koriste kako bi diferencirali svoj proizvod ili uslugu od drugih (Kotler i Armstrong 2016, str. 556). Derivacijom iz osnovne definicije brenda, može se zaključiti da je temelj brendiranja zemlje kao turističke destinacije diverzificiranje prema proizvodima, uslugama i turističkim resursima koje određena zemlja pruža.

Sam Bloom Consulting (2020) ističe da je dominantni ponder u rangiranju turističkog brenda svakako strategija turističkog brendiranja zemlje, kako iz nje proistječu online performanse i digitalna potražnja. Ekonomske performanse promatrane su dominantno u stopama rasta dolazaka i noćenja, a digitalna potražnja prema rezultatima internetskih pretraga temeljnih pojmova vezanih uz turistička putovanja poput „Hotels,“ „Accommodation,“ „Travel in“ i sl. Online performanse mjerene su prvenstveno performansama službenih web stranica nacionalnih turističkih zajednica poput broja posjeta stranici ili broja preusmjerenja na određenu povezanu stranicu. Strategija turističkog brendiranja zemlje mjeri se kombinacijom svega navedenog i tzv. „brand-tagova“ koji predstavljaju određenu rečenicu, slogan ili pojam



vezanih za isključivo za jednu zemlju poput primjerice #fulloflife Hrvatske turističke zajednice. Kako je koordinator upravljanja strategijom turističke promocije i brendiranja u Republici Hrvatskoj upravo Hrvatska turistička zajednica, promatrana metodologija u svom najvažnijem segmentu, strategiji turističkog brendiranja, u velikoj je mjeri primjenjiva za Hrvatsku. Rezultate i rang Republike Hrvatske u europskom okruženju prema Bloom Consulting-u (2020) i Svjetskom ekonomskom forumu (2019) možemo vidjeti na slici 10.

Slika 10. Rejting turističkog brenda za 2019. godinu

1.	-		Spain	3	A
2.	+2		United Kingdom	4	A
3.	+2		Italy	7	A
4.	-2		France	9	BBB
5.	-2		Germany	10	A
6.	-		Turkey	12	BBB
7.	+3		Portugal	14	AAA
8.	-1		Switzerland	17	AA
9.	-		Greece	19	BBB
10.	+3		Croatia	20	AA
11.	+1		Ireland	21	A
12.	-4		Austria	23	A
13.	+4		Norway	26	AAA
14.	-3		Netherlands	28	AA
15.	-1		Sweden	30	AA
16.	-1		Russian Federation	32	AA
17.	-1		Belgium	36	A
18.	-		Poland	39	A
19.	+1		Denmark	43	AA
20.	+1		Finland	48	AA
21.	+7		Iceland	50	AAA
22.	-3		Malta	54	A
23.	-		Czech Republic	56	A
24.	-		Luxembourg	60	AAA
25.	-		Cyprus	61	A

Izvor: Preuzeto iz Bloom consulting (2020)

Prema slici 10, Hrvatska je, od svih usporedivih zemalja Južne Europe u 2019. godini, uz Portugal najviše popravila svoj rang u turističkom brendiranju u Europi, promatrajući europsko okruženje, a od europskih zemalja Hrvatska je najviše popravila svoj svjetski rang i to za 7 mjesta (Bloom consulting, 2020). Naime, Republika Hrvatska trenutno ima 20. najbolje ocijenjen turistički brend u svijetu prema istraživanjima Svjetskog ekonomskog foruma i

njihovih kooperanata (Bloom consulting, 2020). Kako je blizina Hrvatske kao turističke destinacije značajno pomogla tijekom epidemije COVID-19 te je Hrvatska kumulativno ostvarila najmanji pad dolazaka i prihoda od svih mediteranskih zemalja (Hrvatska turistička zajednica, 2020; HGK, 2020) realno je očekivati pozitivan razvoj hrvatskog turističkog brenda temeljenog na sigurnosti, što se dokazalo kao izuzetno važan resurs turističke atraktivnosti, posebno u vrijeme velikih eksternalijskih šokova.

Segment međunarodne otvorenosti u velikoj je korelaciji s politikama i pravnom stečevinom Europske unije. Hrvatska je harmonizirala svoje vizne režime s Europskom unijom te viza za putovanje u Hrvatsku nije potrebna pri putovanjima iz gotovo svih Hrvatskoj značajnih turističkih emitivnih tržišta (Europska Komisija i UNWTO, 2019). Bilo bi korisno uzeti u obzir formiranje određenog oblika turističkih viza za zemlje poput Rusije i Kine, koje predstavljaju tržište sa značajnim emitivnim potencijalom (HTZ, 2020).

Iako je Republika Hrvatska solidno prometno pokrivena i povezana postojećim europskim regulativama zračnog prometa, zanimljivo je promotriti broj međunarodnih ugovora u zračnom prometu sklopljenih od strane Republike Hrvatske i usporedivih zemalja (tablica 17).

Tablica 17. Broj sklopljenih ugovora u međunarodnom zračnom prometu

Zemlja	Broj sklopljenih ugovora u međunarodnom zračnom prometu
Španjolska	93
Francuska	78
Italija	57
Portugal	44
Grčka	42
Malta	33
Cipar	47
Hrvatska	24

Izvor: izrada autora prema podacima International Civil Aviation Organisation (2021)

Iako Hrvatska zbog svog povoljnog geostrateškog položaja i blizine ključnim emitivnim tržištima razumljivo ima manji broj sklopljenih ugovora u međunarodnom zračnom prometu od primjerice Malte ili Cipra koji turistički ovise gotovo isključivo o zračnom prometu, brojni se autori poput Krajnović, Bolfek i Nekić (2014), Gašparović (2011) i Ekonomskog instituta (2019) slažu da razvoj zračnog prijevoza putem razvoja primarno manjih zračnih luka, veći broj

fleksibilnih i cjenovno konkurentnih aranžmana međunarodnog zračnog prijevoza te postizanje blizine zračnih luka što većem broju destinacija mogu donijeti značajne koristi hrvatskom turizmu, posebno u segmentu intenziviranja turističke predsezone i postsezone te postajanja Hrvatske atraktivnijom za goste veće platežne moći.

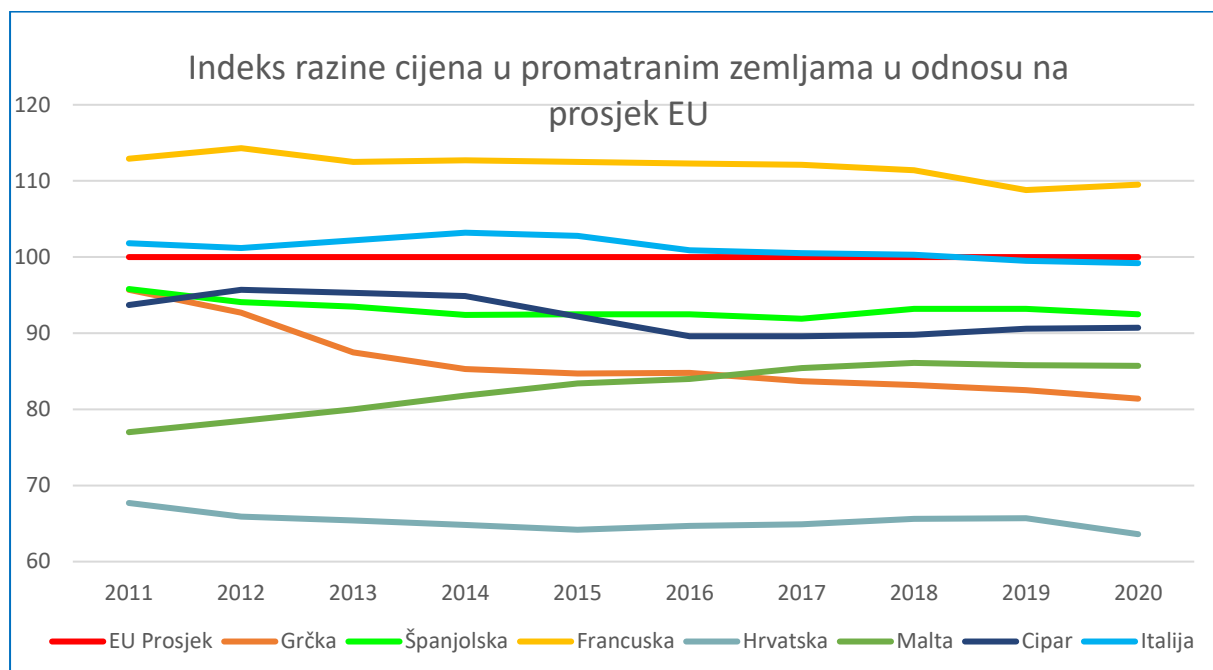
Regionalni trgovinski sporazumi Republike Hrvatske obuhvaćeni su, a u određenoj mjeri i ograničeni zajedničkom trgovinskom politikom Europske unije. Europska komisija navodi kako je trgovinska politika u isključivoj nadležnosti Europske unije. To znači da se zakoni o trgovinskim pitanjima donose na razini Europske unije (ne pojedinačno u svakoj državi članici), te se jednako sklapaju i međunarodni trgovinski sporazumi. U slučaju da neki sporazum obuhvaća teme koje se tiču mješovite odgovornosti, Vijeće ga može sklopiti tek nakon što ga prvo ratificiraju sve države članice (Europska komisija, 2020). Članstvo u Europskoj uniji Hrvatskoj je donijelo značajnu pregovaračku moć na svjetskoj razini i pospješilo njezinu međunarodnu otvorenost.

Cjenovna konkurentnost izrazito je bitan segment privlačenja turističke potražnje, poglavito u vremenima određene krize turističkog sektora poput epidemije virusa COVID-19 koja je obilježila 2020. godinu. Svjetski ekonomski forum ocjenjuje cjenovnu konkurentnost putem tri kriterija (WEF, 2019):

1. Paritet kupovne moći (Purchasing Power Parity – PPP);
2. Indeks hotelskih cijena;
3. Oporezivanje i cijena zračnog prijevoza.

Paritet kupovne moći (u daljnjem tekstu PPP) predstavlja indeks koji mjeri koliko bi trebalo izdvojiti nacionalne valute u pojedinoj zemlji za istu ponderiranu košaricu dobara koja se u SAD-u može kupiti u američkim dolarima (Svjetska banka, 2020). Usporedbom odnosa pariteta kupovne moći i deviznih tečajeva dvaju zemalja, može se steći dojam o realnoj razini cijena, primjerice u Republici Hrvatskoj pri uspoređivanju s ostalim zemljama EU-a. To se zorno može vidjeti na grafikonu 15.

Grafikon 15. Indeks razine cijena u promatranim zemljama u odnosu na prosjek Europske unije



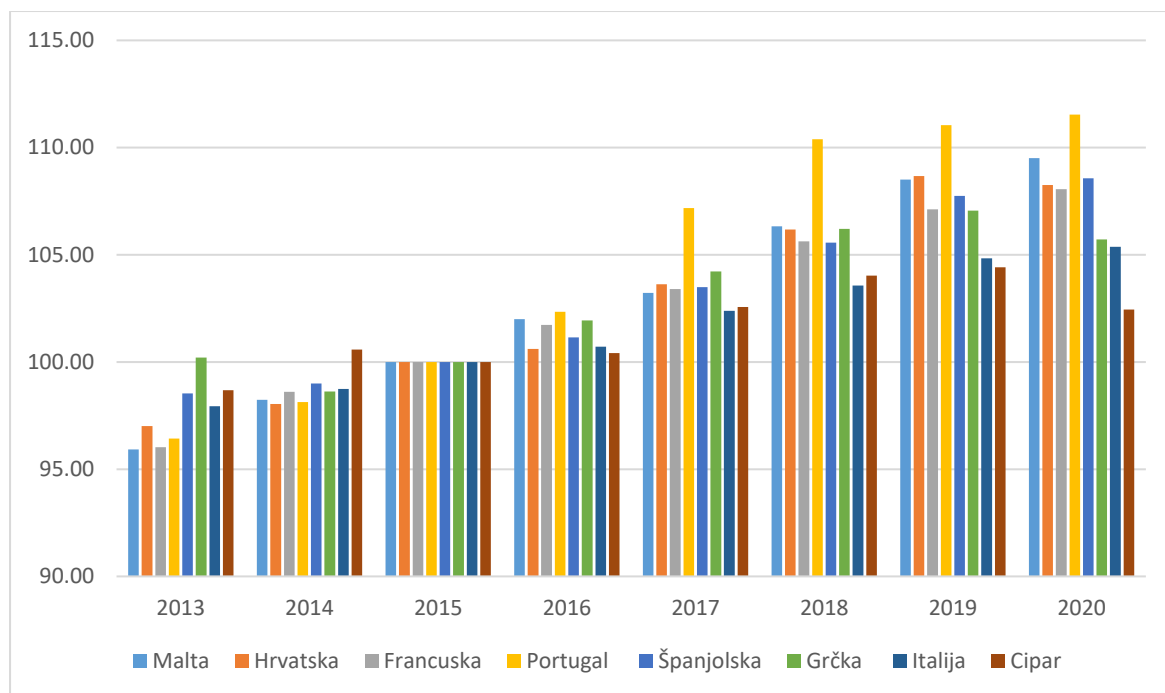
Izvor: izrada autora prema podacima Svjetske banke i Eurostata (2020)

Promotri li se indeks razine cijena izračunat putem PPP indeksa u Republici Hrvatskoj i promatranim zemljama u odnosu na prosjek Europske unije, može se primjetiti da su u Hrvatskoj kroz godine cijene prosječne košarice dobara znatno niže od europskog prosjeka, kao i od prosjeka usporedivih mediteranskih zemalja Europske unije. To je pozitivno za Hrvatsku iz aspekta cjenovne konkurentnosti primjerice prehrambenih namirnica i goriva, no razlog zbog kojeg Hrvatska nije značajnije istaknuta kao cjenovno konkurentna zemlja prema analizama Svjetskog ekonomskog foruma je taj što je situacija s cijenama restorana i hotela u odnosu na europski prosjek bitno drugačija nego u slučaju prosječne košarice dobara.

Iako je razina cijena prosječne potrošačke košarice u Republici Hrvatskoj bila znatno jeftinija od prosjeka Europske unije te ima pozitivan utjecaj na cjenovnu konkurentnost, indeks hotelskih cijena puno realnije prikazuje konkurentnost cijena u direktnoj vezi s turizmom. Iako je opća razina cijena mjerena putem PPP indeksa kvalitetan pokazatelj opće razine cijena, struktura potrošnje na odmoru ipak je bitno različita u odnosu na ostatak godine. Primjerice, cijene bijele tehnike i higijenskih potrepština zauzimaju statistički značajan udio u određivanju PPP-a, dok nije vjerojatno da će predstavljati značajan udio potrošnje turista na odmoru (WEF, 2019).

Cijene hotelskih aranžmana i restorantskih usluga stoga puno bolje prikazuju odnose cijena u turizmu. Zanimljivo je promotriti Eurostatov Indeks potrošačkih cijena u hotelijerstvu i restoraterstvu (grafikon 16).

Grafikon 16. Harmonizirani indeks potrošačkih cijena za hotele i restorane u Republici Hrvatskoj i usporedivim zemljama (2015=100)



Izvor: izrada autora prema podacima Federal Reserves (2021)

Prema prikazu iz grafikona 16, moguće je zaključiti da je rast turističkih cijena u Republici Hrvatskoj pratio trend rasta cijena u usporedivim europskim zemljama (Federal Reserves, 2021). Prema podacima Eurostata, dok je promatrano po PPP indeksu Hrvatska bila u najpovoljnijem položaju iz aspekta cjenovne konkurentnosti, u cijenama vezanima uz temeljni segment turističke ponude situacija je znatno drukčija. Republika Hrvatska je, primjerice, imala znatno brži rast cijena hotela i restorana od Grčke, Cipra, Italije, pa čak umjereno veći i od Španjolske, dok je mjereno cijenama opće košarice dobara bila u znatno povoljnijem položaju od istih zemalja. Najmanji rast cijena u navedenom razdoblju na Mediteranu imali su Cipar i Grčka. Na grafikonu 16 primjećuje se kako su najznačajniji pad u 2020. godini (godini koronavirusa) u cijenama hotela i restorana imali Cipar i Grčka, dok se razina cijena u Republici Hrvatskoj nije značajnije mijenjala. U Grčkoj i na Cipru je kombiniranost udaljenosti od ključnih emitivnih tržišta s lošom epidemiološkom situacijom rezultirala najintenzivnijim padom cijena u hotelijerstvu i restoraterstvu u cijeloj Europskoj uniji. Iako su hotelske i restoraterske cijene

dobar pokazatelj destinacijske dinamike kako su izuzetno prilagodljive potražnji, u određenom dijelu mogu zavarati. U zemljama poput Republike Hrvatske koja ima visok udio privatnog smještaja u svojim smještajnim kapacitetima, realna cijena turističke usluge koju posjetitelj plaća može biti znatno drugačija.

Svjetski ekonomski forum (2019) zaključuje da je u Republici Hrvatskoj prema navedenim podacima najmanji broj sklopljenih ugovora u međunarodnom zračnom prometu od svih usporedivih zemalja, dok je prosječna cijena avionske karte nešto viša u odnosu na usporedive zemlje budući da u Hrvatskoj djeluje manji broj tzv. „low budget“ aviokompanija u odnosu na destinacije poput Španjolske, Grčke ili Portugala. Te aviokompanije u značajnoj mjeri utječu upravo na smanjenje prosječne cijene aviokarte po turističkom dolasku (IATA, 2020).

Iako su cijene u Republici Hrvatskoj još uvijek na značajno nižoj razini od prosjeka Europske unije, prisutan je brz rast cijena obzirom na usporedive zemlje i prosjek Europske unije koji je utjecao na pogoršanje hrvatskog ranga u globalnoj turističkoj cjenovnoj konkurentnosti iz godine u godinu, te je u 2019. došao u prosjek europskih usporedivih zemalja (WEF, 2019). To ne mora biti nužno loše, u slučaju da će porast kvalitete i dodane vrijednosti za gosta pratiti rast cijena u hrvatskom turizmu. Epidemija virusa COVID-19 donijela je veliku priliku za redefiniranje željenog modaliteta turističkog djelovanja svake pojedine zemlje, pa tako i Hrvatske. To se odnosi i na cjenovnu konkurentnost, u kojoj je vrlo zahtjevno pronaći balans cijene i kvalitete koji bi bio ostvariv, a ne dovodio do fenomena prekomjernog turizma s višim oportunitetnim troškovima od dodane vrijednosti proizašle iz turizma. Navedeno je u ovoj analizi već spomenuto kao jedna od temeljnih zadaća kvalitetnog destinacijskog menadžmenta.

### *5.1.3. Prometna infrastruktura, smještajni kapaciteti i popratna infrastruktura*

Prometna infrastruktura izuzetno je bitan uvjet turističkih tijekova jer s njome turistički proces počinje i završava. Ocjenu prometne infrastrukture, ocijenjenu bitno slabije od prosjeka južne Europe za Hrvatsku, možemo vidjeti u tablici 18.

Tablica 18. Ocjena kompetitivnosti prometne infrastrukture u Republici Hrvatskoj i usporedivim zemljama

Zemlja	Zračna infrastruktura	Kopnena i lučka infrastruktura
Španjolska	5.0	5.2
Francuska	4.8	5.6
Italija	4.4	4.7
Portugal	4.7	4.2
Grčka	4.8	3.8
Hrvatska	3.6	3.9
Malta	3.9	4.8
Turska	4.7	3.6
Cipar	3.7	4.4
Prosjek Južne Europe	<b>4.4</b>	<b>4.3</b>

Izvor: izrada autora prema podacima iz The World Economic Forum (2019)

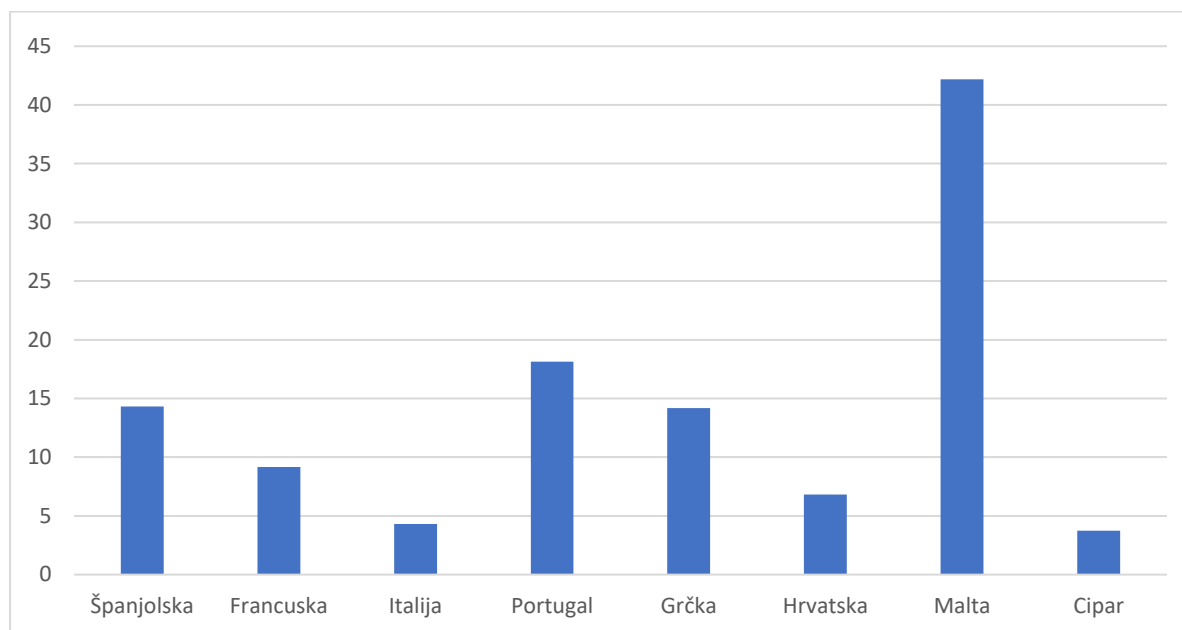
Konkurentnost zračne infrastrukture Svjetski ekonomski forum razmatra putem šest indikatora:

1. Odgovor na anketno pitanje “U Vašoj zemlji, kakva je kvaliteta zračne transportne infrastrukture “(1-7, 1- Među najlošijima u svijetu, 7- Među najboljima u svijetu);
2. Godišnji broj kilometara prijeđen u domaćim letovima po dostupnom avionskom sjedištu, domaći letovi;
3. Godišnji broj kilometara prijeđen u domaćim letovima po dostupnom avionskom sjedištu, međunarodni letovi;
4. Broj avionskih uzleta na tisuću stanovnika;
5. Broj zračnih luka na milijun stanovnika;
6. Broj operativnih prijevoznika po promatranoj zemlji.

Svjetski ekonomski forum naglašava da parametri 2 i 3 daju značajnu prednost većim zemljama te da rezultati gotovo u potpunosti odgovaraju razmjerima veličine promatranih zemalja, te se u ovom radu neće daljnje posebno razmatrati.

Broj avionskih uzleta na 1000 stanovnika solidan je pokazatelj intenziteta i važnosti zračnog prijevoza u zemlji. Kakvi su bili odnosi između promatranih zemalja Europske unije, može se vidjeti na grafikonu 17.

Grafikon 17. Broj avionskih uzleta na 1000 stanovnika u 2019. godini



Izvor: izrada autora prema podacima Svjetske banke (2019)

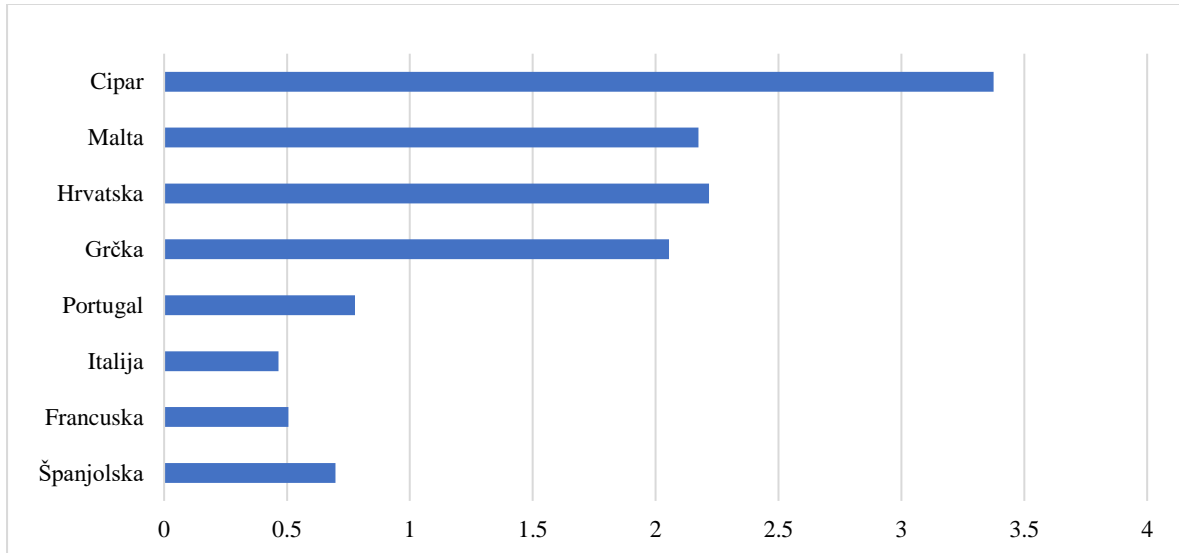
Grafikon 17 ukazuje da je u Republici Hrvatskoj u turistički rekordnoj, 2019. godini, bio prisutan manji obujam avionskog prometa nego u usporedivim zemljama; što se svakako može, iz turističkog aspekta, tumačiti blizinom emitivnih tržišta te činjenicom da turisti u Republiku Hrvatsku dolaze pretežito automobilom, u značajno većoj mjeri nego u drugim navedenim zemljama (Institut za turizam, 2020). S druge strane, za Maltu je očekivano da će avio-promet biti izraženiji, obzirom da se radi o otočnoj državi. Djelomice je ovo točno i za Grčku, odnosno zbog otoka u Grčkoj. Također je u Portugalu, Francuskoj i Španjolskoj ova brojka izraženija nego u Hrvatskoj. Radi se o državama koje imaju puno bogatiju povijest i više specifičnih atrakcija koje motiviraju turiste na dolazak. Španjolska primjerice zbog Reala i Barcelone (nogometnih klubova) ima mogućnost generirati puno veći broj letova kroz sportski turizam. Portugal samo zbog Cristiana Ronalda, jednog od najboljih nogometaša u povijesti igre, privlači nezanemariv broj turista, kojega ljudi iz cijelog svijeta dolaze gledati samo zato što možda više neće imati priliku vidjeti nešto slično. Radi se o banalna dva sportska primjera koji imaju moć generirati visoku koncentraciju posjeta, letova, a samo su mikro-segment cijele ponude turističke destinacije (Au-Yong-Oliveira, Szczygiel, Barreiros i Andrade, 2017).

Broj zračnih luka za receptivnu turističku destinaciju izuzetno je bitan pokazatelj potencijala destinacije za prihvata turista s udaljenih emitivnih tržišta. Svjetski ekonomski forum predložio je indikator broja zračnih luka na milijun stanovnika destinacije zbog lakše usporedivosti



zemalja različitih površina i naseljenosti. Broj zračnih luka na milijun stanovnika Hrvatske i promatranih zemalja možemo vidjeti se na grafikonu 18.

Grafikon 18. Broj međunarodnih zračnih luka na milijun stanovnika



Izvor: izrada autora prema podacima iz The global airport database (2021)

Temeljem grafikona 18 može se ustanoviti da je Republika Hrvatska, obzirom na broj stanovnika iznadprosječno pokrivena međunarodnim zračnim lukama, a prema navodima Ministarstva mora, prometa i infrastrukture (2017) posjeduje i prednost dobrog prostornog rasporeda zračnih luka obzirom na smjer i dinamiku turističkih kretanja. Iako Svjetski ekonomski forum koristi broj operativnih avionskih linija kao indikator razvoja zračne infrastrukture, sam njihov broj neće biti koristan za predmetnu analizu kako su brojevi avionskih linija među zemljama puno sličniji nego što je njihovo stanje flote, kvaliteta i broj letjelica (IATA, 2020).

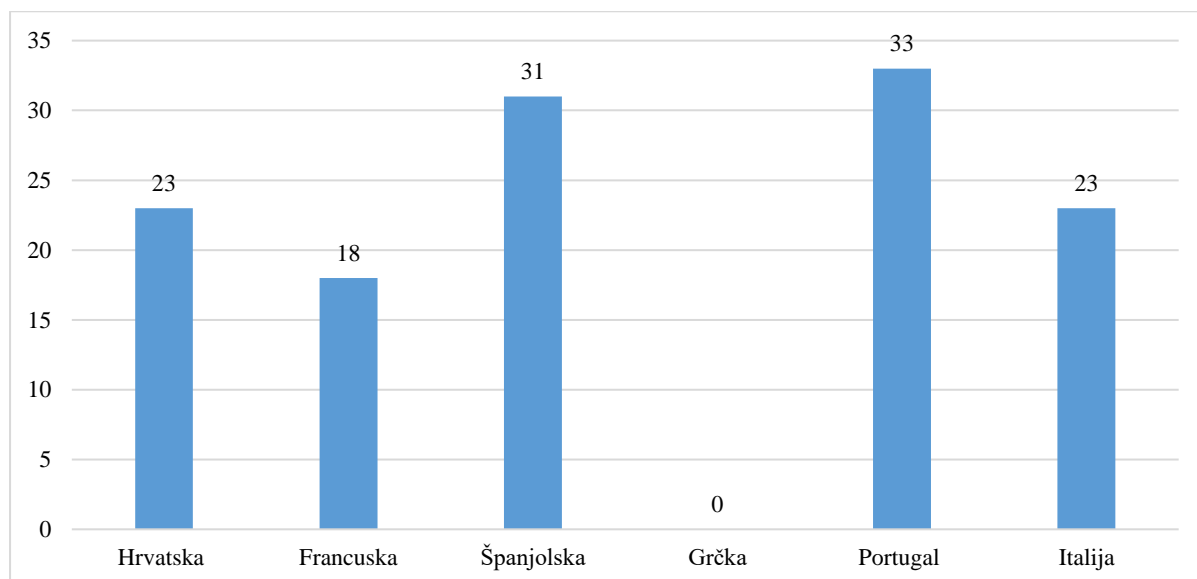
Kopnena prometna infrastruktura izuzetno je bitna za Hrvatsku, kako Hrvatska od svih usporedivih zemalja ima najveći broj turističkih dolazaka cestovnim putem od svih usporedivih zemalja, dok je lučka infrastruktura izuzetno važna za razvoj nautičkog turizma. Svjetski ekonomski forum (WEF, 2019) uzima u obzir brojne indikatore za procjenu kvalitete kopnene i lučke prometne infrastrukture, koje se mogu sažeti u ove kategorije:

1. Kvaliteta cesta;
2. Gustoća i pokrivenost cestama;
3. Kvaliteta i efikasnost kopnene prometne infrastrukture;

#### 4. Kvaliteta lučke infrastrukture.

Prikaz gustoće i pokrivenosti cestama Eurostat razmatra kroz pokrivenost cesta za promet motornih vozila po kvadratnom kilometru promatrane države što je moguće vidjeti na grafikonu 19.

Grafikon 19. Rasprostranjenost cesta na 1000 kilometara kvadratnih površine promatrane zemlje



Izvor: izrada autora prema podacima Eurostata (2021)

Grafikon 19 prikazuje kako Hrvatska ima podjednako pokrivenu površinu cestom obzirom na ostale usporedive mediteranske zemlje (Eurostat, 2021). Zanimljivo je da su za većinu zemalja iz Eurostatove baze podaci prilično zastarjeli (stariji od 3 godine), dok ih primjerice za Grčku uopće nema. Kvalitetu cestovne infrastrukture, ali isto tako i pomorske te željezničke infrastrukture Svjetski je ekonomski forum procjenjivao isključivo prema istraživanju ekspertnog mišljenja, a globalni rang prikazan je u tablici 19.

Tablica 19. Ocjena kvalitete transportnih usluga i infrastrukture u usporedivim zemljama

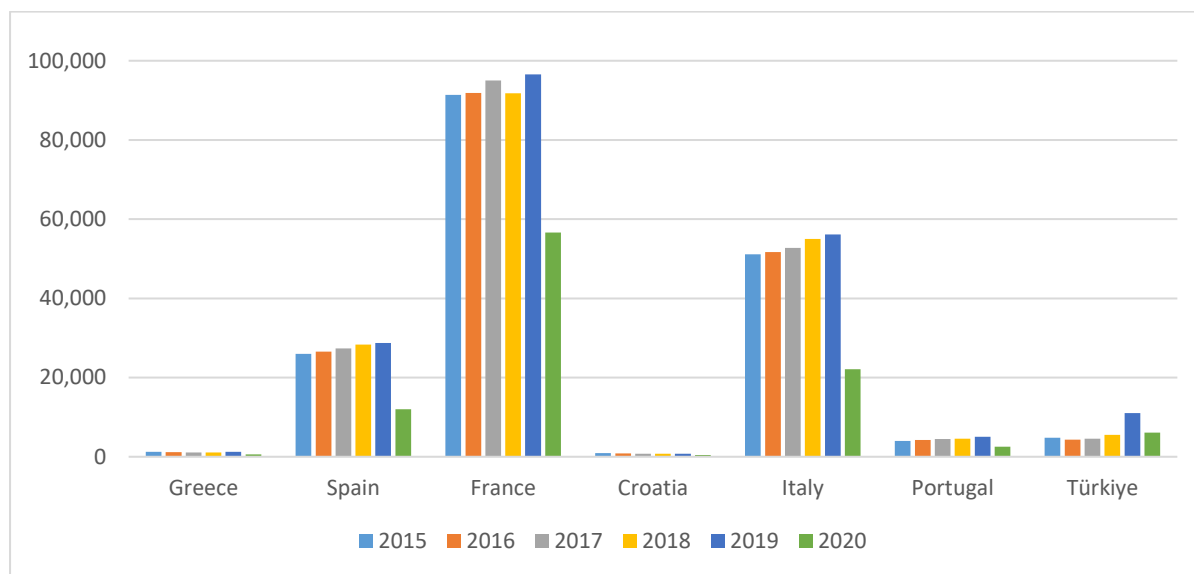
<b>Zemlja</b>	Kvaliteta cestovne infrastrukture, globalni rang	Kvaliteta lučke infrastrukture i usluge, globalni rang	Kvaliteta željezničke infrastrukture i usluge, globalni rang	Transportne usluge, globalni rang
Španjolska	11	16	9	9
Francuska	18	20	15	10
Italija	53	46	35	17
Portugal	8	36	32	21
Hrvatska	13	48	87	36
Grčka	44	43	70	39
Malta	106	27	N/A	56

Izvor; izrada autora prema podacima iz The World Economic Forum (2019)

Iz tablice 19 razvidno je da Republika Hrvatska ima izuzetno dobro ocijenjenu cestovnu infrastrukturu na globalnom rangu, dok su kvaliteta lučke i željezničke infrastrukture i usluge prilično loše ocijenjene u odnosu na usporedive zemlje. Izrazito zabrinjavajuća je ocjena kvalitete željezničke infrastrukture i usluge, pogotovo jer je željeznica i u strategiji prometnog razvoja Republike Hrvatske označena kao područje visokog interesa pri ulaganjima u industrijskim, turističkim i procesima multimodalnog te minimalno ekološki invazivnog prijevoza putnika.

Lošu razvijenost željezničke infrastrukture Republike Hrvatske najbolje ocrta komparativno kretanje trenda prevezenih putnika kroz godine s ostatkom usporednih zemalja (grafikon 20).

Grafikon 20. Kretanje broja prevezenih putnika u željezničkom prometu usporednih zemalja istraživanja



Izvor: Izrada autora prema podacima iz Svjetske banke (2019, 2020)

Obzirom na usporedne zemlje, iz grafikona 20 vidljivo je da Republika Hrvatska nema ni približno razvijenu željezničku infrastrukturu poput ostalih mediteranskih zemalja. Veliku ulogu u komparaciji brojki igra sama veličina zemalja s kojima se Hrvatska uspoređuje, međutim kada se u kontekst uzmu dolasci, duljina boravka i noćenja turista u Hrvatskoj za očekivati je da ove brojke budu konkurentnije. Konkretno, određeni broj turista u Hrvatskoj želi vidjeti što više lokacija, a geografska veličina Hrvatske pogodna je za ispunjavanje takvih potreba, međutim korištenje automobila ili nekog drugog prijevoznog sredstva uvelike dominira željezničkim transportom putnika, čemu svjedoči i kontinuirani pad broja prevezenih putnika željeznicom u odnosu na Grčku i Portugal, koje su usporedivije zemlje za komparaciju transporta turista željeznicama s Hrvatskom. Podaci OECD-a i Svjetske banke ukazuju da je u Hrvatskoj između 2015. i 2020. opseg željezničkog prometa pao za više od 40%, što se nije dogodilo niti u jednoj usporedivoj zemlji Europske unije. Kako je turistička, ali i industrijska potražnja nakon završetka globalne ekonomske krize bila u stalnom porastu, loša kvaliteta ukupnog željezničkog sustava doprinijela je jednoj od neiskorištenih razvojnih mogućnosti Hrvatske unutar Europske unije. Lučka infrastruktura također je ocijenjena lošije od prosjeka usporedivih zemalja Europske Unije. Iako podaci Eurostata pokazuju da je porast turističkog prometa u lukama u Hrvatskoj značajno iznad prosjeka usporedivih europskih zemalja, što će biti prikazano kasnije u radu, nužan je daljni razvoj lučke i željezničke infrastrukture u svrhu

potpunog iskorištenja povoljnog geostrateškog položaja Republike Hrvatske unutar Europske unije. Dobro razvijene ceste infrastrukturni su temelj hrvatskog gospodarstva, te je na strateškoj razini ispravno pretpostavljeno da bi pozitivne prakse u razvoju cestovne infrastrukture trebalo prilagoditi i primijeniti u razvoju ostalih oblika prijevoza s izraženim visokim gospodarskim potencijalom (Ministarstvo mora, prometa i infrastrukture, 2017).

Infrastruktura turističke usluge interesantan je pokazatelj u kojem Hrvatska bilježi izrazito dobre rezultate. Predmetni je pokazatelj izrazito široko postavljen, a određuju ga sljedeći indikatori (WEF, 2019):

1. Broj jedinica hotelskog smještaja na 100 stanovnika;
2. Prisutnost najvećih rent a car kompanija;
3. Broj bankomata po stanovniku;
4. Odgovor na pitanje istraživanja ekspertnog mišljenja – „U vašoj zemlji, kako ocjenjujete kvalitetu turističke infrastrukture poput hotela, resorta i animacijskih sadržaja (1-7).

Kako je metodološki obuhvat hotelskih soba u promatranim zemljama vrlo raznolik te su podaci nedostupni, kao usporedivi indikator koristit će se broj postelja u hotelima i sličnom smještaju na 100 stanovnika. Prema podacima Eurostata, procijenjeni broj hotelskih kreveta na 100 stanovnika može se vidjeti u tablici 20.

Tablica 20. Procijenjeni broj kreveta na 100 stanovnika u Hotelima i sličnom smještaju u Republici Hrvatskoj i usporedivim zemljama

Zemlja	Broj postelja u hotelima i sličnom smještaju	Procjena broja stanovnika	Broj hotelskih postelja po stanovniku	Broj hotelskih postelja na 100 stanovnika
Španjolska	1.954.825	47.329.981	0,041	4,13
Francuska	1.308.956	67.391.582	0,019	1,94
Italija	2.260.490	60.244.639	0,038	3,75
Malta	46.350	460.297	0,101	10,07
Grčka	841.114	10.709.739	0,079	7,85
Portugal	362.247	10.295.909	0,035	3,52
Hrvatska	171.805	4.058.165	0,042	4,23

Izvor: izrada autora prema podacima Eurostata (2020)

Iako u apsolutnim brojevima Republika Hrvatska ima veći broj postelja samo od Malte, iz prethodnih projekcija Eurostata može se vidjeti, kako je Hrvatska u 2020. godini imala veći

broj kreveta po stanovniku u hotelskom smještaju od primjerice Španjolske, Italije, Portugala ili Francuske, a značajno manje od primjerice Grčke ili Malte. U navedenom primjeru može se primijetiti metodološka razlika u promatranju određenih pokazatelja između procjena Eurostata i Hrvatske turističke zajednice. Zanimljivo je promotriti usporedbu „odmorišnih i ostalih turističkih kapaciteta osim hotela“ mjerenu brojem postelja na sličan način kao u prethodnom primjeru (tablica 21).

Tablica 21. Procijenjen broj turističkih ležajeva na 100 stanovnika osim u hotelima i sličnom smještaju

Zemlja	Broj postelja u odmorišnom i ostalom smještaju osim hotela	Procjena broja stanovnika	Broj postelja u odmorišnom i ostalom smještaju osim Hotela -postelja po stanovniku	Broj postelja u odmorišnom i ostalom smještaju osim Hotela - postelja na 100 stanovnika
Španjolska	895.423	47.329.981	0,019	1,89
Francuska	974.317	67.391.582	0,014	1,45
Italija	1.783.376	60.244.639	0,030	2,96
Malta	1.746	460.297	0,004	0,38
Grčka	433.689	10.709.739	0,040	4,05
Portugal	112.134	10.295.909	0,011	1,09
Hrvatska	709.651	4.058.165	0,175	17,49

Izvor: izrada autora prema podacima Eurostata (2020)

Sam pogled na tablicu 21 ukazuje da Hrvatska, prema podacima Eurostata, ima značajno veći broj postelja po stanovniku u ostalim odmorišnim vrstama smještaja u odnosu na sve ostale usporedive zemlje. Metodološki promatrano, posteljama u ostalom smještaju prvenstveno se smatra smještaj u domaćinstvima to jest tzv. privatni smještaj (Eurostat, 2020). Iako su brojni autori poput Carvao, Koensa i Postme (2018) ili Abbasiana, Onna i Arnautovića (2020) navedena odstupanja pokazatelja smještajnih kapaciteta uzimali kao temeljne pokazatelje prekomjernog turizma tj. overtourism-a, ipak je moguće utvrditi da takvi pokazatelji imaju i svojih prednosti. Na primjer, za turista, pogotovo domaćeg turista u Hrvatskoj, glavna prednost je niža prosječna cijena smještaja u domaćinstvima u odnosu na hotele te s time Republika Hrvatska dobiva mogućnosti biti destinacija za širi spektar kupovne moći od usporedivih turističkih zemalja. Obrnuto proporcionalno prethodno navedenom, to je za sami gospodarski aspekt turizma i glavni nedostatak. Također, personalizirani i individualizirani pristup gostu koji velik dio hrvatskih gostiju ističu kao jednu od temeljnih prednosti dolaska u Hrvatsku (Institut za turizam, 2020) puno je lakše postići s manjim brojem gostiju u domaćinstvima nego u velikim hotelskim sustavima kakvi dominiraju primjerice u Španjolskoj (WTTC, 2019).

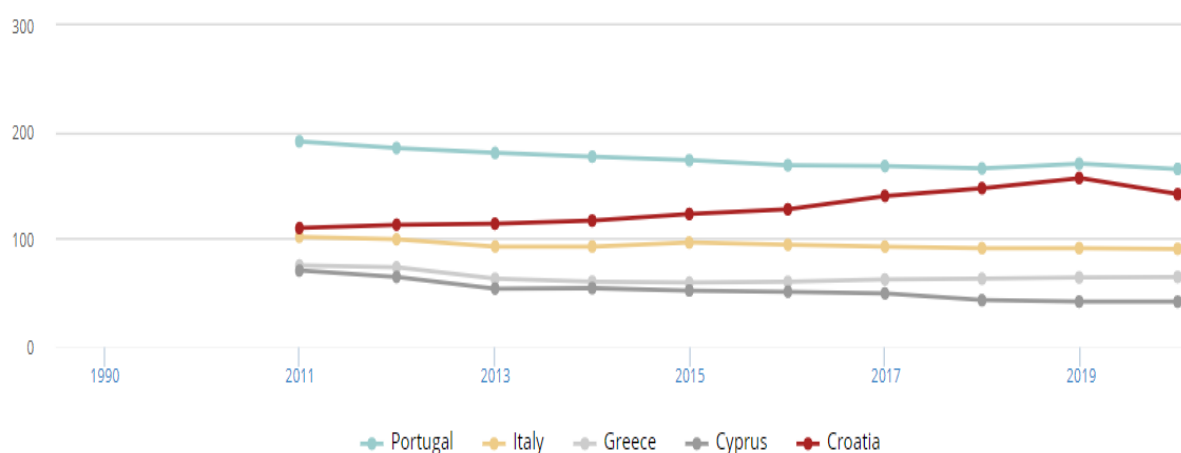
Prema izvješću Global Digital Report (2022) digitalne tehnologije i platforme za najam smještaja u turizmu imaju jak utjecaj na poticanje mlađih generacija (GEN-Z; 1994.-1999. godište) na putovanja, obzirom da su brza, štede vrijeme i često ne postoji fizički kontakt gosta i domaćina. Međutim, ovaj prethodno navedeni benefit vrijedi za samo jednu populaciju turista, koja niti nema toliko veliku kupovnu moć kao starije generacije, pa svakako treba istražiti na koji način tehnološki trendovi utječu na zadovoljstvo kod starije populacije turista. Također, velik broj smještajnih kapaciteta pri domaćinstvima podrazumijeva veliku uključenost lokalne zajednice u turistička kretanja te s time smanjuje otpor lokalne zajednice destinacijskom turističkom razvoju. Zasigurno sve navedeno skriva i rizik prenapučenosti turističkih destinacija koji može umanjiti atraktivnost pojedine destinacije, no upravo efikasan destinacijski menadžment (Magaš, Vodeb i Zadel, 2018) mora uravnotežiti eksternalijske učinke te postići najveću moguću dodanu vrijednost s fokusom na turističkim resursima koje destinacija posjeduje, što je u slučaju Republike Hrvatske svakako i tradicija domaćinskog ugostiteljstva koja predstavlja vrijedan segment ponude Republike Hrvatske kao turističke destinacije.

Nadalje, rent a car element se pokazao kao izuzetno važan dio infrastrukture u turističkim destinacijama, pogotovo za turiste koji dolaze iz drugih država, a žele posjetiti više različitih destinacija unutar države koju posjećuju (Svjetski ekonomski forum, 2019). Global Digital Report (2022) naglašava da gotovo svaka digitalna platforma za rezervaciju letova kao opciju dodane vrijednosti (*up-sell* prema kupcu) nudi mogućnost najma vozila, i to uključuje u konačnu cijenu (paušalnu cijenu) leta. Prisutnost najvećih Rent a car kompanija može upućivati i na razvijenost turističke usluge, ali Svjetski ekonomski forum (2019) naglašava izrazito pozitivnu korelaciju između prisutnosti velikih Rent a car kompanija i veličine tržišta na koje se analiza odnosi, te je stoga adekvatnu komparativnost u ovom segmentu izrazito teško postići. Uz rent a car, kao element infrastrukturne cjeline, važan utjecaj na zadovoljstvo turista je i mogućnost brze promjene valuta unutar turističke destinacije (Svjetski ekonomski forum, 2019). Nastavno na prethodno, vrijeme koje turist štedi kada ne mora u domicilnoj zemlji uoči puta mijenjati valute je postalo važnije od marginalnih gubitaka na tečaju prilikom automatske promjene valute po domaćem tečaju na bankomatima u zemlji koju turist posjećuje. Revolut annual report (2020) pokazuje da sve više ljudi počinje koristiti univerzalne kartice (Revolut, AirCash i dr.) zbog toga što na jednoj digitalnoj platformi mogu dobiti valutu koju žele i na taj

se način pripremiti za odlazak u turističku destinaciju u kojoj će moći dobiti gotov novac na bankomatima u turističkoj destinaciji bez naknade.

Broj bankomata na 100.000 stanovnika zbog prethodno navedenog predstavlja zanimljiv indikator lakoće dolaska do gotovine kao još uvijek široko prihvaćenog sredstva plaćanja u čitavoj Europskoj uniji. Dostupnost bankomata u razmatranim zemljama u 2019. godini vidljiva je sa slike 11.

Slika 11. Dostupnost bankomata na 100.000 stanovnika u usporedivim zemljama



Izvor: preuzeto iz Svjetska banka (2020)

Kao što je vidljivo iz prethodno priloženog, od usporedivih zemalja Hrvatska ima najznačajniji porast broja dostupnih bankomata na 100.000 stanovnika do 2019. te jedino Portugal, prema podacima Svjetske banke, ima veći broj dostupnih bankomata na 100.000 stanovnika od Republike Hrvatske. Navedeno je za Hrvatsku izrazito bitno jer je jedina zemlja od analiziranih, koja je tek kompletirala cjelokupan proces pristupanja Eurozoni.

#### 5.1.4. Prirodni i kulturni resursi

Iako prirodni i kulturni resursi određuju gotovo sve temeljne motive dolaska turista u mediteranske destinacije (Institut za turizam, 2020), iste je možda i najteže kategorizirati po vrijednosti kako teško može postojati univerzalno pravilo stupnja atraktivnosti pojedinih



turističkih resursa. Navedeno se može primijetiti i u ocjenama atraktivnosti prirodnih i kulturnih resursa Svjetskog ekonomskog foruma (tablica 22).

Tablica 22. Prirodni i kulturni resursi prema procjeni Svjetskog ekonomskog foruma

<b>PRIRODNI I KULTURNI RESURSI</b>		
Zemlja	Prirodni resursi	Kulturni resursi i poslovna putovanja
Francuska	4.9	6.8
Španjolska	4.8	6.7
Italija	4.9	6.5
Portugal	4.0	4.1
Grčka	3.5	3.3
Hrvatska	4.4	2.8
Malta	2.8	1.5
Turska	2.8	3.8

Izvor: izrada autora prema podacima iz The World Economic Forum (2019)

Prirodne resurse Svjetski ekonomski forum (2019) ocjenjuje putem nekoliko kriterija:

1. Broj lokaliteta svjetske prirodne baštine;
2. Ukupan broj poznatih vrsta života;
3. Udio zaštićenih područja s namjerom očuvanja prirodnog staništa kao dio ukupne površine promatrane zemlje;
4. Digitalna potražnja za turizmom s prirodnim atrakcijama kao temeljnim motivom turističkog putovanja;
5. Odgovor na anketno pitanje istraživanja ekspertnog mišljenja: Prema Vašem mišljenju, u kojoj mjeri turisti posjećuju vašu zemlju s dominantnim motivom prirodnih resursa poput plaža, parkova, planina, divljine i slično.

Kad se promotre prethodno navedeni kriteriji, činjenica da Republika Hrvatska ima bolje ocijenjene kategorije prirodnih resursa od primjerice Portugala, Grčke ili Turske potvrđuje prepoznatljivost Hrvatske prirodne baštine u svjetskim okvirima. Naime, kako je velik broj gore navedenih pokazatelja apsolutan iznos poput broja lokaliteta svjetske prirodne baštine ili ukupnog broja prisutnih životinjskih vrsta, nije teško zaključiti da su veće zemlje u značajnoj

početnoj prednosti u odnosu na one manje, poput Hrvatske. Konačan rezultat se ponderira, no veći broj razvijenih mikro destinacija veće i globalno ekonomski značajnije zemlje lakše potaknu i primjerice prepoznatljivost u segmentu digitalne potražnje. Broj lokaliteta svjetske prirodne baštine vidljiv je u tablici 23.

Tablica 23. Broj lokaliteta svjetske prirodne baštine pod zaštitom UNESCO-a

Zemlja	Broj lokaliteta Svjetske prirodne baštine pod zaštitom UNESCA	Od čega mješovitih prirodno-kulturnih
Francuska	7	1
Španjolska	6	2
Italija	5	0
Hrvatska	2	0
Grčka	2	2
Portugal	1	0
Cipar	0	0
Malta	0	0

Izvor: izrada autora prema podacima UNESCO-a (2021)

Iz tablice 23 vidljivo je da Republika Hrvatska, iako ima više nego dvostruko manje stanovnika od Grčke i Portugala, te značajno manju površinu od obje zemlje, ima jednako zaštićenih lokaliteta prirodne svjetske baštine kao Grčka, te više od Portugala (UNESCO, 2021). Hrvatske predstavnike čine Nacionalni park Plitvička jezera i Drevne i praiskonske bukove šume Karpata i ostalih regija Europe s izraženom populacijom praiskonskih šuma u Nacionalnom parku Paklenica te rezervatu Hajdučki i Rožanski kukovi (Šetić, 2017). Plitvička su jezera svjetski atraktivna turistička destinacija te se duže vrijeme javlja problem njihove pretjerane posjećenosti. Rješenje navedenog bi svakako bio intenzivniji marketing, ali i kvalitetnije upravljanje parkom ostalih nacionalnih parkova i parkova prirode kako bi smanjili opterećenje Plitvičkih jezera te pružili gostima priliku za novim, još nedovoljno istraženim iskustvima.

U segmentu bioraznolikosti Hrvatska ima impozantan broj različitih biljnih i životinjskih vrsta, uvjerljivo najveći obzirom na veličinu zemlje od promatranih zemalja (IUCN, 2020). Približan broj biljnih i životinjskih vrsta u Republici Hrvatskoj i ostalim mediteranskim zemljama može se uočiti u tablici 24.

Tablica 24. Približan broj poznatih biljnih i životinjskih vrsta u odabranim zemljama

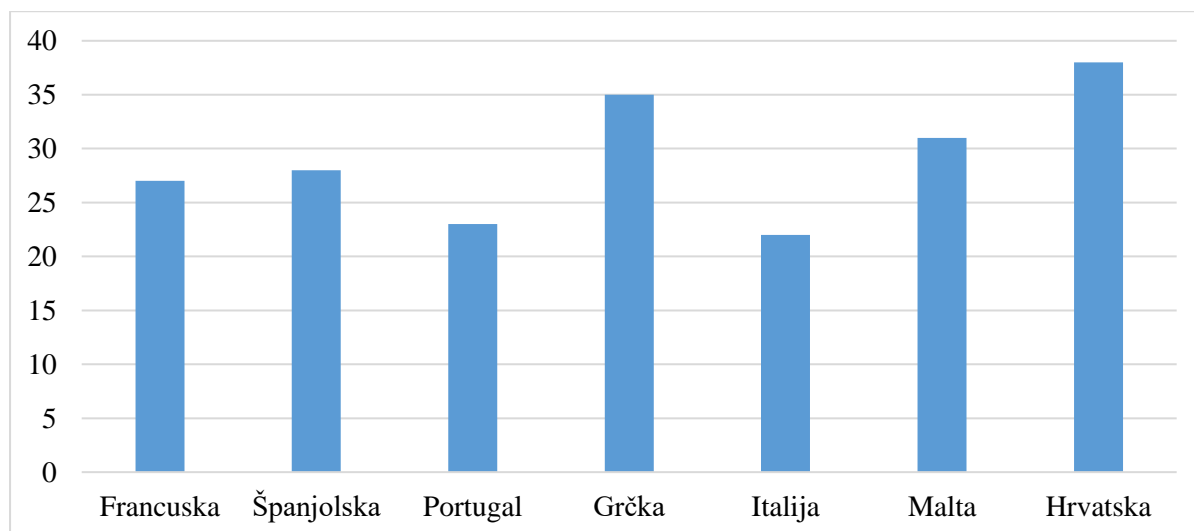
Zemlja	Približan broj poznatih vrsta biljaka i životinja
Španjolska	85.000
Italija	67.500
Francuska	54.766
Hrvatska	38.000
Grčka	36.000
Portugal	35.000
Malta	4.500

Izvor: izrada autora prema IUCN Red list (2020)

Prema tablici 24, Republika Hrvatska, obzirom na svoju prostornu veličinu, predstavlja dom izuzetno velikom broju biljnih i životinjskih vrsta, u relativnim omjerima najveći na Mediteranu (IUCN, 2020).

Omjer zaštićenih područja i ukupne kvadrature određene države dobar je pokazatelj prioritiziranja očuvanja bioraznolikosti i prirodne baštine u određenoj zemlji. U kojoj mjeri Republika Hrvatska u odnosu na ostale zemlje štiti svoju bioraznolikost, moguće je uprizoriti grafikonom 21.

Grafikon 21. Postotak zaštićenih područja u ukupnoj površini zemlje



Izvor: izrada autora prema podacima Svjetske banke (2021)

Grafikon 21 prikazuje da Republika Hrvatska prema podacima Svjetske banke ima najviši postotak zaštićenih područja u odnosu na ukupnu površinu od svih konkurentskih europskih mediteranskih zemalja, što je izuzetno bitno za turistički prominentnu zemlju poput Hrvatske.

Koliko je destinacijski menadžment uspio izuzetno pozitivne pokazatelje bioraznolikosti i prirodnih bogatstava prilagoditi međunarodnoj internetskoj potražnji, probao je odgovoriti Svjetski ekonomski forum preko rada jednih od svojih najrelevantnijih partnera Bloom Consultinga u publikaciji Country brand ranking (2020). Hrvatska je ocijenjena zemljom s najbrže rastućom potražnjom za prirodnim resursima od svih usporedivih zemalja kao i s najbrže rastućom turističkom brend strategijom na Mediteranu.

Kulturni resursi su kategorija izrazito značajna za turizam kako kulturna baština predstavlja uz prirodne resurse najznačajniji motiv turističkih putovanja u Hrvatskoj i svijetu (Institut za turizam, 2020). Vrednovati kulturnu baštinu izuzetno je teško pa je i Svjetski ekonomski forum (2019) za usporedne kriterije kulturne baštine uzeo tek donekle usporedive apsolutne pokazatelje, i to (WEF, 2019):

1. Broj lokaliteta svjetske kulturne baštine;
2. Broj registrirane nematerijalne kulturne baštine;
3. Broj velikih sportskih stadiona s kapacitetom većim od 20.000 mjesta;
4. Broj kongresa i sastanaka velikih međunarodnih organizacija održani u nekoj zemlji;
5. Digitalna potražnja za turizmom s kulturnim atrakcijama kao temeljnim motivom turističkog putovanja.

Svi navedeni indikatori određeni su u apsolutnim iznosima što rezultira boljim rezultatima većih zemalja s većom populacijom i s time raznolikijom i brojnijom kulturnom baštinom. Broj lokaliteta svjetske kulturne baštine može se vidjeti u nastavku u tablici 25.

Tablica 25. Lokaliteti svjetske kulturne baštine pod zaštitom UNESCO-a

Zemlja	Broj lokaliteta svjetske kulturne baštine pod zaštitom UNESCO-a	Od čega mješovitih prirodno-kulturnih
Španjolska	44	2
Italija	50	0
Francuska	43	1
Hrvatska	8	0
Grčka	18	2
Portugal	16	0
Cipar	3	0
Malta	3	0

Izvor: izrada autora prema podacima UNESCO-a (2021)

Prema podacima UNESCO-a, poredak zemalja po broju zaštićenih lokaliteta svjetske kulturne baštine odgovara njihovom odnosu veličine i broja stanovnika. Hrvatska ima zaštićenih 8 lokaliteta kulturne baštine, a to su: Eufrazijeva bazilika u Poreču, Povijesni grad Trogir, Povijesni kompleks starog grada Splita s Dioklecijanovom palačom, Stari grad Dubrovnik, Stari grad Hvar, Stećci (srednjevjekovni nadgrobni spomenici), Katedrala svetog Jakova u Šibeniku i Venecijanske obrambene utvrde u Zadru i pored Šibenika. Odnos tradicijske baštine javno objavljene pri UNESCO-vim listama svjetske nematerijalizirane kulturne baštine može se vidjeti u tablici 26, u kojoj je broj objavljenih zaštićenih kulturnih dobara Hrvatske izuzetno velik obzirom na površinu i broj stanovnika Hrvatske i usporedivih zemalja. Korisna je metodološka napomena da je broj registriranih dobara kulturne baštine pod zaštitom UNESCO-a značajno veći od objavljenih, no i sami dostupni podaci o zaštićenoj nematerijalnoj kulturnoj baštini predstavljaju značajan potencijal za pozicioniranje Republike Hrvatske kao zemlje izuzetno bogate kulturne baštine u svijesti potencijalnih potrošača.

Tablica 26. Objavljena tradicijska baština kao dio zaštićene nematerijalne kulturne baštine pod zaštitom UNESCO-a

<b>Zemlja</b>	<b>Broj tradicija svjetske kulturne baštine uvrštene na UNESCO listu nematerijalne kulturne baštine</b>
Francuska	23
Španjolska	20
Italija	14
Hrvatska	17
Grčka	9
Portugal	8
Malta	1

Izvor: izrada autora prema podacima UNESCO-a (2021)

Broj velikih sportskih stadiona s kapacitetom većim od 20.000 mjesta zanimljiv je pokazatelj potencijalnih kapaciteta za organizaciju primjerice velikih glazbenih spektakala. Odnos broja velikih stadiona Republike Hrvatske i usporedivih zemalja vidljiv je u tablici 27.

Tablica 27. Broj stadiona s kapacitetom većim od 20.000 sjedećih mjesta

<b>Zemlja</b>	<b>Broj stadiona s kapacitetom većim od 20.000 sjedećih mjesta</b>
Italija	45
Španjolska	37
Francuska	29
Portugal	15

Grčka	9
Hrvatska	2
Malta	0

Izvor: izrada autora prema Svjetski ekonomski forum (2019)

Iako se i očekuje da Republika Hrvatska ima značajno manje velikih stadiona od znatno većih zemalja poput Italije i Španjolske, vidljiv je nesrazmjer velikih stadiona u Hrvatskoj te primjerice Grčkoj ili Portugalu od kojih velikih stadiona i u relativnim omjerima Hrvatska ima značajno manje. S aspekta turističke ponude, veliki stadioni mogu predstavljati značajan turistički resurs, no ne moraju a priori značiti i prednost u turističkom upravljanju, s čime se slažu i Vrtiprah i Sentić (2018) te Pančić Kombol (2006). Naime, organizacija velikih evenata može zbog gužvi i kontradiktornosti dominantnim motivima turizma određene destinacije uzrokovati poteškoće, primjerice, obiteljskom i poslovnom turizmu.

Kako se u 2020. i većem dijelu 2021. godine nisu održavali veliki kongresi i konvencije zbog pandemije uzrokovane epidemijom COVID-19, 2019. godina je i dalje referentna godina za analizu broja velikih sastanaka i kongresa. Međunarodna organizacija kongresa i konvencija (ICCA) rangirala je promatrane zemlje po broju velikih događanja i kongresa kako je navedeno u tablici 28.

Tablica 28. Broj održanih kongresa i velikih sastanaka međunarodnih organizacija u 2019. godini

Zemlja	Rang u Europi	Broj održanih kongresa i velikih sastanaka međunarodnih organizacija
Francuska	2	595
Španjolska	3	578
Italija	5	550
Portugal	7	342
Grčka	13	202
Hrvatska	19	123
Cipar	28	46
Malta	34	19

Izvor: Izrada autora prema podacima iz ICCA Statistics Report (2020)

Kako navodi ICCA (2020), organizacija za umrežavanje u svrhu organiziranja velikih skupova, sastanaka i kongresa, broj održanih kongresa i velikih sastanaka u 2019. godini očekivan je za sve promatrane zemlje osim Portugala, koji je u strateškoj usmjerenosti na MICE (Meetings, Incentives, Conferences and Exhibitions) turizam poput planskog ulaganja u prilagodbu

smještajnih kapaciteta poslovnom turizmu jedna od najuspješnijih zemalja svijeta. Značajan preduvjet za daljnji razvoj MICE turizma u Republici Hrvatskoj je osnaživanje i poticanje razvoja kvalitetnih hotelskih kapaciteta i dvorana koji su preduvjet za održavanje konferencija, velikih sastanaka i općenito poslovnih putovanja u međunarodnom turizmu.

Jedan od ključnih segmenata ICCA-inih izvješća za 2019. godinu u prvi plan stavlja diskusiju o digitalnoj potražnji u turizmu. Digitalna potražnja implicira korištenje naprednih tehnologija u svrhu realiziranja turističkih kretanja. Nastavno, digitalna potražnja za kulturnim atrakcijama, prema analizi Bloom Consultinga, odgovara veličini zemlje te se Hrvatska pozicionirala iza Portugala i Grčke, a ispred Cipra i Malte (WEF, 2019). Važno je inzistirati na razvoju kulturnog i MICE turizma kako su turisti potaknuti na svoje turističko putovanje motivima kulture i poslovnih putovanja u pravilu turisti više platežne moći (Institut za turizam, 2020) što znači i potencijalne turiste s izraženijom izvanpansionskom potrošnjom. Analize poput onih Svjetskog ekonomskog foruma korisne su i potrebne kako bi destinacijski menadžment anticipirao slabosti svoje tržišne strategije, prepoznao i reagirao na prijetnje te realizirao prilike temeljene na konkurentskoj prednosti deriviranoj iz opsežnih strateških analiza poput teme analize ove disertacije.

## 5.2. Analiza razvoja Republike Hrvatske kao turističke destinacije Europske unije putem ETIS pokazatelja održivog razvoja

Kako je održivi razvoj temeljni strateški pristup Europske unije za naredno strateško razdoblje, odabran je sustav pokazatelja Europske komisije fokusiran na održivo upravljanje turističkom destinacijom.

Europska komisija (2016) razvila je tzv. ETIS (eng. *European Tourism Indicators System*) što predstavlja sustav pokazatelja primjenjiv na svaku turističku destinaciju, čija je svrha stvaranje proaktivnog i održivog pristupa turističkom planiranju, a koji uključuje sljedeće:

- sustav monitoringa (prikuplja podatke i detaljne informacije te nadzire djelovanje destinacije tijekom godina);
- upravljački alat (pomaže destinacijama na putu prema održivom pristupu usklađenom s destinacijskim menadžmentom);

- informacijski alat (koristi turističkim poduzećima, nositeljima politika i ostalim destinacijskim dionicima).

Europska unija putem ETIS-a promiče načelo supsidijarnosti u vidu poticanja destinacijskog menadžmenta na lokalnoj razini, uz temeljni cilj jačanja konkurentnosti svake europske turističke destinacije, pridržavajući se načela održivosti. Unatoč činjenici da u Europskoj uniji ne egzistira zajednička politika turističkog razvoja, države članice, poput Republike Hrvatske, poštuju načelo supsidijarnosti u provedbi strategija i politika donesenih na nacionalnoj razini (Permanent Secretariat of the Alpine Convention, 2013). Navedeno podrazumijeva prenošenje značajnih ovlasti i odgovornosti s više na nižu razinu vlasti. Pri praktičnoj provedbi, ETIS ne samo da ne ograničava, nego i ohrabruje preispitivanje pokazatelja, tj. unaprjeđenje ili redefiniranje razvojnog pristupa turizmu u turističkoj destinaciji na temelju značajnih informacija deriviranih iz SWOT (engl. *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*) pokazatelja kao što su: snage, slabosti, prilike ili prijetnje u pojedinoj turističkoj destinaciji.

Različiti tipovi turističkih destinacija i interesa dionika, zahtijevali su konstantne izmjene u ETIS-u, posebice u povećanju broja indikatora, dok se kategorije nisu mijenjale. Tako je npr. broj glavnih 18 pokazatelja porastao čak na 43 (od 2013. do 2016. godine), a izborni pokazatelji se koriste prema potrebi ili vrsti destinacije. U inicijalnoj 2013. godini su se, prvotno, izborni pokazatelji upotrebljavali u analizama svih destinacija, ali su s vremenom postali sve prilagođeniji zasebno svakom tipu destinacije (Europska komisija, 2016).

Temeljni pokazatelji razvrstani su u četiri kategorije (Europska komisija, 2016):

- Pokazatelji destinacijskog menadžmenta;
- Pokazatelji ekonomske vrijednosti;
- Socio-kulturni pokazatelji;
- Okolišni pokazatelji.

Prema Torres Delgado i Lopez Palomeque (2014) svaka skupina pokazatelja ima određene kriterije prema kojima su određeni indikatori pokazatelja uspješnosti svake kategorije od kojih se većina može koristiti kao zaseban pokazatelj. Navedeno može biti korisno u mikroanalizi pojedine turističke destinacije na razini grada, općine ili mjesta.



### 5.2.1. Pokazatelji destinacijskog menadžmenta

Pregled prve skupine, pokazatelja destinacijskog menadžmenta kao indikativnih pokazatelja utjecaja destinacijskog menadžmenta na turističke tijekove, može se vidjeti u tablici 29.

Tablica 29. ETIS indikatori kao pokazatelji uspješnosti destinacijskog menadžmenta

Pokazatelji destinacijskog menadžmenta		
Kriterij	ETIS indikator	%
A.1. Održive turističke politike	Postotak poduzeća u destinaciji u programima okolišnog/održivog dobrovoljnog certificiranja	n/a
A.2. Zadovoljstvo gosta	Postotak zadovoljnih gostiju	81
	Postotak gostiju koji se vrate unutar 5 godina	33,9

Izvor: izrada autora prema Europska komisija (2016), Institut za turizam (2021), Institut za turizam (2020).

Kao što je vidljivo u prikazu pokazatelja destinacijskog menadžmenta, Europska komisija usvojila je dva temeljna motiva suvremenog turističkog poslovanja: održivost turističkog poslovanja mjeren stupnjem involviranosti temeljnih tvoraca turističke ponude (poduzeća) u programima implementacije međunarodno priznatih standarda kvalitete poput primjerice ISO 14001 koji se konkretno odnosi na Sustav upravljanja okolišem (Torres Delgado, Saarinen, 2014) te *zadovoljstvo gosta* koje se najbolje mjeri postotkom gostiju koji se vrate u destinaciju unutar pet godina.

Institut za turizam (2021) ističe da se u Republici Hrvatskoj nikad nije provodilo istraživanje o postotku poduzeća u destinacijama koje sudjeluju u programima okolišnog ili kvalitativnog održivog dobrovoljnog certificiranja te da točan podatak nije poznat ni za jednu od usporedivih mediteranskih zemalja.

Istraživanje TOMAS Hrvatska Instituta za turizam (2020) provedeno među turistima koji su u Hrvatskoj boravili u vremenu od svibnja 2019. zaključno s ožujkom 2020. godine, pokazalo je izrazito zadovoljstvo ukupnim boravkom. Čak 81% ispitanika ocjenjuje svoj boravak ocjenama 6 ili 7 mjereno ljestvicom između 1 (izrazito loše) i 7 (izvrsno) te tako iskazuju prilično visok stupanj zadovoljstva svojim turističkim boravkom. Najviše vrednovani segmenti ponude u

turizmu Republike Hrvatske su krajolik i ljepote prirode, osobna sigurnost, ljepota mjesta, gostoljubivost lokalnog stanovništva te sam ugođaj u destinaciji. Visoku ocjenu dobili su i čitavi nizovi elemenata uređenosti destinacije, 13 od mogućih 29, uključujući prilagođenost destinacije djeci i organizaciju kretanja u destinaciji, smještajne objekte, plaže, ekološku očuvanost prostora, pješačke staze, informacije u destinaciji, prometnu dostupnost destinacije, gastronomsku ponudu te ponudu kulture i umjetnosti i označavanje znamenitosti. Srednji stupanj zadovoljstva iskazan je pri 10 od 29 ponuđenih elemenata destinacije, od kvalitete edukacije i informacija u zaštićenim prirodnim područjima, kvalitete besplatnog interneta, biciklističkih staza, ponude organiziranih izleta u okolicu, prilagođenosti destinacije osobama s posebnim potrebama i lokalnog javnog prijevoza do ponude događanja, manifestacija i sporta, zabave te kupnje. Najmanje je zadovoljstvo organizacijom mjesnog prometa. Turisti primorskih destinacija u prosjeku su nezadovoljniji gotovo svim segmentima turističke ponude u usporedbi s turistima kontinentalnih destinacija. Turisti kontinentalne Hrvatske nešto niže zadovoljstvo iskazuju kod sljedećih elemenata turističke ponude: edukacija i informiranje u zaštićenim područjima prirode, ponuda organiziranih izleta u okolicu, biciklističke staze i rute, ponuda zabavnih sadržaja te prilagođenost destinacije invalidima i osobama smanjene pokretljivosti. Nastavno, razlozi zbog kojih se više od trećine turista vrati unutar pet godina vezani su za prihvatljive cijene u destinacijama, more, klimu, događaje i manifestacije te ljubaznost osoblja u hotelima (Institut za turizam, 2020).

### 5.2.2. *Pokazatelji ekonomske vrijednosti*

Pokazatelji ekonomske vrijednosti nastoje nadopuniti klasične ekonomske analize s općeprihvaćenim pokazateljima turističke pojavnosti (Europska komisija, 2016), a neki od njih prikazani su u tablici 30.

Tablica 30. ETIS indikatori kao pokazatelji ekonomske vrijednosti

<b>Pokazatelji ekonomske vrijednosti</b>		
Kriterij	ETIS indikator	Vrijednost
B.1.Opći pokazatelji turističkog tijeka	Distribucija noćenja po mjesecima	9,05 milijuna noćenja mjesečno u prosjeku
	Broj jednodnevnih izletnika	/
	Relativni utjecaj turizma na BDP	24,3%

	Turistička potrošnja po ostvarenom noćenju	131,38\$
	Turistička potrošnja po izletniku	/
B.2. Performanse turističkih poduzeća	Prosječan broj noćenja po dolasku turista	4,7 noćenja
	Prosječna popunjenost hotelskih kapaciteta mjesečno i godišnje	61,4% godišnje
B.3. Kvaliteta i kvantiteta zaposlenosti	Postotak zaposlenosti u turizmu i zavisnim djelatnostima u odnosu na ukupnu zaposlenost destinacije	22,2%
	Značaj poslova u turizmu sezonskog karaktera	/
B.4. Turistički lanac nabave	Postotak nabave hrane, pića i ostalih proizvoda služenihi gostima od lokalnih proizvođača	/

Izvor: izrada autora prema Europska komisija (2016), Eurostat (2021), Eurostat (2020), WTTC (2021), WTTC (2020), Ministarstvo turizma (2021), Svjetska banka (2020) i UNWTO (2019)

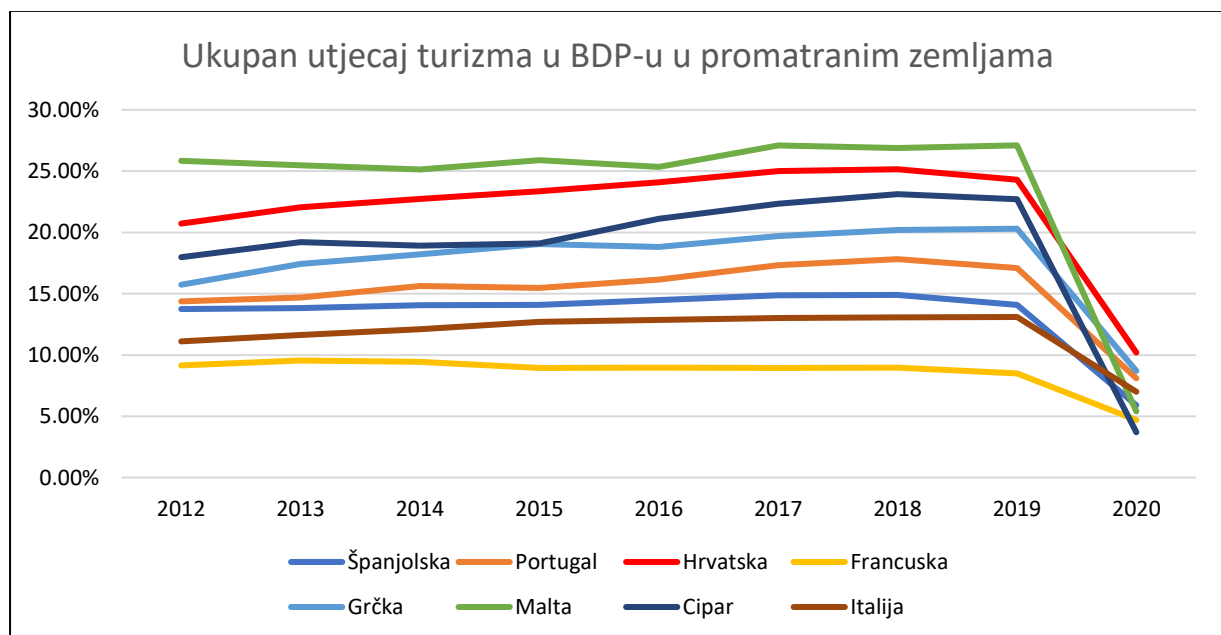
Osim temeljnih turističkih pokazatelja poput *broja dolazaka* i *broja noćenja*, analize WTTC-a (2019) pokazuju da su najrelevantniji pokazatelji komparativnog razvoja suvremenog turizma *relativni utjecaj turizma na BDP*, *odnos turističke zaposlenosti s obzirom na zaposlenost destinacije* i *prosječna godišnja popunjenost kapaciteta*. WTTC (2019) također ističe da što su navedeni pokazatelji sinergijski veći i pozitivnije koreliraju, turizam je važniji za nacionalno gospodarstvo. Brojni autori kao i nacionalni turistički stratezi ističu važnost poticanja turističke potrošnje u svrhu ostvarivanja turističkih prihoda s minimiziranjem negativnih eksternalijskih učinaka na okoliš i javnu infrastrukturu (Rudančić, 2018).

Pokazatelj distribucije noćenja po mjesecima (iskazan u milijunima noćenja mjesečno u prosjeku) služi prvenstveno mjerenju turističke sezonalnosti u odabranim zemljama. Grossi i Mussini (2019) ističu da je turistička sezonalnost pretežno prihvaćena kao negativna socio-ekonomska pojava čijoj minimizaciji teži velik dio destinacijskog menadžmenta europskih zemalja. Autori ističu da pretjerano velika sezonalnost u turističkim tokovima može izrazito negativno utjecati na pretjeranu eksploataciju okolišnih i infrastrukturnih resursa u vremenu pretjerano kratkom za njihov oporavak što može značajno smanjiti dodanu vrijednost proizašlu iz turističkih tokova. Prema podacima Eurostata (2019), Republika Hrvatska već godinama ima najvišu stopu turističke sezonalnosti u odnosu na usporedne mediteranske zemlje (Grčku, Tursku, Španjolsku, Maltu, Portugal, Francusku, Italiju, Cipar), odnosno najveći prosječni broj noćenja ostvarenih u ljetnim mjesecima što svakako predstavlja ugrozu razvoju održivog

turizma te je stoga jedan od dugogodišnjih ciljeva razvoja hrvatskog turizma produljenje turističke sezone, upravo usmjeren prema ublažavanju izražene sezonalnosti hrvatskog turizma. Pokazatelj ukupnog broja jednodnevnih izletnika metodološki je problematičan kako su primjerice za Hrvatsku (Ministarstvo turizma, 2020), ali i brojne druge zemlje nedostupni podaci o inozemnim jednodnevnim izletnicima. Navedeno je izuzetno teško za procijeniti budući da bi trebao postojati pouzdan način praćenja izletničkog kretanja koje ne ostvaruje noćenje te samim time niti upis u sustav eVisitor kao jednu od temeljnih referentnih točaka za prikupljanje turističke statistike. Iako treba naglasiti da se i u zemljama s dostupnim podacima broj jednodnevnih posjetitelja uglavnom svodi na procjenu, Republika Hrvatska i, primjerice, Grčka nisu još razvili ni referentan sustav procjene broja stranih izletnika. Institut za turizam (2020) predlaže metodu praćenja jednodnevnih priključenja na mobilne mreže u Hrvatskoj, što uz određene metodološke prilagodbe svakako može biti kvalitetna početna točka za procjene broja stranih izletnika koji godišnje posjete Hrvatsku.

Pokazatelj utjecaja turizma na bruto domaći proizvod (u daljnjem tekstu BDP) važan je indikator značajnosti turizma za nacionalno gospodarstvo. Vremensko kretanje utjecaja turizma na BDP Hrvatske te usporedivih zemalja moguće je vidjeti na grafikonu 22.

Grafikon 22. Udio turizma u bruto domaćem proizvodu Republike Hrvatske i usporedivih mediteranskih zemalja

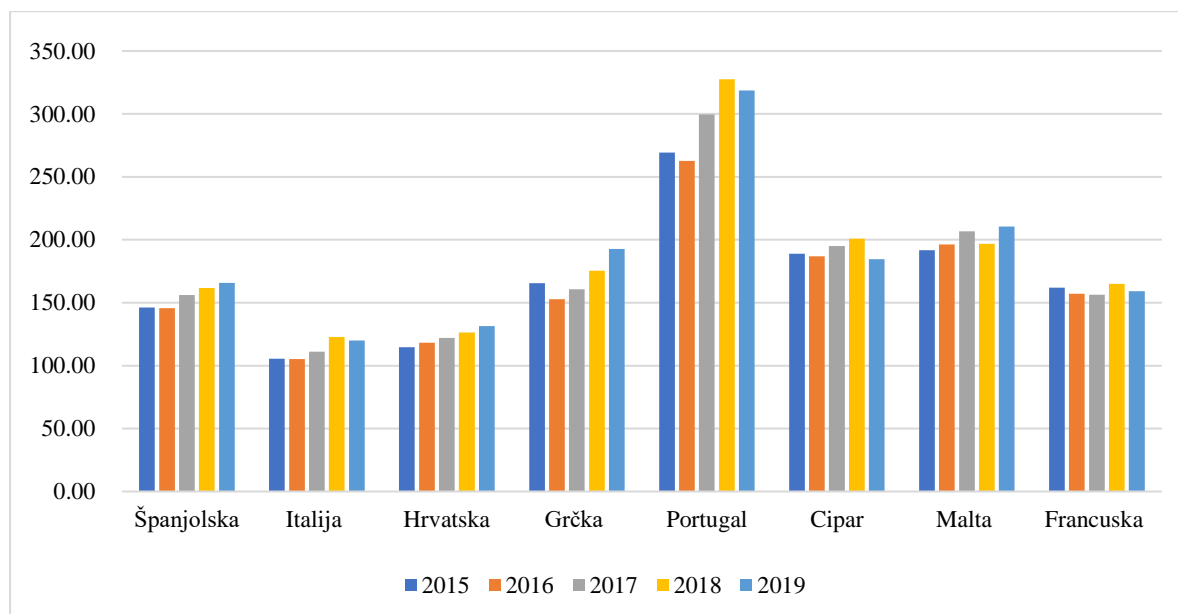


Izvor: izrada autora prema WTTC-u (2020)

Sukladno metodološkom pristupu WTTC-a, utjecaj koji turizam ostvaruje na BDP mjeri se kao ukupni direktni, indirektni i inducirani utjecaj turizma na bruto domaći proizvod. Direktni udio turizma pri BDP-u mjeri se ostvarenim financijskim prometom od turizma različitih subjekata ponude u turizmu poput hotela, kampova, apartmana i sličnih objekata. Indirektni udio turizma mjeri se procijenjenim povećanjem prometa primjerice rent a car kompanija, tvrtki koje nude rekreacijske i zabavne sadržaje, povećanim dijelom prometa restorana te iznajmljivanja raznih dobara posjetiteljima na turističkim putovanjima. Inducirani udio turizma u BDP-u mjeri, na primjer, povećanje prometa lokalnih proizvođača hrane, javne potrošnje te investicija uvjetovanih turizmom. Kad se razlože segmenti udjela turizma u BDP-u, razvidno je koliko je turizam integrativna i sveobuhvatna djelatnost koja sva kvalitetno uložena dobra može višestruko vratiti. Na grafikonu 22 vidi se da je hrvatsko gospodarstvo u vrijeme čitavog razdoblja trajanja Strategije ovisnije o turizmu od svih usporedivih mediteranskih zemalja Europske unije, osim Malte. Vidljivo je, također, i da se značaj turizma u ukupnom BDP-u, iako i dalje vrlo značajno, u slučaju Republike Hrvatske smanjio u znatno manjem omjeru obzirom na ostale mediteranske zemlje što govori u prilog izrazito visoke važnosti turizma za gospodarstvo Hrvatske čak i u slučajevima nezapamćenih šokova potražnje poput izbijanja epidemije COVID-19. Iskoristi li se kvalitetno turistička potražnja za ravnomjeran razvoj kako primarnih, tako i sekundarnih, a pogotovo induciranih utjecaja turizma, turistički output zasigurno može nadmašiti sve eksternalije proizašle iz turističkog djelovanja. Navedeno je jedna od zadaća destinacijskog menadžmenta, možda i najvažnija iz aspekta gospodarskog razvoja.

Turistička potrošnja po ostvarenom noćenju dobar je pokazatelj kretanja financijske dodane vrijednosti proizašle iz turizma, poglavito iz aspekta izvoza usluga i deviznog priljeva proizašlih iz turizma. Iako je zbog različite veličine analiziranih zemalja često teško usporediv pokazatelj, turistička potrošnja po ostvarenom noćenju solidan je pokazatelj efikasnosti destinacijskog menadžmenta. Kako su prihodi od domaćeg turizma izrazito teško mjerljivi, te je metodologija računanja kako domicilnih noćenja tako i prihoda od domaćeg turizma izrazito heterogena, prema navodima Svjetske banke, prihodi od međunarodnog turizma mogu se uzeti kao najbolja dostupna usporediva kategorija prikazana grafikonom 23.

Grafikon 23. Prihodi od međunarodnog turizma po ostvarenom noćenju u smještajnim objektima Republike Hrvatske i usporedivih zemalja od 2015. do 2019. godine, u američkim dolarima

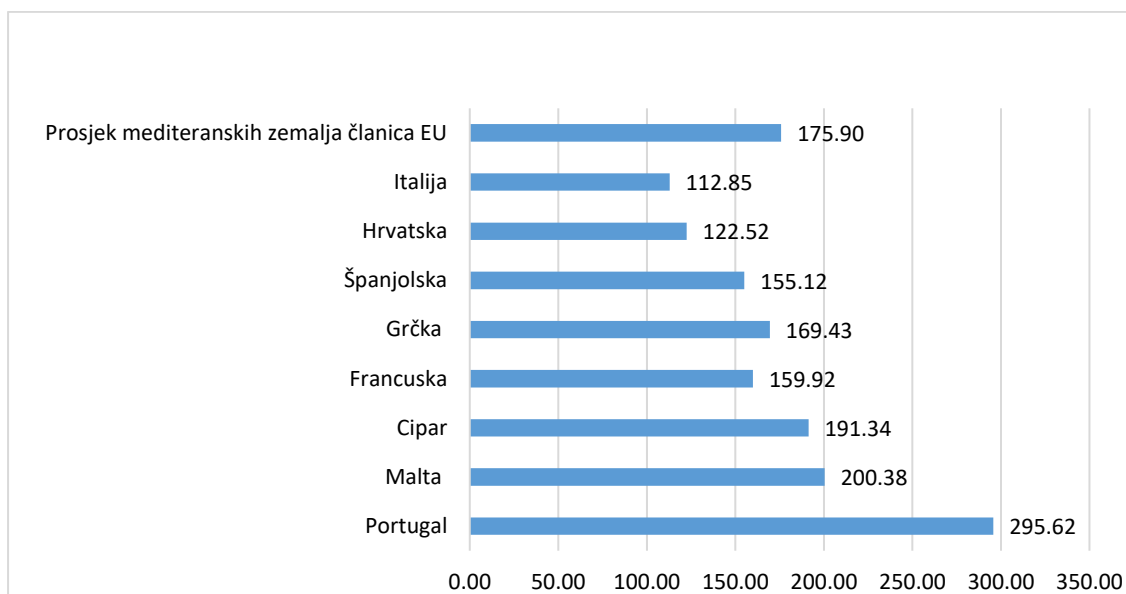


Izvor: izrada autora prema WTTC (2020) i Svjetska Banka (2020)

Prihodi od međunarodnog turizma po ostvarenom turističkom noćenju između 2015. i 2019. godine, što predstavlja posljednje razdoblje višegodišnje turističke ekspanzije, u Hrvatskoj su bili značajno niži od prosjeka usporedivih zemalja članica Europske unije. Navedeni pokazatelj dobar je indikator stvaranja dodane vrijednosti i međunarodne konkurentnosti turističkih kretanja jer je svojevrсни apsolutni pokazatelj na relativnoj bazi, to jest govori koliko se prihoda od međunarodnog turizma ostvari po ostvarenom noćenju u određenoj zemlji. Također, daje informaciju koliki je izvozni doprinos turizma stvaranju BDP-a u odnosu na ukupni obujam turističkih kretanja promatran ukupnim brojem noćenja u destinaciji. Iz grafikona 23 primjetno je da je Portugal u vremenskom periodu intenzivnog rasta turizma između 2015. i 2019. godine ostvario najveći prihod od međunarodnog turizma po ostvarenom noćenju, dok je Italija ostvarila najniži. Republika Hrvatska je, odmah nakon Italije između 2015. i 2019. godine prosječno ostvarivala 122,52 dolara od međunarodnog turizma po evidentiranom noćenju, što predstavlja drugi najlošiji rezultat u odnosu na druge promatrane zemlje. Korisna je metodološka napomena da Hrvatska ima najveći postotak stranih turista u svojim turističkim kretanjima od svih promatranih zemalja (HTZ, 2020), te bi u slučaju usporedbe prihoda od međunarodnog turizma po ostvarenom međunarodnom noćenju Hrvatska zasigurno još značajnije zaostajala za usporedivim zemljama Europske unije. Epidemijska 2020. godina nije uzimana u obzir, jer su postignuti prihodi od međunarodnog turizma bili primarno funkcija

epidemiološke situacije, a ne atraktivnosti destinacije ili destinacijskog upravljanja. Prosječni prihod od međunarodnog turizma po ostvarenom noćenju od 2015. do 2019. godine u komercijalnim smještajnim objektima vidljiv je na grafikonu 24.

Grafikon 24. Prosječno ostvareni prihodi od međunarodnog turizma po ostvarenom noćenju u komercijalnim smještajnim objektima u Republici Hrvatskoj i usporedivim mediteranskim zemljama članicama Europske unije u američkim dolarima

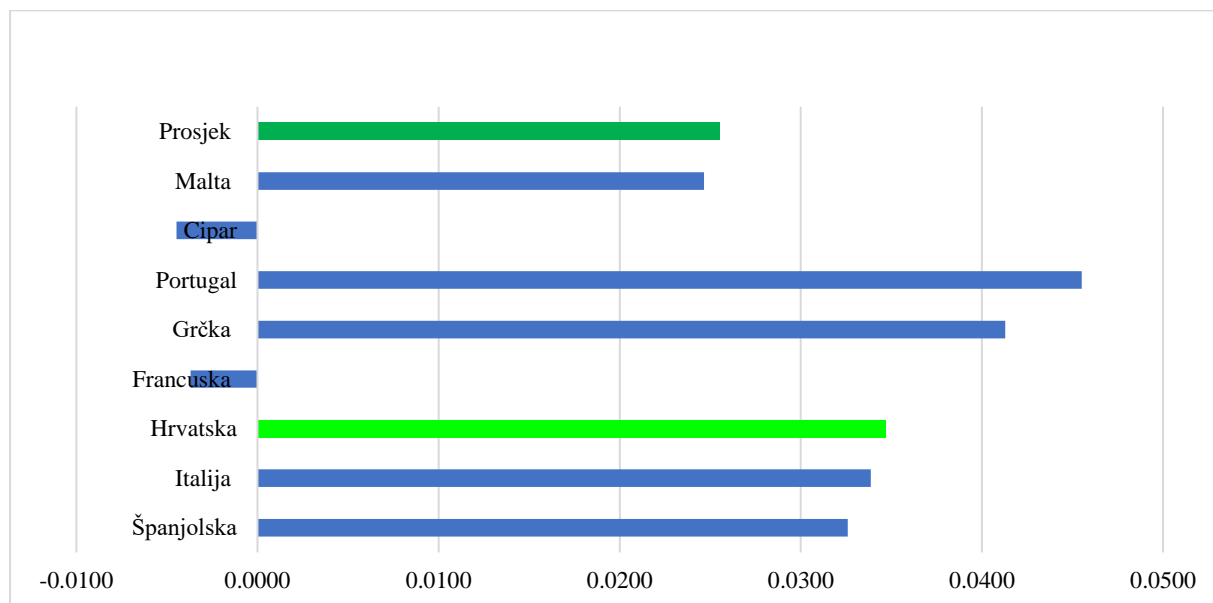


Izvor: izrada autora prema podacima Svjetske banke (2020) i WTTC-a (2020)

Činjenica da je hrvatski turizam ostvarivao značajno manje prihoda od međunarodnog turizma po ostvarenom noćenju u komercijalnim smještajnim objektima od prosjeka usporedivih mediteranskih zemalja predstavlja priličan razlog za zabrinutost. Postizanje relativno manjih gospodarskih benefita od turizma u usporedbi sa značajnim izazovima održivog razvoja poput velikih gužvi i ekoloških utjecaja dovodi u pitanje održivost budućeg turističkog razvoja. Strategija nalazi rješenje u vidu modifikacije struktura smještajnih kapaciteta s usmjerenošću na hotele i kampove, snažniju orijentaciju na specifične oblike turizma koji predstavljaju generatore dodatne potrošnje te samo produženo trajanje turističke sezone koja u svojim predsezonskim i postsezonskim mjesecima može privući goste veće kupovne moći, primjerice umirovljenike iz europskih zemalja.

Najispravniji pokazatelji razvoja turizma su prosječne godišnje promjene određenog pokazatelja, primjerice prihoda od međunarodnog turizma po ostvarenom noćenju, što se može promotriti na grafikonu 25.

Grafikon 25. Prosjek godišnjih promjena prihoda od međunarodnog turizma po ostvarenom noćenju u komercijalnim smještajnim objektima između 2015. i 2019. godine (izraženo u %)



Izvor: izrada autora prema podacima Svjetske banke (2020) i WTTC-a (2020)

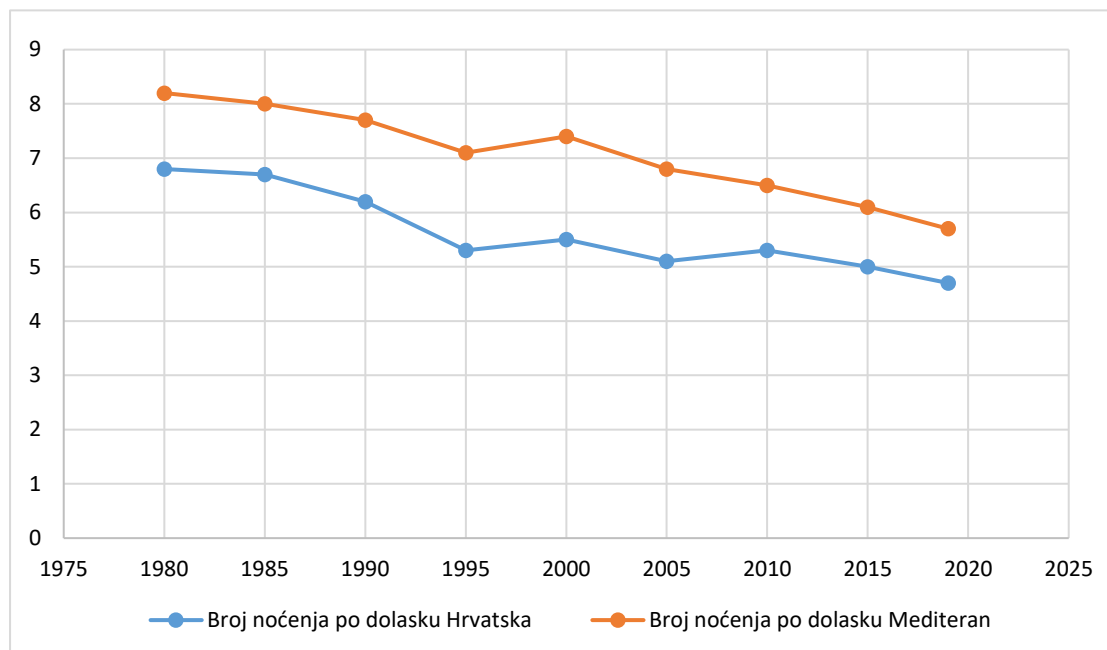
Za razliku od apsolutnog pokazatelja prosječno ostvarenog prihoda od međunarodnog turizma, promatranog prema ostvarenom noćenju koji ukazuje da su potrebni daljnji naponi za podizanje konkurentske održivosti hrvatskog turizma, prosjek godišnjih promjena prihoda od međunarodnog turizma po ostvarenom noćenju koji je veći od prosjeka mediteranskih zemalja pokazuje da su hrvatski prihodi od međunarodnog turizma konkurentno rasli u usporedbi s drugim europskim zemljama. Nastavak navedenog trenda u dugom roku zasigurno znači povećanje dodane vrijednosti proizašle iz turističkih kretanja.

Broj noćenja po dolasku turista primarno je pokazatelj potencijalno prekomjernog turizma, posebno ako apsolutni broj noćenja i dolazaka raste, dok se broj noćenja promatran po dolasku turista smanjuje (WTTC, 2020). Konstantan pad broja noćenja po dolasku turista može predstavljati opasnost velikih gužvi i zagađenja zbog velike cirkulacije ljudi.

Hrvatska ostvaruje redukciju prosječne duljine boravka po turističkom dolasku kroz dugo razdoblje, a usporedbu pada prosječnog broja noćenja u Hrvatskoj i prosjeka promatranih mediteranskih zemalja može se vidjeti na grafikonu 26.



Grafikon 26. Prosječan broj noćenja po dolasku turista u Republici Hrvatskoj i prosjeku mediteranskih zemalja (Turska, Malta, Grčka, Španjolska, Portugal, Francuska, Italija)



Izvor: izrada autora prema HTZ (2020) i UNWTO (2019)

Na prikazanom grafikonu 26 uočljivo je kako je trend u Hrvatskoj, ali i na gotovo cijelom Mediteranu upravo redukcija prosječne duljine boravka po turističkom dolasku. Hrvatska je od svojih turističkih početaka imala manji prosjek ostvarenih noćenja po turističkom dolasku od prosjeka europskih mediteranskih zemalja (UNWTO, 2019), prvenstveno zato što se nalazi u blizini svojih emitivnih tržišta te ne ovisi dominantno o avionskom prijevozu poput primjerice Cipra i Malte, gdje turisti najdulje ostaju pri jednom dolasku u Europi. Smanjenje ostvarenih noćenja po dolasku turističkih posjetitelja dominantno je uvjetovano svjetskim trendom obilaska više destinacija prilikom godišnjeg odmora što je omogućeno razvojem multimodalne prometne infrastrukture (Šolman, 2010). Ublažavanje ovog pokazatelja također se može postići razvojem raznolike turističke ponude koja će pomoći ostvarenju više noćenja u Hrvatskoj, čime će se potencijalno povećati i prihodi od turizma. Ako se prihodi od turizma i ne bi povećali, to pruža mogućnost da se isti broj noćenja i jednaka količina prihoda ostvari s manjim brojem dolazaka što pogoduje manjem zagađenju okoliša, manjoj gužvi na prometnicama te manje intenzivnom korištenju različitih elemenata komunalne infrastrukture u zemlji.

Prosječna godišnja popunjenost smještajnih kapaciteta promatra se primarno preko prosječne stope popunjenosti postelja registriranih u turističke svrhe na godišnjoj razini, a izračunava se dijeljenjem ukupnog broja turističkih noćenja i apsolutnog zbroja količine mjesečno

raspoloživih turističkih postelja na godišnjoj razini (Eurostat, 2020). Što je prosječna godišnja popunjenost veća, veća je vjerojatnost da određena turistička zemlja stvara veću dodanu vrijednost od turističkih kretanja na bazi čitave godine. Prosječnu popunjenost kapaciteta hotela i sličnog smještaja u 2018. i 2019. može se vidjeti u tablici 31.

Tablica 31. Prosječna popunjenost hotelskih kapaciteta na godišnjoj razini u Republici Hrvatskoj i usporedivim zemljama

<b>Zemlja</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>Promjena</b>
Cipar	74,4%	71,8%	-2,6%
Malta	68,2%	66,2%	-2,0%
Španjolska	62,1%	61,9%	-0,2%
Hrvatska	62,1%	61,4%	-0,7%
Italija	50,6%	51,6%	1,0%
Grčka	52,7%	54,4%	1,7%
Portugal	50,6%	50,8%	0,2%
Francuska	50,2%	49,9%	-0,3%

Izvor: Izrada autora prema podacima Eurostat-a (2020)

Korisno je istaknuti kako je jedini usporedivi pokazatelj popunjenosti smještajnih kapaciteta u Republici Hrvatskoj i u velikom dijelu ostalih mediteranskih zemalja uistinu prosječna popunjenost hotelskih kapaciteta kako su ostali kapaciteti izvan vršnih sezona i blagdanskih perioda u pojedinim zemljama statistički neznajno popunjeni (Institut za turizam i Hrvatska turistička zajednica, 2020). U tablici 31 vidi se da je prosječna popunjenost hotelskih kapaciteta u Hrvatskoj na prosječnoj razini u odnosu na usporedive mediteranske zemlje. Puno veći problem za Hrvatsku je sezonalnost. Kako je već prije u radu navedeno, Republika Hrvatska ima najveći udio noćenja i dolazaka turista u čitavoj Europskoj uniji u ljetnim mjesecima. Alternativni pokazatelj sezonalnosti je usporedba rezultata prosječne godišnje popunjenosti i određenog slabije popunjenog kvartala od prosjeka u godišnjoj popunjenosti određene države, što su u slučaju mediteranskih zemalja prvi i četvrti kvartal (Ministarstvo turizma, 2020). Primjerice, za 2019. godinu prosječnu popunjenost hotelskih kapaciteta u Hrvatskoj i usporedivim zemljama u posljednjem kvartalu može se promotriti u tablici 32.

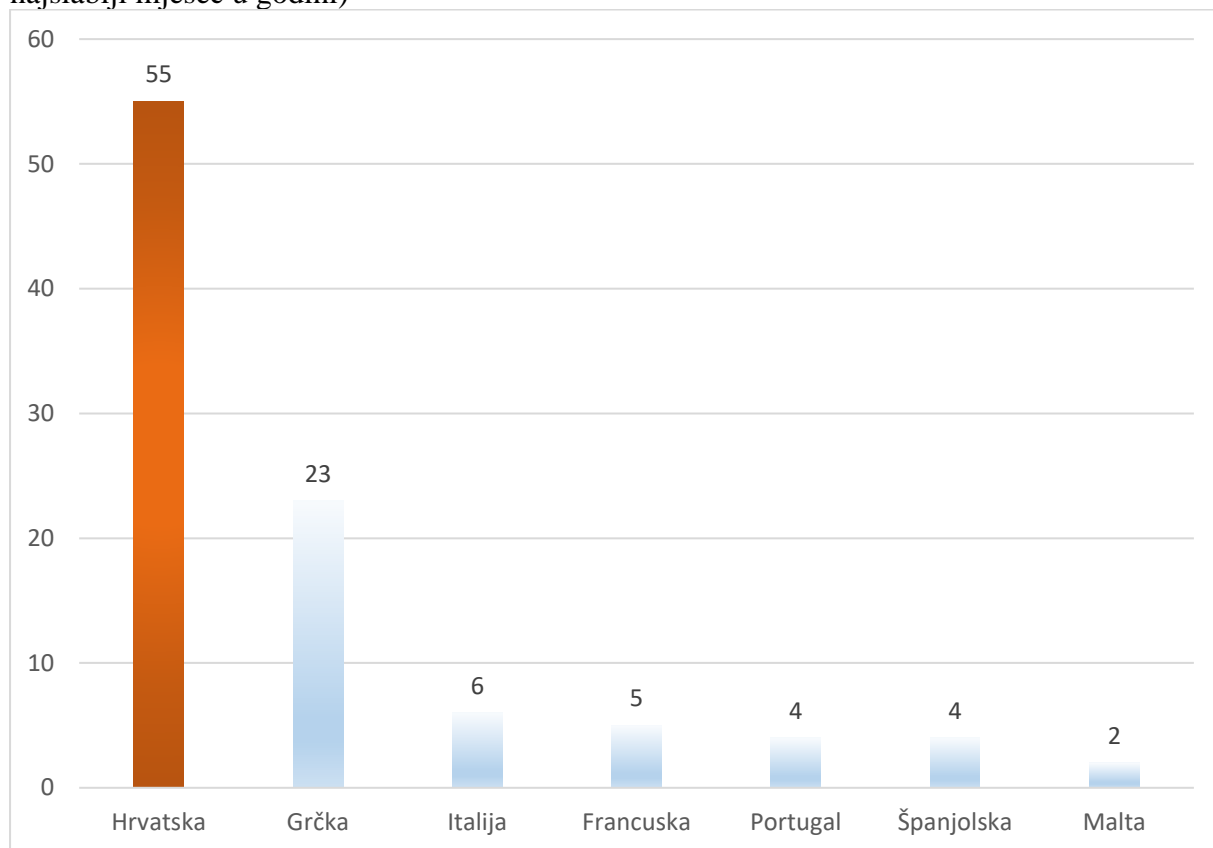
Tablica 32. Prosječna popunjenost hotelskih kapaciteta u Republici Hrvatskoj i usporedivim zemljama u IV. kvartalu 2019. godine

Zemlja	Prosječna popunjenost hotelskih kapaciteta za listopad-prosinac 2019.)
Malta	57,8%
Cipar	57,1%
Španjolska	53,7%
Francuska	45,1%
Italija	41,8%
Portugal	42,3%
Hrvatska	37,5%
Grčka	31,3%

Izvor: izrada autora prema podacima Eurostat-a (2020)

Kao što je vidljivo iz tablice 32, dok je Hrvatska, primjerice, u 2019. godini bilježila 4. rezultat od 8 uspoređenih zemalja po prosječnoj popunjenosti hotelskih kapaciteta na godišnjoj razini, u usporedbi posljednjeg kvartala bilježi tek 7. rezultat od 8 promatranih zemalja, što ukazuje na visoku vjerojatnost postojanja izraženije sezonalnosti u popunjenosti hotelskih kapaciteta u Hrvatskoj u odnosu na uspoređene mediteranske zemlje, što potvrđuje i prethodno navedena analiza Eurostata o najizraženijoj sezonalnosti baš u hrvatskom turizmu u usporedbi s ostalim usporedivim zemljama. Intenzitet sezonalnosti hrvatskog turizma u usporebi s ostalim zemljama Europske unije istaknula je i Hrvatska gospodarska komora (2019) izračunavši omjer noćenja najposjećenijeg mjeseca i najmanje posjećenog mjeseca u Hrvatskoj i ostalim zemljama Europske unije. Prikaz rezultata nalazi se na grafikonu 27 na sljedećoj stranici.

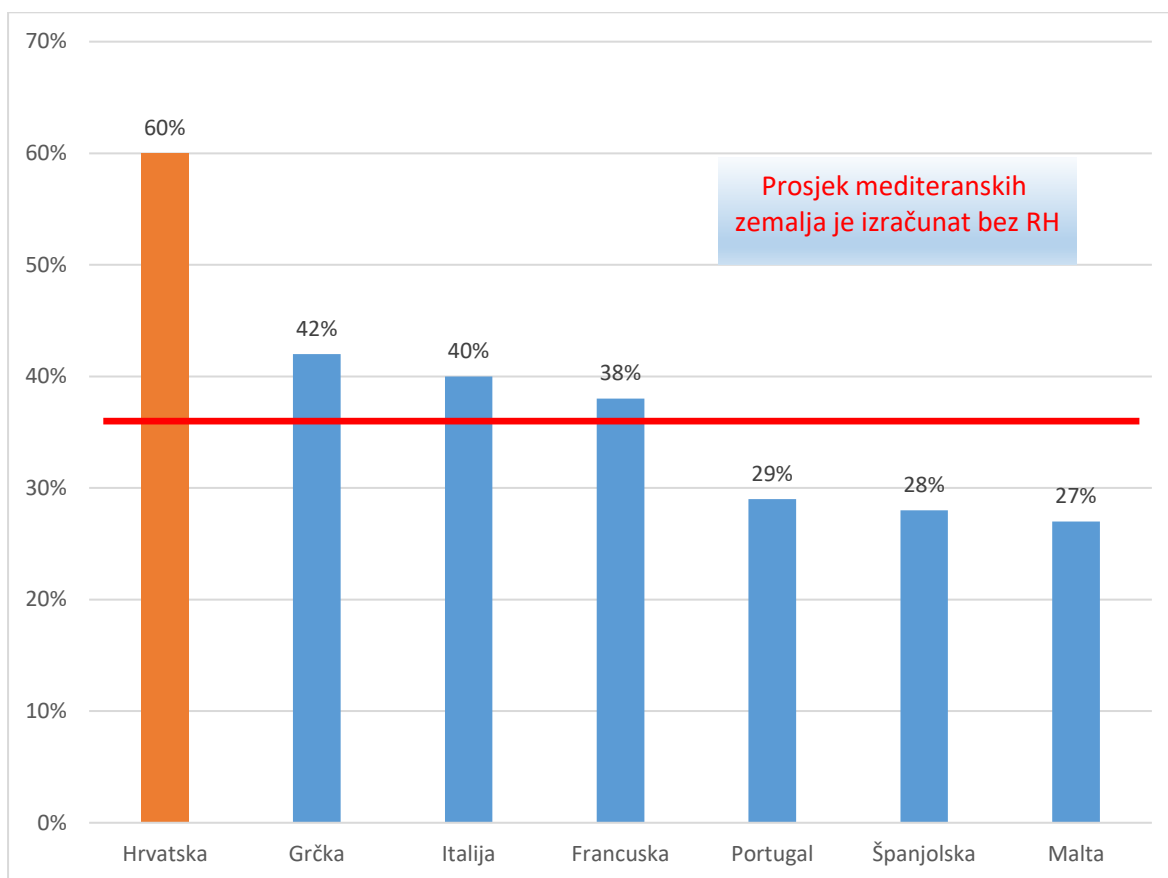
Grafikon 27. Omjer najvećeg i najmanjeg broja noćenja u Republici Hrvatskoj i usporednim mediteranskim zemljama (koliko je puta više ostvareno noćenja u najjačem u odnosu na najslabiji mjesec u godini)



Izvor: preuzeto iz Hrvatska gospodarska komora (2019)

Grafikon 27 ukazuje na izuzetno veliko odstupanje najposjećenijeg mjeseca u godini i najmanje posjećenog mjeseca u Hrvatskoj obzirom na usporedive zemlje (HGK, 2019). Da to nije jednokratna pojava pokazuju i podaci Raiffeisen istraživanja (2019) za prethodnu, 2018. godinu, u kojoj su derivirali pokazatelj udjela realiziranih noćenja kroz kolovoz i srpanj prema ukupnim noćenjima Hrvatske te ostalih uspoređenih zemlja što se može vidjeti na grafikonu 28.

Grafikon 28. Udio ostvarenih noćenja tijekom kolovoza i srpnja u ukupnim noćenjima kroz 2018. godinu



Izvor: preuzeto iz Raiffeisen istraživanja (2019)

Na grafikonu 28 primjetno je da se tijekom 2018. godine, od agregatnog zbroja ostvarenih noćenja Hrvatske, njih gotovo 60% ostvarilo u srpnju i kolovozu, dok je prosjek mediteranskih zemalja bez Republike Hrvatske iznosio oko 35%. Brojni su razlozi pretjerane sezonalnosti hrvatskog turizma, te je stoga i definirano produljenje turističke sezone kao bitan element Strategije, što će zasigurno biti jedan od ključnih ciljeva razvojne strategije hrvatskog turizma i u sljedećim razvojnim strategijama. Pretjerano velika sezonalnost izrazito negativno utječe na preopterećenost komunalne infrastrukture i zagađenje okoliša, ali i na nepovoljnu strukturu gotovo pa u pravilu sezonske zapošljivosti u turizmu Republike Hrvatske.

Utjecaj zaposlenosti u turističkim djelatnostima na integralnu zaposlenost destinacije prikazan je u tablici 33.

Tablica 33. Utjecaj turističkih djelatnosti na integralnu zaposlenost destinacije

Zemlja	Ukupan utjecaj turizma na zapošljavanje u 2019. godini	Ukupan utjecaj turizma na zapošljavanje tijekom 2020. godine	Promjena u 2020. godini u odnosu na 2019. godinu
Grčka	21,1%	19,8%	-1,3%
Hrvatska	22,2%	19,0%	-3,2%
Malta	21,3%	18,1%	-3,2%
Portugal	20,7%	17,7%	-3,0%
Italija	15,0%	13,8%	-1,2%
Španjolska	14,4%	13,3%	-1,1%
Cipar	13,4%	13,1%	-0,3%
Francuska	9,5%	8,9%	-0,6%

Izvor: izrada autora prema podacima WTTC-a (2021)

Podaci iz tablice 33 temelje se na podacima WTTC-a koji prikazuje da je u Republici Hrvatskoj u turistički rekordnoj 2019. godini, turizam utjecao na 22,2% ukupne zaposlenosti u zemlji, što predstavlja najviši utjecaj turizma na zapošljavanje od svih usporedivih zemalja, dok je u epidemijskoj 2020. godini sudjelovao u 19% ukupne zaposlenosti, što predstavlja drugi najznačajniji rezultat nakon Grčke. Visok utjecaj turizma u zapošljavanju pozitivan je učinak turizma na ekonomska kretanja u zemlji, ali, kao što se vidi iz tablice 33, iako je Republika Hrvatska imala solidnu turističku 2020. godinu u odnosu na konkurente, utjecaj zaposlenosti u turizmu na ukupnu zaposlenost pao je u samo jednoj godini za 3,2%, što, uz Maltu, predstavlja najznačajniji pad od svih usporedivih zemalja Europske unije. To upozorava na osjetljivost rada u turizmu obzirom na eksternalijska kretanja, a posebno u segmentu kratkotrajnog zapošljavanja u turizmu na određeno vrijeme, to jest sezonskog zapošljavanja.

Sezonsko zapošljavanje predstavlja skup vrlo složenih izazova kako za poduzeća, tako i za potencijalne sezonske djelatnike. Prema Rahimić, Črnjar i Čikeš (2019) visoka radna intenzivnost turističke industrije, potreba za poslovima koji ne zahtijevaju visoku razinu edukacije i specifičnih vještina te stoga visok udio učenika i studenata u sezonskim poslovima uz razmjerno kratko trajanje potrebe za većom količinom radne snage čini sezonalnost turističkog sektora odbijajućim faktorom za zapošljavanje visoko kvalificirane i iskusne radne snage u turizmu. Čorluka (2019) ističe da kratko trajanje sezone u Hrvatskoj u pravilu

onemogućuje planiranje dugoročnog poslovnog i privatnog života vezanog uz turizam te, stoga velik dio visokokvalitetnih i stručnih turističkih djelatnika teži turističkim poduzećima u sustavima s manje izraženom sezonalnošću od hrvatskog turizma. Čak se tijekom 2019. godine, rekordne po ostvarenom turističkom prometu, preko 94% novozaposlenih u hrvatskom turizmu zaposlilo na određeno vrijeme (Ministarstvo turizma, 2019). Mjerenje sezonske zaposlenosti u turističkom sektoru različitih zemalja metodološki je kompleksno jer postoje razlike pri evidentiranju zaposlenih u turizmu i ugostiteljstvu, te neke zemlje pod sezonsku zaposlenost podvode cjelokupnu zaposlenost na određeno vrijeme u turizmu i povezanim djelatnostima, dok druge primjerice sezonalnost zaposlenosti mjere zaposlenošću na određeno vrijeme isključivo u djelatnostima s dominantnim motivom pružanja usluga smještaja, poput hotelijerstva (Europska komisija, 2019). Prema podacima Eurostata (2021), Hrvatska je 2019. godine bila klasificirana kao četvrta po ukupnoj zaposlenosti koja se može okarakterizirati kao zaposlenost na određeno vrijeme, s 15,5% ukupno zaposlenih unutar godine na određeno vrijeme. Veći postotak su imali samo Španjolska u iznosu od 21,9%, Portugal 17,4%, te Poljska 17,1%.

Iako podaci OECD-a (2020) navode da sezonsko zapošljavanje u turizmu utječe na ukupnu zaposlenost mediteranskih zemalja značajno jače od prosjeka Europske unije, a od zemalja članica najjače na Republiku Hrvatsku, udio zaposlenih u turizmu sezonskog karaktera teško je uspoređivati između zemalja kako sve zemlje ne klasificiraju jednako zaposlene u turizmu kao ni sezonski karakter poslovanja. Naime, sezonsko zapošljavanje je isto tako vrlo teško definirati kako turističke sezone u primjerice Italiji i Hrvatskoj ne traju ni približno jednako dugo. Važno je napomenuti da su, prema podacima Državnog zavoda za statistiku (2020), turizam, ugostiteljstvo i prateće djelatnosti dominantni skup gospodarskih djelatnosti koje imaju najveći utjecaj na BDP obzirom na sve ostale djelatnosti. To je djelovalo na redukciju stope nezaposlenosti u drugom i trećem kvartalu promatranih godina, kada se odvija većina turističkog prometa u Hrvatskoj i usporedivim mediteranskim zemljama (tablica 34).

Tablica 34. Usporedbe prosječne stope nezaposlenosti prvog i prosjeka drugog i trećeg kvartala Republike Hrvatske i usporedivih mediteranskih zemalja između 2017. i 2019. godine

Zemlja	AU Q1/2017	AU Q2iQ3/2017	% C 2017	AU Q1/2018	AU Q2iQ3/2018	%C 2018	AU Q1/2019	AU Q2iQ3/2019	% C 2019
Španjolska	18,17	17,08	-6,00%	16,17	15,17	-6,18%	14,23	14,22	-0,07%
Italija	11,53	11,25	-2,43%	10,9	10,55	-3,21%	10,4	9,78	-5,96%
Hrvatska	12,1	10,98	-9,26%	9,23	8,28	-10,29%	7,17	6,6	-7,95%
Grčka	22,5	21,3	-5,33%	20,37	19,23	-5,60%	18,37	17,12	-6,80%
Portugal	9,83	9,05	-7,93%	7,6	6,93	-8,82%	6,5	6,53	0,46%
Cipar	12,4	10,93	-11,85%	9,4	8,27	-12,02%	7,57	7,07	-6,61%
Francuska	10,0	9,22	-7,80%	9,6	8,75	-8,85%	9,0	8,17	-9,22%
Malta	4,1	3,95	-3,66%	3,83	3,63	-5,22%	3,73	3,58	-4,02%
Prosjek EU 27	8,5	8,15	-4,12%	7,6	7,25	-4,61%	6,93	6,67	-3,75%

\*AU – Prosječna nezaposlenost; %C – Postotna promjena; Q – Kvartal

Izvor: izrada autora prema podacima Eurostat-a (2021)

Tablica 34 prikazuje da je Republika Hrvatska u 2017., 2018. i 2019. godini imala drugi najveći prosječni pad nezaposlenosti tijekom drugog i trećeg kvartala obzirom na prvi kvartal promatranih godina. Prosječna stopa nezaposlenosti u Hrvatskoj u drugom i trećem kvartalu 2019. godine bila je ispod prosjeka EU, što samo po sebi predstavlja velik uspjeh hrvatskog gospodarstva obzirom na prethodne godine uz najveću konvergencijsku stopu prosjeku Europske unije od svih promatranih zemalja. Kao što je već spomenuto, drugi i treći kvartal u Hrvatskoj su obilježeni dominantno turističkim kretanjima koja najviše utječu na pad nezaposlenosti od početka travnja do kraja rujna (Ministarstvo turizma, 2020). Iako su strukture i utjecaj turizma na nacionalno gospodarstvo različiti, jasno je da je turizam u 2019. godini u Hrvatskoj ostvario učinak kao što nijedna djelatnost u ostalim promatranim zemljama nije. Turizam je u Hrvatskoj, 2019. godine, značajno pomogao spustiti stopu nezaposlenosti ispod prosječne razine unutar Europske unije, što je uspjelo samo portugalskom gospodarstvu godinu ranije. Epidemijaska 2020. godina pokazala je prosječan rast nezaposlenosti u 2. i 3. kvartalu u odnosu na 1. kvartal zbog utjecaja epidemijskih restrikcija pri putovanjima u svim promatranim europskim zemljama (Eurostat, 2021). Utjecaj epidemije COVID-19 na zaposlenost, obilježenu između ostalog i izostankom sezonskog zapošljavanja u turizmu promatranih zemalja tijekom drugog i trećeg kvartala 2020. godine vidljiv je u tablici 35.



Tablica 35. Usporedbe prosječne stope nezaposlenosti prvog i prosjeka drugog i trećeg kvartala Republike Hrvatske i usporedivih mediteranskih zemalja u 2020. godini

<b>Zemlja</b>	Prosječna stopa nezaposlenosti u I. kvartalu 2020.	Prosječna stopa nezaposlenosti u II i III. kvartalu 2020.	% promjena u odnosu na 1. kvartal
Španjolska	14,2	15,85	11,62%
Italija	9	9,25	2,78%
Francuska	8,1	7,62	-6,0%
Malta	3,5	4,75	35,71%
Grčka	15,5	16,8	8,39%
Portugal	6,6	6,8	3,03%
Cipar	6,7	7,7	14,93%
Hrvatska	6,6	7,7	16,67%

Izvor: izrada autora prema podacima Eurostat-a (2021)

Podaci iz tablice 35 pokazuju da, koliko sezonsko zapošljavanje u turizmu može doprinijeti padu stope nezaposlenosti u godinama ekspanzije, takozvanim dobrim godinama, toliko predstavlja i opasnost pri nastanku izvanrednih okolnosti za turizam poput epidemije COVID-19. Nužno je biti svjestan volatilnosti sezonskog zapošljavanja što potkrepljuje činjenica da je Hrvatska, nakon Malte, imala najveći prosječan skok nezaposlenosti od promatranih mediteranskih zemalja u II. i III. kvartalu 2020. godine (Eurostat, 2021). Zanimljivo je primijetiti da se stopa nezaposlenosti u Francuskoj čak i za vrijeme najintenzivnijih COVID restrikcija nije značajno povećavala, već se i smanjivala, što pokazuje snagu i rezistentnost francuskog tržišta rada na potencijalne šokove.

Iz navedenih podataka neosporno je da je utjecaj sezonskog zapošljavanja na hrvatsko gospodarstvo velik, vjerojatno i najveći u cijeloj Europskoj uniji. No, kako ističu brojni autori, poput Rahimić, Črnjar i Čikeš (2019), Ćorluka (2019), Ekonomski institut (2019) te Obadić (2016) dominantno sezonska zaposlenost teško može donijeti stabilnost na tržištu rada u dugom roku. U sljedećoj tablici možemo usporediti segmentaciju novopridošlih osoba u radni odnos s evidencije Hrvatskog zavoda za zapošljavanje od 2015. do 2020. godine (tablica 36):

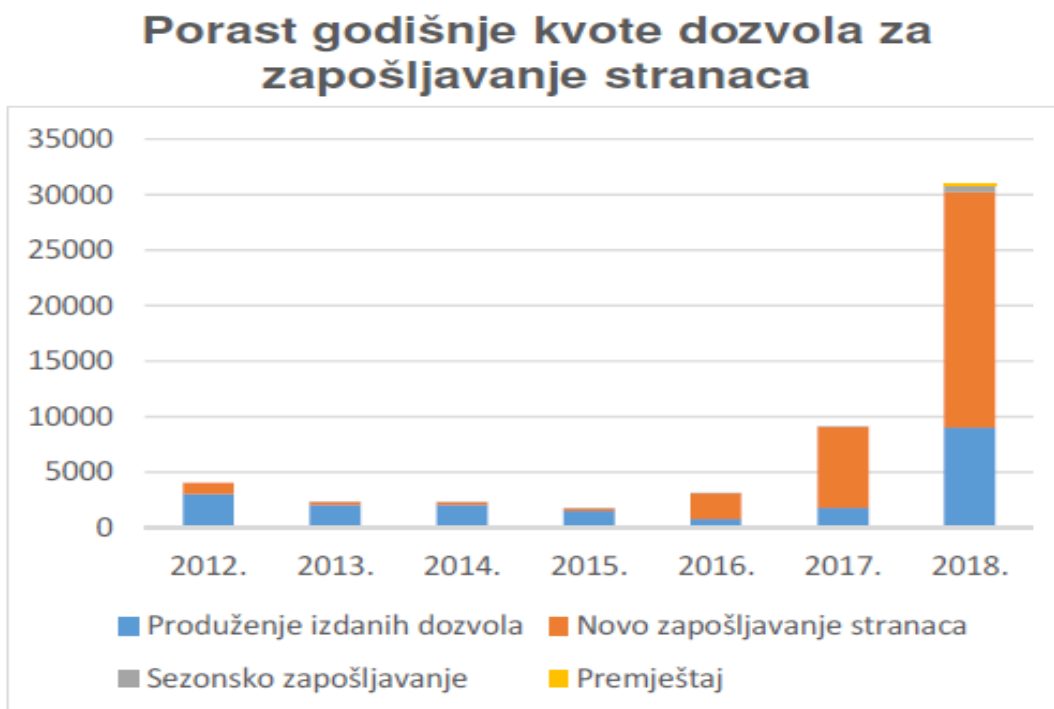
Tablica 36. Zaposleni s evidencije Hrvatskog zavoda za zapošljavanje na određeno i sezonski između 2015. i 2020. godine

Godina	Zaposleni s evidencije HZZ-a	Na određeno u %	Sezonski (ljetno) u %
2015	40.923	96,05%	53,89%
2016	29.393	96,87%	66,58%
2017	35.515	95,40%	59,50%
2018	31.635	94,60%	59,00%
2019	28.154	94,00%	59,00%
2020	24.861	94,17%	50,87%

Izvor: izrada autora prema podacima Ministarstva turizma (2020)

Promatrajući tablicu 36 moguće je primijetiti da, iako se udio novozaposlenih (koji su prethodno bili nezaposleni) s ugovorom na određeno vrijeme i u 2019. godini držao i dalje na značajno visokom postotku (94%), primjetan je trend njegovog blagog smanjivanja između 2015. i 2019. godine, godinama najizraženijeg rasta svih pojavnih pokazatelja hrvatskog turizma u novijoj hrvatskoj povijesti. Navedeno je izrazito korisno za stabilnost zaposlenja i s time daljnju profesionalizaciju turističke profesije, no kako navodi Vujčić (2018), postavlja se pitanje je li uzrok navedenom željeni i ispravni razlog porasta produktivnosti rada u Hrvatskoj kao turističkoj destinaciji. Produktivnost rada u Hrvatskoj za promatrano razdoblje (2014.-2019.) nije značajno rasla te je primarni razlog smanjenja zapošljavanja na određeno vrijeme povećanje zapošljavanja na neodređeno vrijeme uzrokovanog nedostatkom radne snage u Republici Hrvatskoj (Ibid). Čak se ni u 2020. godini, struktura zaposlenih na određeno vrijeme nije značajno promijenila, iako je epidemija uzrokovala znatno manji broj ukupno zaposlenih u turizmu. Kao jedan od dokaza prethodno navedenoj tezi moguće je promotriti distribuciju odobrenih kvota dozvola za zapošljavanje stranih radnika između 2012. i 2018. godine (slika 12).

Slika 12. Kretanje godišnje kvote dozvoljenog zapošljavanja stranih državljana između 2012. i 2018. godine



Izvor: preuzeto iz Vujčić (2018)

Pogled na sliku 12 ukazuje na sve veći nedostatak radne snage kroz godine te se u tome može tražiti razlog povećanja količine ugovora o radu na neodređeno vrijeme, primarno u svrhu zadržavanja radnika u uvjetima njihove opće oskudice. U tablici 36 vidljivo je isto tako da se relativni udio zaposlenih uvjetovan ljetnom turističkom sezonom nije bitno promijenio, što također govori „in favorem“ značajnog strukturnog problema na hrvatskom tržištu rada, kao i što potvrđuje nedovoljan uspjeh u produljenju turističke sezone, a što je bio jedan od bitnih elemenata razvojne Strategije do 2020. godine. Unatoč činjenici da je epidemija koronavirusa uzdrmala tržišne odnose do kaotičnih razmjera, velika je vjerojatnost nastavka prikazanog problema i u sljedećim strateškim razdobljima.

Iako usporedivi podaci o lokalnim lancima nabave, nažalost, nisu poznati, Europsko vijeće (2020) je kroz svoju politiku „Od polja do stola“ izrazilo svoju potporu zemljama članicama u promociji, ponudi i podupiranju lokalnih poljoprivrednih proizvoda. Sve zemlje Europske unije imaju određeni oblik promocije domaćih poljoprivrednih proizvoda, od kojih je najpoznatiji u Hrvatskoj dugogodišnji projekt Hrvatske gospodarske komore „Kupujmo Hrvatsko.“ U sklopu tog projekta se organiziraju brojni sajmovi, akcije i promocije, među kojima i najspecifičnije

usmjerena promocija "Kupujmo hrvatsko - hrvatski proizvod za hrvatski turizam," koja ima za direktan cilj spajanje agrarne ponude i potražnje u obliku restorana i hotela u Hrvatskoj.

### 5.2.3. Socio-kulturni pokazatelji

Koordinacija socio-kulturnih aspekata turizma, onih na kojima izvorište turizma počiva, nameće se kao jedna od ključnih funkcija destinacijskog upravljanja. Socio-kulturni pokazatelji nastoje procijeniti odnos i integriranost lokalne zajednice, kulture i identiteta s turističkim procesima, a pregled odabranih analitički dostupnih pokazatelja vidljiv je u tablici 37.

Tablica 37. ETIS indikatori kao socio-kulturni pokazatelji

Socio-kulturni pokazatelji		
Kriterij	ETIS indikator	Vrijednost indikatora
C.1.Društveni utjecaj	Broj turista prema 100 destinacijskih stanovnika	483 turista
	Postotak stanovništva zadovoljnih turizmom u destinaciji na mjesečnoj i godišnjoj razini	63%
	Broj turističkih ležajeva na 100 stanovnika destinacije	21,72 turistička ležaja
	Broj vikendica na 100 domova	n/a
C.3.Rodna jednakost	Omjer muškaraca i žena zaposlenih u turizmu destinacije	1:1.1 u korist žena
	Postotak žena na upravljačkim pozicijama u poduzećima destinacije	24,3%

Izvor: izrada autora prema Europska komisija (2016), OECD (2020), Svjetska banka (2020), ILOSTAT (2020), Institut za turizam (2019).

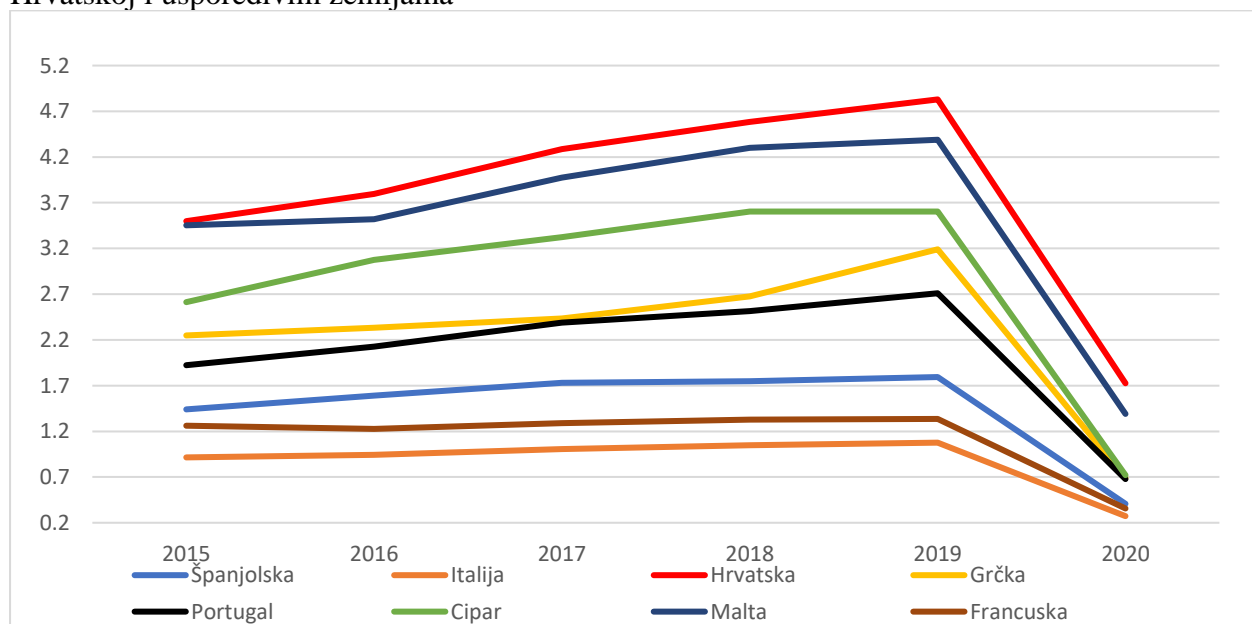
Kako je navedeno u CROSTO izvješću Instituta za turizam (2021) koje pokušava pratiti EU standardizaciju, u Hrvatskoj još nije dosegnuta dovoljna infrastruktura mjerenja i operacionalizacija podataka kakva se sprovodi kroz EU standarde, stoga neke indikatore nije bilo moguće izračunati.

Očuvanje kulturne različitosti i identiteta bitna je pretpostavka kvalitetnog razvoja kako turizma, tako i Europske unije. UNWTO (2012) je u svojoj komparativnoj studiji „Tourism and Intangible Cultural Heritage,“ obuhvatio brojne znanstvene i stručne studije koje se sve slažu u jednom: održivi turizam temelji se na *involviranom, zadovoljnom i proaktivnom*

*domicilnom stanovništvu* koje svoje kulturno nasljeđe koristi kao komparativnu prednost. Krajnović i Gortan Carlin (2017) u svojem istraživanju zaključuju da mjera održivog kulturnog turizma svakako treba uključivati odnos percepcije gosta o određenom događanju ili kulturnoj ponudi uloženoj s obzirom na organizaciju i komunikaciju kulturnih zbivanja. Europska komisija također apostrofira *sigurnost* kao prioritet turističkih kretanja, kao i *prilagodbu turističke i neturističke infrastrukture osobama sa značajnijim teškoćama u kretanju* te navedeno uz minimiziranje ostalih oblika diskriminacije predstavlja okosnicu strateškog usmjerenja Europske unije u pogledu kulturalnog održivog razvoja.

Broj turista na 100 stanovnika destinacije može se promatrati na različite načine (Europska komisija, 2016). Najčešće se promatralo kao broj turističkih dolazaka na 100 stanovnika destinacije, no isto tako se mogu promatrati i uspoređivati broj noćenja na 100 stanovnika destinacije, te kombinirano broj turista i izletnika na 100 stanovnika destinacije. Kako je Europska komisija preporučila broj međunarodnih dolazaka turista kao najintenzivniji indikator utjecaja turizma na svakodnevni život lokalnog stanovništva, poglavito kad se čitava zemlja promatra kao turistička destinacija, taj će pokazatelj biti razmatran i u ovom doktorskom radu. Na sljedećem grafikonu uspoređuje se ukupan broj dolazaka stranih turista po stanovniku između 2015. i 2020. godine u Hrvatskoj i promatranim usporedivim zemljama (grafikon 29).

Grafikon 29. Broj turističkih dolazaka po stanovniku između 2015. i 2020. godine u Republici Hrvatskoj i usporedivim zemljama



Izvor: izrada autora prema podacima OECD-a i Svjetske banke (2020)

Broj turističkih dolazaka po stanovniku može približno tumačiti relativni intenzitet turističkih kretanja u promatranj zemlji kao i postaviti okvir za razmatranje utjecaja turističkih kretanja na domicilno stanovništvo u turističkoj destinaciji. Činjenica da je Republika Hrvatska u razdoblju najintenzivnije turističke ekspanzije u Europi i svijetu ostvarivala apsolutno najveći broj turističkih dolazaka po stanovniku govori da je u Hrvatskoj i najintenzivnija interakcija domaćeg stanovništva s turistima što znači da je razvijati turističku politiku sa sociokulturnog aspekta izrazito kompleksno, možda i najkompleksnije u odnosu na sve promatrane usporedive zemlje (OECD, 2020). Pojednostavljeno, ukoliko je u 2019. godini u Republici Hrvatskoj bilo gotovo pet turista po stanovniku dok je, na primjer, u Italiji taj pokazatelj značajno manji, zasigurno će pet turista značajno više utjecati na život jednog čovjeka u destinaciji nego u slučaju da ih je bilo prisutno značajno manje. Čak je i u epidemijskoj 2020. godini, kao događaju bez presedana u novijoj hrvatskoj povijesti, broj turističkih dolazaka po stanovniku pao značajno manje, nego što je to slučaj u usporedivim zemljama. Dio odgovora na pitanje je li najizraženiji intenzitet turističkih kretanja koji je Hrvatska imala pozitivna pojava, sa sociokulturnog aspekta sigurno najpreciznije može odgovoriti analiza zadovoljstva stanovništva turizmom u destinaciji.

Značaj zadovoljstva turizmom prepoznala je Svjetska turistička organizacija (2014), koja kvalitetom u turizmu smatra „zadovoljenje svih legitimnih potreba za uslugama i proizvodima u turističkoj destinaciji, kao i stupanj zadovoljstva nastalog prilikom ispunjenja očekivanja i zahtjeva posjetitelja, te pozitivno vrednovanje odnosa vrijednosti i cijene uz poštovanje obilježja i kulture destinacije.“

Analizu zadovoljstva lokalnog stanovništva turizmom u Hrvatskoj prati Institut za turizam (2019) svojim istraživanjem u kojem propituje stavove lokalnog stanovništva prema razvoju turizma u Hrvatskoj. Percepcija korisnosti od turizma ukazuje na spoznaje da preko 70% ispitanika smatra da nema nikakve koristi od turizma, a samo 27% ih smatra da imaju neizravne ili izravne koristi od turizma. Ipak, turizmom je zadovoljno približno 63% stanovnika destinacije.

Činjenica da ukupni rezultati za cijelu Hrvatsku, zemlju koja ima najintenzivnija turistička kretanja po stanovniku na čitavom europskom dijelu Mediterana (OECD, 2020) te uz Maltu najveći udio turizma pri BDP-u (WTTC, 2019) govore da većina stanovnika smatra da za njih ne postoji nikakva korist od turizma predstavlja ozbiljan problem sociokulturnog razvoja

hrvatskog turizma. Kao smjernicu za odgovor na ovo vrlo složeno pitanje može se promotriti percepcija negativnog utjecaja turista na život građana koju je ispitao Institut za turizam (2019) prema kojoj više od 10% ispitanika smatra da turizam i njegove aktivnosti imaju negativan utjecaj.

Ukoliko se usporede podaci da je 52% ispitanih u jadranskoj Hrvatskoj, 82% ispitanih u gradu Zagrebu i čak 85% ispitanih u kontinentalnoj Hrvatskoj, isključujući grad Zagreb, izjavilo da u regiji stalnog boravka nema nikakve koristi od turizma, a dok su istovremeno u prosječnom postotku od preko 90% izjavili da turističke aktivnosti ne utječu negativno na život pojedinca ili obitelji, može se zaključiti da je, uzevši u obzir značajnost sektora za gospodarstvo Hrvatske prikazan ovim radom, opća populacija u Hrvatskoj nedovoljno informirana o pozitivnim učincima turizma. Pravovremeno, točno i sveobuhvatno turističko informiranje u Hrvatskoj zadaća je prvenstveno Hrvatske turističke zajednice i Ministarstva turizma i sporta te bi se u općoj populaciji trebale provoditi kampanje informiranja opće populacije o pozitivnim učincima turizma za hrvatsko gospodarstvo. Na taj bi se način postigla veća sinergija i zajedništvo domicilnog stanovništva kao ključnog segmenta hrvatske turističke ponude kroz anagažiranije i motiviranije sudjelovanje u turističkim tijekovima na korist hrvatskog gospodarstva te u konačnici i turista koji u Hrvatsku dolaze.

Prethodno navedeno se može potkrijepiti i činjenicom da je, prilikom propitivanja stavova o pojedinim segmentima učinka turizma u Hrvatskoj, ukupan rezultat pokazao da čak četvrtina ispitanika uopće ne smatra, to jest ne izražava slaganje s izjavama da turizam pruža bolji život, a čak 28% ispitanika je potpuno indiferentno, što ukazuje na preko 50% ispitanika koji ne mogu reći da turistički procesi svima omogućuju poboljšanje kvalitete života ili ne odobravaju tu izjavu. Na slično se razmišljanje nailazi i kod pitanja o ekonomskim koristima turizma u Republici Hrvatskoj, pri čemu više od 40% ispitanika smatra ili se čak potpuno slaže s tvrdnjom da je ekonomska vrijednost od turizma u Hrvatskoj precijenjena, dok čak 31% ispitanika nema izraženo mišljenje za ovu izjavu. Kada se to zbroji dobije se preko 70% ispitanika koji ili nemaju mišljenje ili smatraju koristi turizma precijenjenima, što upućuje na zaključak da se radi o neinformiranoj populaciji.

Zanimljivo je da skoro 80% ispitanika prethodno navedenog istraživanja smatra da od turizma korist ima samo mali broj stanovnika ili su indiferentni po tom pitanju. Više od 50 posto

ispitanih misli da turizam ili nosi samo loša radna mjesta ili su indiferentni po tom pitanju, a samo 27% ispitanika smatra da to uopće nije istina.

Kao što navodi Institut za turizam (2019), stanovnici Hrvatske imaju dominantno izražen osjećaj da im turizam ne donosi nikakve koristi i pretežito smatraju da im turizam svima ne pruža bolji život te rijetki misle da turizam ne donosi samo slabije plaćene poslove. Činjenica da medijalno mišljenje naginje stavu da ekonomske probitke od turističkih procesa u Hrvatskoj ostvaruje malen dio stanovnika kao i da su lukrativne koristi turističkih procesa u Hrvatskoj precijenjene sigurno doprinosi negativnoj percepciji ukupne korisnosti turizma u destinaciji i upravo ta činjenica treba predstavljati polazišnu točku za daljnje senzibiliziranje i uključivanje domicilnog stanovništva u turističke tijekove.

Budući da podaci o zadovoljstvu turizmom u drugim zemljama kao sveobuhvatnim destinacijama u pravilu nisu dostupni, korisno je promotriti pregled izabranih istraživanja usko vezanih uz socijalnu dimenziju turizma u konkurentskim mediteranskim zemljama. Pregled izabranih istraživanja vezanih uz socijalni utjecaj turizma u konkurentskim zemljama možemo vidjeti u tablici 38.

Tablica 38. Socijalni utjecaj turizma u konkurentskim zemljama na Mediteranu

Autori	Glavni zaključci
Cardinali, Varani i Migliorini (2020)	Provođeno u Italiji, zaključena izražena preferencija održivog turizma snažno pozitivno koreliranog s potrebom za zadovoljstvom i autotranscedencijom.
Guizzardi i Stacchini (2017)	Segmentacija talijanskih regija prema prioritetima turističkih djelovanja razvrstanima po matrici performansi i važnosti. Korisno istraživanje za utvrđivanje turističkog fokusa u komparativnim destinacijama.
Velissariou i Gkougkoulitsas (2019)	Sveobuhvatno istraživanje vezano uz marketinšku strategiju grčkog grada Thessalonikija, provedeno među turistima i domicilnim stanovništvom. Utvrđeni su glavni nedostaci turističkog upravljanja koji su vezani uz manjkavost u području svijesti o okolišu te informacija o destinacijskim sadržajima.



Loureiro, Sarmiento i do Rosario (2019)	Istraživanje opisuje razvoj Lisabona kao turističke destinacije, utjecaj na lokalno stanovništvo i prijedloge ograničavanja masovnog turizma čemu je Lisabon svjedočio. Ističe negativne strane prekomjernog turizma i daje prijedloge rješenja.
Ariza-Montes i sur. (2021)	Istraživanje promatra društveni povrat ulaganja na primjeru zaštićene kulturne baštine na jugu Španjolske. Ističe nužnost ulaganja u kulturna dobra kako bi ona mogla nastaviti donositi dodanu vrijednost.
Kennedy, Crawford, Main, i sur. (2020)	Proučavaju i ispituju svjesnost rezidenata Malte o potencijalnim prirodnim ugrožavanjima turističkih tijekova, te utvrđuju svjesnost stanovnika otoka o potrebi povećanja sigurnosti od elementarnih nepogoda i održivom razvoju turizma Malte.
Lolos, Palaios, i Papapetrou (2021)	Računski utvrđuju otpornost na šokove grčkog turizma i utvrđuju da je turizam gospodarska grana koja se od potencijalnih šokova oporavlja brže od ostatka grčkog gospodarstva. Na taj način doprinosi i oporavku zaposlenosti rezidenata što značajno utječe i na njihovo zadovoljstvo turizmom.
Ceschin i Bizzarri (2021)	Istražuju ulogu održivosti u oporavku talijanskog turizma nakon epidemije COVID-19 uz naglasak na smanjenju negativnih vanjskih utjecaja i očuvanju kulturnih i prirodnih resursa sukladno ciljevima održivog razvoja do 2030. godine, određenima od strane UN-a.
Sedat Çelik i Rasoolimanesh (2021)	Istražuju stavove i potencijalnu potporu turizmu u turistički nerazvijenom dijelu Turske. Dolaze do zaključaka da potpora turizmu ovisi o tome koliko ispitanici percipiraju korist od turizma.
Vargas-Sánchez, i Riquel-Ligero (2020)	Promatraju zadovoljstvo lokalnog stanovništva u pokrajini Huelva u Španjolskoj, prikazuju povezanost percepcije i znanja o turizmu kao djelatnosti s ocjenom razvoja turizma te ističu negativne posljedice prekomjernog turizma.

Izvor: izrada autora prema više autora iz tablice 38

Iz tablice 38 i u njoj prikazanim znanstvenim istraživanjima može se naslutiti sve veće usmjeravanje turističkog razvoja ka održivom razvoju i njegovim raznovrsnim komponentama; od financijskih, okolišnih, pa sve do onih ljudskih. Spomenuta relevantna istraživanja pokazuju da se fokus promatranja turizma sve više udaljava od isključivog fokusa na ekonomskom aspektu i sve više uključuje sociokulturnu dimenziju s naglaskom na ljude koji u turizmu sudjeluju kao najveći generatori dodane vrijednosti. Iako istraživanja provedena u mediteranskim zemljama prikazuju izraženu svijest domicilnog stanovništva o ekonomskim i socioekonomskim prednostima turističkih kretanja poput stvaranja radnih mjesta, financijskih prihoda od turizma te razvoja samih mjesta i gradova, sve je intenzivnija zabrinutost zbog očuvanja prirodne i kulturne baštine, zagađenja okoliša te razvoja i održavanja kvalitetne i podupiruće javne i komunalne infrastrukture.

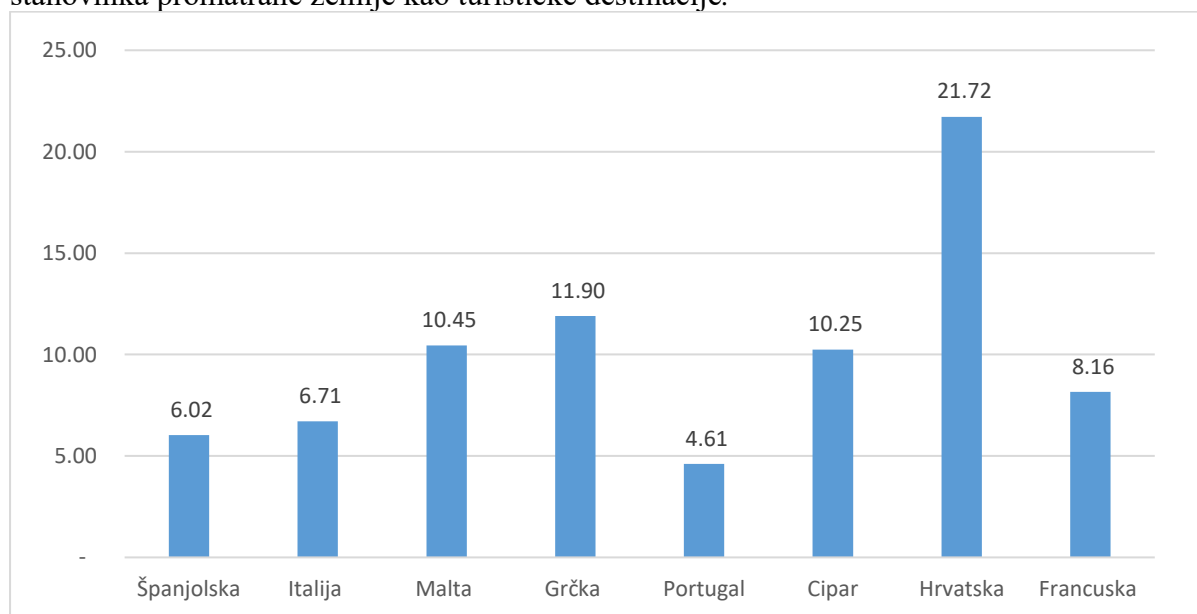
Također je primijećeno iz analiza navedenih u tablici 38, Attard (2019) i publikacija UNWTO-a (2019) da destinacije udaljenije od svojih dominantnih emitivnih tržišta poput Cipra, Malte, ali i Grčke značajnije percipiraju sezonalnost i osjetljivost na eksternalijske čimbenike vezane uz turistička kretanja kao negativne učinke turističkih kretanja. Navedeni su se strahovi pokazali i opravdanim tijekom epidemije virusa COVID-19 kako su turističke destinacije udaljenije od svojih ključnih emitivnih tržišta doživjele značajan pad turističkog prometa dominantno uzrokovan velikom redukcijom zračnog prometa o kojem uvelike ovise. Hrvatska posebnost u odnosu na ostale mediteranske zemlje je snažna percepcija turizma kao generatora bogatijeg društvenog života, ali i neispravno odloženog otpada kao izražene negativne eksternalije uzrokovane turističkim kretanjem (Institut za turizam, 2019). Pozitivna je okolnost što je, kroz brojne dokumente strateškog razvoja, poput, primjerice, „Nacionalne razvojne strategije do 2030. godine,“ Hrvatska vlada pokazala svjesnost o navedenom problemu. Također je izuzetno pozitivno što su Višegodišnjim financijskim okvirom europskog proračuna do 2027. godine predviđena značajna sredstva za sufinanciranje zelenih tehnologija te će sinergija ispravnog strateškog vodstva, operativne realizacije te pomoći Europske unije sigurno doprinijeti efikasnijem rješenju neprimjerenog odlaganja otpada kao jednom od strateških ciljeva Europske unije.

Broj turističkih ležajeva pri smještajnim objektima komercijalne upotrebe na 100 stanovnika promatrane zemlje kao turističke destinacije smatra se jednim od temeljnih indikatora masovnosti turizma u destinaciji (Europska komisija, 2016). Carvao, Koens i Postma (2018) smatraju da preveliko omasovljenje turizma može dovesti do takozvanog „overtourism-a.“

„Overtourism“ ili prekomjerni turizam isti autori definiraju kao “stupanj turističkog outputa u kojem negativni učinci turističkih kretanja premašuju pozitivne učinke.” Pojam je relativno nov, no zauzima sve više mjesta u suvremenim znanstvenim radovima, primarno iz razloga što se prirodni prihvatni kapacitet može često razlikovati od percepiranog (Drius i sur., 2019). „Je li Hrvatska u overtourism-u?“ Navedeno pitanje zahtijeva izuzetno kompleksan odgovor, no postoji nekoliko razloga zbog čega ta popularna teza nije toliko značajan problem. Prvo, prema podacima Svjetskog ekonomskog foruma (2019), Republika Hrvatska je u segmentu “Prirodnih resursa” ocijenjena znatno bolje od prosjeka usporedivih zemalja Južne Europe, također bolje i od izravnih konkurenata poput Portugala ili Grčke. Osim toga, prema podacima Svjetske banke (2020), Hrvatska ima najveći postotak zaštićenog teritorija od svih usporedivih zemalja. Zaključno, prema istraživanju TOMAS, ljeta 2019. godine, prirodni resursi najbolje su ocijenjen segment hrvatske turističke ponude te također i najznačajniji temeljni motiv dolaska u zemlju.

Kako je budući razvoj turizma vrlo nepredvidiv, u sadašnjem trenutku pokazatelj broja turističkih ležajeva u komercijalnim smještajnim objektima na 100 stanovnika može se sa sigurnošću percipirati kao stupanj orijentiranosti nacionalnog gospodarstva na turizam te posredno i kao indikator važnosti turizma za nacionalnu ekonomiju. Opisani pokazatelj prikazan je grafikonom 30.

Grafikon 30. Broj turističkih ležajeva u komercijalnim smještajnim objektima na 100 stanovnika promatrane zemlje kao turističke destinacije.



Izvor: izrada autora prema podacima OECD-a (2020)

Kao što je vidljivo iz grafikona 30, Republika Hrvatska je prema usporedivim podacima imala najveći broj turističkih ležajeva pri smještajnim objektima komercijalne upotrebe na 100 stanovnika promatrane zemlje kao turističke destinacije. U Hrvatskoj postoji gotovo 22 turistička ležaja u komercijalnim smještajnim objektima na 100 stanovnika destinacije, dok je primjerice u Grčkoj taj broj gotovo dvostruko manji te iznosi 11,9 turističkih ležajeva na 100 stanovnika destinacije, dok Španjolska i Italija imaju više od 3 puta manje turističkih ležajeva po stanovniku od Hrvatske, Španjolska 6,02 turističkih ležajeva na 100 stanovnika, a Italija 6,71 (OECD, 2020). Navedeni se pokazatelj ne mora nužno tumačiti kao negativan kako iz prethodno navedenih razloga, tako i zbog pandemije COVID-19 koja je barem privremeno zaustavila daljnji rast broja turističkih postelja te su zemlje dobile priliku kvalitetnije preraspodjeliti i upotrijebiti postojeće resurse u postkriznom vremenu.

Broj vikendica na 100 domova pokazatelj je koji nastoji uključiti odmorišni segment nekomercijalnih smještajnih objekata u analizu održivosti turističkog razvoja. Prema popisu stanovništva 2011. godine, u Hrvatskoj je postojalo 249.243 kuće i stanova za odmor (DZS, 2011). Završnom analitikom rezultata popisa stanovništva u 2021. godini utvrdit će se novo stanje broja vikendica i kuća za odmor te će se prema dostupnim podacima moći utvrditi promjena urbanističkih trendova u Hrvatskoj.

U vrijeme sve turbulentnijih geopolitičkih promjena sigurnost turističke destinacije predstavlja izuzetno bitan faktor pri odabiru lokacije za odmor. Izuzetno kvalitetni primjeri koji podupiru navedenu konstataciju je strmoglav pad turizma u arapskim zemljama za vrijeme tzv. "Arapskog proljeća," ali i u Grčkoj uzrokovan nemirima vezanim uz posljedice krize održivosti grčkog javnog duga (Boban, 2016). Europski sustav turističkih indikatora predlaže mjerenje konkurentnosti segmenta sigurnosti turističke destinacije putem broja prijavljenih incidenata policiji od strane turista. Navedeni su podaci za Hrvatsku teško dostupni zbog nerazdvajanja evidencije prijavljenih incidenata od strane turista u evidencijama Ministarstva unutarnjih poslova. No, srećom je sigurnost mjerljiva s puno drugih različitih pokazatelja.

Osobna sigurnost svakako predstavlja značajan element snage turističke ponude Republike Hrvatske te se postavlja kao izrazito bitan motiv za dolazak u Hrvatsku. U tablici 39 može se promotriti rang osobne sigurnosti kao elementa turističke ponude u najbolje ocijenjenim elementima turističke ponude u Hrvatskoj.

Tablica 39. Rang ocjene „Osobne sigurnosti“ u dominantnim motivima za dolazak turista u Republiku Hrvatsku između 1987. i 2019. godine

<b>GODINA</b>	<b>RANG</b>
2019	3
2017	3
2014	4
2010	5
2007	3
2004	3
2001	4
1997	5
1994	5
1989	2
1987	2

Izvor: obrada autora prema Institut za turizam (2020) i prema Marić, Samardžić i Protrka (2017)

Iz tablice 39 vidljivo je da osobna sigurnost zauzima vrlo visoko 3. mjesto od promatranih temeljnih motiva za dolazak turista u Hrvatsku. Osjećaj osobne sigurnosti turista u Hrvatskoj od početaka mjerenja zadovoljstva i učinaka hrvatskog turizma bio je vrlo konkurentan i unutar tri najizraženija motiva za dolazak turista u Hrvatsku, s gotovo neznatnim padom za vrijeme Domovinskog rata u Hrvatskoj i između 2010. i 2014. godine, no taj pad je uzrokovan prvenstveno većim rastom zadovoljstva drugim motivima, a ne padom osjećaja osobne sigurnosti. Dugotrajnu i postojanu konkurentnost osjećaja sigurnosti turista u Hrvatskoj prikazali su Čorak i Marušić (2015) kao kompilaciju rezultata ispitivanja mišljenja turista u Republici Hrvatskoj o komparativnom osjećaju sigurnosti u Hrvatskoj i usporedivim zemljama u tablici 40.

Tablica 40. Percepcija sigurnosti u Republici Hrvatskoj obzirom na odabrane mediteranske zemlje u razdoblju između 1987. i 2014. godine

<b>Lošije</b>	4%	6%	7%	4%	7%	2%
<b>Isto</b>	74%	55%	59%	58%	49%	42%
<b>Bolje</b>	23%	39%	34%	39%	45%	56%
<b>Zemlje</b>	<b>Portugal</b>	<b>Španjolska</b>	<b>Francuska</b>	<b>Italija</b>	<b>Grčka</b>	<b>Turska</b>

Izvor: preuzeto iz Čorak i Marušić (2015)

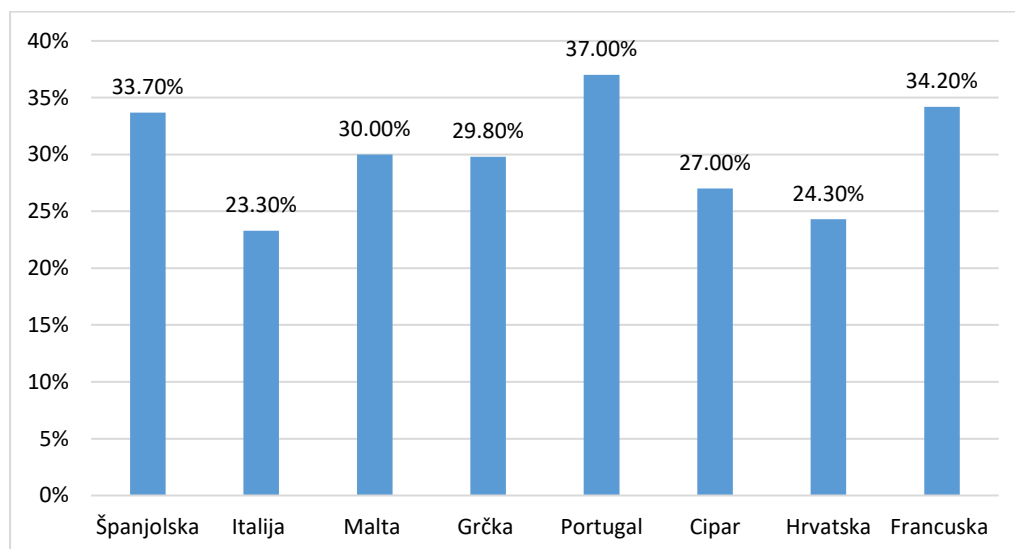
Prema Čorak i Marušić (2015) hrvatski turizam kontinuitetom i tradicijom sigurnosti posjeduje izuzetno vrijedan turistički resurs. Naime, od 1984. godine turisti koji su posjetili Republiku Hrvatsku nisu statistički značajno ocijenili ni jednu drugu usporedivu mediteransku zemlju sigurnijom od Hrvatske (Institut za turizam, 2020). Navedena informacija pruža nam temelj za konstataciju kako je Hrvatska izrazito konkurentna zemlja u aspektu turističke sigurnosti.

Iz tablica 39 i 40 razvidno je da je Hrvatska lider u pogledu percipirane sigurnosti turista u zemlji kao turističkoj destinaciji. Iako je navedena okolnost neosporno pozitivna, brojni se autori kao Strelec (2019), zatim Marić, Samardžić i Protrka (2017) te Čorak i Marušić (2015) slažu da globalna konkurentnost u turističkoj sigurnosti raste te da treba uložiti izuzetne napore kako bi sigurnost hrvatskog turizma ostala konkurentna, a ne komparativno oslabila kako se to nažalost, dogodilo u puno drugih sektora hrvatskog gospodarstva.

Premda je sigurnost s izbijanjem epidemije koronavirusa poprimila potpuno novu dimenziju, stručnjaci Instituta za turizam (2020) kao i ostala stručna javnost i Hrvatski zavod za javno zdravstvo suglasni su da je uz epidemiološku situaciju svakako i percipirana sigurnost turizma u Hrvatskoj izuzetno značajan faktor činjenice da je Republika Hrvatska ostvarila najveći postotak prometa iz 2019. godine u 2020. godini, od svih usporedivih konkurentskih mediteranskih zemalja (Hrvatska turistička zajednica, 2020).

Rodna jednakost kategorija je visokog prioriteta čitave Europske unije prvenstveno radi smanjenja diskriminacije žena u zemljama Europske unije. Dok žene predstavljaju većinu radne snage u svjetskom turizmu (UNWTO, 2019), u usporedivim mediteranskim zemljama Europske unije taj postotak je iznosio između 54 i 58% (Ibid). Kako ne postoje značajna odstupanja između usporedivih mediteranskih zemalja u zaposlenosti žena u turističkim zanimanjima, može se zaključiti da su sve promatrane turističke zemlje prema spolnoj diskriminaciji u općoj zaposlenosti podjednako konkurentne. No, kad se promatra udio zaposlenih žena na upravljačkim pozicijama u pojedinim promatranim zemljama postoje značajne razlike u uspoređivanim zemljama. Spomenute razlike se iznose u sklopu grafikona 31.

Grafikon 31. Postotak žena na upravljačkim pozicijama u poduzećima promatranih zemalja



Izvor: izrada autora prema podacima ILOSTAT-a (2020)

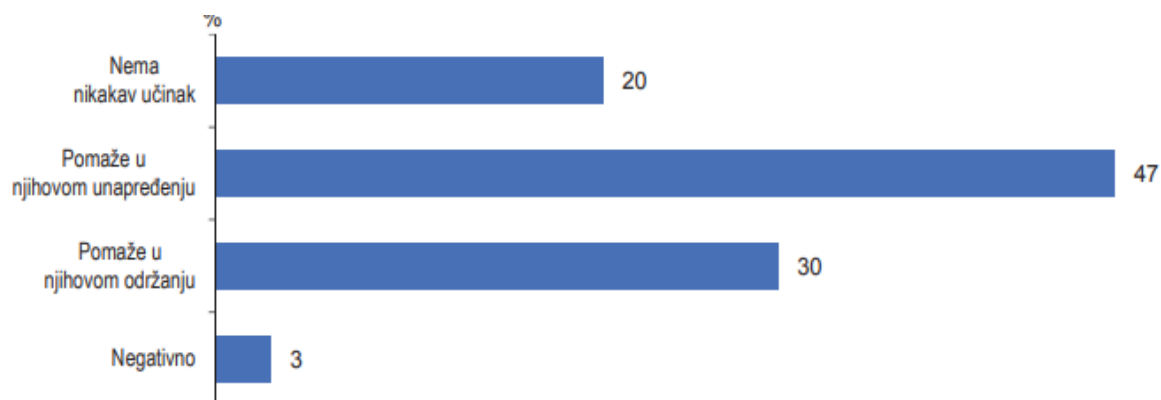
Iz prethodnog grafikona 31 može se zaključiti kako Republika Hrvatska ima značajno manje žena na upravljačkim pozicijama u poduzećima od prosjeka usporedivih zemalja, tek nešto više od, posljednje plasirane Italije, dok su predvodnici prema udjelu žena na upravljačkim pozicijama od mediteranskih zemalja članica Europske unije Portugal, Francuska i Španjolska. Imajući u vidu navedeni podatak može se zaključiti da, iako se položaj žena u društvu na razini Europske unije poboljšava iz godine u godinu (Posarić, Kokot i Klačmer Čalopa, 2019), u Hrvatskoj postoji značajan prostor za napredak i daljnje osnaživanje žena na upravljačkim funkcijama, što je izuzetno bitno kako za smanjenje spolne i rodne diskriminacije tako i za iskorištenje punog potencijala tržišta radne snage u Hrvatskoj u svrhu povećanja konkurentnosti hrvatskog gospodarstva. Segment uključivosti i pristupačnosti podrazumijeva prilagođenost smještajnih kapaciteta, turističkih atrakcija i javnog prijevoza u destinaciji kao i uključenost turističkih aktera u programe uključenosti osoba s određenim stupnjem tjelesnog oštećenja (Europska komisija, 2018). Obzirom na uključenost osoba s invaliditetom, između ostalog, turizam ispunjava i svoju socijalnu ulogu. Gregorić, Skyrl i Drk (2019) definiraju slabosti, snage, prijetnje i prilike razvoja socijalnog turizma u Hrvatskoj i navode kako je socijalni turizam Hrvatske s omasovljenjem međunarodnog turizma doživio deprivaciju, ali da još uvijek postoje značajni neiskorišteni kapaciteti poput objekata u državnom vlasništvu, uspostavljenih i dobro organiziranih socijalnih organizacija kao i još uvijek razmjerno velikog iskustva povezanog sa socijalističkim naslijeđem u ostvarenju turizma socijalnog predznaka koji bi u sinergiji sa voljom i željom za razvojem socijalnog turizma mogli biti pokretač razvoja

socijalnog turizma u Hrvatskoj. Kako navode Slivar i Golja (2016) unaprjeđenje postojećih kapaciteta smještaja kao i sustavnije i strukturiranije administrativne procedure i pravna regulacija ključni su za uspostavljanje kvalitetnog okvira razvoja turizma osoba s posebnim potrebama. Ministarstvo za demografiju, obitelji, mlade i socijalnu politiku (2015) razvojne prilike socijalnog turizma vidi kroz potporu Europske unije pri razvoju socijalnog turizma putem projektnog sufinanciranja iz Europskih strukturnih i investicijskih fondova. Ministarstvo prepoznaje da bi razvoj socijalnog turizma u Republici Hrvatskoj neosporno pridonio produljenju sezone i formiranju novih radnih mjesta, socioekonomskoj revitalizaciji turistički pasivnijih regija te mogućnostima socijalne integracije ranjivih društvenih grupa.

Jasno je da bi, obzirom na osjetljivost i potrebnu znatnu prilagođenost osobama s posebnim potrebama, što zahtijeva znatnu prilagodbu turističke infrastrukture, loša provedba mogla rezultirati neuspješnim socijalnim turizmom uz ograničavanje mogućnosti turizma u klasičnom smislu. Oborin, Osipov i Skyril (2018), kao i Mura i Kajzar (2018) ističu britanski, austrijski i sjevernotalijanski model prilagodbe javne infrastrukture i smještajnih kapaciteta osobama s određenim stupnjem tjelesnog oštećenja. Isti autori ističu raznolikost i neuniformiranost destinacija u promatranim europskim zemljama te savjetuju primarno prilagodbu smještajnih kapaciteta u pogledu montaže dizala i rampi za invalidska kolica, prilagođenost sanitarnih čvorova i javnog transporta osobama smanjene pokretljivosti kao i, po mogućnosti, organiziran sustav pomoći osobama s teškoćama u kretanju unutar turističke destinacije. Za sve navedeno treba puno koordinacije, strpljenja i velike efikasnosti u funkcioniranju sustava obzirom na vrlo osjetljivu narav predloženog turističkog modaliteta. Kako je socijalni turizam ograničeno profitabilna djelatnost, u Republici Hrvatskoj bi ga bilo uputno promatrati kao instrument produljenja trajanja turističke sezone, no i kao segment društvene odgovornosti turističkih poduzeća u smislu poboljšanja kvalitete života kroz doprinos javnom socijalnom djelovanju. Europa, kao najrazvijenija regija svijeta dominantno prepoznaje turizam kao instrument slavljenja, promocije i očuvanja svog kulturnog identiteta, u čemu mediteranske zemlje nisu iznimka (Froni, Modica i Zenga, 2019). Institut za turizam navodi da je pozitivna percepcija utjecaja turizma na kulturnu baštinu u Hrvatskoj sve izraženija, što potkrepljuje slika 13.



Slika 13. Utjecaj turizma na kulturnu baštinu, tradicionalni način života i običaje

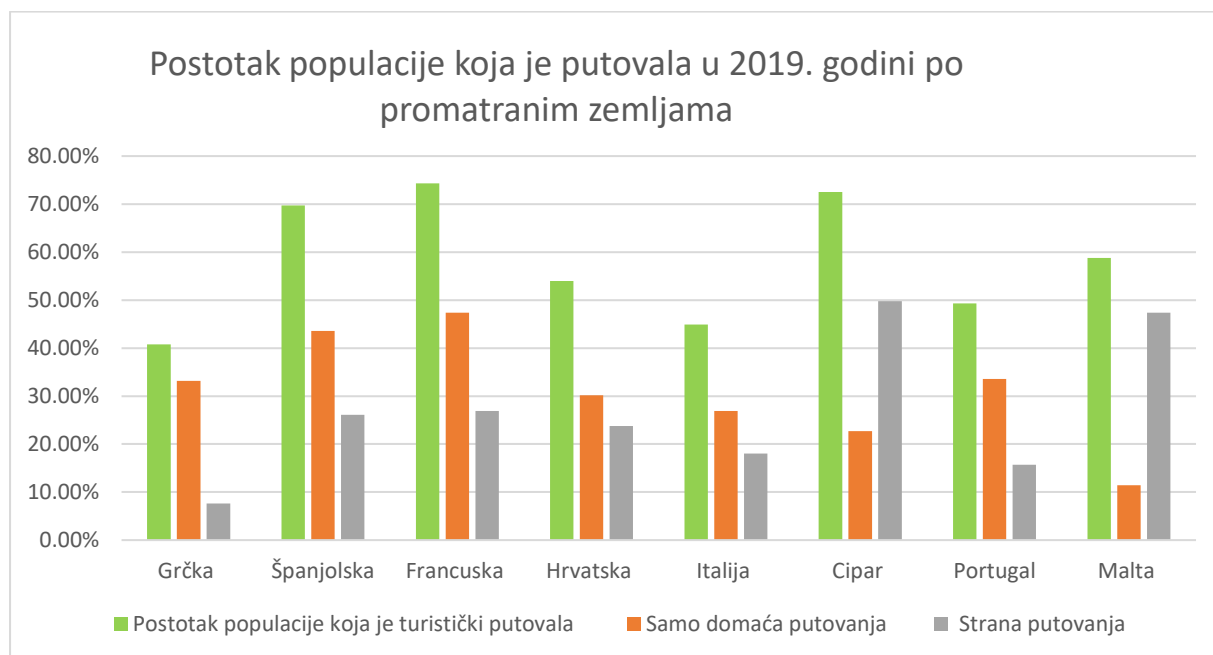


Izvor: preuzeto iz Institut za turizam (2019)

Prethodno prikazani grafikon pokazuje nam da je čak 77% ispitanika u istraživanju Instituta za turizam (2019) ocijenilo da turizam u Hrvatskoj pozitivno utječe na običaje i kulturu, dok je samo 3% izrazilo mišljenje da turizam ima negativni utjecaj na iste. UNWTO (2019) ističe da je pozitivan trend percepcije turizma i utjecaja turizma na kulturnu baštinu receptivnih destinacija u porastu kako u čitavom svijetu, tako i u europskim mediteranskim destinacijama gdje je percepcija utjecaja turizma na kulturnu baštinu tradicionalno pozitivna. Zanimljivo je da se povećano nezadovoljstvo domicilnog stanovništva utjecajem turizma na kulturu i običaje susreće u Italiji i Španjolskoj, s velikom vjerojatnošću da su velike gužve i pojava određenih obilježja tzv. „overtourism-a“ znatno pogodovale negativnijoj percepciji utjecaja turizma na kulturnu baštinu i običaje nego u usporedivim zemljama (Vargas-Sánchez i Riquel-Ligero, 2020; Ceschin i Bizzarri, 2021).

Uključenost u turističke tijekove može se promatrati i udjelom stanovnika koji putuju, najobjektivnije promatrano primjerice prije krize izazvane epidemijom COVID-19. Udio stanovnika pojedine zemlje koji je u 2019. turistički putovao u strane destinacije ili samo u domaće destinacije može se vidjeti na grafikonu 32.

Grafikon 32. Postotak populacije koja je putovala u 2019. godini po promatranim zemljama



Izvor: izrada autora prema podacima Eurostata (2019)

Grafikon 32 ukazuje da su hrvatski rezidenti tijekom 2019. godine, poput stanovnika većine usporedivih zemalja EU-a, poduzimali više domaćih nego stranih putovanja. Putovanje rezidenata ključno je za razumijevanje i senzibiliziranje domicilnog stanovništva s turističkim tijekovima. Čovjek koji aktivno sudjeluje u turističkim tijekovima, kako u segmentu ponude, tako i u segmentu potražnje, najbolje razumije potrebe turista koji u destinaciju dolazi. Eurostat (2019) navodi da su primarni razlozi nepoduzimanja putovanja upravo financijske prirode.

Dobar dio kulturnog turizma počiva na materijalnim i nematerijalnim resursima, što već pretvorenih, što u procesu pretvorbe u turističke atrakcije (Rabotić, 2013). Navedeni resursi imaju neupitno veliku privlačnu snagu u turističkom djelovanju, no različite kulturne atrakcije u formi festivala, priredbe, folklora i sličnog imaju još izraženiju moć privlačenja turista na povratak u destinaciju (Institut za turizam, 2019). Manifestacije, događaji, priredbe i folklori izrazito su bitni jer predstavljaju velik potencijal za promociju vlastitih običaja i kulturnog identiteta (UNWTO, 2019). Mediteranske zemlje, među kojima je i Hrvatska, imaju izrazito bogato kulturno naslijeđe te je dominantan dio kulturnih događanja usmjeren upravo lokalnim običajima i kulturi. Prema brojnim autorima, poput Artal-Tur, Briones-Peñalver i Villena Navarro (2018) te Bayar, Odbass, i Sakar (2021), kao i publikacijama Talijanskog opservatorija za turizam moguće je utvrditi da nema značajnijih odstupanja u orijentiranosti kulturnih

dogadaja lokalnoj kulturi između samih mediteranskih zemalja, a da je u svima ta orijentiranost značajno izražena. Kako bi se u Republici Hrvatskoj ocijenilo zadovoljstvo lokalne zajednice odnosom turizma prema kulturi, mogu se promotriti rezultati istraživanja Instituta za turizam o percepciji lokalnog stanovništva o utjecaju turizma na lokalnu kulturnu baštinu, od čega su manifestacije izrazito bitan i najprepoznatljiviji element. Prema već spomenutom istraživanju Instituta za Turizam (2019) vidljivo je da, prema recentnim spoznajama, čak 65% hrvatskog stanovništva ocjenjuje da turizam pomaže očuvanje tradicije, dok 47% misli da uslijed turizma kvalitetnije brinemo o svojoj prirodnoj i kulturnoj baštini, s čime se ne slaže samo 26% ispitanih.

TOMAS ljeta istraživanje 2019. dodaje da su kulturni motivi dolaska u Hrvatsku najbrže rastući motivi privlačenja turista. Zaključak je da se, uz balans trenutnog smjera kulturnog razvoja i naglasaka na turistički atraktivne kulturne manifestacije i događanja, treba fokusirati na segmente koje dominantno odobrava i lokalna zajednica u svrhu daljnjeg razvoja aktivnosti destinacijskog menadžmenta.

#### 5.2.4. *Okolišni pokazatelji*

Iako je Republika Hrvatska članica Europske unije još od 2013. godine, do potpune integracije Hrvatske s europskim regulama, politikama, mjerenjima i razvojnim strategijama još nije došlo, a možda nikada ni neće. Utopijski je smatrati da toliko različitih kultura na jednom kontinentu mogu biti pod istom „krovnom državom“ i provoditi jednake politike i smjernice. Upravo to Pavlinović Mršić i Čale (2020) objašnjavaju u svom istraživanju osvrćući se na ETIS pokazatelje koje su samostalno pokušali objediniti i prikazati na obuhvatom još manje kompleksnoj, gradskoj razini. Međutim, to im je uspjelo za njih samo 20%, dok je za ostale metodološki objašnjavano na koji način bi se isti mogli pronaći kroz razne baze podataka eventualno dostupne prosječnom istraživaču.

Nastavno na prethodno, problematika vezana za ETIS pokazatelje očituje se u nepostojanju standardiziranih instrumenata koji se koriste na godišnjim razinama što je problem donositelja odluka na razini države koji još uvijek nisu usvojili standardizirane instrumente i mjerne procese u kontinuiranim i stalnim vremenskim intervalima. Prethodno bi doprinijelo boljoj

komparaciji Hrvatske s ostalim zemljama u svim kategorijama i jasnijem stanju Hrvatske kao turističke destinacije Europske unije.

Nadalje, svi prethodni izazovi najviše se ogledaju u domeni okolišnih pokazatelja ETIS-a, zbog čega u sklopu ovog poglavlja nisu priložene vrijednosti promatranih indikatora, već su pokazatelji samo pobrojani.

Iako brojna znanstvena i stručna literatura, kao i sama Europska komisija, često ističu da je održivi razvoj puno više od samog očuvanja okoliša, ekološka komponenta održivog razvoja predstavlja polazište i temelj održivosti upravljanja turizmom u destinaciji, te joj je stoga Europska komisija posvetila i najveći broj indikatora prikazanih u tablici 41.

Tablica 41. ETIS indikatori kao okolišni pokazatelji

<b>Okolišni pokazatelji</b>	
<b>Kriterij</b>	<b>ETIS indikator</b>
D.1. Utjecaj prijevoznih sredstava	Postotak turista koji koriste različite modalitete transporta pri dolasku u destinaciju
	Prosječan broj kilometara prijeđenih na putu u destinaciju
	Postotak gostiju koji koriste javni prijevoz u destinaciji za većinu svog kretanja
	Emisija ugljičnog dioksida u atmosferu po turistu u destinaciji
D.2. Klimatske promjene	Postotak poduzeća uključenih u projekte očuvanja okoliša
	Održivost turizma u okolišno osjetljivim zonama
D.3. Upravljanje krupnim otpadom	Generiranje krupnog otpada po turističkim posjetima destinaciji obzirom na generiranje otpada lokalnog stanovništva u kilogramima
	Udio poduzeća koja sustavno i sistematski odvajaju otpad
	Usporedba recikliranog otpada turista obzirom na reciklirani otpad rezidenta
D.4. Kanalizacija	Postotak kanalizacijskog protoka koji se obrađuje minimalno do II. razine prije pražnjenja

D.5. Upravljanje vodnim resursima	Utrošak vode po turistu obzirom na potrošnju po lokalnom stanovniku
	Postotak turističkih poduzeća koja aktivno i sustavno nastoje smanjiti potrošnju vode
	Udio poduzeća u turizmu koja iskorištavaju vodu iz recikliranja
D.6. Upravljanje energijom	Energetski utrošak noćenja turista promatrano prema domicilnim noćenju
	Postotak turističkih poduzeća koja aktivno i sustavno nastoje smanjiti potrošnju energije
	Postotak korištenja obnovljivih izvora energije u odnosu na ukupnu energetska potrošnju destinacije na godišnjoj bazi
D.7. Zaštita bioraznolikosti	Postotak poduzeća u destinaciji koja ulažu ili doniraju u očuvanje bioraznolikosti te zaštitu biljnih i životinjskih vrsta u destinaciji

Izvor: izrada autora prema Europska komisija (2016)

Iz tablice 41 je vidljivo kako Europska komisija prilikom vrednovanja okolišne komponente održivog upravljanja destinacijom težište stavlja na odvajanje i zbrinjavanje krupnog i kanalizacijskog otpada, upotrebu obnovljivih izvora energije te redukciju emisija stakleničkih plinova (pretežito ugljičnog dioksida) u atmosferu. Drius i suradnici (2019) ističu da mnoge europske, a prvenstveno mediteranske turističke destinacije, imaju značajan problem s komunalnom infrastrukturom neprilagođenom postojećem intenzitetu te budućem rastu receptivnog turizma u tim destinacijama, čemu se moglo svjedočiti i u Hrvatskoj. Iako oslabljen izlaskom Velike Britanije iz Europske unije, strateški dokumenti Europske komisije kao temeljni motiv proračunskog razdoblja Europske unije za razdoblje 2021.-2027. godine ističu zelenu i održivu Europu, koja će predstavljati središte budućih prioritarnih aktivnosti u razvoju europskog gospodarstva što će pružiti priliku državama članicama da, potpomognute financijama iz europskih strukturnih i investicijskih fondova i vođene načelima održivog razvoja i očuvanja okoliša, unaprijede postojeću komunalnu infrastrukturu i značajno poboljšaju postojeći koncept očuvanja okoliša i bioraznolikosti u turističkim destinacijama.

OECD (2016) definira promet u turizmu kao jedan od najznačajnijih faktora zagađenja okoliša. Primjerice, dok je avionski prijevoz putnika poželjan i koristan u razvoju multimodalnog transporta, značajno utječe na emisiju ugljičnog dioksida u atmosferu, te je, stoga, ekološki problematičan. Žgaljić, Perkušić i Schiozzi (2015) ističu multimodalni, to jest transport ljudi i

roba na istoj ruti s dva ili više prijevoznih sredstava kao ekološki najprihvatljiviji način transporta, s čime se slaže i Europska komisija (2018). Institut za turizam ističe kako je za neke ETIS pokazatelje gotovo nemoguće ekstrahirati precizne makrodestinacijske podatke, kao npr. točan postotak turista koji dolaze u destinaciju koristeći različite modele transporta zbog iznimnih poteškoća u prikupljanju takvih podataka.

Iz gore navedenog razloga je, pogotovo za Republiku Hrvatsku, kvalitetan i prepoznat javni prijevoz u destinacijama izrazito bitna stavka, možda i bitnija nego u svim ostalim promatranim zemljama. Iako se na razini čitavih destinacija teško može izdvojiti precizan podatak o korištenju javnog prijevoza u destinaciji, moguće je promotriti neke njegove pojavne rezultate poput percepcije stvaranja prometnih gužvi i nedostatka parkirnih mjesta, što javni prijevoz upravo i ima za cilj optimizirati.

Kako je potpuna ponuda lokalnog transporta u turističkim destinacijama samim turistima često nepoznanica, u literaturi se sve češće spominje tzv. “Maas” koncept tj. „Mobility as a service“ (Sakai, 2020). Navedeni koncept predstavlja sustavan i organiziran skup prodajnih, posredničkih i promotivnih kanala kao i infrastrukture, koja ima za cilj uspostaviti dostupan, efikasan i oportun javni prijevoz posjetiteljima turističke destinacije, upravljana od strane destinacijskog menadžmenta. Le Klähn i Hall (2015) ističu da se javnim transportom u turizmu upravlja kako na makrorazini, tako i na mikrorazini, a da je sustav uspješan toliko koliko rješava prometne probleme stanovnika i posjetitelja same destinacije uzevši u obzir vrlo heterogene destinacijske specifičnosti, što različite sustave isto tako čini i teško usporedivima. Institut za turizam (2019) je u svojim istraživanjima ispitivanja zadovoljstva kako turista to jest turističkih posjetitelja Hrvatske tako i domicilnog stanovništva utvrdio da su gužve u prometu najizraženija negativna eksternalija percipirana kod obje skupine uz nedostatak parkirnih mjesta, dok se kod lokalnog stanovništva ističe i znatno produljeno vrijeme prometnih kretanja za vrijeme turistički intenzivnijih ljetnih mjeseci.

Iako je Institut za turizam (2021) u svojem CROSTO izvještaju mjerenja održivog razvoja turizma jasno istaknuo da ne postoji točan podatak o postotku uključenih poduzeća u programe očuvanja okoliša, zanimljivo bi bilo promotriti uključenost ostalih aktera iz mediteranskih zemalja u usporedive programe. Nažalost, za to ne postoje dostupni, a relevantni izvori. Meleddu i Pulina (2016) su u svom velikom longitudinalnom istraživanju dokazale da je u 21.

stoljeću trend volje za plaćanjem više cijene usluge u slučaju održivog ekoturizma u stabilnom porastu.

Kako je održivi turizam, već u drugoj polovici 20. stoljeća, postao fokus brojnih stručnih analiza i razvojnih planova, u Europi i svijetu razvijeni su brojni programi održivog ekološkog certificiranja, među kojima su najpoznatiji „ISO 14001,“ „EU Ecolabel“ i „Plava zastava“ (Europska komisija, 2016). Primjerice, stjecanjem certifikata „ISO 14001“ za sustav upravljanja okolišem potvrđuje se da su strategije, ciljevi, planovi, procedure i aktivnosti organizacijskog upravljanja u pojedinom sustavu u skladu s načelima i vrhunskim poslovnim praksama održivog ekološkog razvoja.

Iako precizni podaci o točnom broju turističkih poduzeća po svim mediteranskim zemljama Europske unije nisu dostupni, sama narav ekološki održivog razvoja pomaže turistički razvoj u gotovo punom opsegu, pa i drugi sektori prevalentno fokusirani na zadnje navedeni certifikat upravljanja okolišem, poput poljoprivrede i ekološkog uzgoja, prijevoza, pa čak i industrijske proizvodnje uvelike doprinose očuvanju prirodne baštine pojedine zemlje, a samim time i privlačnosti inozemnim turistima, pogotovo u zemljama kojima je prirodna baština dominantan motiv dolaska u zemlju, poput Hrvatske (Peršić i Smolčić Jurdana, 2006; Institut za turizam, 2019).

Svjesna kompleksnosti zajedničkog učinka potrebe očuvanja europskih zaštićenih područja te turističke atraktivnosti istih, Europska je komisija 2010. godine donijela Europsku povelju o održivom turizmu u zaštićenim zonama (dalje u testu Povelja). Cilj Povelje predstavlja provedba ideje održivog razvoja te poticanje dobre prakse onih zaštićenih područja koja ispunjavaju određene uvjete za održivi razvoj i upravljanje turizmom. Poveljom je okupljeno 17 zemalja i 143 zaštićena područja unutar njih, s tendencijom povećanja tog broja. Područja s uspješnom implementacijom metodologije Povelje pri upravljanju turizmom na održiv način konkuriraju za Europski certifikat u kategoriji održivog turizma zaštićenih područja.

Kako je već navedeno u radu, turizam ima najznačajniji utjecaj na hrvatsko gospodarstvo od svih promatranih zemalja u čitavoj Europskoj uniji (usporediv s Maltom), dok je pritom generiranje krupnog otpada po stanovniku (uključujući i onaj dio otpada generiran turističkim aktivnostima) najniže od svih usporedivih zemalja (Eurostat, 2021). Promišljajući prethodno

izloženo može se zaključiti da u europskim okvirima hrvatski turizam ne tvori značajan problem u generiranju količine krupnog otpada.

Sustav prikupljanja i razvrstavanja otpada u Europskoj uniji prilično je decentraliziran i u velikoj mjeri promiče načelo supsidijarnosti, što znači da je većina aktivnosti upravljanja otpadom prepuštena lokalnim zajednicama (Ezeah, Fazakerley i Byrne, 2015). Supsidijarnost vrlo često podrazumijeva tešku usporedivost na nacionalnoj razini, no uvijek je korisno spomenuti i razmotriti najbolje prakse poznatih europskih mikrodestinacija, kako takve politike vrlo često mogu poslužiti kao temelj za ideju na nacionalnoj razini.

Odvajanje otpada je također ključna rezultanta prikupljanja otpada kao i preduvjet za njegovo recikliranje u ponovno iskoristiva dobra ili izvore energije. Damjanić (2016) ističe da, kako u Hrvatskoj, tako i u velikom broju zemalja Europe, temeljne probleme razvrstavanja otpada kao preduvjeta za njegovo recikliranje čine nedovoljan broj pojedinačnih dostupnih kanti i kontejnera kao i mala količina otpada pri pojedinačnom odlaganju. Destinacije koje su riješile navedene probleme, kao i postigle visoku ekološku osviještenost dionika, postigle su bolje rezultate i u recikliranju otpada. Botlikova, Botlik i Karvina (2019) su u svom istraživanju dokazali da ne postoji korelacija između turističke aktivnosti i stope recikliranja otpada u europskim zemljama, kao i da je na razini država gotovo nemoguće dokazati koji omjer recikliranog otpada proizlazi iz turizma, a koji iz aktivnosti lokalnog stanovništva. No, Fitch-Roy, Benson i Monciardini (2020) ističu da opći stupanj razvoja reciklaže otpada pozitivno korelira sa razvojem održivog gospodarstva, a poglavito industrije, graditeljstva i turizma.

Sve prethodno navedeno apostrofira velik broj nedostataka u načinu mjerenja i prikupljanju podataka koji bi pomogli Hrvatsku usporediti s drugim turističkim destinacijama EU.

#### 5.2.5. *Primjer dopunskih pokazatelja – morski i obalni turizam*

ETIS uz primarni set od 43 indikatora potiče razvoj i nadopunjavanje analize i vrednovanja destinacije izbornim komplementarnim pokazateljima u svrhu cjelovite ocjene održivog razvoja destinacije i potpunosti informacija. Stručnjaci okupljeni oko Europske komisije dali su svoj prijedlog za pokazatelje *morski i obalni turizam*, *pristupačan turizam* i *međunarodne*



*kulturne rute* (Europska komisija, 2016). Prikaz predloženih pokazatelja za *morski i obalni turizam* koji predstavlja temelj hrvatskog turizma, prikazan je u tablici 42.

Tablica 42. ETIS indikatori kao pokazatelji za morski i obalni turizam

<b>Morski i obalni turizam</b>		
Kriterij	ETIS indikator	Vrijednost indikatora
Putnici i luke nautičkog turizma	Broj putnika i turista na kružnim putovanjima plovilima međunarodne plovidbe u hrvatskim teritorijalnim vodama	1.120.727 putnika i turista
	Broj sidrišta i vezova u lukama rekreativnog nautičkog turizma	18.625
Plaže	Postotak plaža s plavom zastavom	4%
	Postotak prirodnih pješčanih plaža	12%
	Postotak javno pristupačnih plaža u ukupnom broju plaža	-
	Broj plaža prilagođenih invalidima	-
	Broj dana zatvorenosti plaža radi zagađenja	-

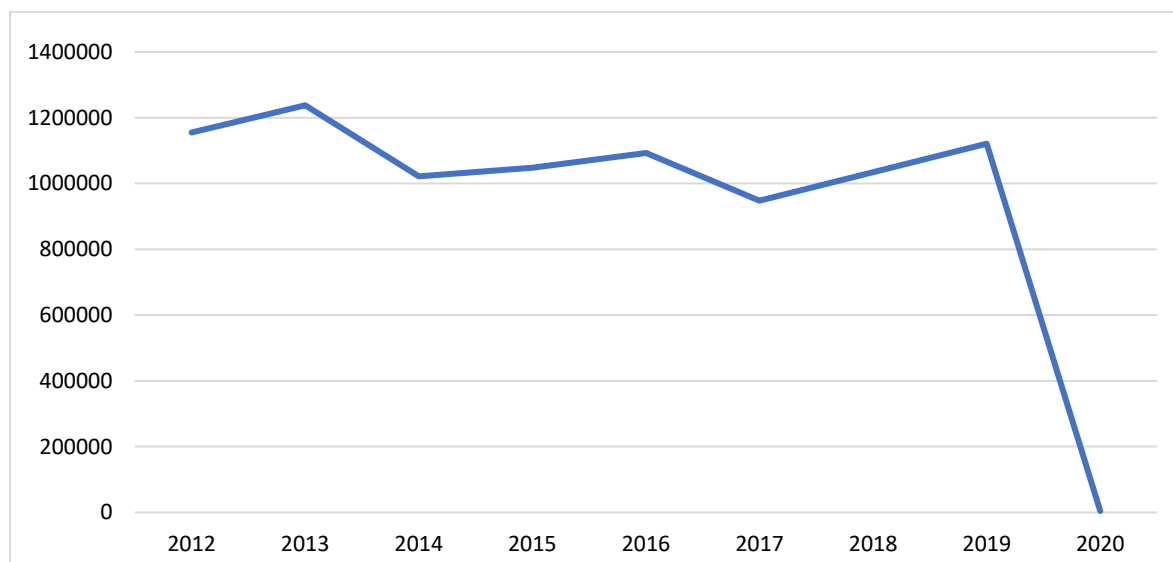
Izvor: izrada autora prema Europska komisija (2016), DZS (2021), EEA( 2020), The Blue flag global (2021).

Kako nautički turizam predstavlja jedan od najvažnijih prioriteta Strategije te brojnih drugih turističkih razvojnih dokumenata diljem Europske unije, rast broja sidrišta i vezova u lukama dobar je pokazatelj razvoja nautičkog turizma kao bazični indikator odnosa potražnje i ponude za nautičkim turizmom u destinaciji. Što se tiče kvalitete vode i čistoće samih plaža, navedeni indikatori temeljni su dio standardnih pokazatelja procjene kvalitete u održivom upravljanju plažama na Mediteranu (Boudouresque i sur., 2017). Navedeni pokazatelji mogu se nadopunjavati s novim pokazateljima razvijanima u svrhu povećanja transparentnosti informacija i kvalitete održivog upravljanja turističkom destinacijom.

Kružna putovanja, tzv. turizam krstarenja, predstavljaju velik izazov receptivnim destinacijama zbog visoke procesne složenosti tog specifičnog oblika turizma i utjecaja na okoliš koje takav turizam podrazumijeva. Špoljarić (2020) naglašava da je konsenzus moderne turističke znanosti da turizam krstarenja ne bi trebao doživljavati intenzivniji rast od ostalih oblika turizma u destinaciji budući da donosi izražene negativne eksternalije poput zagađenja mora gorivom, oštećenja privezišta te velikih gužvi u pojedinim atraktivnim destinacijama kako kruzari iskrcavaju velik broj turista odjednom čime pospješuju stvaranje tzv. „overtourism-a“, što je dosad bilo najvidljivije na primjeru grada Dubrovnika. Hrvatska nema problem s

pretjerano intenzivnim rastom gostiju uzrokovanih kružnim putovanjima međunarodnih brodova, kao što se vidi na grafikonu 33.

Grafikon 33. Broj putnika i turista na kružnim putovanjima plovilima međunarodne plovidbe u hrvatskim teritorijalnim vodama



Izvor: izrada autora prema podacima Državnog zavoda za statistiku (2021)

Prema grafikonu 33, broj turista na brodovima međunarodne plovidbe od pristupanja Republike Hrvatske u Europsku uniju je, u pravilu, uz oscilacije pojedinih godina, blago opadao, te stoga brojni autori, poput Lukovića, Piplice i Hruške (2021) ističu da od ulaska u Europsku uniju održivost turizma krstarenja u Hrvatskoj nije značajno ugrožena ni narušena prevelikim brojem kruzera, izuzev možda Dubrovnika, gdje je epidemija koronavirusa također znatno umanjila rizik tzv. „overtourism-a“ uzrokovanog kružnim putovanjima.

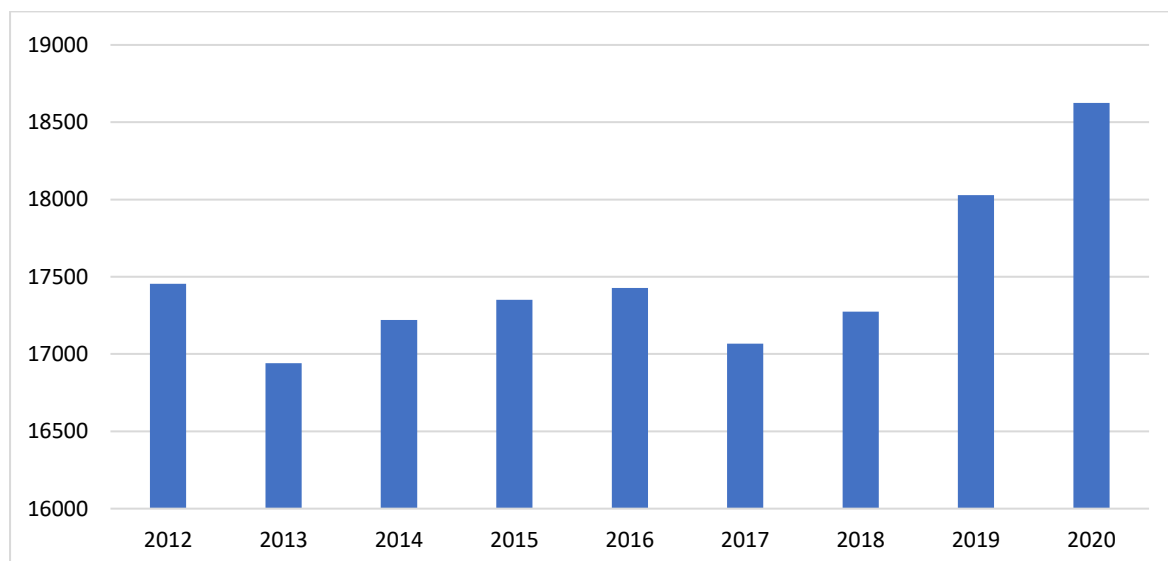
Komparativna prednost u reduciranju rizika održivosti nautičkog turizma u Republici Hrvatskoj svakako je manje opterećenje pomorskih luka od konkurentskih zemalja budući da razmjerno malen broj krstarenja počinje ili završava u Hrvatskoj, kako su lokacije u Hrvatskoj uglavnom odredišta za središnji dio itinerara kružnih putovanja.

Od ulaska Republike Hrvatske u Europsku uniju, do kraja 2019. godine, hrvatske su pomorske luke doživjele najveći rast turističkog prometa obzirom na usporedive mediteranske zemlje, s pripadajućom prosječnom stopom rasta od čak 57,94% godišnje (Eurostat, 2021). Navedeni rast nije zabrinjavajuć kako su ukrcaji i iskrcaji iz hrvatskih luka nautičkog turizma na početku 2012. bili izrazito rijetki za zemlju hrvatskih turističkih kapaciteta. Primjerice, prema podacima

Eurostata, broj turista koji se ukrcao i iskrcao u hrvatskim lukama iznosio je približno 6.000 u 2012. godini, dok je taj broj, primjerice, u Portugalu bio 34.000. U 2019. godini isti pokazatelj ukazivao je na 41.000 turista u Portugalu, a 39.000 u Hrvatskoj, dok je u 2018. pokazatelj za Hrvatsku bio i veći od Portugalskog (Ibid). Da se epidemija COVID-a 19 nije dogodila, ovaj podatak bi bio znak za pojačani oprez. No, pad turističkog opterećenja u 2020. u hrvatskim lukama od preko 95% (Eurostat, 2021), uz prognoze Europske komisije da će trebati više godina da bi se dosegle razine turističkog prometa u pomorskim lukama iz 2019. godine, donijelo je Republici Hrvatskoj vremena za planiranje budućih opterećenja do potpunog oporavka turističkih kretanja, kad će tek biti oportuno analizirati potencijalnu pretjeranu masovnost turizma krstarenja u Hrvatskoj i u svijetu.

Broj vezova u lukama mediteranskih zemalja teško je usporediv obzirom na nedostupnost podataka za velik dio mediteranskih zemalja. Broj vezova pri lukama nautičkog turizma u Republici Hrvatskoj vidljiv je na grafikonu 34.

Grafikon 34. Broj vezova u lukama nautičkog turizma u Republici Hrvatskoj



Izvor: izrada autora prema podacima Državnog zavoda za statistiku (2012-2020)

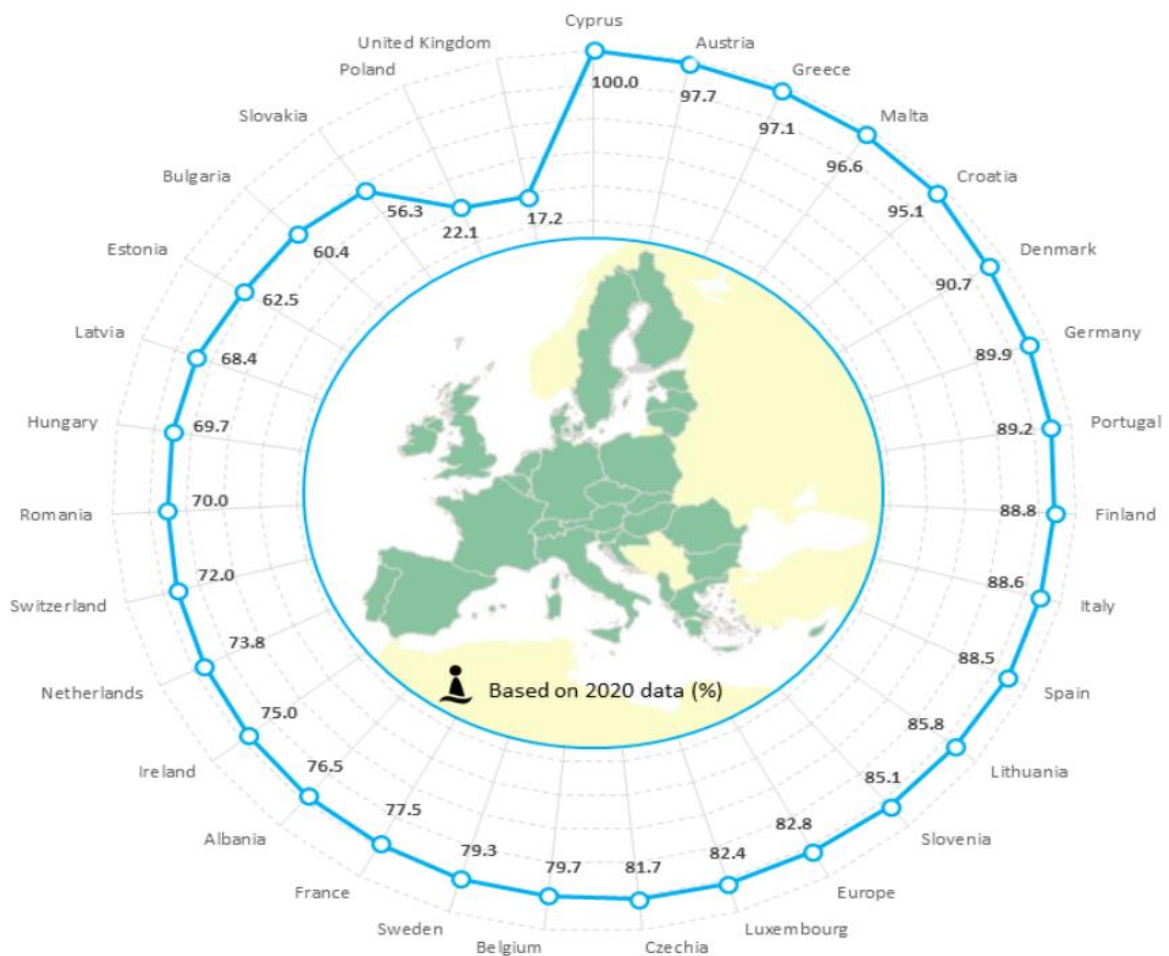
Broj vezova luka nautičkog turizma u Hrvatskoj doživio je značajan porast između 2012. i 2020. godine, s time da je do 2018. godine broj vezova luka nautičkog turizma oscilirao i tek 2019. godine prešao razinu iz 2012. godine (DZS, 2019). Procjenjuje se da primjerice Italija ima 160.000 vezova u lukama nautičkog turizma (Russo i Rindone, 2019), što predstavlja

aproximativno 21,3 veza po kvadratnom kilometru obale, dok je u Hrvatskoj približno 10,5 vezova.

Trend rasta broja vezova u lukama nautičkog turizma pozitivna je pojava jer, kao što navodi Vlada RH (2013), nautički je turizam zapravo turizam visoke dodane vrijednosti, a općenito prema Russo i Rindone (2019) to podrazumijeva i turiste visoke platežne moći koji značajno mogu potaknuti rast turističke potrošnje.

Čistoća kupališnih voda izrazito je bitna zbog osjećaja sigurnosti turista u Hrvatskoj, zemlji s kupanjem, prvenstveno u moru, kao dominantnim motivom odmora u Hrvatskoj (Institut za turizam, 2020). Europska komisija i Europska agencija za očuvanje okoliša objavili su objedinjenu mapu kvalitete kupališnih voda u 2020. godini, koja je prikazana na slici 14.

Slika 14. Kvaliteta kupališnih voda u Europi u 2020. godini



Izvor: preuzeto iz Europska agencija za okoliš (2020)

Slika 14 pokazuje da su kupališne vode u Republici Hrvatskoj vrlo čiste, čišće od, primjerice, Italije, Španjolske, Portugala i Francuske, dok su od grčkih, malteških i ciparskih voda tek neznatno onečišćenije. Svjetska zdravstvena organizacija, kako prenosi EEA (2020), ocjenjuje kvalitetu kupališnih voda nizom zdravstvenih kriterija s mjernom skalom od 0 do 100 u kojoj kupališnu vodu ocijenjenu s ocjenom 95.0 i višom ocjenjuje kao izvanredno čistom. Kao što je na prethodnoj slici prikazano, Hrvatska ima izuzetno kvalitetne kupališne vode koje daljnim razvojem komunalne infrastrukture, prvenstveno kanalizacijske, mora očuvati u svrhu održivog turističkog razvoja. Čistoća kupališne vode značajno doprinosi dodjeljivanju tzv. plave zastave kao međunarodne oznake čistoće i prikladnosti plaža boravku ljudi. Republika Hrvatska ima približno prosječan broj plavih zastava u odnosu na konkurentske mediteranske zemlje, što svakako znači da postoji prostor da se izuzetno čista voda nadopuni kvalitetno uređenim plažama i pretvori u još više plavih zastava u svrhu osjećaja sigurnosti i zadovoljstva turista hrvatskim turističkim proizvodom.

Postotak javno pristupačnih plaža indikator je koji se pretežito promatra u dva različita konteksta (Europska komisija, 2018). Iako privatne plaže ili plaže s zatvorenim pristupom mogu u određenom dijelu doprinijeti ekskluzivnosti turizma i povećanju jedinične cijene određenih smještajnih kapaciteta, stavovi Europske komisije (2018) i Svjetskog vijeća za putovanja i turizam (2019) su da javno dostupne plaže značajnije doprinose pristupačnosti i diverzifikaciji turističke ponude od ograničavanja pristupa plažama na bazi varijacija privatnih koncesijskih aranžmana.

Dok su u Hrvatskoj, Portugalu i Grčkoj isključivo javne, na Malti, Cipru, u Francuskoj i Italiji plaže mogu biti privatne, to jest plaže s potpuno onemogućenim pristupom javnosti. Navedeni je fenomen najistaknutiji u Italiji, gdje su po izvještaju instituta Legambiente (2021) na čak 43% plaža koncesije takve vrste koje znatno ograničavaju pristup plažama, dok je u Francuskoj to slučaj na ispod 20% plaža, a na Malti i Cipru samo na plažama velikih hotelskih i kampirališnih resorta. Osim manjeg broja opcija za provođenje svog odmora, Foroni, Modica i Zenga (2019) ističu da zatvaranje pristupa plažama značajno doprinosi animozitetu lokalnog stanovništva prema turističkim kretanjima što predstavlja izuzetno neugodnu eksternaliju turizma protivnu samoj svrsi turizma, to jest povećanja zadovoljstva iz turističkih kretanja svim dionicima kompleksnog turističkog procesa.

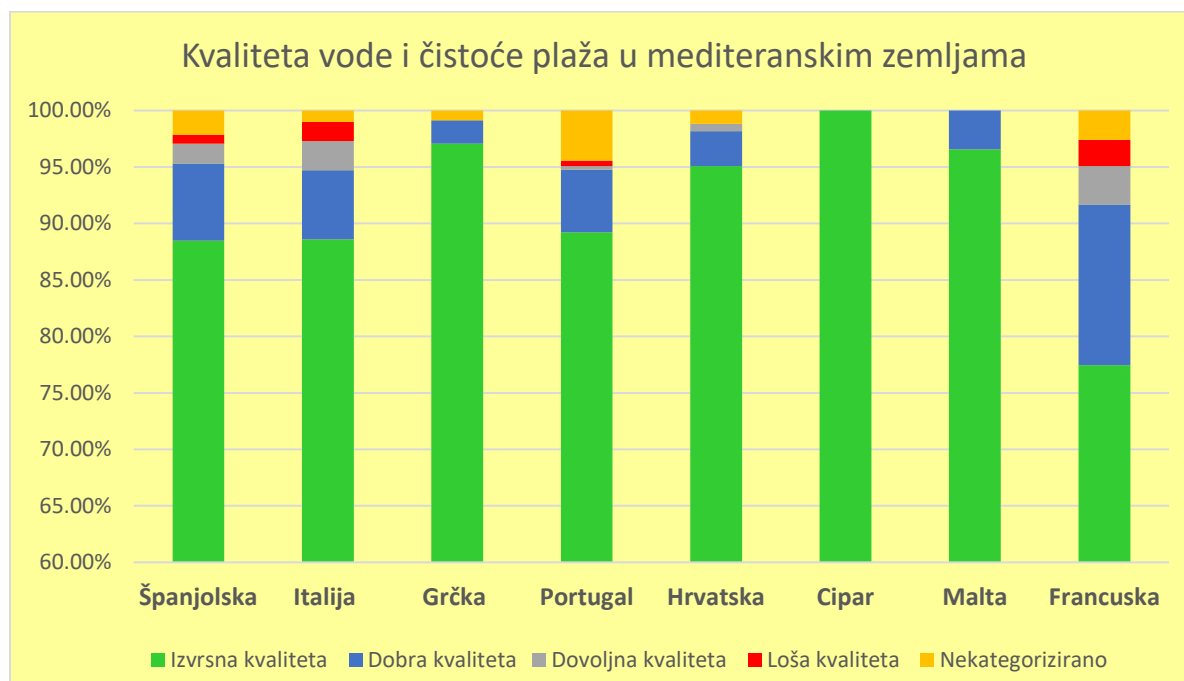
Temeljne uvjete pristupačnosti plažama za osobe s teškoćama u kretanju najbolje je sažela ciparska vlada (2019) kao obvezno provedive aktivnosti:

- obnova i izgradnja infrastrukture s posebnim naglaskom na prilagođena parkirna mjesta i sanitarne čvorove, no i podizne rampe za pristup osoba u invalidskim kolicima na plažu i prilikom ulaska u more;
- omogućiti pristup motornim, električnim i drugim invalidskim pomagalicama;
- omogućiti asistentima i psima vodičima nesmetani pristup plažama za osobe s disfunkcionalnostima.

Europska komisija (2021) ističe Cipar i Grčku za postignut najveći napredak u području pristupačnosti plaža, prvenstveno kroz interregionalni projekt ERMIS II, značajno sufinanciran iz europskih fondova. Hrvatski savez osoba s tjelesnim invaliditetom je 2019. izdao „Vodič kroz pristupačne plaže za osobe s invaliditetom,“ u kojem se navelo ukupno oko 80 plaža prilagođenih osobama s invaliditetom, s naglaskom da popis nije potpun te da svakako postoji prostor za poboljšanje. Ministarstvo turizma (2021) je objavilo nekoliko poziva za dostavu prijedloga projekata u okviru programa „Poboljšanje pristupa ranjivih skupina tržištu rada u sektoru turizma i ugostiteljstva,“ s naglaskom da Republika Hrvatska ne zaostaje za prosjekom mediteranskih zemalja u tretiranju osoba s invaliditetom u turizmu, no da se najintenzivniji naponi u tom smjeru, snažno podržani od strane Europske unije, tek očekuju.

Iako objedinjeni podaci o broju dana zatvorenosti plaža radi zagađenja po mediteranskim zemljama nisu javno dostupni, Europska agencija za okoliš (EEA) je procjenu tog podatka prema longitudinalnom praćenju kvalitete i čistoće kupališnih lokacija u Europi integrirala u svoj projekt „State of bathing waters in 2020“ prema plažnim mikrolokacijama (grafikon 35).

Grafikon 35. Stanje kupališnih voda u Europi u 2020. godini



Izvor: izrada autora prema podacima iz Europske agencije za okoliš (2020)

Prema navodima Europske agencije za okoliš, Republika Hrvatska ima prosječno mediteransko, a globalno vrlo kvalitetno upravljanje svojim kupališnim lokacijama. Čistoćom plaža prednjače Cipar, u kojem su od 112 promatranih plaža sve ocijenjene izvrsnima, Grčka koja ima čak 97,06% higijenski vrhunski ocijenjenih plaža uz niti jednu „dovoljnu“ ili „lošu“ ocjenu te Malta s tek nešto slabijim rezultatom. Grčki rezultat je dodatno hvalevrijedan, kad se razmotre postotci izvrsno ocijenjenih plaža uz informaciju da su u Grčkoj promatrane čak 1.634 plaže, dok je u Portugalu to slučaj sa 630 plaža, Hrvatskoj sa 935 plaža, a na Cipru i Malti daleko manje, 112 te 87 plaža. Lošije rezultate od Hrvatske imaju Portugal, Španjolska i Italija. Brojni se talijanski autori slažu da je velika zagađenost njihove obale rezultanta masovnog turizma, kao i u Španjolskoj, no EEA (Europska agencija za okoliš) također napominje da orijentacija morskih struja značajno utječe na stupanj zagađenosti, primjerice, talijanske obale.

### 5.3. Institucionalni okvir upravljanja turizmom u Europskoj uniji

Zajednička turistička politika Europske unije, prema svim dostupnim podacima, još nije zaživjela u obliku formalne strategije. Shodno tome, razmatrajući prijedloge te usvajanje rezultata odlučivanja kao i utjecaj na članice EU, može se tvrditi da su nositelji turističkih

politika u Europskoj uniji kako prema Hendija (2013), tako i sukladno navodima ECA-e (2021):

1. Europska komisija (EK) te
2. Generalna direkcija poduzetništva i industrije (usporedivo s turističkim ministarstvima država članica), u čijem sklopu djeluju Sektor za turizam i Odbor za turizam i promet pri Europskom parlamentu.

Prioriteti razvoja europskog turizma definirani su dokumentom „*Europa, vodeća ekonomska destinacija svijeta – novi politički okvir za europski turizam*“ (Slivar i Golja, 2016, str. 12, prema Europska komisija, 2010.) kojem je cilj usmjeriti razvoj europskog turizma ka održivom, visokokvalitetnom i odgovornom konceptu upravljanja Europom kao turističkom destinacijom na makrorazini te upravljanja turističkim destinacijama koje Europu kao destinaciju čine na nacionalnoj, regionalnoj i razini lokalnih samouprava. Navedeno se stimulira u svrhu održavanja konkurentnosti europskog turizma kao i u svrhu izgradnje imidža Europe kao visokokvalitetne, sigurne i održive destinacije. Integralni cilj dokumenta je također i optimalno iskoristiti potencijal financijskih politika Europske unije usmjerenih ka razvoju turizma.

Činjenicu da turizam povezuje kontinente, zajednice i ljude, prepoznala je i Europska komisija (2012) u dokumentu „*Provedba i poboljšanje zajedničke vizne politike kao poticaj za rast u Europskoj uniji*,“ putem kojeg se količina i učestalost dolazaka turista iz područja izvan EU nastoji potaknuti široko obuhvatnom politikom viza, integrirajući zemlje sudionice Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju, kao i druga strateška emitivna tržišta (Kinu, Rusiju, Daleki istok, Bliski istok i Tursku). Europski parlament sam definira najveće uspjehe turističke politike Europske unije, ističući kreiranje satelitskih bilanci (TSA) pojedinačno po državama članicama, stvaranje portala za promociju europskog turizma ([visiteurope.com](http://visiteurope.com)) te organiziranje europskog turističkog foruma počevši od 2002. godine.

Kako je Europska unija prvenstveno ekonomska unija, izvori financiranja koje pruža jedan su od nezaobilaznih uvjeta provođenja strategija, politika, planova i procedura unaprjeđenja turističke ponude i infrastrukture kao temeljnih odrednica upravljanja turističkom destinacijom, a isti redovito prate temeljne motive europskog proračuna uključujući održivi rast i razvoj europskog gospodarstva.



### 5.3.1. Institucionalni okvir upravljanja turizmom u pojedinim članicama Europske unije

Iako pri Europskoj uniji nije implementirana zajednička politika turizma, države članice, poput Hrvatske, poštuju načelo supsidijarnosti u provedbi strategija i politika donesenih na nacionalnoj razini. Navedeno podrazumijeva prenošenje značajnih ovlasti i odgovornosti s više na nižu razinu vlasti. Na koji način najrazvijenije zemlje Europe u području održivog turizma provode turističke politike može se iščitati u tablici 43.

Tablica 43. Pregled turističkih politika i programa u razvijenim turističkim zemljama Europe

ZEMLJA	PROVEDBA TURISTIČKIH POLITIKA I PROGRAMA
<b>Njemačka</b>	Federalno ustrojene (Länder) jedinice donose i operacionaliziraju održive politike turizma.
<b>Austrija</b>	Kao i u Njemačkoj, federalne jedinice imaju središnje mjesto u realizaciji politika u turizmu kao najupućenije u potrebe turista i lokalnih stanovnika, pozicionirajući Austriju kao državu članicu s najmanjim učinkom sezonalnosti na turizam u čitavoj EU.
<b>Italija</b>	Izrazito disperzirano odlučivanje o turističkim procesima ujednačeno na razini provincije, lokalnoj razini i razini regije ograničeno državnim politikama i dodijeljenim budžetima.
<b>Francuska</b>	Koncept EIG (Economic Interest Grouping) je djelovanje kroz klaster državne vlasti, lokalne vlasti te privatnog sektora.
<b>Slovenija</b>	Razvojne agencije razmještene po regijama (njih 12) s funkcijom zamjene odlučivanja regionalne razine, dok je odgovornost lokalne razine za provođenje turističkih politika podijeljena između općinskog vijeća i gradonačelnika.

Izvor: izrada autora prema Permanent Secretariat of the Alpine Convention (2013)

Tablica 43 prikazuje kako su najkonkurentnije države članice Europske unije prihvatile načelo supsidijarnosti kao smjernicu za upravljanje provedbom planova i programa iz područja turističkog razvoja, u čemu ni Republika Hrvatska nije izuzetak. Koščak, O'Rourke i Bilić (2017) navode kako je u Hrvatskoj turističko klasteriranje još u začecima, dok destinacijski menadžment primarno funkcionira po modelu tzv. turističkog vijeća turističkih zajednica

(Vlada RH, 2018). Turističko vijeće je suradničko tijelo sastavljeno od predstavnika lokalne vlasti, turističke zajednice, poduzetnika pružatelja smještaja, ugostiteljskih poduzetnika i predstavnika turističkih agencija. Kriterij za ulazak u turističko vijeće koje ima ograničeni broj mjesta za privatni sektor je ponderirani kriterij ostvarenih/posredovanih noćenja/prihoda, izuzev restoratera kojima u kalkulaciju ulaze samo prihodi. Zanimljivo je primijetiti kako se o strateškom udruživanju u hrvatskom turizmu relativno malo piše pa tako zauzima i premalo medijskog i javnopolitičkog prostora.

Ukupnu ekonomsku uspješnost upravljanja Europskom unijom može se promatrati iz aspekta kompetitivnosti. Hrvatski turizam konstantno unaprjeđuje svoju kompetitivnost u razdoblju od 2007. godine promatrano prema drugim zemljama (Kandžija, Tomljanović, Smolković, 2018), no potrebni su značajniji napreci, prvenstveno u području efikasnosti pravosuđa, troškova i vremena finalizacije procesa dobivanja građevinskih dozvola te oporezivanja rada i investicija. Prema istim autorima, hrvatski turizam je vrlo konkurentan u područjima poput kvalitete cesta i hotelskih soba, sigurnosti i pokrivenosti visokokvalitetnom internetskom mrežom.

## 6. PRIMARNO ISTRAŽIVANJE ODABRANIH POKAZATELJA REPUBLIKE HRVATSKE I USPOREDNIH ZEMALJA

### 6.1. Metodologija primarnog istraživanja

Analiza postojećih politika, strategija i praksi turističkih destinacija u upravljanju turističkim proizvodom svakako je dobra praksa koja služi kao pokretač ideja o poboljšanjima efikasnosti turističke politike, ali i za upozorenja na eventualne pogreške koje bi trebalo izbjegavati. Nadogradnja na analizu postojećega uvijek su prvenstveno mišljenja, stavovi i namjere ključnih turističkih aktera o razvojnim mogućnostima kako bi se došlo do temeljnog motiva i vizije prijedloga poboljšanja u vidu dinamizacije postojećeg modela upravljanja destinacijom, a u svrhu što kvalitetnijeg odgovora na izazove turističkog razvoja u realnom vremenu.

Istraživanje je provedeno u formi anketnog ispitivanja uz pomoć elektronskog anketnog upitnika kao mjernog instrumenta. Anketni upitnik je korišten zbog visoke mogućnosti dosega potencijalnih ispitanika, koji su zbog prirode svog posla i profesionalne orijentacije izrazito geografski disperzirani. Također, anketni upitnik korišten je i zbog troškovne i vremenske efikasnosti promatranog istraživanja jer je pružio mogućnost dosega velikog broja eksperata istovremeno, a uz relativno male troškove samog istraživanja.

Mišljenja, stavovi i namjere ključnih dionika hrvatskog turizma, na temelju prethodno istaknutog situacijskog okvira u sinergiji s analizom postignutog, temeljenoj na javno dostupnim podacima s prijedlozima poboljšanja, zajedno će tvoriti razvojne mogućnosti Hrvatske kao turističke destinacije u infrastrukturnom okviru Europske unije.

#### 6.1.1. *Ispitanici*

U istraživanju je sudjelovalo 184 sudionika koji su zaposleni u određenom segmentu turističke ponude u Republici Hrvatskoj (ugostiteljski objekti, hoteli, apart-hoteli, apartmani, restorani i sl.). Ciljana skupina ispitanika bili su turistički profesionalci koji donose važne i relevantne odluke koje utječu na turistička kretanja u Hrvatskoj, poput menadžera hotela i restorana, zaposlenika Hrvatske turističke zajednice i Ministarstva turizma i sporta, voditelja turističkih

agencija, članova akademske zajednice koji kroz svoj rad proučavaju turistička kretanja te osobe koje na različitim razinama upravljaju turističkim procesima u svojim poduzećima, što ih čini relevantnim za sudjelovanje u ovom istraživanju. Upitnik je poslan u elektronskom obliku na 600 e-mail adresa, od kojih se vratilo 184 popunjena upitnika, ili 30.67%.

### 6.1.2. *Instrument*

Pojedini aspekti modela razvojnih mogućnosti Republike Hrvatske kao turističke destinacije (procjene oko strateških ciljeva, evaluacija trenutnih mogućnosti i strateške razvojne pozicije hrvatskog turizma, procjena razvojnih mogućnosti u odnosu na konkurentske zemlje te evaluacija trenutnog sustava mjerenja uspješnosti) mjereni su pomoću čestica anketnog upitnika razvijenih od strane autora na temelju saznanja proizašlih iz sekundarnog istraživanja u sklopu ovog rada, a u svrhu istraživanja mišljenja, stavova i namjera turističkih profesionalaca vezanih uz određene konstrukte strateške pozicije hrvatskog turizma. Stoga se posebna pažnja posvetila psihometrijskim obilježjima mjernih skala, dok je sukladno s istima poduzeto određeno prilagođavanje u svrhu postignuća konstruktne valjanosti i unutarnje konzistentnosti korištenih čestica. Anketni upitnik sadržavao je ukupno 56 pitanja, 45 pitanja zatvorenog tipa i 11 pitanja otvorenog tipa, koja su ujedno bila neobvezna. Upitnik je bio sastavljen kao kombinacija pitanja zatvorenog i otvorenog tipa. Skupina pitanja otvorenog tipa postavljena su tako da ispitanici izraze svoja mišljenja i daju svoje prijedloge vezane uz temu istraživanja, dok su pitanja zatvorenog tipa u formi pitanja višestrukog izbora i Likertove skale služila prvenstveno ispitivanju stavova i namjera ključnih aktera upravljanja u hrvatskom turizmu vezanih uz ključne konstrukte prethodno provedenog sekundarnog istraživanja.

Pitanja vezana za procjenu strateških ciljeva i temeljnih segmenata turističke ponude formirana su uz pomoć analize istraživanja Ruhanen (2004), koja je u svom empirijskom istraživanju obradila utjecaj strateškog planiranja na lokalne turističke destinacije u Australiji. Evaluaciju trenutnih mogućnosti turističke destinacije istraživali su Martin Martin i sur. (2017) na španjolskom tržištu što je pomoglo u kreiranju prevedenih čestica za potrebe ove doktorske disertacije. Law, Qi i Buhalis (2010) pomogli su pregledom literature i raznim mjernim instrumenatima u sklopu svog istraživanja u kreiranju zadnjeg seta komparativnih pitanja koji uspoređuju percepciju raznih elemenata Hrvatske kao turističke destinacije u odnosu na ostale mediteranske zemlje korištene u doktorskoj disertaciji.

### 6.1.3. *Postupak istraživanja*

Prikupljanje podataka provedeno je tijekom razdoblja između siječnja 2021. i studenog 2021. godine. Istraživanje se provelo u individualnim uvjetima prilikom čega je prikupljanje odgovora od jednog ispitanika potrajalo prosječno 15 minuta. Uz opće sociodemografske karakteristike ispitanika, izvršio se i prikup podataka o percepciji razvojnih mogućnosti Hrvatske kao turističke destinacije. Sudjelovanje u istraživanju bilo je dobrovoljno, te su sudionici u svakom trenutku mogli odustati od svog sudjelovanja. Upitnik je u obliku online *Google survey* alata poslan na 600 e-mail adresa, te je dobiven povrat od 184 odgovora. Čak 69% potencijalnih ispitanika je odbilo sudjelovati, a sudionicima istraživanja koji su dali svoje odgovore obećana je anonimnost te im je komunicirano da će se rezultati istraživanja iskoristiti samo pri pisanju znanstvenog rada. Sudionicima je komunicirana univerzalna uputa gdje je istaknuto da istraživanje proučava „provjeravanje razvojnog potencijala Republike Hrvatske kao turističke destinacije,“ a posebno se, prema potrebi, moglo dobiti i specifično uputstvo u kojem bi u slučaju nejasnoća bila objašnjena svaka promatrana čestica.

Istraživanje mišljenja, stavova i namjera ključnih turističkih aktera o razvojnim mogućnostima Hrvatske kao turističke destinacije Europske unije provedeno je elektronskim anketnim upitnikom preko platforme Google forms, poslanog ispitanicima preko e-maila. Ciljana populacija uzorka bile su osobe na upravljačkim pozicijama u turističkim poduzećima koja se u Hrvatskoj mogu podijeliti na smještajne i ugostiteljske objekte, posrednička poduzeća, djelatnike Ministarstva turizma i Hrvatske turističke zajednice te pripadnike znanstveno-nastavne zajednice iz područja ugostiteljstva i turizma.

### 6.1.4. *Obrada podataka*

Tijekom istraživanja korištene su razne statističke metode sukladno razmatranim problemima istraživanja. Analize karakteristika uzorka, odgovora na pitanja i odnosa među varijablama izrađene su pomoću programa SPSS 26. Pitanja zatvorenog tipa – Likertove skale i pitanja višestrukog izbora odabrani su prvenstveno da bi se naglasila prioritizacija jednog konstrukta važnog za destinacijski razvoj u odnosu na drugi te izražavanje stavova o tvrdnjama proizašlim iz prethodnog dijela rada, a koje bi potencijalno mogle rezultirati različitim viđenjima turističkih eksperata.

S ciljem preciznijeg definiranja obilježja uzorka te otkrivanja informacija o regionalnim odstupanjima, kao i odstupanjima vezanim uz profesionalnu pozadinu provedeno je više neparametrijskih testova (uključujući sve problematizirane varijable). Također, analiza varijance je obrađena u svrhu ispitivanja razlika u izraženosti razmatranih karakteristika obzirom na kategorijske varijable o kojima su se izjašnjavali sudionici, a potom su obrađeni i neparametrijski post hoc testovi, i to Kruskal Wallis H test za tri i više nezavisne kategorijalne varijable; Dunn-Bonferroni post hoc test za potrebe provedbe usporedbe svih parova unutar tri i više nezavisnih varijabli; Games-Howell post hoc test koji se koristi kako bi se usporedile sve kombinacije parova kod usporedbe tri i više varijabli pod pretpostavkom da je narušena pretpostavka o jednakosti varijanci, a sa svrhom detektiranja skupina među kojima su se dogodila značajna odstupanja u odgovorima. Zbog ostvarivanja početnog pregleda međusobnog odnosa između varijabli u modelu te provjere konvergentne valjanosti analiziralo se i korelaciju između promatranih varijabla.

Analizi odgovora na prethodno navedeno istraživačko pitanje broj 1 pristupit će se kombinacijom sekundarnog istraživanja postojećih znanstvenih i stručnih spoznaja i primarnog istraživanja mišljenja, stavova i namjera visoko pozicioniranih turističkih djelatnika vezanih uz trenutni smjer razvoja hrvatskog turizma. Kako bi se postigao što potpuniji pregled nad trenutnom konkurentskom pozicijom Hrvatske kao turističke destinacije, metodama deskripcije, indukcije i dedukcije nastojali su se identificirati ključni konstrukti koji određuju konkurentnost destinacije kao i učinkovit destinacijski menadžment. Metodama analize razmotrena su dosadašnja znanstveno-istraživačka saznanja iz domene šireg interesnog područja ovog rada u svrhu identifikacije ključnih nedostataka korištenja razvojnih mogućnosti Republike Hrvatske kao turističke destinacije Europske unije te odrednice i čestice empirijskog istraživanja. Prihvaćanjem metoda specijalizacije i generalizacije te klasifikacije i komparacije postigla se eksplanacija temeljnog istraživačkog pitanja kroz vrednovanje pokazatelja turističkog razvitka Hrvatske i njoj usporedivih zemalja kao turističkih destinacija. Navedeno je potpomognuto analizom trenda ključnih razvojnih pokazatelja prikupljenih iz publikacija najznačajnijih svjetskih turističkih organizacija poput UNWTO-a i WTTC-a, kao i iz najnovijih znanstvenih istraživanja vezanih uz temu rada. Kroz analizu pokazatelja nisu se obrađivali oni pokazatelji za koje ne postoje dostupni podaci, dok će značajniji među istima biti popraćeni komentarom temeljenim na postojećim znanstvenim i stručnim spoznajama. Najznačajniji navodi prethodno spomenute analize ponuđeni su turističkim ekspertima na ocjenu kroz

anketni upitnik te će sinteza analize temeljnih razvojnih trendova Republike Hrvatske i ostalih usporedivih turističkih zemalja te ocjena istih od strane turističkih profesionalaca dati odgovor na pitanje kako Hrvatska koristi razvojne mogućnosti u turizmu u odnosu na usporedive zemlje Europske unije.

Drugo istraživačko pitanje u ovoj disertaciji izvedeno je iz prvog istraživačkog pitanja, a pristupit će se njegovom odgovoru kroz dvije faze. Kroz čestice upitnika propitat će se upoznatost ispitanika sa strateškim dokumentima te njihova ocjena već postavljenih strateških ciljeva razvoja hrvatskog turizma. Nakon navedenog, sinergija zaključaka iz prethodnog dijela rada i interpretacija mišljenja, stavova i namjera hrvatskih turističkih stručnjaka vezanih uz trenutni smjer hrvatskog turističkog razvoja dat će prijedlog ispravljanja trenutnih nedostataka kako bi ciljevi u idućim strateškim dokumentima mogli biti još realniji, ambiciozniji, ostvarljiviji i mjerljiviji. Na samom kraju definirat će se i prostor za buduća istraživanja ostavljen kroz otvorena pitanja i analitičke probleme nastale u pisanju ovog rada, a koja će isto tako biti vrlo korisna za unaprijeđenje znanstvene i stručne spoznaje o razvojnim mogućnostima hrvatskog turizma.

Analiza rezultata provedena je deskriptivnim i inferencijalnim statističkim metodama, uz korištenje metoda indukcije, dedukcije i eksplanacije kako bi se odgovaralo na postavljena istraživačka pitanja. Odgovori na pitanja mjerena kategorijalnim mjernim ljestvicama prikazani su kroz osnovne pokazatelje deskriptivne statistike, apsolutne i postotne frekvencije. Numeričke kontinuirane varijable prikazane su aritmetičkim sredinama i standardnim devijacijama. Povezanosti godina radnog staža u turizmu s drugim varijablama izračunate su pomoću Spearmanovog koeficijenta korelacije uz razinu signifikantnosti od 5%.

Statističke značajnosti razlika pri procjenama postavljenih ciljeva Strategije (mjereno pomoću 5 varijabli) između sudionika koji djeluju u različitim regijama Hrvatske provjerene su analizom varijance za nezavisne uzorke. Iako su distribucije pojedinih skupina odstupale od normalne (Shapiro-Wilk testovi,  $p < 0.05$ ), broj sudionika skupina dovoljno je velik da teorem centralnih granica obuhvati normalnu distribuciju aritmetičkih sredina, bez obzira na distribuciju bruto rezultata. Za statistički značajne rezultate korišteni su Tukeyevi post hoc testovi. Varijance rezultata u slučaju pitanja o ostvarivoj postavljenosti ciljeva statistički su značajno odstupale od homoskedastike ( $F_{Levene}(2,178) = 5,919$ ;  $p < 0,05$ ) zbog čega je

provedena Welchova varijanta analize varijance. U tom slučaju, korišteni su Games-Howell post hoc testovi koji korigiraju odstupanja od jednakosti varijanci.

Hi-kvadrat testovima provedene su razne usporedbe dviju kategorijalnih varijabli. Kao post hoc analiza za statistički značajne hi-kvadrat testove izračunati su prilagođeni standardizirani reziduali kojima se ispituje statistička značajnost odstupanja od očekivanih frekvencija odgovora na postavljena pitanja.

U pitanjima o korištenju razvojnih potencijala za turizam u raznim sektorima turizma sudionici su imali zadatak ocjenjivati uspješnost raznih država. Analiziralo se razlikuju li se države po dobivenim ocjenama. Statistička značajnost razlika među državama utvrđena je analizom varijance za zavisne uzorke. Kako su sve provedene analize prekršile uvjet sfericiteta, primijenjena je Greenhouse-Geisser korekcija. Veličina uzorka dovoljno je velika za primjenu teorema centralnih granica. Post hoc usporedbe pojedinih država provedene su uz Bonferroni korekciju.

Shodno navedenom uzorak korištenog istraživanja ne zadovoljava kriterije reprezentativnosti. Generalno kod istraživanja u kojem su ispitanici velikim dijelom B2B dionici (eng. *Business to Business*) postoji puno niža šansa postizanja reprezentativnosti uzorka nego kod istraživanja na temelju fizičkih osoba. Reprezentativnost implicira da svaki ispitanik ima podjednaku šansu da bude izabran u istraživanju, a samim time mora biti zahvaćen cjelokupan skup ispitanika (sva turistička poduzeća iz cijele Hrvatske), za što bi bile potrebne godine prikupljanja odgovora. Obzirom da je uzorak namjeran (prikupljeni su odgovori ispitanika koji se nalaze u užoj ili široj poslovnoj mreži autora), on predstavlja percepciju određenog dijela turističkih poduzeća iz manjeg dijela regija Hrvatske.

## 6.2. Rezultati istraživanja

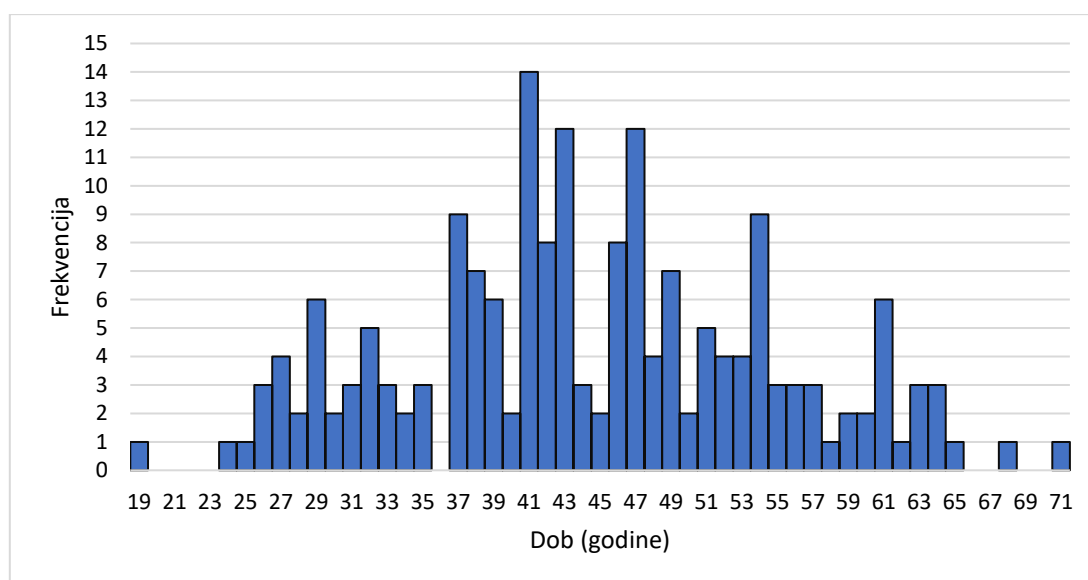
Rezultati istraživanja predstavljeni su prema anketnim pitanjima induktivno prema skupnom zaključku, kako svako pitanje može predstavljati i zasebnu cjelinu vrijednu rasprave i razmatranja.



### 6.2.1. Sociodemografske karakteristike ispitanika

Demografske karakteristike ispitanika ključne su zbog stjecanja kompletnog uvida u obilježja ispitanika koja bi potencijalno mogla utjecati na njihove odgovore, poput dobi, godina iskustva u turizmu, profesionalne dužnosti koju obnašaju te područja Republike Hrvatske u kojoj obavljaju svoju djelatnost (Klarin, 2018; Čavlek i sur., 2011). Navedene demografske karakteristike, zbog različitosti mnogih obilježja i okolnosti koje objedinjuju, mogu biti faktor za različitu percepciju smjera razvoja hrvatskog turizma u budućnosti. Demografska struktura ispitanika vidi se iz grafikona 36. Sudionici u uzorku imaju aritmetičku sredinu od 44,41 godine (SD = 10.33).

Grafikon 36. Distribucija dobi sudionika



Izvor: izrada autora

Najčešća dob ispitanika bila je 41 godina, a distribucija ispitanika po godinama prati normalnu distribuciju podataka gdje se raspon godina starosti ispitanika kreće između 19 i 71 godine starosti.

Najveći broj sudionika ima preko 10 godina iskustva rada u turizmu. Najzastupljenija kategorija godina iskustva je 10 do 15 godina (48; 26,1%), potom 15 do 20 (46; 25,0%) te više od 20 godina (42; 22,8%). Manje je onih s 5 do 10 godina iskustva (31; 16,8%), a najmanje onih s 1 do 5 godina iskustva u turizmu (17; 9,2%). Očekivano, bitan udio ispitanika ima više od 20 godina iskustva u turizmu, iako se radi o neznajno manjem volumenu, nego što je očekivano (22,8%).

Sve pozicije u radnim organizacijama otprilike su jednako zastupljene, s time da je najviše operativnih menadžera (35; 19,0%) i djelatnika u turističkim poduzećima (35; 19,0%), a najmanje djelatnika Hrvatske turističke zajednice ili Ministarstva turizma i sporta (26; 14,1%). Po regiji profesionalnog djelovanja najzastupljeniji su sudionici koji djeluju u Jadranskoj Hrvatskoj koji sačinjavaju otprilike polovicu uzorka (93; 50,5%). Sudionici koji djeluju u Kontinentalnoj Hrvatskoj (44; 23,9%) te podjednako u obje regije (47; 25,5%) zastupljeni su s otprilike četvrtinom uzorka. Prethodno navedene sociodemografske karakteristike vidljive su u tablici 44.

Tablica 44. Distribucija apsolutnih i relativnih frekvencija obzirom na godine iskustva u turizmu, poziciju koju obnašaju u organizaciji i regiju profesionalnog djelovanja ispitanika

	<i>Frekvencija</i>	<i>Postotak</i>
<b>Godine iskustva u turizmu</b>		
1 do 5	17	9,2%
5 do 10	31	16,8%
10 do 15	48	26,1%
15 do 20	46	25,0%
Više od 20	42	22,8%
<b>Pozicija u radnoj organizaciji</b>		
Djelatnik u turističkom poduzeću	35	19,0%
Djelatnik u znanstveno-obrazovnoj ustanovi	28	15,2%
Operativni menadžment	35	19,0%
Srednji menadžment	29	15,8%
Visoki menadžment	31	16,8%
Djelatnik HTZ ili Ministarstva turizma i sporta	26	14,1%
<b>Regija profesionalnog djelovanja</b>		
Kontinentalna Hrvatska	44	23,9%
Jadranska Hrvatska	93	50,5%
Podjednako	47	25,5%

Izvor: izrada autora

## 6.2.2. Procjene temeljnih segmenata turističke ponude i strateške razvojne pozicije hrvatskog turizma

Održivi razvoj bio je temelj Strategije razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine, a zasigurno će biti temeljni motiv i svih budućih strategija hrvatskog turizma. Da bi se pristup mijenjao ili prilagođavao, nužno je shvatiti postoji li percepcija razvoja turizma kao održivog od strane samih aktera turističkog razvoja.

Sudionici istraživanja u prosjeku na tvrdnju „Trenutni smjer razvoja hrvatskog turizma smjer je održivog razvoja“ daju odgovore niže od neutralne vrijednosti 3, no koji nisu dovoljno niski da bi ukazivali na prisutnost snažnih stavova ( $M = 2.82$ ,  $SD = 1.06$ ) kako je navedeno u tablici 45.

Tablica 45. Osnovni deskriptivni podaci o stavu vezanom za trenutni smjer razvoja hrvatskog turizma

	n	M	SD
<b>Godine iskustva u turizmu</b>			
1 do 5	17	2.65	1.17
5 do 10	31	2.81	1.01
10 do 15	48	2.83	1.04
15 do 20	46	2.87	1.00
Više od 20	42	2.83	1.17
<b>Pozicija u radnoj organizaciji</b>			
Djelatnik u turističkom poduzeću	35	2.71	1.20
Djelatnik u znanstveno-obrazovnoj ustanovi	28	2.89	1.07
Operativni menadžment	35	2.77	1.03
Srednji menadžment	29	2.55	0.95
Visoki menadžment	31	2.65	1.05
Djelatnik HTZ ili Ministarstva turizma i sporta	26	3.46	0.81
<b>Regija profesionalnog djelovanja</b>			
Kontinentalna Hrvatska	44	2.80	1.05
Jadranska Hrvatska	93	2.66	1.03

Podjednako	47	3.17	1.07
Ukupno	184	2.82	1.06

*Bilješka:* n – veličina skupine, M – aritmetička sredina, SD – standardna devijacija.

Izvor: izrada autora

Kruskal-Wallis H testom pronađene su statistički značajne razlike između različitih pozicija u radnoj organizaciji obzirom na stupanj slaganja s tvrdnjom „Trenutni smjer razvoja hrvatskog turizma smjer je održivog razvoja“ ( $H(5) = 13.29, p = .021$ ) uz razinu signifikantnosti od 5%.

Tablica 46. Deskriptivni podaci o trenutnom smjeru razvoja hrvatskog turizma obzirom na poziciju u radnoj organizaciji i rezultati Kruskal-Wallis H testa (N = 184)

Pozicija u radnoj organizaciji	n	M	SD	H	df	p	$\epsilon^2$
Djelatnik u turističkom poduzeću	35	2.71	1.20				
Djelatnik u znanstveno-obrazovnoj ustanovi	28	2.89	1.07				
Operativni menadžment	35	2.77	1.03				
Srednji menadžment	29	2.55	0.95	13.29	5	.021	.073
Visoki menadžment	31	2.65	1.05				
Djelatnik Hrvatske turističke zajednice ili Ministarstva turizma i sporta	26	3.46	0.81				

*Bilješka:* n – broj sudionika podskupine, M – aritmetička sredina, SD – standardna devijacija, H – rezultat Kruskal-Wallis H testa, df – stupnjevi slobode, p – statistička značajnost,  $\epsilon^2$  – veličina efekta izrađena kroz kvadrirani epsilon.

Izvor: izrada autora

Prethodno obrađenim testom dokazano je postojanje statistički značajnih razlika prilikom usporedbe svih pozicija u radnoj organizaciji. Kako bi se otkrilo između kojih su točno uparenih poduzoraka pronađene prethodno spomenute razlike, rađen je Dunn-Bonferonni post hoc test koji se nalazi u nastavku u tablici 47.

Tablica 47. Dunn-Bonferonni post hoc test o usporedbi svih parova poduzoraka korištenih u Kruskal Wallis H testu.

1. skupina	2. skupina	DB	SE	p
Srednji menadžment	Visoki menadžment	-4.73	13.27	1
	Djelatnik u turističkom poduzeću	-11.48	12.89	1

	Operativni menadžment	-12.03	12.89	1
	Djelatnik u znanstveno-obrazovnoj ustanovi	-17.36	13.60	1
	Djelatnik Hrvatske turističke zajednice ili Ministarstva turizma i sporta	-45.65	13.87	.015
	Djelatnik u turističkom poduzeću	-6.74	12.66	1
Visoki menadžment	Operativni menadžment	-7.30	12.66	1
	Djelatnik u znanstveno-obrazovnoj ustanovi	-12.63	13.39	1
	Djelatnik Hrvatske turističke zajednice ili Ministarstva turizma i sporta	-40.92	13.66	.041
	Operativni menadžment	-0.56	12.27	1
Djelatnik u turističkom poduzeću	Djelatnik u znanstveno-obrazovnoj ustanovi	-5.89	13.02	1
	Djelatnik Hrvatske turističke zajednice ili Ministarstva turizma i sporta	-34.17	13.29	.152
Operativni menadžment	Djelatnik u znanstveno-obrazovnoj ustanovi	-5.33	13.02	1
	Djelatnik Hrvatske turističke zajednice ili Ministarstva turizma i sporta	-33.62	13.29	.172
Djelatnik u zn.-obr. ustanovi	Djelatnik Hrvatske turističke zajednice ili Ministarstva turizma i sporta	-28.29	13.99	.646

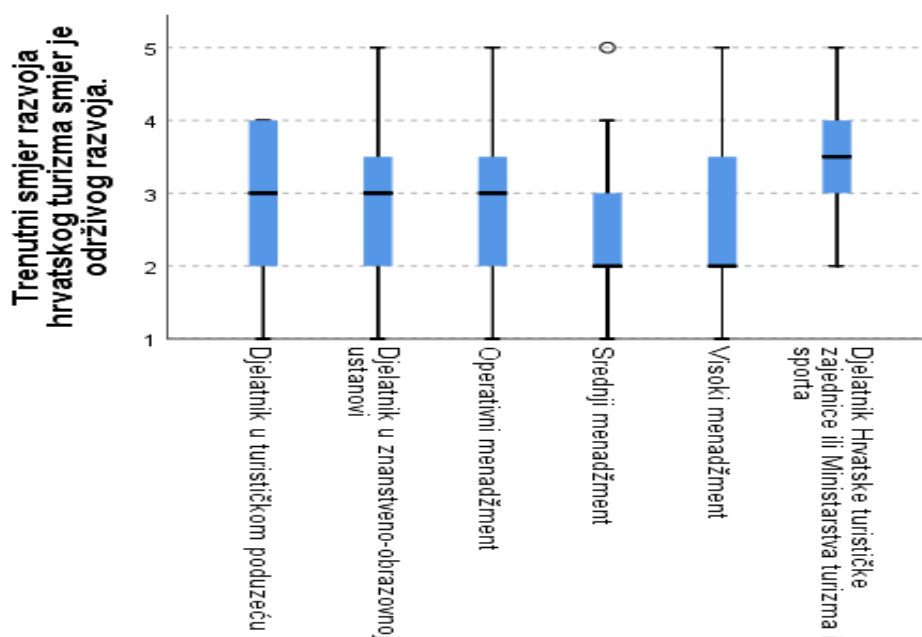
*Bilješka:* DB – rezultat Dunn-Bonferroni testa, pozitivna vrijednost ukazuje na viši rezultat u lijevo navedenoj skupini, SE – standardna pogreška, p – statistička značajnost razlike.

Izvor: izrada autora

Dunn-Bonferroni post hoc testovima utvrđeno je kako se djelatnici Hrvatske turističke zajednice ili Ministarstva turizma i sporta statistički značajno u većem stupnju slažu s tvrdnjom „Trenutni smjer razvoja hrvatskog turizma smjer je održivog razvoja“ od srednjih (DB = -45.65, SE = 13.87, p = .015) i visokih menadžera (DB = -40.92, SE = 13.66, p = .041).

Značajnije uvjerenje zaposlenika Ministarstva turizma i sporta kao i Hrvatske turističke zajednice o smjeru hrvatskog turizma kao smjeru održivog razvoja moguće je vidjeti na grafikonu 37.

Grafikon 37. Kutijasti dijagrami odgovora na tvrdnju „Trenutni smjer razvoja hrvatskog turizma smjer je održivog razvoja” za različite pozicije u radnoj organizaciji



Izvor: izrada autora

Kako bi se utvrdili relevantni anketni odgovori na daljnja anketna pitanja vezani uz najvažnije ciljeve razvoja hrvatskog turizma, bitno je ispitati jesu li ispitanici upoznati sa strateškim dokumentima vezanima za turizam. Ukoliko će prevladavajuć odgovor biti ne, daljnji se odgovori vezani uz ispunjenost ciljeva Strategije razvoja Hrvatskog turizma neće uzimati u obzir. Većina od preko devet desetina sudionika upoznata je sa strateškim dokumentima vezanim uz turizam (173; 94,0%).

Isto tako, korisno je ispitati s kojim su razvojnim dokumentima vezanima uz razvoj hrvatskog turizma ispitanici upoznati ne samo radi relevantnosti ocjene odgovora na sljedeća pitanja, nego i zbog procjene opće upućenosti i informiranosti hrvatskih turističkih profesionalaca vezanima uz strateški razvoj turizma Republike Hrvatske. Glavni strateški ciljevi turističkog razvitka Hrvatske su u vrijeme pisanja ovog rada još uvijek bili određeni Strategijom razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine. Postoje i prateći strateški dokumenti, poput Strateškog marketinškog plana hrvatskog turizma za razdoblje 2014.-2020. godine ili Strateškog plana Ministarstva turizma za razdoblje 2020.-2022. godine, koji nadopunjuju ciljeve i daju strateške smjernice provedbi opće strategije. Nautički je turizam primjerice

prepoznat kao izrazito važan segment ponude u turizmu koji generira visoku dodanu vrijednost, zbog čega je čak dobio i samostalnu strategiju (Vlada Republike Hrvatske, 2008), što je dobar put za definiranje prioriteta i ostalih izuzetno sadržajnih specifičnih oblika turizma za koje Hrvatska ima puni potencijal, poput primjerice enofilskog, gastronomskog i pustolovnog turizma. Ispitanici su izrazili upoznatost s sljedećim dokumentima na sljedeći način kako je opisano u nastavku. Prevladavajuća većina od preko devet desetina sudionika upoznata je s dokumentom „Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine“ (170; 92,4%).

Preko polovice sudionika upoznato je s dokumentima „Strateški plan Ministarstva turizma za razdoblje 2020.- 2022. godine“ (95; 51,6%) te „Strateški marketinški plan hrvatskog turizma za razdoblje 2014. -2020. godine“ (94; 51,1%). Nešto manje od polovine ukupnog broja sudionika upoznat je sa Strategijom razvoja nautičkog turizma za razdoblje 2009.-2019. godine (78; 42,4%). Najmanje sudionika, tek nešto više od desetine, upoznato je s dokumentom „Pripremni akti Strategije razvoja održivog turizma do 2030. godine“ (26; 14,1%). Rezultati su iskazani u tablici 48.

Tablica 48. Deskriptivni podaci o odgovorima na pitanje „S kojim strateškim dokumentima vezanim za turizam ste upoznati?“ (N = 184)

		„Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine“	„Strateški marketinški plan hrvatskog turizma za razdoblje 2014.-2020.“	„Strategija razvoja nautičkog turizma za razdoblje 2009.-2019.“	„Strateški plan Ministarstva turizma za razdoblje 2020.-2022.“	„Pripremni akti Strategije razvoja održivog turizma do 2030. godine“
<b>Godine iskustva u turizmu</b>						
1 do 5	f	14	5	6	7	2
	%	82,4%	29,4%	35,3%	41,2%	11,8%
5 do 10	f	29	17	9	19	4
	%	93,5%	54,8%	29,0%	61,3%	12,9%
10 do 15	f	46	30	26	29	8
	%	95,8%	62,5%	54,2%	60,4%	16,7%
15 do 20	f	41	20	18	20	9
	%	89,1%	43,5%	39,1%	43,5%	19,6%
Više od 20	f	40	22	19	20	3
	%	95,2%	52,4%	45,2%	47,6%	7,1%

Pozicija u radnoj organizaciji						
Djelatnik u turističkom poduzeću	f	31	14	12	15	4
	%	88,6%	40,0%	34,3%	42,9%	11,4%
Djelatnik u znanstveno-obrazovnoj ustanovi	f	26	13	14	16	5
	%	92,9%	46,4%	50,0%	57,1%	17,9%
Operativni menadžment	f	32	20	13	19	3
	%	91,4%	57,1%	37,1%	54,3%	8,6%
Srednji menadžment	f	27	12	12	14	6
	%	93,1%	41,4%	41,4%	48,3%	20,7%
Visoki menadžment	f	29	15	9	13	4
	%	93,5%	48,4%	29,0%	41,9%	12,9%
Djelatnik HTZ ili Ministarstva turizma i sporta	f	25	20	18	18	4
	%	96,2%	76,9%	69,2%	69,2%	15,4%
Regija profesionalnog djelovanja						
Kontinentalna Hrvatska	f	40	24	19	22	5
	%	90,9%	54,5%	43,2%	50,0%	11,4%
Jadranska Hrvatska	f	84	35	27	37	18
	%	90,3%	37,6%	29,0%	39,8%	19,4%
Podjednako	f	46	35	32	36	3
	%	97,9%	74,5%	68,1%	76,6%	6,4%
Ukupno	f	170	94	78	95	26
	%	92,4%	51,1%	42,4%	51,6%	14,1%

Izvor: izrada autora

Često spominjana sezonalnost svakako je faktor rizika u pogledu budućeg održivog razvoja destinacije (Ekonomski institut, 2019). No, hrvatski turizam ima i drugih problema. Je li možda značajniji problem nedostatka radne snage (Vujčić, 2018), ovisnost turizma u vremenu (Institut za turizam, 2020) ili neki drugi vidljivo je iz rangiranja sezonalnosti kao jednog od nedvojbeno velikih izazova hrvatskog turizma. Ispitanici u prosjeku na tvrdnju „Sezonalnost je najznačajniji problem hrvatskog turizma“ daju odgovore koji ukazuju na visoko slaganje ( $M = 4.26$ ,  $SD = 1.01$ ) što se može iščitati iz tablice 49.



Tablica 49. Deskriptivni podaci odgovora na tvrdnju „Sezonalnost je najznačajniji problem hrvatskog turizma“

	n	M	SD
<b>Godine iskustva u turizmu</b>			
1 do 5	17	4.41	1.00
5 do 10	31	4.26	1.12
10 do 15	48	4.23	0.93
15 do 20	46	4.13	1.15
Više od 20	42	4.38	0.85
<b>Pozicija u radnoj organizaciji</b>			
Djelatnik u turističkom poduzeću	35	4.46	0.92
Djelatnik u znanstveno-obrazovnoj ustanovi	28	4.04	1.23
Operativni menadžment	35	4.09	1.04
Srednji menadžment	29	4.38	1.01
Visoki menadžment	31	4.23	0.92
Djelatnik HTZ ili Ministarstva turizma i sporta	26	4.38	0.90
<b>Regija profesionalnog djelovanja</b>			
Kontinentalna Hrvatska	44	4.57	0.90
Jadranska Hrvatska	93	4.04	1.03
Podjednako	47	4.40	0.97
Ukupno	184	4.26	1.01

*Bilješka:* n – veličina skupine, M – aritmetička sredina, SD – standardna devijacija.

Izvor: izrada autora

Sudionici istraživanja u prosjeku na tvrdnju „Smatram da su temeljni ciljevi Strategije razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine (povećanje investicija, zapošljavanja, turističke potrošnje, povećanje kvalitete i poboljšanje strukture smještajnih kapaciteta te povećanje atraktivnosti i konkurentnosti) ostvareni“ daju odgovore niže od neutralne vrijednosti 3, no koji nisu dovoljno niski da bi ukazivali na prisutnost snažnih stavova ( $M = 2.70$ ,  $SD = 0.99$ ) što je primjetno iz tablice 50.

Tablica 50. Deskriptivni podaci odgovora na tvrdnju „Smatram da su temeljni ciljevi Strategije razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine (povećanje investicija, zapošljavanje, turističke potrošnje, povećanje kvalitete i poboljšanje strukture smještajnih kapaciteta te povećanje atraktivnosti i konkurentnosti) ostvareni“

	n	M	SD
Godine iskustva u turizmu			
1 do 5	17	2.76	0.90
5 do 10	31	2.48	0.89
10 do 15	47	2.66	1.01
15 do 20	45	2.78	1.04
Više od 20	41	2.80	1.05
Pozicija u radnoj organizaciji			
Djelatnik u turističkom poduzeću	35	2.91	1.04
Djelatnik u znanstveno-obrazovnoj ustanovi	27	2.48	0.94
Operativni menadžment	34	2.56	1.08
Srednji menadžment	28	2.61	0.92
Visoki menadžment	31	2.52	0.93
Djelatnik HTZ ili Ministarstva turizma i sporta	26	3.15	0.92
Regija profesionalnog djelovanja			
Kontinentalna Hrvatska	44	2.84	1.03
Jadranska Hrvatska	90	2.52	0.99
Podjednako	47	2.91	0.93
Ukupno	181	2.70	0.99

*Bilješka:* n – veličina skupine, M – aritmetička sredina, SD – standardna devijacija.

Izvor: izrada autora

Sljedeća 4 pitanja postavljena su u svrhu dijela odgovora na istraživačko pitanje “Koji su to nedostaci (korištenja razvojnih mogućnosti) i kako ih ispraviti kako bi ciljevi u strateškim dokumentima vezanim za turizam bili realniji, ambiciozniji, ostvarljiviji i mjerljiviji?”

Sudionici u prosjeku na tvrdnju „Smatram da su temeljni ciljevi Strategije razvoja turizma do 2020. godine (povećanje investicija, zapošljavanja, turističke potrošnje, povećanje kvalitete i poboljšanje strukture smještajnih kapaciteta te povećanje atraktivnosti i konkurentnosti) realno

postavljeni“ daju odgovore koji ukazuju na umjereni stupanj slaganja ( $M = 3.93$ ,  $SD = 1.00$ ) prema podacima iz tablice 51.

Tablica 51. Deskriptivni podaci odgovora na tvrdnju „Smatram da su temeljni ciljevi Strategije razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine (povećanje investicija, zapošljavanja, turističke potrošnje, povećanje kvalitete i poboljšanje strukture smještajnih kapaciteta te povećanje atraktivnosti i konkurentnosti) realno postavljeni“

	n	M	SD
<b>Godine iskustva u turizmu</b>			
1 do 5	17	4.06	0.90
5 do 10	31	3.74	1.12
10 do 15	47	3.98	0.99
15 do 20	45	4.02	0.92
Više od 20	41	3.88	1.08
<b>Pozicija u radnoj organizaciji</b>			
Djelatnik u turističkom poduzeću	35	3.97	1.12
Djelatnik u znanstveno-obrazovnoj ustanovi	27	4.00	0.88
Operativni menadžment	34	3.88	1.07
Srednji menadžment	28	4.07	0.81
Visoki menadžment	31	3.90	0.98
Djelatnik HTZ ili Ministarstva turizma i sporta	26	3.77	1.14
<b>Regija profesionalnog djelovanja</b>			
Kontinentalna Hrvatska	44	3.64	0.97
Jadranska Hrvatska	90	4.04	1.05
Podjednako	47	4.00	0.91
<b>Ukupno</b>	<b>181</b>	<b>3.93</b>	<b>1.00</b>

*Bilješka:* n – veličina skupine, M – aritmetička sredina, SD – standardna devijacija.

Izvor: izrada autora

Sudionici u prosjeku na tvrdnju „Smatram da su temeljni ciljevi Strategije razvoja turizma RH do 2020. godine (povećanje investicija, zapošljavanja, turističke potrošnje, povećanje kvalitete i poboljšanje strukture smještajnih kapaciteta te povećanje atraktivnosti i konkurentnosti) ambiciozno postavljeni“ daju odgovore više od neutralne vrijednosti 3, no koji nisu dovoljno

visoki da bi ukazivali na prisutnost snažnih stavova ( $M = 3.17$ ,  $SD = 0.92$ ) prema podacima iz tablice 52.

Tablica 52. Deskriptivni podaci odgovora na tvrdnju „Smatram da su temeljni ciljevi Strategije razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine (povećanje investicija, zapošljavanja, turističke potrošnje, povećanje kvalitete i poboljšanje strukture smještajnih kapaciteta te povećanje atraktivnosti i konkurentnosti) ambiciozno postavljeni“

	n	M	SD
<b>Godine iskustva u turizmu</b>			
1 do 5	17	3.18	1.24
5 do 10	31	3.16	0.82
10 do 15	47	3.00	0.96
15 do 20	45	3.22	0.82
Više od 20	41	3.29	0.90
<b>Pozicija u radnoj organizaciji</b>			
Djelatnik u turističkom poduzeću	35	3.14	1.19
Djelatnik u znanstveno-obrazovnoj ustanovi	27	3.48	0.80
Operativni menadžment	34	3.03	0.94
Srednji menadžment	28	2.96	0.88
Visoki menadžment	31	3.19	0.70
Djelatnik HTZ ili Ministarstva turizma i sporta	26	3.23	0.82
<b>Regija profesionalnog djelovanja</b>			
Kontinentalna Hrvatska	44	3.25	0.84
Jadranska Hrvatska	90	3.01	0.98
Podjednako	47	3.38	0.82
<b>Ukupno</b>	<b>181</b>	<b>3.17</b>	<b>0.92</b>

*Bilješka:* n – veličina skupine, M – aritmetička sredina, SD – standardna devijacija.

Izvor: izrada autora

Sudionici u prosjeku na tvrdnju „Smatram da su temeljni ciljevi Strategije razvoja turizma do 2020. godine (povećanje investicija, zapošljavanja, turističke potrošnje, povećanje kvalitete i poboljšanje strukture smještajnih kapaciteta te povećanje atraktivnosti i konkurentnosti) ostvarivo postavljeni“ daju odgovore niže od neutralne vrijednosti 3, no koji nisu dovoljno

niski da bi ukazivali na prisutnost snažnih stavova ( $M = 2.72$ ,  $SD = 1.09$ ), što je zaključak izveden iz tablice 53.

Tablica 53. Deskriptivna statistika mišljenja ispitanika o ostvarivosti Strategije razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine

	n	M	SD
Godine iskustva u turizmu			
1 do 5	17	3.12	1.22
5 do 10	31	2.52	1.15
10 do 15	47	2.89	1.05
15 do 20	45	2.58	0.94
Više od 20	41	2.66	1.17
Pozicija u radnoj organizaciji			
Djelatnik u turističkom poduzeću	35	2.86	1.29
Djelatnik u znanstveno-obrazovnoj ustanovi	27	2.74	0.98
Operativni menadžment	34	2.65	1.04
Srednji menadžment	28	2.43	1.00
Visoki menadžment	31	2.52	1.06
Djelatnik HTZ ili Ministarstva turizma i sporta	26	3.15	1.05
Regija profesionalnog djelovanja			
Kontinentalna Hrvatska	44	2.93	1.02
Jadranska Hrvatska	90	2.46	1.15
Podjednako	47	3.02	0.92
Ukupno	181	2.72	1.09

*Bilješka:* n – veličina skupine, M – aritmetička sredina, SD – standardna devijacija.

Izvor: izrada autora

Sudionici u prosjeku na tvrdnju „Smatram da su temeljni ciljevi Strategije razvoja turizma do 2020. godine (povećanje investicija, zapošljavanja, turističke potrošnje, povećanje kvalitete i poboljšanje strukture smještajnih kapaciteta te povećanje atraktivnosti i konkurentnosti) mjerljivo postavljeni“ daju odgovore niže od neutralne vrijednosti 3, no koji nisu dovoljno niski da bi ukazivali na prisutnost snažnih stavova ( $M = 2.96$ ,  $SD = 1.15$ ), sukladno rezultatima iz tablice 54.

Tablica 54. Deskriptivna statistika mišljenja ispitanika o mjerljivosti Strategije razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine

	n	M	SD
<b>Godine iskustva u turizmu</b>			
1 do 5	17	3.35	1.17
5 do 10	31	3.16	1.21
10 do 15	47	2.81	1.10
15 do 20	45	3.00	1.11
Više od 20	41	2.78	1.17
<b>Pozicija u radnoj organizaciji</b>			
Djelatnik u turističkom poduzeću	35	2.91	1.22
Djelatnik u znanstveno-obrazovnoj ustanovi	27	3.07	1.11
Operativni menadžment	34	2.94	1.01
Srednji menadžment	28	2.82	1.22
Visoki menadžment	31	2.52	1.06
Djelatnik HTZ ili Ministarstva turizma i sporta	26	3.62	1.06
<b>Regija profesionalnog djelovanja</b>			
Kontinentalna Hrvatska	44	3.05	1.18
Jadranska Hrvatska	90	2.74	1.13
Podjednako	47	3.30	1.08
<b>Ukupno</b>	<b>181</b>	<b>2.96</b>	<b>1.15</b>

*Bilješka:* n – veličina skupine, M – aritmetička sredina, SD – standardna devijacija.

Izvor: izrada autora

Sukladno četirima prethodno izloženim tablicama može se zaključiti da su ispitanici ciljeve procijenili realno postavljenima, dok se u segmentima ostvarljivosti, ambicioznosti i mjerljivosti nije primijetila prisutnost snažnih stavova, iako su ostvarljivost i mjerljivost ocijenjeni nešto nižima od prosječne ocjene, a ambicioznost višima od prosječne ocjene. Uočene su statistički značajne razlike u procjenama ostvarivosti postavljenih ciljeva Strategije između sudionika koji djeluju u različitim područjima Hrvatske ( $F_w(2, 100.9) = 5.613, p = .005$ ), uz slabo izraženu veličinu efekta ( $\omega^2 = .048$ ). Pomoću Games-Howellovih post hoc testova utvrdilo se da sudionici koji djeluju u Jadranskoj Hrvatskoj procjenjuju ciljeve Strategije statistički značajno manje ostvarivima nego sudionici koji djeluju u Kontinentalnoj

Hrvatskoj ( $\Delta M = -0.48$ ,  $SE = 0.20$ ,  $p = .044$ ) ili podjednako u obje regije ( $\Delta M = -0.57$ ,  $SE = 0.18$ ,  $p = .006$ ). Razlika između sudionika koji djeluju u Kontinentalnoj Hrvatskoj i podjednako u obje regije nije statistički značajna ( $\Delta M = -0.09$ ,  $SE = 0.20$ ,  $p = .900$ ).

Kako je navedno u tablici 55, također su uočene statistički značajne razlike u procjenama mjerljivosti postavljenih ciljeva Strategije između sudionika koji djeluju u različitim područjima Hrvatske ( $F(2, 178) = 3.381$ ,  $p = .023$ ), uz slabo izraženu veličinu efekta ( $\omega^2 = .031$ ). Nisu uočene statistički značajne razlike u percepcijama ostvarenosti ( $F(2, 178) = 3.047$ ,  $p = .050$ ), obzirom na empirijsku razinu signifikantnosti ( $p$ -vrijednost) veću ili jednaku 0,05. Statistički značajne razlike nisu pronađene ni u realnoj postavljenosti ( $F(2, 178) = 2.630$ ,  $p = .075$ ) ni u ambicioznoj postavljenosti ciljeva Strategije ( $F(2, 178) = 2.848$ ,  $p = .061$ ) promatrano prema području djelovanja sudionika.

Tablica 55. Deskriptivna statistika i test analize varijance mišljenja o „Strategiji razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine“ ovisno o području u kojem djeluju ispitanici

ZV	Područje	M	SD	F	df2	p	$\omega^2$
Ostvarenost ciljeva	Kontinentalna Hrvatska	2.84	1.03				
	Jadranska Hrvatska	2.52	0.99	3.047	178	.050	.022
	Podjednako	2.91	0.93				
Realna postavljenost ciljeva	Kontinentalna Hrvatska	3.64	0.97				
	Jadranska Hrvatska	4.04	1.05	2.630	178	.075	.018
	Podjednako	4.00	0.91				
Ambiciozna postavljenost ciljeva	Kontinentalna Hrvatska	3.25	0.84				
	Jadranska Hrvatska	3.01	0.98	2.848	178	.061	.020
	Podjednako	3.38	0.82				
Ostvariva postavljenost ciljeva*	Kontinentalna Hrvatska	2.93	1.02				
	Jadranska Hrvatska	2.46	1.15	5.613	100.9	.005	.048
	Podjednako	3.02	0.92				
	Kontinentalna Hrvatska	3.05	1.18				
	Jadranska Hrvatska	2.74	1.13	3.381	178	.023	.031

Mjerljiva postavljenost ciljeva	Podjednako	3.30	1.08
---------------------------------	------------	------	------

*Bilješka:* M – aritmetička sredina, SD – standardna devijacija, F – F-omjer, df2 – stupnjevi slobode unutar skupina, p – statistička značajnost,  $\omega^2$  – veličina efekta izrađena kroz kvadriranu omegu. \* rezultati Welchove analize varijance zbog nejednakih varijanci podskupina.

Izvor: izrada autora

Tukeyevim post hoc testovima prikazanima u tablici 56 utvrđeno je da sudionici koji djeluju u Jadranskoj Hrvatskoj procjenjuju ciljeve Strategije statistički značajno manje mjerljivima nego sudionici koji djeluju podjednako u obje regije ( $\Delta M = -0.55$ ,  $SE = 0.20$ ,  $p = .019$ ).

Tablica 56. Tukeyevi post hoc testovi razlika u mjerljivoj postavljenosti ciljeva za različita područja profesionalnog djelovanja

Područje (1. skupina)	Područje (2. skupina)	$\Delta M$	SE $\Delta M$	p
Kontinentalna Hrvatska	Jadranska Hrvatska	0.30	0.21	.318
	Podjednako	-0.25	0.24	.537
Jadranska Hrvatska	Podjednako	-0.55	0.20	.019

*Bilješka:*  $\Delta M$  – razlika u aritmetičkim sredinama, pozitivna vrijednost ukazuje na viši rezultat u lijevo navedenoj skupini, SE  $\Delta M$  – standardna pogreška razlike, p – statistička značajnost razlike.

Shodno rezultatima prethodno obrađenog testa analize varijance iz tablice 55, u nastavku je proveden Games-Howell test (post hoc) u svrhu detekcije među kojim je točno usporednim poduzorcima (područjima) nastala prethodno spomenuta statistički značajna razlika ostvarivosti. Games-Howell post hoc test korišten je umjesto dosadašnjeg Dunn-Bonferroni i Tukey post hoca jer Games-Howell pokazuje jasne razlike u situacijama kada su narušene pretpostavke o jednakosti varijanci, odnosno u slučaju neparametrijskih testova, kako je i opisano u poglavlju o metodologiji. Rezultati prethodno objašnjenog post hoc testa prikazani su u tablici 57 u nastavku.



Tablica 57. Games-Howell post hoc testovi razlika u ostvarivosti postavljenosti ciljeva za različita područja profesionalnog djelovanja

Područje (1. skupina)	Područje (2. skupina)	$\Delta M$	SE $\Delta M$	p
Kontinentalna Hrvatska	Jadranska Hrvatska	0.48	0.20	.044
	Podjednako	-0.09	0.20	.900
Jadranska Hrvatska	Podjednako	-0.57	0.18	.006

*Bilješka:*  $\Delta M$  – razlika u aritmetičkim sredinama, pozitivna vrijednost ukazuje na viši rezultat u lijevo navedenoj skupini, SE  $\Delta M$  – standardna pogreška razlike, p – statistička značajnost razlike.

Izvor: izrada autora

U odgovorima na tvrdnje, vezane uz ciljeve Strategije razvoja turizma do 2020. godine, uočene su statistički značajne razlike među različitim pozicijama u radnoj organizaciji kod tvrdnje o mjerljivosti ciljeva ( $H(5) = 13.33$ ,  $p = .020$ ). Efekt je umjereno izražen ( $\epsilon^2 = .074$ ). Post hoc testovima utvrđeno je da djelatnici Hrvatske turističke zajednice ili Ministarstva turizma i sporta smatraju mjerljivost ciljeva statistički značajno višom od visokih menadžera ( $DB = -47.13$ ,  $SE = 13.49$ ,  $p = .007$ ).

Tablica 58. Deskriptivni podaci o trenutnom smjeru razvoja hrvatskog turizma i ciljevima „Strategije razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine“ obzirom na poziciju u radnoj organizaciji te rezultati Kruskal-Wallis H testa

ZV	Pozicija	n	M	SD	H	df	p	$\epsilon^2$
Trenutni smjer razvoja hrvatskog turizma smjer je održivog razvoja	Djelatnik u turističkom poduzeću	35	2.71	1.20	13.29	5	.021	.073
	Djelatnik u znanstveno-obrazovnoj ustanovi	28	2.89	1.07				
	Operativni menadžment	35	2.77	1.03				
	Srednji menadžment	29	2.55	0.95				
	Visoki menadžment	31	2.65	1.05				
	Djelatnik HTZ-a ili Ministarstva turizma i sporta	26	3.46	0.81				
Ciljevi ostvareni	Djelatnik u turističkom poduzeću	35	2.91	1.04	10.33	5	.066	.057
	Djelatnik u znanstveno-obrazovnoj ustanovi	27	2.48	0.94				
	Operativni menadžment	34	2.56	1.08				

	Srednji menadžment	28	2.61	0.92				
	Visoki menadžment	31	2.52	0.93				
	Djelatnik HTZ-a ili Ministarstva turizma i sporta	26	3.15	0.92				
	Djelatnik u turističkom poduzeću	35	3.97	1.12				
	Djelatnik u znanstveno- obrazovnoj ustanovi	27	4.00	0.88				
Ciljevi realno postavljeni	Operativni menadžment	34	3.88	1.07	1.22	5	.943	.007
	Srednji menadžment	28	4.07	0.81				
	Visoki menadžment	31	3.90	0.98				
	Djelatnik HTZ-a ili Ministarstva turizma i sporta	26	3.77	1.14				
	Djelatnik u turističkom poduzeću	35	3.14	1.19				
	Djelatnik u znanstveno- obrazovnoj ustanovi	27	3.48	0.80				
Ciljevi ambiciozno postavljeni	Operativni menadžment	34	3.03	0.94	5.32	5	.378	.030
	Srednji menadžment	28	2.96	0.88				
	Visoki menadžment	31	3.19	0.70				
	Djelatnik HTZ-a ili Ministarstva turizma i sporta	26	3.23	0.82				
	Djelatnik u turističkom poduzeću	35	2.86	1.29				
	Djelatnik u znanstveno- obrazovnoj ustanovi	27	2.74	0.98				
Ciljevi ostvarivo postavljeni	Operativni menadžment	34	2.65	1.04	6.94	5	.225	.039
	Srednji menadžment	28	2.43	1.00				
	Visoki menadžment	31	2.52	1.06				
	Djelatnik HTZ-a ili Ministarstva turizma i sporta	26	3.15	1.05				
	Djelatnik u turističkom poduzeću	35	2.91	1.22				
Ciljevi mjerljivo postavljeni					13.33	5	.020	.074
	Djelatnik u znanstveno- obrazovnoj ustanovi	27	3.07	1.11				

Operativni menadžment	34	2.94	1.01
Srednji menadžment	28	2.82	1.22
Visoki menadžment	31	2.52	1.06
Djelatnik HTZ-a ili Ministarstva turizma i sporta	26	3.62	1.06

*Bilješka:* n – broj sudionika podskupine, M – aritmetička sredina, SD – standardna devijacija, H – rezultat Kruskal-Wallis H testa, df – stupnjevi slobode, p – statistička značajnost,  $\epsilon^2$  – veličina efekta izrađena kroz kvadrirani epsilon.

Izvor: izrada autora

Tablica 59. Dunn-Bonferroni post hoc usporedbe stupnja slaganja sa tvrdnjom da su ciljevi „Strategije razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine“ mjerljivo postavljeni za različite pozicije u radnoj organizaciji (n = 181)

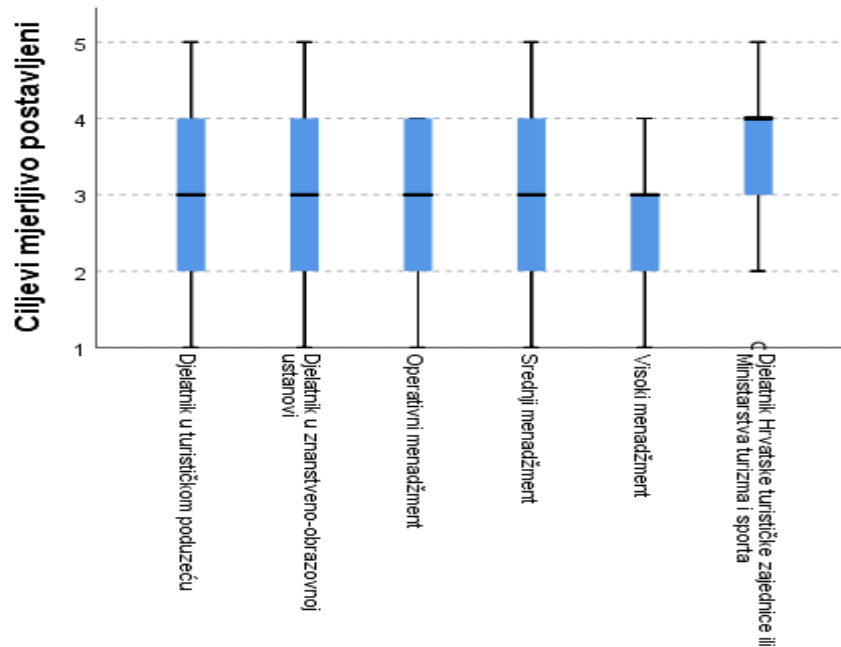
1. skupina	2. skupina	DB	SE	p
	Srednji menadžment	-12.00	13.22	1
	Djelatnik u turističkom poduzeću	-17.21	12.51	1
Visoki menadžment	Operativni menadžment	-19.07	12.59	1
	Djelatnik u znanstveno-obrazovnoj ustanovi	-25.27	13.35	.876
	Djelatnik HTZ-a ili Ministarstva turizma i sporta	-47.13	13.49	.007

*Bilješka:* DB – rezultat Dunn-Bonferroni testa, pozitivna vrijednost ukazuje na viši rezultat u lijevo navedenoj skupini, SE – standardna pogreška, p – statistička značajnost razlike.

Izvor: izrada autora

Rezultati Dunn-Bonferroni post hoc-a iz tablice 59 naglašavaju pristutnost statistički značajnih razlika u stavovima oko mjerljivo postavljenih ciljeva Strategije shodno radnim organizacijskim pozicijama. Može se zaključiti da poduzorak ispitanika iz visokog menadžmenta smatra da se ne radi o mjerljivo postavljenim ciljevima za razliku od djelatnika HTZ-a ili Ministarstva turizma i sporta (DB=-47.13;  $p < 0,05$ ), što otprilike egzaktno opisuje stanje cijelog hrvatskog gospodarstva, a ne samo turizma. Prethodno navedeno se prikazalo na grafikonu 38.

Grafikon 38. Kutijasti dijagrami odgovora na tvrdnju „Smatram da su temeljni ciljevi “Strategije razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine” većinom mjerljivo postavljeni” za različite pozicije u radnoj organizaciji



Izvor: izrada autora

Sudionici u prosjeku na tvrdnju „Hrvatskom turizmu nedostaje zajedničke strategije i koordinacije“ daju odgovore koji ukazuju na visoko slaganje ( $M = 4.05$ ,  $SD = 0.88$ ) prema podacima iz tablice 60. Pri analizi odgovora na ovu tvrdnju nisu uočene značajne devijacije u prosječnoj percepciji bez obzira na kategoriju ispitanika.

Tablica 60. Deskriptivna statistika percepcije ispitanika o nedostacima zajedničke strategije i koordinacije

	n	M	SD
<b>Godine iskustva u turizmu</b>			
1 do 5	17	4.12	0.99
5 do 10	31	4.06	0.96
10 do 15	48	4.04	0.90
15 do 20	46	4.09	0.84

Više od 20	42	4.00	0.83
<b>Pozicija u radnoj organizaciji</b>			
Djelatnik u turističkom poduzeću	35	4.11	0.76
Djelatnik u znanstveno-obrazovnoj ustanovi	28	4.00	0.98
Operativni menadžment	35	4.11	0.93
Srednji menadžment	29	4.24	0.83
Visoki menadžment	31	4.16	0.82
Djelatnik HTZ ili Ministarstva turizma i sporta	26	3.62	0.90
<b>Regija profesionalnog djelovanja</b>			
Kontinentalna Hrvatska	44	4.11	0.75
Jadranska Hrvatska	93	4.16	0.91
Podjednako	47	3.79	0.88
Ukupno	184	4.05	0.88

*Bilješka:* n – veličina skupine, M – aritmetička sredina, SD – standardna devijacija.

Izvor: izrada autora

Shodno prethodnom pitanju, specifičnost i prilagodljivost obzirom na razne situacije u tijeku trajanja Strategije prijedlog je Europske komisije (2016) za bolju efikasnost novih turističkih strategija. Visoka ocjena u ovom segmentu također upozorava na pretjeranu statičnost postojeće Strategije te potrebu za unaprjeđenjem iste.

Ispitanici u prosjeku na tvrdnju „Buduće strategije hrvatskog turizma moraju biti specifičnije i prilagodljivije obzirom na razne situacije u tijeku trajanja strategije, što podrazumijeva operativnu prilagodljivost i prema potrebi promjenjivost u vremenu trajanja strategije“ daju odgovore koji ukazuju na visoko slaganje ( $M = 4.23$ ,  $SD = 0.86$ ) u tablici 61.

Tablica 61. Deskriptivni podaci odgovora na tvrdnju „Buduće strategije hrvatskog turizma moraju biti specifičnije i prilagodljivije obzirom na razne situacije u tijeku trajanja strategije, što podrazumijeva operativnu prilagodljivost i prema potrebi promjenjivost“

	n	M	SD
<b>Godine iskustva u turizmu</b>			
1 do 5	17	4.29	0.85
5 do 10	31	4.32	0.79
10 do 15	48	4.10	0.88
15 do 20	46	4.28	0.93
Više od 20	42	4.21	0.84
<b>Pozicija u radnoj organizaciji</b>			
Djelatnik u turističkom poduzeću	35	4.23	0.88
Djelatnik u znanstveno-obrazovnoj ustanovi	28	4.46	0.69
Operativni menadžment	35	4.17	0.92
Srednji menadžment	29	4.21	0.82
Visoki menadžment	31	4.19	0.98
Djelatnik HTZ ili Ministarstva turizma i sporta	26	4.12	0.86
<b>Regija profesionalnog djelovanja</b>			
Kontinentalna Hrvatska	44	4.00	0.86
Jadranska Hrvatska	93	4.33	0.90
Podjednako	47	4.23	0.76
Ukupno	184	4.23	0.86

*Bilješka:* n – veličina skupine, M – aritmetička sredina, SD – standardna devijacija.

Izvor: izrada autora

Rezultati iz tablice 61 ukazuju na visok stupanj nužnosti promjene i prilagodbe strategije turizma u Hrvatskoj i to neovisno o podgrupi. Unutar svake podgrupe (regija djelovanja, pozicija, godine iskustva) prosječna percepcija o promjenama strategije turizma RH prelazi prosječnu ocjenu četiri što jasno daje do znanja da ispitanici snažno vjeruju da sadašnja provedba Strategije nije adekvatna i ne prati potrebe poduzetnika i turističkih djelatnika.

Kako bi se ispitale mogućnosti poboljšanja međusobne strategije i koordinacije hrvatskog turizma, postavlja se pitanje korisnosti turističkog klasteriranja kao efikasnog načina

poboljšanja kvalitete turističkih procesa. Predmetno je pitanje postavljeno u svrhu ispitivanja percepcije važnosti stvaranja turističkih klastera u okviru destinacijskog menadžmenta (Kim i Shim, 2018.) Osnovna logika udruživanja u klastere je jednostavna, jer dionici zajedno mogu postići značajno više nego pojedinačno (Rudančić, 2018), što je vrlo bitno za prepoznati u svrhu budućeg održivog razvoja. Sudionici u prosjeku na tvrdnju „Destinacijski menadžment mora biti orijentiraniji stvaranju turističkih klastera“ daju odgovore koji ukazuju na iznadprosječno slaganje ( $M = 3.91$ ,  $SD = 0.92$ ) što je vidljivo iz tablice 62 gdje svi prosječni odgovori po podgrupama prelaze prosječnu ocjenu skale.

Tablica 62. Deskriptivni podaci odgovora na tvrdnju „Destinacijski menadžment mora biti orijentiraniji stvaranju turističkih klastera“

	n	M	SD
<b>Godine iskustva u turizmu</b>			
1 do 5	17	3.82	0.95
5 do 10	31	3.84	1.00
10 do 15	48	3.90	0.90
15 do 20	46	4.00	0.89
Više od 20	41	3.93	0.93
<b>Pozicija u radnoj organizaciji</b>			
Djelatnik u turističkom poduzeću	34	3.85	0.93
Djelatnik u znanstveno-obrazovnoj ustanovi	28	4.07	0.98
Operativni menadžment	35	3.94	0.94
Srednji menadžment	29	3.93	0.96
Visoki menadžment	31	3.87	0.88
Djelatnik HTZ ili Ministarstva turizma i sporta	26	3.81	0.90
<b>Regija profesionalnog djelovanja</b>			
Kontinentalna Hrvatska	44	3.93	0.87
Jadranska Hrvatska	92	3.87	1.00
Podjednako	47	3.98	0.82
<b>Ukupno</b>	<b>183</b>	<b>3.91</b>	<b>0.92</b>

*Bilješka:* n – veličina skupine, M – aritmetička sredina, SD – standardna devijacija.

Izvor: izrada autora

Podaci Eurostat-a, Hrvatske gospodarske komore (HGK-a) i Državnog zavoda za statistiku (DZS-a) prethodno analizirani u ovom radu govore da Hrvatska ima najveću koncentraciju ostvarenih dolazaka i noćenja u kolovozu i srpnju od svih promatranih zemalja članica Europske unije. Kako dominantnu motivaciju za dolazak u Hrvatsku još uvijek predstavlja „sunce i more“ to jest pasivni odmor, bitno je ispitati percepciju konkurentne pozicije Hrvatske u odnosu na temeljni motiv dolaska turista u Hrvatsku koji je izrazito bitan za planiranje budućih strateških odrednica, pogotovo kako je to motiv izuzetno podložan vanjskim negativnim utjecajima, poput lošeg vremena.

Sudionici u prosjeku na tvrdnju „Hrvatski turizam je ovisniji o suncu i moru od konkurentskih zemalja“ daju odgovore koji ukazuju na visok stupanj slaganja ( $M = 4.43$ ,  $SD = 0.87$ ) što je vidljivo u tablici 63.

Tablica 63. Deskriptivni podaci odgovora na tvrdnju „Hrvatski turizam je ovisniji o suncu i moru od konkurentskih zemalja“

	n	M	SD
<b>Godine iskustva u turizmu</b>			
1 do 5	17	4.47	0.80
5 do 10	31	4.52	0.68
10 do 15	48	4.38	0.94
15 do 20	46	4.43	0.86
Više od 20	42	4.43	0.97
<b>Pozicija u radnoj organizaciji</b>			
Djelatnik u turističkom poduzeću	35	4.23	1.11
Djelatnik u znanstveno-obrazovnoj ustanovi	28	4.50	0.69
Operativni menadžment	35	4.46	0.95
Srednji menadžment	29	4.66	0.55
Visoki menadžment	31	4.55	0.77
Djelatnik HTZ ili Ministarstva turizma i sporta	26	4.23	0.91
<b>Regija profesionalnog djelovanja</b>			
Kontinentalna Hrvatska	44	4.55	0.85
Jadranska Hrvatska	93	4.39	0.90



Podjednako	47	4.43	0.83
Ukupno	184	4.43	0.87

*Bilješka:* n – veličina skupine, M – aritmetička sredina, SD – standardna devijacija.

Izvor: izrada autora

Osjetljivost pasivnog odmora u blizini mora kao temeljnog motiva putovanja može se ublažiti isključivo diverzifikacijom turističkih proizvoda kroz povećanje raznolikosti turističke ponude. Koliko su ispitanici svjesni ovog problema, ispitano je u sljedećem pitanju.

Sudionici u prosjeku na tvrdnju „Smanjenje ovisnosti o suncu i moru kao dominantnom motivu dolaska turista u turističku destinaciju mora biti prioritet destinacijskog menadžmenta u Hrvatskoj“ daju odgovore koji ukazuju na umjeren stupanj slaganja (M = 3.94, SD = 1.08), kako je vidljivo prema tablici 64.

Tablica 64. Deskriptivni podaci odgovora na tvrdnju „Smanjenje ovisnosti o suncu i moru kao dominantnom motivu dolaska turista u turističku destinaciju mora biti prioritet destinacijskog menadžmenta u Republici Hrvatskoj“

	n	M	SD
<b>Godine iskustva u turizmu</b>			
1 do 5	17	4.24	0.97
5 do 10	30	4.33	0.80
10 do 15	48	4.00	1.09
15 do 20	46	3.61	1.22
Više od 20	42	3.83	1.01
<b>Pozicija u radnoj organizaciji</b>			
Djelatnik u turističkom poduzeću	35	3.97	1.25
Djelatnik u znanstveno-obrazovnoj ustanovi	28	3.68	1.19
Operativni menadžment	35	3.97	0.92
Srednji menadžment	28	4.00	1.02
Visoki menadžment	31	3.97	1.02
Djelatnik HTZ ili Ministarstva turizma i sporta	26	4.04	1.08
<b>Regija profesionalnog djelovanja</b>			
Kontinentalna Hrvatska	43	4.26	0.85
Jadranska Hrvatska	93	3.77	1.16

Podjednako	47	3.98	1.03
Ukupno	183	3.94	1.08

*Bilješka:* n – veličina skupine, M – aritmetička sredina, SD – standardna devijacija.

Izvor: izrada autora

Upravo je izvanpansionska ponuda segment turističke ponude koji, u slučaju primjerice lošijeg vremena, zadržava turista u destinaciji. Brojni autori, poput Mure i Kajzara (2018), Oborina, Osipova i Skyrla (2018), Meleddu i Puline (2016), ali i mnogih drugih slažu se da je upravo razvoj izvanpansionske ponude završna etapa razvoja turističke destinacije koja, ako nema nekih nepredviđenih okolnosti, u destinaciji nikad ne završava. Procjenjuju li hrvatski stručnjaci da je došlo vrijeme za prioritiziranje izvanpansionske ponude ili postoje prioriterniji razvojni ciljevi, otkriva se u pitanju koje slijedi.

Sudionici u prosjeku na tvrdnju „Izvanpansionska ponuda mora biti u fokusu ulaganja hrvatskog turizma u narednom razdoblju“ daju odgovore koji ukazuju na visok stupanj slaganja ( $M = 4.15$ ,  $SD = 0.82$ ) što je vidljivo u tablici 65.

Tablica 65. Deskriptivni podaci odgovora na tvrdnju „Izvanpansionska ponuda mora biti u fokusu ulaganja hrvatskog turizma u narednom razdoblju“

	n	M	SD
<b>Godine iskustva u turizmu</b>			
1 do 5	17	4.06	0.83
5 do 10	31	4.26	0.77
10 do 15	48	4.08	0.85
15 do 20	46	4.26	0.74
Više od 20	42	4.07	0.92
<b>Pozicija u radnoj organizaciji</b>			
Djelatnik u turističkom poduzeću	35	3.97	0.82
Djelatnik u znanstveno-obrazovnoj ustanovi	28	4.11	0.83
Operativni menadžment	35	4.03	0.92
Srednji menadžment	29	4.28	0.84
Visoki menadžment	31	4.29	0.82
Djelatnik HTZ ili Ministarstva turizma i sporta	26	4.31	0.62

Regija profesionalnog djelovanja			
Kontinentalna Hrvatska	44	4.23	0.71
Jadranska Hrvatska	93	4.20	0.89
Podjednako	47	3.98	0.77
Ukupno	184	4.15	0.82

*Bilješka:* n – veličina skupine, M – aritmetička sredina, SD – standardna devijacija.

Izvor: izrada autora

Kvalitetna i diverzificirana turistička ponuda mora imati temelj u kvalitetnoj i podupirućoj komunalnoj infrastrukturi. Ukoliko diverzifikacija ponude među stručnjacima još nema najveći prioritet, postoji velika vjerojatnost da smatraju da se nešto mora učiniti prije. Svi relevantni autori slažu se da su komunalna, prometna i infrastruktura javnih servisa uvjet bez kojeg nema uspješnog turizma. Ovo pitanje također otkriva i stupanj zadovoljstva ispitanika javnom infrastrukturom.

Sudionici u prosjeku na tvrdnju „Obnova i izgradnja javne infrastrukture prioritetniji su od diverzificiranja turističke ponude“ daju odgovore više od neutralne vrijednosti 3, no koji nisu dovoljno visoki da bi ukazivali na prisutnost snažnih stavova ( $M = 3.31$ ,  $SD = 1.22$ ) u tablici 66.

Tablica 66. Deskriptivni podaci odgovora na tvrdnju „Obnova i izgradnja javne infrastrukture prioritetniji su od diverzificiranja turističke ponude“

	n	M	SD
<b>Godine iskustva u turizmu</b>			
1 do 5	17	3.47	1.33
5 do 10	30	3.13	1.14
10 do 15	48	3.19	1.18
15 do 20	45	3.36	1.30
Više od 20	42	3.45	1.23
<b>Pozicija u radnoj organizaciji</b>			
Djelatnik u turističkom poduzeću	34	3.12	1.27
Djelatnik u znanstveno-obrazovnoj ustanovi	28	3.36	1.39
Operativni menadžment	35	3.40	1.14

Srednji menadžment	28	3.61	1.29
Visoki menadžment	31	3.10	1.14
Djelatnik HTZ ili Ministarstva turizma i sporta	26	3.31	1.12
<b>Regija profesionalnog djelovanja</b>			
Kontinentalna Hrvatska	43	3.30	1.24
Jadranska Hrvatska	92	3.26	1.26
Podjednako	47	3.40	1.15
Ukupno	182	3.31	1.22

*Bilješka:* n – veličina skupine, M – aritmetička sredina, SD – standardna devijacija.

Izvor: izrada autora

Činjenica da ispitanici daju umjereni prioritet obnovi i izgradnji javne infrastrukture u odnosu na diverzificiranje turističke ponude, govori u prilog činjenici da bi u sljedećim strateškim razdobljima trebalo za oba konstrukta posvetiti značajnu količinu vremena i novčanih sredstava.

Brojni autori, kojima je fokus istraživačkog interesa turističko klasteriranje, poput Elche, García-Villaverde i Martínez-Pérez (2018), Kim i Shim (2018) te Koščak, O'Rourke i Bilić (2017) se slažu da su destinacije u kojem se inzistiralo na turističkom klasteriranju napredovale puno brže od usporedivih destinacija u kojima to nije bio slučaj. Smatraju li ispitanici da je daljnji razvoj turističkog klasteriranja nužan za razvoj hrvatskog turizma doznaje se u nastavku. Sudionici u prosjeku na tvrdnju „Poboljšanje koncepta turističkog klasteriranja na bazi javno-privatnog partnerstva nužno je za podizanje kvalitete hrvatskog turizma“ daju odgovore koji ukazuju na visok stupanj slaganja ( $M = 4.07$ ,  $SD = 0.92$ ) u tablici 67.

Tablica 67. Deskriptivni podaci odgovora na tvrdnju „Poboljšanje koncepta turističkog klasteriranja na bazi javno-privatnog partnerstva nužno je za podizanje kvalitete hrvatskog turizma“

	n	M	SD
<b>Godine iskustva u turizmu</b>			
1 do 5	17	4.18	0.73
5 do 10	31	4.03	0.95

10 do 15	48	4.13	0.87
15 do 20	45	4.16	0.98
Više od 20	41	3.90	1.00
<b>Pozicija u radnoj organizaciji</b>			
Djelatnik u turističkom poduzeću	35	3.74	0.92
Djelatnik u znanstveno-obrazovnoj ustanovi	28	4.04	0.92
Operativni menadžment	34	4.06	1.04
Srednji menadžment	29	4.14	0.79
Visoki menadžment	30	4.33	0.92
Djelatnik HTZ ili Ministarstva turizma i sporta	26	4.19	0.85
<b>Regija profesionalnog djelovanja</b>			
Kontinentalna Hrvatska	44	3.82	0.84
Jadranska Hrvatska	91	4.18	1.00
Podjednako	47	4.11	0.81
Ukupno	182	4.07	0.92

*Bilješka:* n – veličina skupine, M – aritmetička sredina, SD – standardna devijacija.

Izvor: izrada autora

Sudionici u prosjeku pri tvrdnji „Reforma javne uprave nužan je preduvjet za bilo kakvu ozbiljnu reformu turističkog upravljanja“ daju odgovore koji ukazuju na umjeren stupanj slaganja ( $M = 3.83$ ,  $SD = 1.01$ ). Najizraženije stavove u tom pogledu imaju ispitanici koji su najmanje u turizmu, do pet godina ( $M=4.00$ ,  $SD=1.09$ ). Ako se odgovori sagledaju prema poziciji u radnoj organizaciji, svi ispitanici koji rade u srednjem ili visokom menadžmentu naginju odgovorima s desne strane distribucije (4,5), dok su odgovori ispitanika koji rade u HTZ-u ili Ministarstvu turizma (dio javne uprave) očekivano dali niže odgovore te su za njihove poduzorke prosjeci najniži ( $M=3.42$ ,  $SD=0.99$ ).

Epidemija COVID-19 u 2020. godini preokrenula je turističke trendove koji su se stvarali godinama te ozbiljno propitala društvene prioritete brojnih čimbenika, pa tako i raspodjele financijskih resursa u trenucima neviđene redukcije agregatne potražnje. Brojne publikacije relevantnih gospodarskih i znanstvenih institucija, poput Hrvatske gospodarske komore i Instituta za turizam u 2020. godini predviđali su značajnu kontrakciju zapošljavanja i investicijskih aktivnosti. Kratkoročno se to i dogodilo, no prilikom oporavka potražnje u

trenutku popuštanja pandemijskih ograničenja potražnja je ponegdje i prerasla predepidemijske okvire. U tim trenucima činilo se da je COVID-19 daleko, a da su turisti očekivali turističke tijekove kao da se epidemija nikad nije ni dogodila. Kako se i u budućnosti mogu očekivati poremećaji koji bi mogli slično utjecati na turistička kretanja, korisno je ispitati stupanj "konzervativnosti" ispitanika obzirom na ponašanja u nepredvidivim događajima, što bi dalo temelj percepciji odgovora stručne javnosti o strateškim turističkim aktivnostima pri novim velikim krizama. Osim navedenoga, ispitanici su također prepoznali i važnost visokostručnog vodstva u upravljanju turizmom. Sudionici u prosjeku na tvrdnju „Hrvatskom turizmu nedostaje visokostručnih lidera te stvaranje istih mora biti prioritet“ daju odgovore koji ukazuju na umjeren stupanj slaganja. Nastavno, rezultati analize ukazuju da ispitanici u prosjeku smatraju da u hrvatskom turizmu nedostaje visokostručnih lidera, i da stvaranje istih mora postati prioritetna strategija u hrvatskom turizmu ( $M=3.55$ ,  $SD=1.12$ ).

Sudionici u prosjeku na tvrdnju „Povećano ulaganje u novu turističku ponudu i razvoj infrastrukture i u kriznim vremenima je oportuno“ daju odgovore koji ukazuju na umjeren stupanj slaganja ( $M = 3.84$ ,  $SD = 0.95$ ).

Ispitanici su upitani i o stavu vezanom za povećana ulaganja u novu turističku ponudu i razvoj infrastrukture u kriznim vremenima, a prosječna vrijednost odgovora je 3.84 uz standardnu devijaciju od 0.95. Dakle, prosječna ocjena od 3.84 od 5 ukazuje na slaganje ispitanika s preferencijom ulaganja u turističku ponudu čak i u trenucima značajne redukcije turističke potražnje. Krizna vremena su neizostavan dio turističkih tijekova, no njihov kraj treba dočekati što spremniji, za što je sklonost investicijama i u rizičnijim vremenima svakako pozitivna pretpostavka.

U nastavku je u sklopu inferencijalne statistike napravljena korelacijska analiza kategoričkih varijabli u svrhu dobivanja dubljih spoznaja o međuodnosima kategorija i numeričkih kontinuiranih varijabli.

Spearmanovim korelacijskim koeficijentima nisu detektirane povezanosti godina iskustva u turizmu s karakteristikama ciljeva Strategije koje poprimaju karakteristike statističke značajnosti, kao ni odgovorima na druga pitanja prikazana u tablici 68 ( $p > .05$ ).

Tablica 68. Spearmanovi koeficijenti povezanosti s godinama rada u turizmu

Varijabla	$r_s$	p	N
Sezonalnost je najznačajniji problem hrvatskog turizma.	-.016	.829	184
Buduće strategije hrvatskog turizma moraju biti specifičnije i prilagodljivije obzirom na razne situacije u tijeku trajanja strategije, što podrazumijeva operativnu prilagodljivost i prema potrebi promjenjivost u vremenu trajanja strategije.	-.009	.904	184
Poboljšanje koncepta turističkog klasteriranja na bazi javno-privatnog partnerstva nužno je za podizanje kvalitete hrvatskog turizma.	-.039	.605	182
Smatram da su temeljni ciljevi Strategije razvoja turizma RH do 2020. godine ostvareni.	.088	.241	181
Smatram da su temeljni ciljevi „Strategije razvoja turizma RH do 2020. godine“ većinom realno postavljani.	.012	.869	181
Smatram da su temeljni ciljevi „Strategije razvoja turizma RH do 2020. godine“ većinom ambiciozno postavljani.	.060	.424	181
Smatram da su temeljni ciljevi „Strategije razvoja turizma RH do 2020. godine“ većinom ostvarivo postavljani.	-.071	.340	181
Smatram da su temeljni ciljevi „Strategije razvoja turizma RH do 2020. godine“ većinom mjerljivo postavljani.	-.123	.100	181

*Bilješka:*  $r_s$  – Spearmanov koeficijent korelacije, p – statistička značajnost, N – broj sudionika.

Izvor: izrada autora

U nastavku je provedena daljnja deskriptivna statistika ostalih postavljenih pitanja anketnog upitnika. U tablici 69 u nastavku cilj je bio ispitati proaktivnost ispitanika u svrhu poboljšanja destinacijskog menadžmenta kroz pitanje jesu li već predlagali poboljšanja u domeni destinacijskog menadžmenta.

Tablica 69. Proaktivnost ispitanika za poboljšanja u domeni destinacijskog menadžmenta (N = 184)

	Odgovori „Da“	
	Frekvencija	Postotak
<b>Godine iskustva u turizmu</b>		
1 do 5	6	35,3%
5 do 10	18	58,1%
10 do 15	38	79,2%

15 do 20	38	82,6%
Više od 20	29	69,0%
<b>Pozicija u radnoj organizaciji</b>		
Djelatnik u turističkom poduzeću	19	54,3%
Djelatnik u znanstveno-obrazovnoj ustanovi	20	71,4%
Operativni menadžment	24	68,6%
Srednji menadžment	22	75,9%
Visoki menadžment	24	77,4%
Djelatnik HTZ ili Ministarstva turizma i sporta	20	76,9%
<b>Regija profesionalnog djelovanja</b>		
Kontinentalna Hrvatska	28	63,6%
Jadranska Hrvatska	65	69,9%
Podjednako	36	76,6%
Ukupno	129	70,1%

Izvor: izrada autora

Prema tablici 69 može se primijetiti da je preko 70% sudionika istraživanja već predlagalo određena poboljšanja u domeni destinacijskog menadžmenta.

Vezano uz prethodno pitanje, izuzetno je bitno pitati se kakva je bila anticipacija ideja profesionalne i poslovne okoline predlagatelja razvojnih projekata. Ukoliko bi velik dio kvalitetnih prijedloga bio odbijan, postoji velika opasnost konformizma i otpora promjenama od strane upravljačkih dijelova turističkog procesa. Ukoliko su razvojni projekti pretežito prihvaćeni, navedeno indicira zdravu poslovnu okolinu (Vrtiprah i Sentić, 2018) što također treba istaknuti i pohvaliti, te inzistirati na daljnjem razvoju komunikacije i sinergije dionika turističkog procesa u svrhu još boljih prijedloga, provedbi i rezultata turističkih projekata i djelovanja.

Prijedlozi u domeni destinacijskog menadžmenta najčešće su prihvaćeni i djelomično provedeni ili na čekanju (50; 36,0%) ili pak prihvaćeni i provedeni u cijelosti (45; 32,4%). Rjeđi su ishodi odbijanje zbog nedostatnih izvora financiranja (29; 20,9%) ili zbog sadržaja prijedloga (15; 10,8%). Navedeno se može iščitati iz tablice 70.



Tablica 70. Deskriptivni podaci usvojenih prijedloga ispitanika u domeni destinacijskog menadžmenta (N = 139)

		Prihvaćeni i provedeni u cijelosti	Prihvaćeni i provedeni djelomično	Odbijeni zbog sadržaja prijedloga	Odbijeni zbog nedostatnih izvora financiranja
<b>Godine iskustva u turizmu</b>					
1 do 5	f	3	2	2	1
	%	37,5%	25,0%	25,0%	12,5%
5 do 10	f	7	8	1	6
	%	31,8%	36,4%	4,5%	27,3%
10 do 15	f	12	14	3	11
	%	30,0%	35,0%	7,5%	27,5%
15 do 20	f	12	15	6	6
	%	30,8%	38,5%	15,4%	15,4%
Više od 20	f	11	11	3	5
	%	36,7%	36,7%	10,0%	16,7%
<b>Pozicija u radnoj organizaciji</b>					
Djelatnik u turističkom poduzeću	f	9	5	5	5
	%	37,5%	20,8%	20,8%	20,8%
Djelatnik u znanstveno- obrazovnoj ustanovi	f	7	8	1	5
	%	33,3%	38,1%	4,8%	23,8%
Operativni menadžment	f	7	11	3	5
	%	26,9%	42,3%	11,5%	19,2%
Srednji menadžment	f	7	9	3	4
	%	30,4%	39,1%	13,0%	17,4%
Visoki menadžment	f	4	11	2	7
	%	16,7%	45,8%	8,3%	29,2%
	f	11	6	1	3

Djelatnik HTZ ili Ministarstva turizma i sporta	%	52,4%	28,6%	4,8%	14,3%
<b>Regija profesionalnog djelovanja</b>					
Kontinentalna Hrvatska	f	17	7	1	7
	%	53,1%	21,9%	3,1%	21,9%
Jadranska Hrvatska	f	11	30	13	16
	%	15,7%	42,9%	18,6%	22,9%
Podjednako	f	17	13	1	6
	%	45,9%	35,1%	2,7%	16,2%
Ukupno	f	45	50	15	29
	%	32,4%	36,0%	10,8%	20,9%

Izvor: izrada autora

Namjere za daljnjim inicijativama ispitanika predmetnog istraživanja izrazito su bitni za utvrđivanje mogućnosti razvoja destinacije u cjelini. Većina od otprilike tri četvrtine sudionika namjerava inicirati određene aktivnosti razvoja turizma destinacije u kojoj djeluju (135; 73,4%) kako prikazuje tablica 71.

Tablica 71. Deskriptivni podaci namjere iniciranja određene aktivnosti razvoja turizma destinacije u kojoj ispitanik djeluje (N = 184)

	Odgovori „Da“	
	Frekvencija	Postotak
<b>Godine iskustva u turizmu</b>		
1 do 5	12	70,6%
5 do 10	22	71,0%
10 do 15	37	77,1%
15 do 20	34	73,9%
Više od 20	30	71,4%
<b>Pozicija u radnoj organizaciji</b>		
Djelatnik u turističkom poduzeću	25	71,4%

Djelatnik u znanstveno-obrazovnoj ustanovi	22	78,6%
Operativni menadžment	24	68,6%
Srednji menadžment	22	75,9%
Visoki menadžment	22	71,0%
Djelatnik HTZ ili Ministarstva turizma i sporta	20	76,9%
Regija profesionalnog djelovanja		
Kontinentalna Hrvatska	34	77,3%
Jadranska Hrvatska	66	71,0%
Podjednako	35	74,5%
Ukupno	135	73,4%

Izvor: izrada autora

Četvrto pitanje ove sekcije nastavlja se na prethodno pitanje, a ima cilj propitati koju od najčešćih aktivnosti destinacijskog menadžmenta (Magaš, 2008) turistički profesionalci smatraju prioritetom u svom budućem djelovanju. Rangiranje budućih aktivnosti vezanih uz destinacijski menadžment bitno je utvrditi kao polazišnu točku razvojnih mogućnosti, to jest kao aktivnosti koje bi bile najbolje prihvaćene u slučaju povezanih razvojnih prijedloga.

Najčešće navođena aktivnost razvoja turizma destinacije u kojoj sudionici djeluju, a koju namjeravaju inicirati je diverzifikacija turističke ponude (93; 50,5%). Preostale ponuđene aktivnosti su otprilike jednako zastupljene, a bira ih otprilike trećina sudionika iz uzorka. Navedeno je prikazano tablicom 72.

Tablica 72. Distribucija frekvencija prijedloga poboljšanja u destinacijskom menadžmentu prema mišljenju ispitanika (N=184)

		Poboljšanje javne i komunalne infrastrukture	Diverzifikaciju turističke ponude	Informiranje, edukaciju i zapošljavanje turističkih djelatnika	Turistički marketing
Godine iskustva u turizmu					
1 do 5	f	3	9	5	5
	%	17,6%	52,9%	29,4%	29,4%
5 do 10	f	11	12	11	12
	%	35,5%	38,7%	35,5%	38,7%

10 do 15	f	16	28	20	23
	%	33,3%	58,3%	41,7%	47,9%
15 do 20	f	18	21	14	15
	%	39,1%	45,7%	30,4%	32,6%
Više od 20	f	19	23	12	16
	%	45,2%	54,8%	28,6%	38,1%
<hr/>					
Pozicija u radnoj organizaciji					
Djelatnik u turističkom poduzeću	f	12	15	12	13
	%	34,3%	42,9%	34,3%	37,1%
Djelatnik u znanstveno-obrazovnoj ustanovi	f	4	16	9	13
	%	14,3%	57,1%	32,1%	46,4%
Operativni menadžment	f	17	17	9	10
	%	48,6%	48,6%	25,7%	28,6%
Srednji menadžment	f	12	12	13	11
	%	41,4%	41,4%	44,8%	37,9%
Visoki menadžment	f	13	18	8	8
	%	41,9%	58,1%	25,8%	25,8%
Djelatnik HTZ ili Ministarstva turizma i sporta	f	9	15	11	16
	%	34,6%	57,7%	42,3%	61,5%
<hr/>					
Regija profesionalnog djelovanja					
Kontinentalna Hrvatska	f	21	22	19	23
	%	47,7%	50,0%	43,2%	52,3%
Jadranska Hrvatska	f	31	46	26	25
	%	33,3%	49,5%	28,0%	26,9%
Podjednako	f	15	25	17	23
	%	31,9%	53,2%	36,2%	48,9%
Ukupno	f	67	93	62	71
	%	36,4%	50,5%	33,7%	38,6%

Izvor: izrada autora

Jedan od najvećih rizika održivog turističkog razvoja, prema navodima Europske komisije, ali i brojnih drugih autora, primjerice Torres-Delgado i Saarinen (2014), Drius i sur., (2019), te Rodriguez, Florido i Jacob (2020) je opasnost da održivi razvoj ostane samo teorijska paradigma bez realne provedbe. Navedeno se najčešće dogodi kad glavni akteri, iako stručni i svjesni problema, nemaju dovoljno vremena i prostora u profesionalnom djelovanju posvetiti se problematici. Kako je nedostatak vremena i prostora za profesionalno djelovanje bitan ograničavajući faktor održivog razvoja, nužno je bilo postaviti ovakvo pitanje.

Preko polovice sudionika nema prostora posvetiti dovoljno pažnje održivom razvoju (103; 56,0%), preko trećine ima (68; 37,0%), dok manji dio uzorka nije siguran (13; 7,1%).

Sudionici najčešće smatraju da se od navedenih konstrukata, najuspješnije provodi zaštita i očuvanje okoliša uslijed turističkih kretanja (115; 62,5%), što smatra preko polovice sudionika. Sljedeći je najzastupljeniji konstrukt poboljšanje javne i komunalne infrastrukture (88; 47,8%). Otprilike četvrtina sudionika smatra da se uspješno provode i edukacija i privlačenje potencijalnih turističkih djelatnika (47; 25,5%) te diverzificiranje turističke ponude u svrhu očuvanja potražnje (52; 28,3%). Sudionici su mogli i sami upisivati svoje odgovore, pa je tako preko desetine uzorka samo napisalo da se uspješno ne provodi ništa (22; 12,0%), troje njih da se uspješno provodi prilagodba kapaciteta u zadnji čas (1,6%), a jedan sudionik da se uspješno provodi promet prema turističkim destinacijama (0,5%).

Tablica 73. Deskriptivni podaci o odgovorima na pitanje „Za koji od navedenih konstrukata smatrate da se u Republici Hrvatskoj provodi uspješno?“ (N = 184)

		Zaštita i očuvanje okoliša uslijed turističkih kretanja	Diverzificiranje turističke ponude u svrhu očuvanja potražnje	Poboljšanje javne i komunalne infrastrukture	Edukacija i privlačenje potencijalnih turističkih djelatnika
Godine iskustva u turizmu					
1 do 5	n	11	4	8	6
	%	64,7%	23,5%	47,1%	35,3%
5 do 10	f	19	5	17	6
	%	61,3%	16,1%	54,8%	19,4%
10 do 15	f	28	15	21	14
	%	58,3%	31,3%	43,8%	29,2%
15 do 20	f	27	10	21	7

	%	58,7%	21,7%	45,7%	15,2%
Više od 20	f	30	18	21	14
	%	71,4%	42,9%	50,0%	33,3%
<hr/>					
Pozicija u radnoj organizaciji					
Djelatnik u	f	24	10	16	10
turističkom	%	68,6%	28,6%	45,7%	28,6%
poduzeću					
Djelatnik u	f	16	7	14	5
znanstveno-	%	57,1%	25,0%	50,0%	17,9%
obrazovnoj					
ustanovi					
Operativni	f	23	8	16	9
menadžment	%	65,7%	22,9%	45,7%	25,7%
Srednji	f	14	7	13	5
menadžment	%	48,3%	24,1%	44,8%	17,2%
Visoki menadžment	f	19	9	11	8
	%	61,3%	29,0%	35,5%	25,8%
Djelatnik HTZ ili	f	19	11	18	10
Ministarstva	%	73,1%	42,3%	69,2%	38,5%
turizma i sporta					
<hr/>					
Regija profesionalnog djelovanja					
Kontinentalna	f	27	12	25	17
Hrvatska	%	61,4%	27,3%	56,8%	38,6%
Jadranska Hrvatska	f	54	18	37	11
	%	58,1%	19,4%	39,8%	11,8%
Podjednako	f	34	22	26	19
	%	72,3%	46,8%	55,3%	40,4%
<hr/>					
Ukupno	f	115	52	88	47
	%	62,5%	28,3%	47,8%	25,5%

Izvor: izrada autora

Temeljem rezultata provedenog Hi-kvadrat testa izloženog u tablici 74, moguće je ustvrditi da nisu detektirane razlike s obilježjima statističke značajnosti. Odnosno, ispitanici ne percipiraju

različito uspješnost provođenja konstrukta „zaštite i očuvanja okoliša uslijed turističkih kretanja“ s obzirom na regiju profesionalnog djelovanja ( $\chi^2 (2) = 2.747, p = .254, V = .122$ ).

Tablica 74. Kontingencijska tablica regije profesionalnog djelovanja i broja sudionika koji su na pitanje „Koji od navedenih konstrukata smatrate da se u Republici Hrvatskoj provodi uspješno?“ odgovorili „zaštita i očuvanje okoliša uslijed turističkih kretanja“ te rezultati hi-kvadrat testa

Regija profesionalnog djelovanja		Zaštita i očuvanje okoliša uslijed turističkih kretanja		Ukupno
		Ne	Da	
Kontinentalna Hrvatska	Frekvencija	17	27	44
	% (reda)	38,6%	61,4%	100,0%
Jadranska Hrvatska	Frekvencija	39	54	93
	% (reda)	41,9%	58,1%	100,0%
Podjednako	Frekvencija	13	34	47
	% (reda)	27,7%	72,3%	100,0%
Ukupno	Frekvencija	69	115	184
	% (reda)	37,5%	62,5%	100,0%
Rezultat hi-kvadrat testa:		$\chi^2 (2) = 2.747, p = .254, V = .122$		

*Bilješka:*  $\chi^2$  – rezultat hi-kvadrat testa sa stupnjevima slobode u zagradi, p – statistička značajnost, V – veličina efekta izražena kroz Cramerov V.

Izvor: izrada autora

Uočljiva je razlika u odgovorima s karakteristikama statističke značajnosti u broju sudionika koji su pri postavljenom pitanju „Koji od navedenih konstrukata smatrate da se u Hrvatskoj provodi uspješno?“ odgovorili „diverzificiranje turističke ponude u svrhu očuvanja potražnje“ po regiji profesionalnog djelovanja ( $\chi^2 (2) = 11.635, p = .004, V = .251$ ). Prilagođenim standardiziranim rezidualima utvrđeno je da sudionici koji djeluju u Jadranskoj Hrvatskoj statistički značajno rjeđe, no što je očekivano po slučaju, biraju taj odgovor ( $z = -2.71, p = .007$ ), dok sudionici koji podjednako djeluju u Kontinentalnoj i Jadranskoj Hrvatskoj češće ( $z = 3.27, p = .001$ ).

Tablica 75. Kontingencijska tablica regije profesionalnog djelovanja i broja sudionika koji su na pitanje „Koji od navedenih konstrukata smatrate da se u Republici Hrvatskoj provodi uspješno?“ odgovorili „diverzificiranje turističke ponude u svrhu očuvanja potražnje“ te rezultati hi-kvadrat testa

Regija profesionalnog djelovanja		Diverzificiranje turističke ponude u svrhu očuvanja potražnje		Ukupno
		Ne	Da	
Kontinentalna Hrvatska	Frekvencija	32	12	44
	% (reda)	72,7%	27,3%	100,0%
	z-vrijednost	0.17	-0.17	
	p-vrijednost	.867	.867	
Jadranska Hrvatska	Frekvencija	75	18	93
	% (reda)	80,6%	19,4%	100,0%
	z-vrijednost	2.71	-2.71	
	p-vrijednost	.007	.007	
Podjednako	Frekvencija	25	22	47
	% (reda)	53,2%	46,8%	100,0%
	z-vrijednost	-3.27	3.27	
	p-vrijednost	.001	.001	
Ukupno	Frekvencija	132	52	184
	% (reda)	71,7%	28,3%	100,0%
Rezultat hi-kvadrat testa:		$\chi^2 (2) = 11.635, p = .004, V = .251$		

*Bilješka:*  $\chi^2$  – rezultat hi-kvadrat testa sa stupnjevim slobode u zagradi, p – statistička značajnost, V – veličina efekta izražena kroz Cramerov V.

Izvor: izrada autora

Nije uočena razlika s obilježjima statističke značajnosti u broju sudionika koji su pri postavljenom pitanju „Koji od navedenih konstrukata smatrate da se u Hrvatskoj provodi uspješno?“ odgovorili „poboljšanje javne i komunalne infrastrukture“ po regiji profesionalnog djelovanja ( $\chi^2 (2) = 4.893, p = .095, V = .163$ ).



Tablica 76. Kontingencijska tablica regije profesionalnog djelovanja i broja sudionika koji su na pitanje „Koji od navedenih konstrukata smatrate da se u Republici Hrvatskoj provodi uspješno?“ odgovorili „poboljšanje javne i komunalne infrastrukture“ te rezultati hi-kvadrat testa

Regija profesionalnog djelovanja		Poboljšanje javne i komunalne infrastrukture		Ukupno
		Ne	Da	
Kontinentalna Hrvatska	Frekvencija	19	25	44
	% (reda)	43,2%	56,8%	100,0%
Jadranska Hrvatska	Frekvencija	56	37	93
	% (reda)	60,2%	39,8%	100,0%
Podjednako	Frekvencija	21	26	47
	% (reda)	44,7%	55,3%	100,0%
Ukupno	Frekvencija	96	88	184
	% (reda)	52,2%	47,8%	100,0%
Rezultat hi-kvadrat testa:		$\chi^2 (2) = 4.893, p = .095, V = .163$		

*Bilješka:*  $\chi^2$  – rezultat hi-kvadrat testa sa stupnjevima slobode u zagradi, p – statistička značajnost, V – veličina efekta izražena kroz Cramerov V.

Izvor: izrada autora

Pronađena je razlika s obilježjima statističke značajnosti u odgovorima sudionika koji su pri postavljenom pitanju „Koji od navedenih konstrukata smatrate da se u Republici Hrvatskoj provodi uspješno?“ odgovorili „edukacija i privlačenje potencijalnih turističkih djelatnika“ po regiji profesionalnog djelovanja ( $\chi^2 (2) = 11.635, p = .004, V = .251$ ). Prilagođenim standardiziranim rezidualima utvrđeno je da sudionici koji djeluju u Jadranskoj Hrvatskoj statistički značajno rjeđe, no što je očekivano, biraju taj odgovor ( $z = -4.31, p < .001$ ), a sudionici koji podjednako djeluju u Kontinentalnoj i Jadranskoj Hrvatskoj češće ( $z = 2.71, p = .007$ ).

Tablica 77. Kontingencijska tablica regije profesionalnog djelovanja i broja sudionika koji su na pitanje „Koji od navedenih konstrukata smatrate da se u Republici Hrvatskoj provodi uspješno?” odgovorili „edukacija i privlačenje potencijalnih turističkih djelatnika”

Regija profesionalnog djelovanja		Edukacija i privlačenje potencijalnih turističkih djelatnika		Ukupno
		Ne	Da	
Kontinentalna Hrvatska	Frekvencija	27	17	44
	% (reda)	61,4%	38,6%	100,0%
	z-vrijednost	-2.28	2.28	
	p-vrijednost	.022	.022	
Jadranska Hrvatska	Frekvencija	82	11	93
	% (reda)	88,2%	11,8%	100,0%
	z-vrijednost	4.31	-4.31	
	p-vrijednost	<.001	<.001	
Podjednako	Frekvencija	28	19	47
	% (reda)	59,6%	40,4%	100,0%
	z-vrijednost	-2.71	2.71	
	p-vrijednost	.007	.007	
Ukupno	Frekvencija	137	47	184
	% (reda)	74,5%	25,5%	100,0%
Rezultat hi-kvadrat testa:		$\chi^2 (2) = 11.635, p = .004, V = .251$		

*Bilješka:*  $\chi^2$  – rezultat hi-kvadrat testa sa stupnjevima slobode u zagradi, p – statistička značajnost, V – veličina efekta izražena kroz Cramerov V.

Ispitivanje mišljenja sudionika o segmentima u kojima su potrebna značajna povećanja ulaganja ističe da bi se u hrvatskom turizmu trebala znatno intenzivirati ulaganja u edukaciju i privlačenje potencijalnih turističkih djelatnika (132; 71,7%) i diverzificiranje turističke ponude u svrhu očuvanja potražnje (124; 67,4%), a bira ih preko dvije trećine sudionika. I preostale dvije stavke bira preko polovice uzorka, a to su poboljšanje javne i komunalne infrastrukture (107; 58,2%) te zaštita i očuvanje okoliša uslijed turističkih kretanja (106; 57,6%). Navedeno jasno ukazuje da su povećana ulaganja u sve ključne aktivnosti turističkog razvoja nužna u sljedećem strateškom razdoblju.

Tablica 78. Deskriptivni podaci o odgovorima na pitanje „U koju stavku održivog razvoja od navedenih smatrate da bi hrvatski turizam trebao znatno intenzivirati svoja ulaganja?“ (N = 184)

		Zaštita i očuvanje okoliša uslijed turističkih kretanja	Diverzificiranje turističke ponude u svrhu očuvanja potražnje	Poboljšanje javne i komunalne infrastrukture	Edukacija i privlačenje potencijalnih turističkih djelatnika
<b>Godine iskustva u turizmu</b>					
1 do 5	f	12	10	10	11
	%	70,6%	58,8%	58,8%	64,7%
5 do 10	f	19	21	12	21
	%	61,3%	67,7%	38,7%	67,7%
10 do 15	f	28	36	24	38
	%	58,3%	75,0%	50,0%	79,2%
15 do 20	f	23	27	31	32
	%	50,0%	58,7%	67,4%	69,6%
Više od 20	f	24	30	30	30
	%	57,1%	71,4%	71,4%	71,4%
<b>Pozicija u radnoj organizaciji</b>					
Djelatnik u turističkom poduzeću	f	20	24	18	25
	%	57,1%	68,6%	51,4%	71,4%
Djelatnik u znanstveno- obrazovnoj ustanovi	f	18	19	14	20
	%	64,3%	67,9%	50,0%	71,4%
Operativni menadžment	f	19	22	21	31
	%	54,3%	62,9%	60,0%	88,6%
Srednji menadžment	f	16	19	18	21
	%	55,2%	65,5%	62,1%	72,4%
Visoki menadžment	f	16	23	23	19
	%	51,6%	74,2%	74,2%	61,3%
Djelatnik HTZ ili Ministarstva turizma i sporta	f	17	17	13	16
	%	65,4%	65,4%	50,0%	61,5%

Regija profesionalnog  
djelovanja

Kontinentalna Hrvatska	f	27	33	20	32
	%	61,4%	75,0%	45,5%	72,7%
Jadranska Hrvatska	f	51	64	60	66
	%	54,8%	68,8%	64,5%	71,0%
Podjednako	f	28	27	27	34
	%	59,6%	57,4%	57,4%	72,3%
Ukupno	f	106	124	107	132
	%	57,6%	67,4%	58,2%	71,7%

Izvor: izrada autora

Nisu detektirane razlike s obilježjima statističke značajnosti u broju sudionika koji su pri postavljenom pitanju „U koju stavku održivog razvoja od navedenih smatrate da bi hrvatski turizam trebao znatno intenzivirati svoja ulaganja?“ odgovorili „zaštita i očuvanje okoliša uslijed turističkih kretanja“ po regiji profesionalnog djelovanja ( $\chi^2 (2) = 0.621, p = .761, V = .058$ ).

Tablica 79. Kontingencijska tablica regije profesionalnog djelovanja i broja sudionika koji su na pitanje „U koju stavku održivog razvoja od navedenih smatrate da bi hrvatski turizam trebao znatno intenzivirati svoja ulaganja?“ odgovorili „zaštita i očuvanje okoliša uslijed turističkih kretanja“ te rezultati hi-kvadrat testa

Regija profesionalnog djelovanja		Zaštita i očuvanje okoliša uslijed turističkih kretanja		Ukupno
		Ne	Da	
Kontinentalna Hrvatska	Frekvencija	17	27	44
	% (reda)	38,6%	61,4%	100,0%
Jadranska Hrvatska	Frekvencija	42	51	93
	% (reda)	45,2%	54,8%	100,0%
Podjednako	Frekvencija	19	28	47
	% (reda)	40,4%	59,6%	100,0%
Ukupno	Frekvencija	78	106	184
	% (reda)	42,4%	57,6%	100,0%
Rezultat hi-kvadrat testa:		$\chi^2 (2) = 0.621, p = .761, V = .058$		

*Bilješka:*  $\chi^2$  – rezultat hi-kvadrat testa sa stupnjevima slobode u zagradi, p – statistička značajnost, V – veličina efekta izražena kroz Cramerov V.

Izvor: izrada autora

Nije uočena statistički relevantna razlika pri količini sudionika koji su pri pitanju „U koju stavku održivog razvoja od navedenih smatrate da bi hrvatski turizam trebao znatno intenzivirati svoja ulaganja?“ odgovorili „diverzificiranje turističke ponude u svrhu očuvanja potražnje“ po regiji profesionalnog djelovanja ( $\chi^2 (2) = 3.360, p = .187, V = .135$ ).

Tablica 80. Kontingencijska tablica regije profesionalnog djelovanja i broja sudionika koji su na pitanje „U koju stavku održivog razvoja od navedenih smatrate da bi hrvatski turizam trebao znatno intenzivirati svoja ulaganja?“ odgovorili „diverzificiranje turističke ponude u svrhu očuvanja potražnje“ te rezultati hi-kvadrat testa

Regija profesionalnog djelovanja		Diverzificiranje turističke ponude u svrhu očuvanja potražnje		Ukupno
		Ne	Da	
Kontinentalna Hrvatska	Frekvencija	11	33	44
	% (reda)	25,0%	75,0%	100,0%
Jadranska Hrvatska	Frekvencija	29	64	93
	% (reda)	31,2%	68,8%	100,0%
Podjednako	Frekvencija	20	27	47
	% (reda)	42,6%	57,4%	100,0%
Ukupno	Frekvencija	60	124	184
	% (reda)	32,6%	67,4%	100,0%
Rezultat hi-kvadrat testa:		$\chi^2 (2) = 3.360, p = .187, V = .135$		

*Bilješka:*  $\chi^2$  – rezultat hi-kvadrat testa sa stupnjevima slobode u zagradi, p – statistička značajnost, V – veličina efekta izražena kroz Cramerov V.

Izvor: izrada autora

Nije uočena statistički relevantna razlika pri količini sudionika koji su pri pitanju „U koju stavku održivog razvoja od navedenih smatrate da bi hrvatski turizam trebao znatno intenzivirati svoja ulaganja?“ odgovorili „poboljšanje javne i komunalne infrastrukture“ po regiji profesionalnog djelovanja ( $\chi^2 (2) = 4.472, p = .107, V = .156$ ).

Tablica 81. Kontingencijska tablica regije profesionalnog djelovanja i broja sudionika koji su na pitanje „U koju stavku održivog razvoja od navedenih smatrate da bi hrvatski turizam trebao znatno intenzivirati svoja ulaganja?“ odgovorili „poboljšanje javne i komunalne infrastrukture“ te rezultati hi-kvadrat testa

Regija profesionalnog djelovanja		Poboljšanje javne i komunalne infrastrukture		Ukupno
		Ne	Da	
Kontinentalna Hrvatska	Frekvencija	24	20	44
	% (reda)	54,5%	45,5%	100,0%
Jadranska Hrvatska	Frekvencija	33	60	93
	% (reda)	35,5%	64,5%	100,0%
Podjednako	Frekvencija	20	27	47
	% (reda)	42,6%	57,4%	100,0%
Ukupno	Frekvencija	77	107	184
	% (reda)	41,8%	58,2%	100,0%
Rezultat hi-kvadrat testa:		$\chi^2 (2) = 4.472, p = .107, V = .156$		

*Bilješka:*  $\chi^2$  – rezultat hi-kvadrat testa sa stupnjevima slobode u zagradi, p – statistička značajnost, V – veličina efekta izražena kroz Cramerov V.

Izvor: izrada autora

Nisu pronađene razlike s obilježjima statističke značajnosti kod sudionika koji pri pitanju „U koju stavku održivog razvoja od navedenih smatrate da bi hrvatski turizam trebao znatno intenzivirati svoja ulaganja?“ odgovorili „edukacija i privlačenje potencijalnih turističkih djelatnika“ po regiji profesionalnog djelovanja ( $\chi^2 (2) = 0.057, p = .976, V = .018$ ).

Tablica 82. Kontingencijska tablica regije profesionalnog djelovanja i broja sudionika koji su na pitanje „U koju stavku održivog razvoja od navedenih smatrate da bi hrvatski turizam trebao znatno intenzivirati svoja ulaganja?“ odgovorili „edukacija i privlačenje turističkih djelatnika“ te rezultati hi-kvadrat testa

Regija profesionalnog djelovanja		Edukacija i privlačenje potencijalnih turističkih djelatnika		Ukupno
		Ne	Da	
Kontinentalna Hrvatska	Frekvencija	12	32	44
	% (reda)	27,3%	72,7%	100,0%

Jadranska Hrvatska	Frekvencija	27	66	93
	% (reda)	29,0%	71,0%	100,0%
Podjednako	Frekvencija	13	34	47
	% (reda)	27,7%	72,3%	100,0%
Ukupno	Frekvencija	52	132	184
	% (reda)	28,3%	71,7%	100,0%
Rezultat hi-kvadrat testa:		$\chi^2 (2) = 0.057, p = .976, V = .018$		

*Bilješka:*  $\chi^2$  – rezultat hi-kvadrat testa sa stupnjevima slobode u zagradi, p – statistička značajnost, V – veličina efekta izražena kroz Cramerov V.

Izvor: izrada autora

Analiza ekspertnog mišljenja izrađena u ovom radu također potvrđuje manjkavost provedbe Strategije razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine (u daljnjem tekstu Strategije). Otprilike trećina sudionika smatra izvedbu Strategije uspješno provedenom (58; 31,5%). Nešto manje od polovice sudionika smatra da nije uspješno provedena (83; 45,1%), dok gotovo četvrtina nije sigurna (43; 23,4%).

Tablica 83. Deskriptivni podaci o odgovorima na tvrdnju „Smatram da je Strategija razvoja hrvatskog turizma do 2020. godine uspješno provedena.“ (N = 184)

		Ne	Ne znam	Da
Godine iskustva u turizmu				
1 do 5	f	6	5	6
	%	35,3%	29,4%	35,3%
5 do 10	f	12	10	9
	%	38,7%	32,3%	29,0%
10 do 15	f	22	9	17
	%	45,8%	18,8%	35,4%
15 do 20	f	25	9	12
	%	54,3%	19,6%	26,1%
Više od 20	f	18	10	14
	%	42,9%	23,8%	33,3%
Pozicija u radnoj organizaciji				
	f	15	12	8

Djelatnik u turističkom poduzeću	%	42,9%	34,3%	22,9%
Djelatnik u znanstveno-obrazovnoj ustanovi	f	14	7	7
	%	50,0%	25,0%	25,0%
Operativni menadžment	f	16	6	13
	%	45,7%	17,1%	37,1%
Srednji menadžment	f	15	6	8
	%	51,7%	20,7%	27,6%
Visoki menadžment	f	16	5	10
	%	51,6%	16,1%	32,3%
Djelatnik HTZ ili Ministarstva turizma i sporta	f	7	7	12
	%	26,9%	26,9%	46,2%
<hr/>				
Regija profesionalnog djelovanja				
Kontinentalna Hrvatska	f	15	6	23
	%	34,1%	13,6%	52,3%
Jadranska Hrvatska	f	50	28	15
	%	53,8%	30,1%	16,1%
Podjednako	f	18	9	20
	%	38,3%	19,1%	42,6%
<hr/>				
Ukupno	f	83	43	58
	%	45,1%	23,4%	31,5%

Izvor: izrada autora

Uočene su statistički značajne razlike u odgovorima na tvrdnju „Smatram da je Strategija razvoja hrvatskog turizma do 2020. godine uspješno provedena“ između sudionika po različitim regijama profesionalnog djelovanja ( $\chi^2(4) = 21.976$ ,  $p < .001$ ,  $V = .346$ ). Prilagođenim standardiziranim rezidualima utvrđeno je da sudionici koji djeluju u Kontinentalnoj Hrvatskoj statistički značajno češće no što je očekivano biraju odgovor „da“ ( $z = 3.40$ ,  $p < .001$ ). Sudionici iz Jadranske Hrvatske statistički značajno češće biraju odgovore „ne“ ( $z = 2.39$ ,  $p = .017$ ) i „ne znam“ ( $z = 2.18$ ,  $p = .029$ ), a rjeđe odgovor „da“ ( $z = -4.54$ ,  $p < .001$ ).



Tablica 84. Kontingencijska tablica regije profesionalnog djelovanja i odgovora na tvrdnju „Smatram da je Strategija razvoja hrvatskog turizma do 2020. godine uspješno provedena“ te rezultati hi-kvadrat testa

Regija profesionalnog djelovanja		„Smatram da je Strategija razvoja hrvatskog turizma do 2020. godine uspješno provedena.“			Ukupno
		Ne	Ne znam	Da	
Kontinentalna Hrvatska	f	15	6	23	44
	%	34,1%	13,6%	52,3%	100,0%
	z	-1.68	-1.75	3.40	
	p	.092	.080	<.001	
Jadranska Hrvatska	f	50	28	15	93
	%	53,8%	30,1%	16,1%	100,0%
	z	2.39	2.18	-4.54	
	p	.017	.029	<.001	
Podjednako	f	18	9	20	47
	%	38,3%	19,1%	42,6%	100,0%
	z	-1.09	-0.79	1.89	
	p	.277	.428	.059	
Ukupno	f	83	43	58	184
	p	45,1%	23,4%	31,5%	100,0%
Rezultat hi-kvadrat testa:		$\chi^2 (4) = 21.976, p < .001, V = .346$			

*Bilješka:* f – frekvencija, % - postotak rezultata unutar reda, z – prilagođeni standardizirani reziduali,  $\chi^2$  – rezultat hi-kvadrat testa sa stupnjevim slobode u zagradi, p – statistička značajnost, V – veličina efekta izražena kroz Cramerov V.

Izvor: izrada autora

Kod ispitanika koji su odgovarali negativno na pitanje o uspješnoj provedbi Strategije, preko 60% ispitanika je istaknulo izostanak provedbe ili eventualno djelomičnu provedbu. Također su zabilježeni i odgovori izražene sumnje u efikasnost sustava turističkih zajednica te u kompetentnost kadrova u javnom sektoru za provođenje efikasne destinacijske politike.

Destinacijski menadžment u Republici Hrvatskoj primarno obavlja Hrvatska turistička zajednica, tj. HTZ (Magaš, Vodeb i Zadel, 2018). Može li ona ispuniti sve zadatke suvremenog turističkog menadžmenta, poput izrada vizije i strategije konkurentnosti, razvoja i oblikovanja

ponude, marketinške funkcije te zastupanja interesa različitih dionika, bitno je pitanje za postaviti hrvatskim turističkim profesionalcima jer, kad bi se pokazalo da HTZ ne može obnašati tu funkciju, nužan bi bio prijedlog alternativnog nositelja toliko važnog segmenta turističkog razvoja kao što je destinacijski menadžment.

Malo ispod polovice uzorka smatra da sustav turističkih zajednica ne ispunjava sve zadatke suvremenog destinacijskog menadžmenta (89; 48,4%). Još nešto manje smatra da ispunjava (75; 40,8%), dok otprilike desetina nije sigurna (20; 10,9%).

Tablica 85. Deskriptivni podaci o odgovorima na tvrdnju „Smatram da sustav turističkih zajednica ispunjava sve zadatke suvremenog destinacijskog menadžmenta“ (N = 184)

		Ne	Ne znam	Da
<b>Godine iskustva u turizmu</b>				
1 do 5	f	7	2	8
	%	41,2%	11,8%	47,1%
5 do 10	f	14	6	11
	%	45,2%	19,4%	35,5%
10 do 15	f	24	2	22
	%	50,0%	4,2%	45,8%
15 do 20	f	27	6	13
	%	58,7%	13,0%	28,3%
Više od 20	f	17	4	21
	%	40,5%	9,5%	50,0%
<b>Pozicija u radnoj organizaciji</b>				
Djelatnik u turističkom poduzeću	f	16	4	15
	%	45,7%	11,4%	42,9%
Djelatnik u znanstveno-obrazovnoj ustanovi	f	19	1	8
	%	67,9%	3,6%	28,6%
Operativni menadžment	f	15	4	16
	%	42,9%	11,4%	45,7%
Srednji menadžment	f	18	4	7
	%	62,1%	13,8%	24,1%

Visoki menadžment	f	15	3	13
	%	48,4%	9,7%	41,9%
Djelatnik HTZ ili Ministarstva turizma i sporta	f	6	4	16
	%	23,1%	15,4%	61,5%
<hr/>				
Regija profesionalnog djelovanja				
Kontinentalna Hrvatska	f	13	5	26
	%	29,5%	11,4%	59,1%
Jadranska Hrvatska	f	58	12	23
	%	62,4%	12,9%	24,7%
Podjednako	f	18	3	26
	%	38,3%	6,4%	55,3%
<hr/>				
Ukupno	f	89	20	75
	%	48,4%	10,9%	40,8%

Izvor: izrada autora

Zanimljivo je da nisu pronađene statistički značajne razlike u mišljenju ispitanika na različitim organizacijskim pozicijama o tome ispunjava li sustav turističkih zajednica sve zadatke suvremenog destinacijskog menadžmenta ( $\chi^2(10) = 15.181$ ,  $p = .120$ ,  $V = .287$ ).

Tablica 86. Kontingencijska tablica pozicije u radnoj organizaciji i odgovora na tvrdnju „Sustav turističkih zajednica ispunjava sve zadatke suvremenog destinacijskog menadžmenta“ te rezultati hi-kvadrat testa

Pozicija u radnoj organizaciji		„Sustav turističkih zajednica ispunjava sve zadatke suvremenog destinacijskog menadžmenta.“			Ukupno
		Ne	Ne znam	Da	
Djelatnik u turističkom poduzeću	f	16	4	15	35
	%	45,7%	11,4%	42,9%	100,0%
Djelatnik u znanstveno- obrazovnoj ustanovi	f	19	1	8	28
	%	67,9%	3,6%	28,6%	100,0%
Operativni menadžment	f	15	4	16	35
	%	42,9%	11,4%	45,7%	100,0%
Srednji menadžment	f	18	4	7	29
	%	62,1%	13,8%	24,1%	100,0%

Visoki menadžment	f	15	3	13	31
	%	48,4%	9,7%	41,9%	100,0%
Djelatnik HTZ ili MTS	f	6	4	16	26
	%	23,1%	15,4%	61,5%	100,0%
Ukupno	f	89	20	75	184
	%	48,4%	10,9%	40,8%	100,0%
Rezultat hi-kvadrat testa:		$\chi^2 (10) = 15.181, p = .120, V = .287$			

*Bilješka:* f – frekvencija, % - postotak rezultata unutar reda,  $\chi^2$  – rezultat hi-kvadrat testa sa stupnjevima slobode u zagradi, p – statistička značajnost, V – veličina efekta izražena kroz Cramerov V.

Izvor: izrada autora

Zamjerke ispitanika sustavu turističkih zajednica u Republici Hrvatskoj prilično su raznolike te se niti jedna značajno ne ističe, a nekoliko je puta navođena slaba povezanost s realnim problemima u turizmu, loša međusobna povezanost i koordinacija, nedostatak razumijevanja tržišnih potreba te organizacija manifestacija premalo usmjerenih na strane turiste.

Vezano uz prethodno pitanje, prijedlog unaprjeđenja sustava turističkih zajednica u funkciji kvalitetnijeg i održivijeg destinacijskog menadžmenta ili čak prijedlog alternativnog sustava nositelja destinacijskog menadžmenta bio bi vrlo koristan i za nastajanje prijedloga za poboljšanje razvojnih mogućnosti Hrvatske kao turističke destinacije Europske unije. Iz sveg navedenog nazire se postojanje značajnog potencijala za daljnja istraživanja vezana uz utjecaj pojedinih segmenata djelovanja na turistički razvoj od strane turističkih zajednica, kako bi se potpuno i sveobuhvatno odgovorilo na ovo kompleksno pitanje.

Proučavajući brojne studije i znanstvene radove, lako se dođe do zaključka da je usporedivih podataka za različite zemlje malo i da su prilično teško dostupni, što potvrđuju i publikacije brojnih relevantnih međunarodnih tijela za turizam (UNWTO, 2019; WTTC, 2019; WEF, 2019). Ukoliko i turistički profesionalci imaju dojam da je metodologija previše heterogena, hitan instrument za pomoć brojnim strategijama i strateškim dokumentima bila bi standardizirana metodologija mjerenja turističkih performansi na razini Europske unije koja bi bila temelj bolje realnosti, izvedivosti, mjerljivosti i ambicioznosti budućih razvojnih ciljeva u strateškim dokumentima kako Republike Hrvatske, tako i drugih usporedivih zemalja Europske unije.

Preko dvije trećine sudionika slaže se da je metodologija mjerenja turističkih performansi u zemljama Europske unije previše heterogena (127; 69,0%), dok se tek manji dio sudionika ne slaže (25; 13,6%) ili nije siguran (32; 17,4%).

Tablica 87. Deskriptivni podaci o odgovorima na tvrdnju „Metodologija mjerenja turističkih performansi u zemljama Europske unije previše je heterogena“ (N = 184)

		Ne	Ne znam	Da
<b>Godine iskustva u turizmu</b>				
1 do 5	f	0	5	12
	%	0,0%	29,4%	70,6%
5 do 10	f	3	9	19
	%	9,7%	29,0%	61,3%
10 do 15	f	11	9	28
	%	22,9%	18,8%	58,3%
15 do 20	f	9	5	32
	%	19,6%	10,9%	69,6%
Više od 20	f	2	4	36
	%	4,8%	9,5%	85,7%
<b>Pozicija u radnoj organizaciji</b>				
Djelatnik u turističkom poduzeću	f	6	6	23
	%	17,1%	17,1%	65,7%
Djelatnik u znanstveno-obrazovnoj ustanovi	f	3	4	21
	%	10,7%	14,3%	75,0%
Operativni menadžment	f	6	7	22
	%	17,1%	20,0%	62,9%
Srednji menadžment	f	3	5	21
	%	10,3%	17,2%	72,4%
Visoki menadžment	f	3	7	21
	%	9,7%	22,6%	67,7%
Djelatnik HTZ ili Ministarstva turizma i sporta	f	4	3	19
	%	15,4%	11,5%	73,1%

Regija profesionalnog djelovanja

Kontinentalna Hrvatska	f	5	10	29
	%	11,4%	22,7%	65,9%
Jadranska Hrvatska	f	11	19	63
	%	11,8%	20,4%	67,7%
Podjednako	f	9	3	35
	%	19,1%	6,4%	74,5%
Ukupno	f	25	32	127
	%	13,6%	17,4%	69,0%

Izvor: izrada autora

Nastavno na prethodno pitanje koje potvrđuje nužnost njegovog definiranja, kvalitetan i provjeren sustav pokazatelja uspješnosti mora biti temelj promišljanja o budućim strategijama, taktikama i operativnim planovima. Interesantno je promotriti odgovore na pitanje prvenstveno usmjereno prepoznavanju sustava pokazatelja i indikatora turističkog razvoja kao temeljnog uvjeta promišljanjima o budućim razvojnim mogućnostima i unaprjeđenju postojećih strategija. ETIS (European Tourism Indicator System for Sustainable Tourism) sustav sveobuhvatni je sustav pokazatelja Europske komisije koji, barem teorijski, predstavlja solidnu osnovu ciljeva budućih održivih turističkih strategija i projekata. Odobrenje Europske komisije predstavlja prihvatljivu polazišnu točku u formiranju aktivnosti s financijskim sudjelovanjem ESIF fondova. “No, je li ga uopće moguće, obzirom na oskudnost dostupnih podataka, komparativno primijeniti?” Odgovor ispitanika je takav da se preko polovice sudionika slaže da je ETIS primjenjiv za komparaciju orijentacije održivog turističkog razvoja u Hrvatskoj i konkurentskim zemaljama unutar Europske unije (111; 60,3%), dok se tek manji dio sudionika ne slaže (34; 18,5%) ili nije siguran (39; 21,2%).

Tablica 88. Deskriptivni podaci o odgovorima na tvrdnju „Smatrate li da je ETIS sustav Europske komisije (European Tourism Indicators System), kao skup indikatora održivog razvoja primjenjiv za komparaciju orijentacije održivog razvoja turizma u Hrvatskoj i konkurentskim zemljama unutar Europske unije?“ (N = 184)

		Ne	Ne znam	Da
Godine iskustva u turizmu				
1 do 5	f	2	8	7
	%	11,8%	47,1%	41,2%

5 do 10	f	3	12	16
	%	9,7%	38,7%	51,6%
10 do 15	f	7	6	35
	%	14,6%	12,5%	72,9%
15 do 20	f	10	8	28
	%	21,7%	17,4%	60,9%
Više od 20	f	12	5	25
	%	28,6%	11,9%	59,5%
<hr/>				
Pozicija u radnoj organizaciji				
Djelatnik u turističkom poduzeću	f	5	12	18
	%	14,3%	34,3%	51,4%
Djelatnik u znanstveno-obrazovnoj ustanovi	f	8	3	17
	%	28,6%	10,7%	60,7%
Operativni menadžment	f	6	5	24
	%	17,1%	14,3%	68,6%
Srednji menadžment	f	8	6	15
	%	27,6%	20,7%	51,7%
Visoki menadžment	f	6	8	17
	%	19,4%	25,8%	54,8%
Djelatnik HTZ ili Ministarstva turizma i sporta	f	1	5	20
	%	3,8%	19,2%	76,9%
<hr/>				
Regija profesionalnog djelovanja				
Kontinentalna Hrvatska	f	7	10	27
	%	15,9%	22,7%	61,4%
Jadranska Hrvatska	f	17	26	50
	%	18,3%	28,0%	53,8%
Podjednako	f	10	3	34
	%	21,3%	6,4%	72,3%
<hr/>				
Ukupno	f	34	39	111
	%	18,5%	21,2%	60,3%
<hr/>				

Izvor: izrada autora

Pokazatelji Hrvatske turističke zajednice za 2020. i 2021. godinu ističu da je Hrvatska imala prosječno uspješnije sezone u tijeku trajanja epidemije koronavirusa od turistički konkurentnih zemalja Europske unije. Kao što je predvidio Mataković (2020), blizina emitivnih tržišta te struktura smještajnih kapaciteta koja omogućuje socijalnu distancu omogućila je Hrvatskoj relativno uspješnu turističku sezonu obzirom na konkurente i okolnosti. “No, je li Hrvatska za buduće krize u dobroj konkurentskoj poziciji i zašto?” Navedeno pitanje je također dobar temelj za nov, prediktivan i proaktivan cilj koji bi nedvojbeno novoj strateškoj smjernici dao dimenziju anticipacije budućih rizika i smanjenja eventualnih negativnih efekata proizašlih iz budućih kriza.

Nešto manje od polovice sudionika smatra da je hrvatski turizam u dobroj konkurentskoj poziciji u slučaju potencijalnih budućih kriza i redukcije turističke potražnje (85; 46,2%), dok se oko petine sudionika ne slaže (39; 21,2%), a trećina nije sigurna (60; 32,6%).

Tablica 89. Deskriptivni podaci o odgovorima na tvrdnju „Smatrate li da je hrvatski turizam u dobroj konkurentskoj poziciji u slučaju potencijalnih budućih kriza i redukcije turističke potražnje?“ (N = 184)

		Ne	Ne znam	Da
<b>Godine iskustva u turizmu</b>				
1 do 5	f	2	7	8
	%	11,8%	41,2%	47,1%
5 do 10	f	7	11	13
	%	22,6%	35,5%	41,9%
10 do 15	f	8	15	25
	%	16,7%	31,3%	52,1%
15 do 20	f	9	12	25
	%	19,6%	26,1%	54,3%
Više od 20	f	13	15	14
	%	31,0%	35,7%	33,3%
<b>Pozicija u radnoj organizaciji</b>				
Djelatnik u turističkom poduzeću	f	9	9	17
	%	25,7%	25,7%	48,6%
	f	6	8	14



Djelatnik u znanstveno- obrazovnoj ustanovi	%	21,4%	28,6%	50,0%
Operativni menadžment	f	4	13	18
	%	11,4%	37,1%	51,4%
Srednji menadžment	f	5	13	11
	%	17,2%	44,8%	37,9%
Visoki menadžment	f	11	10	10
	%	35,5%	32,3%	32,3%
Djelatnik HTZ ili Ministarstva turizma i sporta	f	4	7	15
	%	15,4%	26,9%	57,7%
<b>Regija profesionalnog djelovanja</b>				
Kontinentalna Hrvatska	f	8	22	14
	%	18,2%	50,0%	31,8%
Jadranska Hrvatska	f	23	23	47
	%	24,7%	24,7%	50,5%
Podjednako	f	8	15	24
	%	17,0%	31,9%	51,1%
Ukupno	f	39	60	85
	%	21,2%	32,6%	46,2%

Izvor: izrada autora

Na temelju svega iznesenog i analiziranog, sintetizirao se prijedlog dinamične strategije upravljanja što uključuje evaluaciju rezultata na godišnjoj bazi, profesionalnu usporedbu s drugim zemljama te mijenjanje operativnih planova strategije u skladu s rezultatima analize unutar jednog strateškog razdoblja. Kao i Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine, tako i brojni drugi inozemni i domaći strateški dokumenti i analize ostavljaju dojam statičnosti, tj. nedostatka instrumentarija za djelovanje u trenutku kad je primjerice vidljivo da se ciljevi ne ostvaruju i da je smjer u kojem se situacija razvija nepoželjan. Redovna komparacija s konkurentskim zemljama, evaluacija rezultata na primjerice godišnjoj bazi te mijenjanje operativnih planova, aktivnosti i ciljeva, pa ako je potrebno i same strategije sukladno određenoj situaciji, na temelju relevantnih indikatora, učinili bi samu strategiju pragmatičnom i relevantnom kroz čitavo razdoblje njezina trajanja.

Prevladavajuća većina od preko devet desetina sudionika ima stav da hrvatski turizam treba dinamičnu strategiju upravljanja turizmom što podrazumijeva evaluaciju rezultata na godišnjoj bazi, profesionalnu usporedbu s drugim zemljama te mijenjanje operativnih planova strategije u skladu s rezultatima analize (167; 90,8%), dok se tek manji dio sudionika ne slaže (4; 2,2%) ili nije siguran (13; 7,1%).

Tablica 90. Deskriptivni podaci o odgovorima na tvrdnju „Smatrate li da hrvatski turizam treba dinamičnu strategiju upravljanja turizmom što podrazumijeva evaluaciju rezultata na godišnjoj bazi, profesionalnu usporedbu s drugim zemljama te mijenjanje operativnih planova strategije u skladu s rezultatima analize“ (N = 184)

		Ne	Ne znam	Da
<b>Godine iskustva u turizmu</b>				
1 do 5	f	1	1	15
	%	5,9%	5,9%	88,2%
5 do 10	f	0	1	30
	%	0,0%	3,2%	96,8%
10 do 15	f	2	4	42
	%	4,2%	8,3%	87,5%
15 do 20	f	0	2	44
	%	0,0%	4,3%	95,7%
Više od 20	f	1	5	36
	%	2,4%	11,9%	85,7%
<b>Pozicija u radnoj organizaciji</b>				
Djelatnik u turističkom poduzeću	f	1	2	32
	%	2,9%	5,7%	91,4%
Djelatnik u znanstveno-obrazovnoj ustanovi	f	0	2	26
	%	0,0%	7,1%	92,9%
Operativni menadžment	f	0	6	29
	%	0,0%	17,1%	82,9%
Srednji menadžment	f	1	1	27
	%	3,4%	3,4%	93,1%
Visoki menadžment	f	1	1	29
	%	3,2%	3,2%	93,5%

Djelatnik HTZ ili Ministarstva turizma i sporta	f	1	1	24
	%	3,8%	3,8%	92,3%
<hr/>				
Regija profesionalnog djelovanja				
Kontinentalna Hrvatska	f	1	1	42
	%	2,3%	2,3%	95,5%
Jadranska Hrvatska	f	1	10	82
	%	1,1%	10,8%	88,2%
Podjednako	f	2	2	43
	%	4,3%	4,3%	91,5%
<hr/>				
Ukupno	f	4	13	167
	%	2,2%	7,1%	90,8%

Izvor: izrada autora

Izuzetno kompleksan prijedlog iz prethodnog pitanja bi svakako zahtijevao kvalitetnog nositelja provedbe turističke politike. „Bi li to bila Hrvatska turistička zajednica, Ministarstvo turizma i sporta, novoformirani oblik turističkog klastera za kojeg se zalažu brojni domaći i strani autori spominjani u ovom radu ili možda netko drugi?“ Pitanja iz anketnog upitnika pod rednim brojem 24. i 25. ostavljaju prostor za buduća istraživanja u vidu pokušaja formiranja prijedloga dinamične strategije upravljanja turizmom, kao i nositelja, ciljeva, i instrumenta takve strategije koja bi zasigurno doprinijela sinergiji i kooperaciji turističke teorije i prakse, čime bi se još jednom dokazala korisnost i nužnost ovakvih analiza i radova.

Predloženu dinamičnu strategiju iz prethodnog pitanja najveći broj sudionika, preko trećine, smatra da bi trebalo provoditi novoformirano tijelo u obliku klastera javnog i privatnog sektora s potporom vlade i operativnim ovlastima (70; 39,5%). Otprilike četvrtina sudionika smatra da bi to trebala biti Hrvatska turistička zajednica (49; 27,7%) ili Ministarstvo turizma i sporta (45; 25,4%). Sudionici su imali priliku upisati vlastiti odgovor, i svi koji su tako uradili upisali su isto, a to je da bi to trebali raditi svi zajedno (unutar svojeg kruga djelovanja) (13; 7,3%).

Tablica 91. Deskriptivni podaci pri odgovorima na pitanje tko bi trebao provoditi strategiju iz prethodnog pitanja (N = 177)

		Hrvatska turistička zajednica	Ministarstvo turizma i sporta	Novoformirano tijelo u obliku klastera javnog i privatnog sektora s potporom vlade i operativnim ovlastima	Svi zajedno
<b>Godine iskustva u turizmu</b>					
1 do 5	f	4	3	7	1
	%	26,7%	20,0%	46,7%	6,7%
5 do 10	f	9	6	13	2
	%	30,0%	20,0%	43,3%	6,7%
10 do 15	f	13	11	16	5
	%	28,9%	24,4%	35,6%	11,1%
15 do 20	f	12	12	19	3
	%	26,1%	26,1%	41,3%	6,5%
Više od 20	f	11	13	15	2
	%	26,8%	31,7%	36,6%	4,9%
<b>Pozicija u radnoj organizaciji</b>					
Djelatnik u turističkom poduzeću	f	11	7	13	2
	%	33,3%	21,2%	39,4%	6,1%
Djelatnik u znanstveno-obrazovnoj ustanovi	f	8	6	11	3
	%	28,6%	21,4%	39,3%	10,7%
Operativni menadžment	f	9	6	14	4
	%	27,3%	18,2%	42,4%	12,1%
Srednji menadžment	f	6	8	13	1
	%	21,4%	28,6%	46,4%	3,6%
Visoki menadžment	f	8	8	12	2
	%	26,7%	26,7%	40,0%	6,7%
Djelatnik HTZ ili Ministarstva turizma i sporta	f	7	10	7	1
	%	28,0%	40,0%	28,0%	4,0%

Regija profesionalnog djelovanja

Kontinentalna Hrvatska	f	17	12	10	2
	%	41,5%	29,3%	24,4%	4,9%
Jadranska Hrvatska	f	15	21	45	9
	%	16,7%	23,3%	50,0%	10,0%
Podjednako	f	17	12	15	2
	%	37,0%	26,1%	32,6%	4,3%
Ukupno	f	49	45	70	13
	%	27,7%	25,4%	39,5%	7,3%

Izvor: izrada autora

Mišljenje turističkih profesionalaca o korištenju razvojnih potencijala Hrvatske kao turističke destinacije pri Europskoj uniji obzirom na ostale mediteranske zemlje članice EU-a izuzetno je koristan pokazatelj vlastitih snaga i slabosti u odnosu na konkurentske zemlje. Sudionike istraživanja se ispitalo njihovo mišljenje o korištenju razvojnih mogućnosti u turizmu Hrvatske i usporedivih zemalja generalno, kao i usporedba korištenja razvojnih mogućnosti u temeljnim turističkim proizvodnim grupama definiranim Strategijom razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine.

Analizom varijance zavisnih uzoraka utvrdilo se da su procjenjivane države međusobno različite po odgovorima na pitanje „Kako Hrvatska koristi razvojne mogućnosti u turizmu u odnosu na usporedive zemlje Europske unije?“ ( $F(4,9, 899,4) = 107,88, p < .001$ ), uz snažno izraženu veličinu efekta ( $\omega^2 = .332$ ).

Sudionici procjenjuju da Hrvatska koristi razvojne mogućnosti u turizmu lošije nego Španjolska, Portugal, Italija i Francuska, a bolje nego Grčka, Cipar i Malta. Post hoc usporedbama s Bonferroni korekcijom utvrđeno je da su Malta i Cipar procijenjene kao zemlje u odnosu na koje Hrvatska najbolje koristi razvojne mogućnosti u turizmu, više od svih drugih procjenjivanih zemalja ( $p < .001$ ), a međusobno se ne razlikuju statistički značajno ( $p = 1$ ). Nakon Malte i Cipra, sljedeće dvije zemlje po kvaliteti korištenja razvojnih mogućnosti, u odnosu na Hrvatsku, su Grčka i Španjolska. I one postižu više rezultate od svih ostalih zemalja (osim Malte i Cipra,  $p < .001$ ), a međusobno nisu statistički značajno različite ( $p = 1$ ). Potom slijedi Italija, od koje Hrvatska prema procjeni lošije koristi razvojne mogućnosti u turizmu, a koja ima statistički značajno više rezultate od Francuske i Portugala ( $p < .001$ ). Najgora je

procjena korištenja razvojnih mogućnosti u turizmu Hrvatske u odnosu na Francusku i Portugal, koji međusobno nisu statistički značajno različiti ( $p = .123$ ).

Tablica 92. Deskriptivni podaci o odgovorima na pitanje „Kako Republika Hrvatska koristi razvojne mogućnosti u turizmu u odnosu na usporedive zemlje Europske unije?“ za različite države i rezultati analize varijance za zavisne uzorke ( $n = 184$ )

Država	M	SD
Španjolska	1.91	0.95
Portugal	1.35	0.72
Italija	1.74	0.91
Grčka	2.08	0.96
Cipar	2.68	0.64
Malta	2.61	0.71
Francuska	1.19	0.53

Mauchlyev test sfericiteta				Analiza varijance				
$\chi^2$	df	p	$\epsilon$	F	df1	df2	p	$\omega^2$
139.31	20	<.001	.819	107.88	4.9	899.4	<.001	.332

*Bilješka:* M – aritmetička sredina, SD – standardna devijacija,  $\chi^2$  – rezultat Mauchleyevog hi-kvadrat testa,  $\epsilon$  – Greenhouse-Geisser korekcija, F – F-omjer uz Greenhouse-Geisser korekciju, df – stupnjevi slobode, p – statistička značajnost,  $\omega^2$  – veličina efekta izrađena kroz kvadriranu omegu.

Izvor: izrada autora

Tablica 93. Post hoc usporedbe s Bonferroni korekcijom odgovora na pitanje „Kako Republika Hrvatska koristi razvojne mogućnosti u turizmu u odnosu na usporedive zemlje Europske unije?“ za različite države ( $n = 184$ )

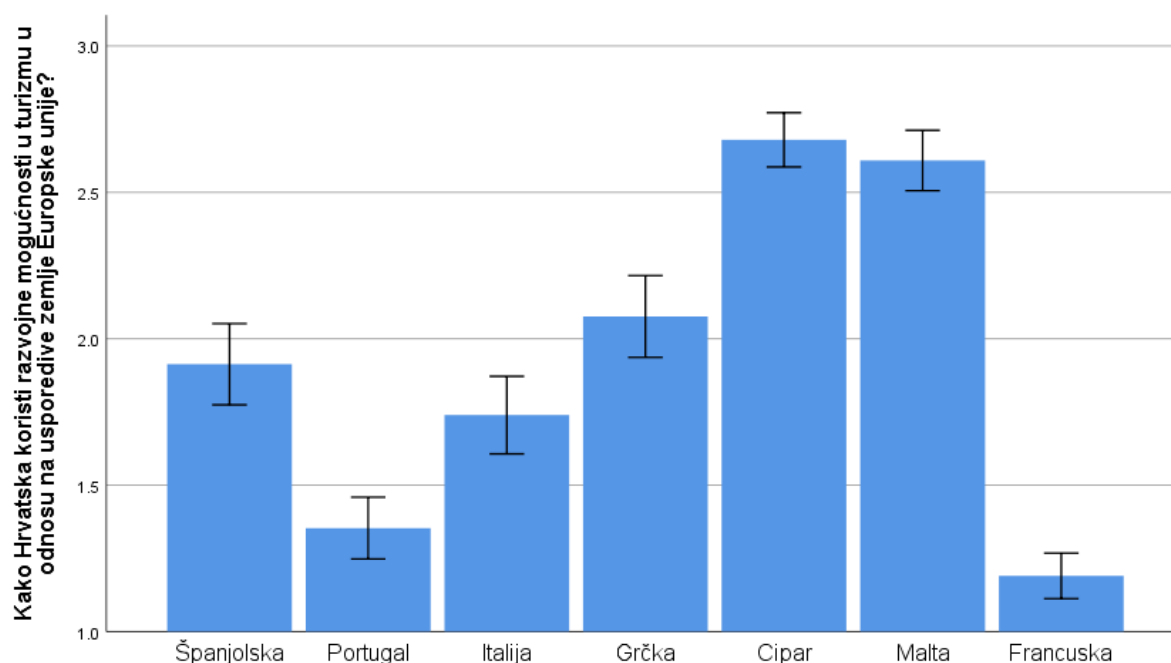
Država (1. skupina)	Država (2. skupina)	$\Delta M$	SE $\Delta M$	p
Španjolska	Portugal	0.56	0.07	<.001
	Italija	0.17	0.09	1
	Grčka	-0.16	0.09	1
	Cipar	-0.77	0.09	<.001
	Malta	-0.70	0.09	<.001
	Francuska	0.72	0.08	<.001
Portugal	Italija	-0.39	0.08	<.001
	Grčka	-0.72	0.09	<.001

	Cipar	-1.33	0.07	<.001
	Malta	-1.26	0.08	<.001
	Francuska	0.16	0.06	.123
Italija	Grčka	-0.34	0.09	.002
	Cipar	-0.94	0.08	<.001
	Malta	-0.87	0.08	<.001
	Francuska	0.55	0.07	<.001
Grčka	Cipar	-0.60	0.08	<.001
	Malta	-0.53	0.08	<.001
	Francuska	0.89	0.08	<.001
Cipar	Malta	0.07	0.05	1
	Francuska	1.49	0.06	<.001
Malta	Francuska	1.42	0.07	<.001

*Bilješka:*  $\Delta M$  – razlika u aritmetičkim sredinama, pozitivna vrijednost ukazuje na viši rezultat u lijevo navedenoj skupini, SE  $\Delta M$  – standardna pogreška razlike, p – statistička značajnost razlike.

Izvor: izrada autora

Grafikon 39. Grafički prikaz odgovora na pitanje „Kako Republika Hrvatska koristi razvojne mogućnosti u turizmu u odnosu na usporedive zemlje Europske unije?” za različite države uz 95%-tne intervale pouzdanosti



Izvor: izrada autora

Specifični oblici turizma predstavljaju značajan turistički razvojni potencijal, prvenstveno u segmentima diverzifikacije destinacijske ponude i produljenja turističke sezone (Kesar, 2007). Određeni specifični oblici turizma, poput nautičkog turizma, zdravstvenog turizma, kulturnog turizma, poslovnog turizma, cikloturizma te pustolovno-sportskog turizma predstavljaju ključne proizvodne grupe hrvatskog turizma definirane u Strategiji razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine (Vlada RH, 2013). Unatoč svim potencijalnim negativnim eksternalijskim učincima koje podupire, propitala se i usporedna percepcija korištenja razvojnih potencijala u sklopu turističkog proizvoda „Sunce i more,“ kao dugoročno dominantnog motiva dolaska u Hrvatsku od strane međunarodnih posjetitelja.

Analizom varijance zavisnih uzoraka utvrdilo se da su procjenjivane države međusobno različite prema ocjenama korištenja razvojnih potencijala za turizam u nautičkom turizmu ( $F(5.3, 948.1) = 83.30, p < .001$ ), uz snažno izraženu veličinu efekta ( $\omega^2 = .286$ ).

Post hoc usporedbama s Bonferroni korekcijom utvrđeno je da sudionici smatraju kako Francuska, statistički značajno više od svih ostalih zemalja, koristi razvojne potencijale za turizam u nautičkom turizmu ( $p < .001$ ). Sljedeći je po visini ocjena Portugal, također statistički značajno viši od svih preostalih država ( $p < .001$ ). Potom slijede Španjolska i Italija, koje se međusobno ne razlikuju statistički značajno po ocjenama ( $p = 1$ ), no imaju statistički značajno više ocjene od preostalih zemalja ( $p < .001$ ). Sljedeće su po ocjenama Grčka i Hrvatska, prve zemlje s ocjenama u prosjeku nižim od srednje, „prosječne“ vrijednosti. Međusobno nisu statistički značajno različite ( $p = 1$ ), no imaju statistički značajno više rezultate od zemalja na zadnjem mjestu, a to su Cipar i Malta ( $p < .05$ ). Cipar i Malta međusobno nisu statistički značajno različiti ( $p = 1$ ).

Tablica 94. Deskriptivni podaci ocjena korištenja razvojnih potencijala za turizam u nautičkom turizmu za različite države i rezultati analize varijance za zavisne uzorke ( $n = 180$ )

Država	M	SD
Hrvatska	2.91	0.93
Španjolska	3.39	0.97
Portugal	3.78	0.97
Italija	3.32	0.86
Grčka	2.97	0.86
Cipar	2.59	0.85



Malta	2.59	0.80
Francuska	4.17	0.82

Mauchlyev test sfericiteta				Analiza varijance				
$\chi^2$	df	p	$\epsilon$	F	df1	df2	p	$\omega^2$
184.07	27	<.001	.757	83.30	5.3	948.1	<.001	.286

*Bilješka:* M – aritmetička sredina, SD – standardna devijacija,  $\chi^2$  – rezultat Mauchleyevog hi-kvadrat testa,  $\epsilon$  – Greenhouse-Geisser korekcija, F – F-omjer uz Greenhouse-Geisser korekciju, df – stupnjevi slobode, p – statistička značajnost,  $\omega^2$  – veličina efekta izražena kroz kvadriranu omegu.

Izvor: izrada autora

Tablica 95. Post hoc usporedbe s Bonferroni korekcijom ocjena korištenja razvojnih potencijala za turizam u nautičkom turizmu za različite države (n = 180)

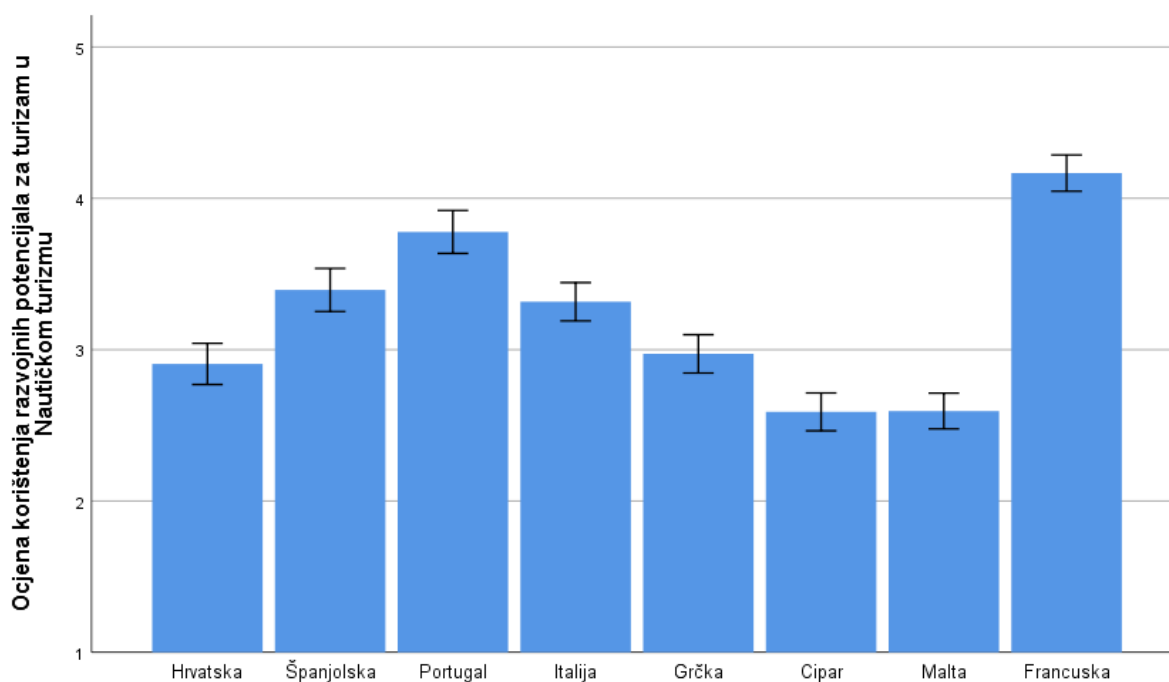
Država (1. skupina)	Država (2. skupina)	$\Delta M$	SE $\Delta M$	p
Hrvatska	Španjolska	-0.49	0.10	<.001
	Portugal	-0.87	0.10	<.001
	Italija	-0.41	0.09	<.001
	Grčka	-0.07	0.09	1
	Cipar	0.32	0.09	.022
	Malta	0.31	0.09	.010
	Francuska	-1.26	0.08	<.001
Španjolska	Portugal	-0.38	0.07	<.001
	Italija	0.08	0.08	1
	Grčka	0.42	0.08	<.001
	Cipar	0.81	0.10	<.001
	Malta	0.80	0.09	<.001
	Francuska	-0.77	0.09	<.001
Portugal	Italija	0.46	0.08	<.001
	Grčka	0.81	0.09	<.001
	Cipar	1.19	0.10	<.001
	Malta	1.18	0.10	<.001
	Francuska	-0.39	0.08	<.001
Italija	Grčka	0.34	0.07	<.001

	Cipar	0.73	0.08	<.001
	Malta	0.72	0.09	<.001
	Francuska	-0.85	0.08	<.001
Grčka	Cipar	0.38	0.08	<.001
	Malta	0.38	0.08	<.001
	Francuska	-1.19	0.09	<.001
Cipar	Malta	-0.01	0.06	1
	Francuska	-1.58	0.09	<.001
Malta	Francuska	-1.57	0.09	<.001

*Bilješka:*  $\Delta M$  – razlika u aritmetičkim sredinama, pozitivna vrijednost ukazuje na viši rezultat u lijevo navedenoj skupini, SE  $\Delta M$  – standardna pogreška razlike, p – statistička značajnost razlike.

Izvor: izrada autora

Grafikon 40. Grafički prikaz ocjena korištenja razvojnih potencijala za turizam u nautičkom turizmu za različite države uz 95 %-tne intervale pouzdanosti



Izvor: izrada autora

Analizom varijance zavisnih uzoraka utvrdilo se da su procjenjivane države međusobno različite po ocjenama korištenja razvojnih potencijala za turizam u zdravstvenom turizmu ( $F(5.2, 909.5) = 93.92, p < .001$ ), uz snažno izraženu veličinu efekta ( $\omega^2 = .315$ ).

Francuska je ponovno na prvom mjestu, s najvišim ocjenama korištenja potencijala u zdravstvenom turizmu ( $p < .001$ ). Sljedeći je po visini ocjena Portugal, također statistički značajno viši od svih preostalih država ( $p < .001$ ). Potom slijede Italija, Španjolska i Hrvatska, prve s ocjenama nižim od prosječne, koje se međusobno ne razlikuju statistički značajno po ocjenama ( $p = 1$ ), no imaju statistički značajno više ocjene od preostalih zemalja ( $p < .001$ ), izuzev Grčke. Grčka ima statistički značajno niže rezultate od Italije ( $p < .001$ ), no ne i od Španjolske ( $p = .078$ ) i Hrvatske ( $p = .112$ ), a više od Malte i Cipra ( $p < .001$ ). Cipar i Malta, na zadnjem mjestu, međusobno nisu statistički značajno različiti ( $p = 1$ ).

Tablica 96. Deskriptivni podaci ocjena korištenja razvojnih potencijala za turizam u zdravstvenom turizmu za različite države i rezultati analize varijance za zavisne uzorke ( $n = 177$ )

Država	M	SD
Hrvatska	2.76	1.00
Španjolska	2.80	1.03
Portugal	3.33	1.01
Italija	2.92	1.06
Grčka	2.53	0.94
Cipar	2.12	0.85
Malta	2.14	0.86
Francuska	3.90	1.07

Mauchlyev test sfericiteta				Analiza varijance				
$\chi^2$	df	p	$\epsilon$	F	df1	df2	p	$\omega^2$
250.21	27	<.001	.738	93.92	5.2	909.5	<.001	.315

*Bilješka:* M – aritmetička sredina, SD – standardna devijacija,  $\chi^2$  – rezultat Mauchleyevog hi-kvadrat testa,  $\epsilon$  – Greenhouse-Geisser korekcija, F – F-omjer uz Greenhouse-Geisser korekciju, df – stupnjevi slobode, p – statistička značajnost,  $\omega^2$  – veličina efekta izražena kroz kvadriranu omegu.

Izvor: izrada autora

Tablica 97. Post hoc usporedbe s Bonferroni korekcijom ocjena korištenja razvojnih potencijala za turizam u zdravstvenom turizmu za različite države ( $n = 177$ )

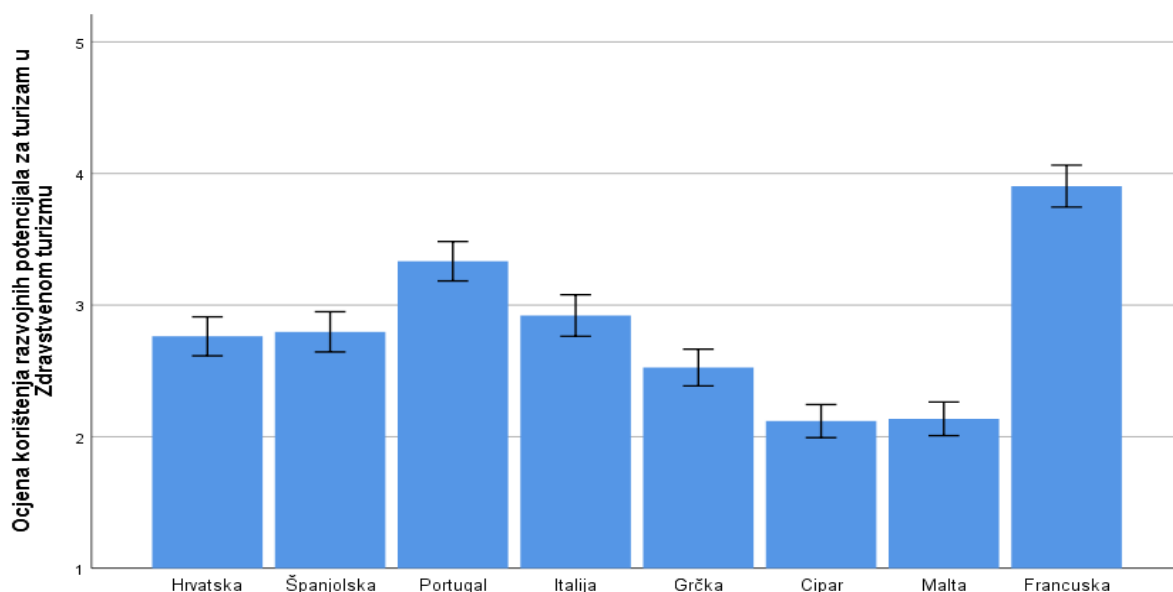
Država (1. skupina)	Država (2. skupina)	$\Delta M$	SE $\Delta M$	p
Hrvatska	Španjolska	-0.03	0.09	1
	Portugal	-0.57	0.10	<.001

	Italija	-0.16	0.09	1
	Grčka	0.24	0.08	.112
	Cipar	0.64	0.09	<.001
	Malta	0.63	0.08	<.001
	Francuska	-1.14	0.10	<.001
	Portugal	-0.54	0.08	<.001
Španjolska	Italija	-0.12	0.08	1
	Grčka	0.27	0.09	.078
	Cipar	0.68	0.09	<.001
	Malta	0.66	0.09	<.001
	Francuska	-1.11	0.09	<.001
Portugal	Italija	0.41	0.09	<.001
	Grčka	0.81	0.09	<.001
	Cipar	1.22	0.10	<.001
	Malta	1.20	0.10	<.001
	Francuska	-0.57	0.08	<.001
Italija	Grčka	0.40	0.08	<.001
	Cipar	0.80	0.09	<.001
	Malta	0.79	0.09	<.001
	Francuska	-0.98	0.10	<.001
Grčka	Cipar	0.41	0.07	<.001
	Malta	0.39	0.07	<.001
	Francuska	-1.38	0.09	<.001
Cipar	Malta	-0.02	0.04	1
	Francuska	-1.79	0.09	<.001
Malta	Francuska	-1.77	0.09	<.001

*Bilješka:*  $\Delta M$  – razlika u aritmetičkim sredinama, pozitivna vrijednost ukazuje na viši rezultat u lijevo navedenoj skupini, SE  $\Delta M$  – standardna pogreška razlike, p – statistička značajnost razlike.

Izvor: izrada autora

Grafikon 41. Grafički prikaz ocjena korištenja razvojnih potencijala za turizam u zdravstvenom turizmu za različite države uz 95 %-tne intervale pouzdanosti



Izvor: izrada autora

Analizom varijance zavisnih uzoraka utvrdilo se da su procjenjivane države međusobno različite po ocjenama korištenja razvojnih potencijala za turizam u kulturnom turizmu ( $F(4.6, 792.3) = 76.69, p < .001$ ), uz snažno izraženu veličinu efekta ( $\omega^2 = .278$ ).

Francuska je na prvom mjestu, s najboljim ocjenama korištenja razvojnih potencijala u kulturnom turizmu ( $p < .05$ ). Sljedeće su po visini ocjena Grčka, Italija i Portugal, koje se međusobno ne razlikuju statistički značajno po ocjenama ( $p = 1$ ), no imaju statistički značajno više ocjene od preostalih zemalja ( $p < .001$ ). Potom su po visini odgovora najizraženije Hrvatska i Španjolska, koje se međusobno ne razlikuju statistički značajno ( $p = 1$ ), no imaju statistički značajno više rezultate od Cipra i Malte ( $p < .001$ ). Cipar i Malta, jedini s ocjenama nižim od prosječne, na zadnjem su mjestu te međusobno nisu statistički značajno različiti ( $p = 1$ ).

Tablica 98. Deskriptivni podaci ocjena korištenja razvojnih potencijala za turizam u kulturnom turizmu za različite države i rezultati analize varijance za zavisne uzorke (n = 172)

Država	M	SD
Hrvatska	3.37	0.75
Španjolska	3.46	0.91
Portugal	3.89	0.86
Italija	3.98	0.88
Grčka	3.97	0.97
Cipar	2.95	0.85
Malta	2.87	0.79
Francuska	4.29	0.81

Mauchlyev test sfericiteta				Analiza varijance				
$\chi^2$	df	p	$\epsilon$	F	df1	df2	p	$\omega^2$
283.45	27	<.001	.662	76.69	4.6	792.3	<.001	.278

*Bilješka:* M – aritmetička sredina, SD – standardna devijacija,  $\chi^2$  – rezultat Mauchleyevog hi-kvadrat testa,  $\epsilon$  – Greenhouse-Geisser korekcija, F – F-omjer uz Greenhouse-Geisser korekciju, df – stupnjevi slobode, p – statistička značajnost,  $\omega^2$  – veličina efekta izražena kroz kvadriranu omegu.

Izvor: izrada autora

Tablica 99. Post hoc usporedbe s Bonferroni korekcijom ocjena korištenja razvojnih potencijala za turizam u kulturnom turizmu za različite države (n = 172)

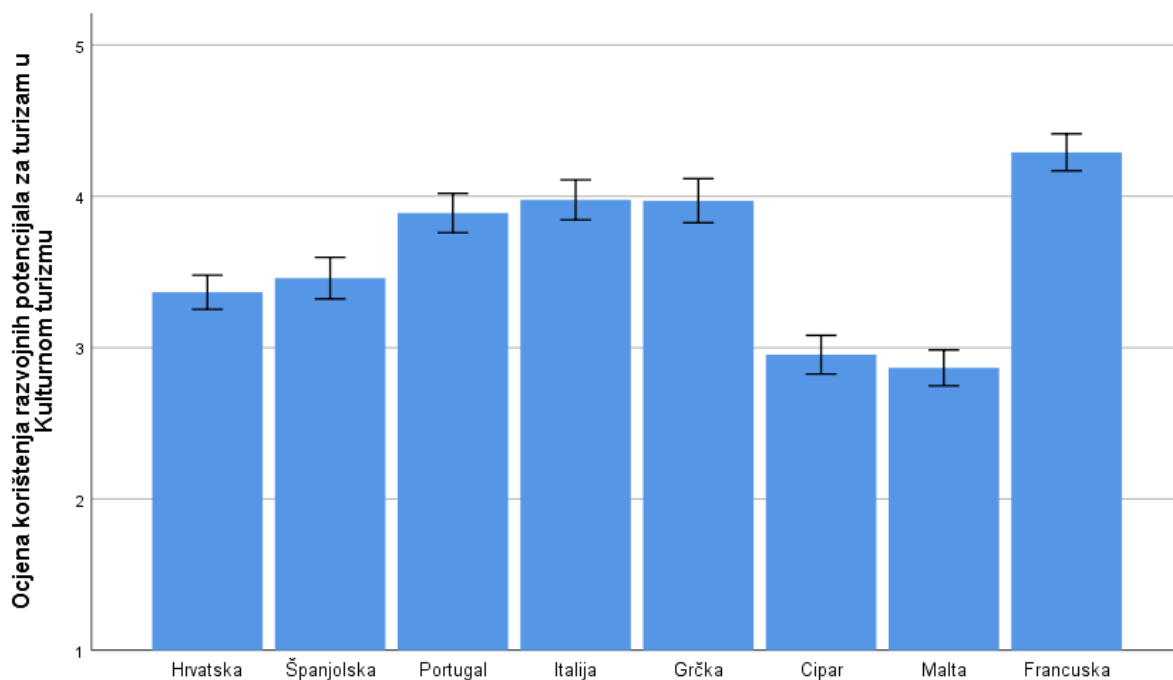
Država (1. skupina)	Država (2. skupina)	$\Delta M$	SE $\Delta M$	p
Hrvatska	Španjolska	-0.09	0.08	1
	Portugal	-0.52	0.07	<.001
	Italija	-0.61	0.08	<.001
	Grčka	-0.61	0.09	<.001
	Cipar	0.41	0.09	<.001
	Malta	0.50	0.07	<.001
	Francuska	-0.92	0.07	<.001
Španjolska	Portugal	-0.43	0.07	<.001
	Italija	-0.52	0.09	<.001
	Grčka	-0.51	0.10	<.001
	Cipar	0.51	0.10	<.001

	Malta	0.59	0.10	<.001
	Francuska	-0.83	0.08	<.001
	Italija	-0.09	0.08	1
	Grčka	-0.08	0.10	1
Portugal	Cipar	0.94	0.09	<.001
	Malta	1.02	0.09	<.001
	Francuska	-0.40	0.07	<.001
	Grčka	0.01	0.06	1
Italija	Cipar	1.02	0.08	<.001
	Malta	1.11	0.09	<.001
	Francuska	-0.31	0.08	.004
	Cipar	1.02	0.08	<.001
Grčka	Malta	1.11	0.09	<.001
	Francuska	-0.32	0.10	.028
	Malta	0.09	0.05	1
Cipar	Francuska	-1.34	0.09	<.001
Malta	Francuska	-1.42	0.09	<.001

*Bilješka:*  $\Delta M$  – razlika u aritmetičkim sredinama, pozitivna vrijednost ukazuje na viši rezultat u lijevo navedenoj skupini, SE  $\Delta M$  – standardna pogreška razlike, p – statistička značajnost razlike.

Izvor: izrada autora

Grafikon 42. Grafički prikaz ocjena korištenja razvojnih potencijala za turizam u kulturnom turizmu za različite države uz 95 %-tne intervale pouzdanosti



Izvor: izrada autora

Analizom varijance zavisnih uzoraka utvrdilo se da su procjenjivane države međusobno različite prema ocjenama korištenja razvojnih potencijala za turizam u poslovnom turizmu ( $F(5.5, 956.1) = 157.19, p < .001$ ), uz snažno izraženu veličinu efekta ( $\omega^2 = .439$ ).

Post hoc usporedbama s Bonferroni korekcijom utvrđeno je da sudionici smatraju kako Francuska statistički značajno više od svih ostalih zemalja koristi razvojne potencijale za turizam u poslovnom turizmu ( $p < .05$ ). Sljedeći je po visini ocjena Portugal, također statistički značajno viši od svih preostalih država ( $p < .001$ ). Potom slijede Španjolska, Italija i Hrvatska, koje imaju statistički značajno više ocjene od preostalih zemalja ( $p < .001$ ). Hrvatska je ipak jedina od tih zemalja s ocjenom nižom od prosječne te ima statistički značajno niži rezultat od Španjolske ( $p < .001$ ). Grčka se ne razlikuje statistički značajno od Hrvatske ( $p = 1$ ), no ima statistički značajno više rezultate od zemalja na zadnjem mjestu, tj. Cipra i Malte ( $p < .05$ ). Cipar i Malta međusobno nisu statistički značajno različiti ( $p = 1$ ).



Tablica 100. Deskriptivni podaci ocjena korištenja razvojnih potencijala za turizam u poslovnom turizmu za različite države i rezultati analize varijance za zavisne uzorke (n = 175)

Država	M	SD
Hrvatska	2.95	0.87
Španjolska	3.41	0.88
Portugal	3.99	0.93
Italija	3.19	0.84
Grčka	2.83	0.83
Cipar	2.36	0.77
Malta	2.34	0.79
Francuska	4.25	0.80

Mauchlyev test sfericiteta				Analiza varijance				
$\chi^2$	df	p	$\epsilon$	F	df1	df2	p	$\omega^2$
163.99	27	<.001	.785	157.19	5.5	956.1	<.001	.439

*Bilješka:* M – aritmetička sredina, SD – standardna devijacija,  $\chi^2$  – rezultat Mauchleyevog hi-kvadrat testa,  $\epsilon$  – Greenhouse-Geisser korekcija, F – F-omjer uz Greenhouse-Geisser korekciju, df – stupnjevi slobode, p – statistička značajnost,  $\omega^2$  – veličina efekta izrađena kroz kvadriranu omegu.

Izvor: izrada autora

Tablica 101. Post hoc usporedbe s Bonferroni korekcijom ocjena korištenja razvojnih potencijala za turizam u poslovnom turizmu za različite države (n = 175)

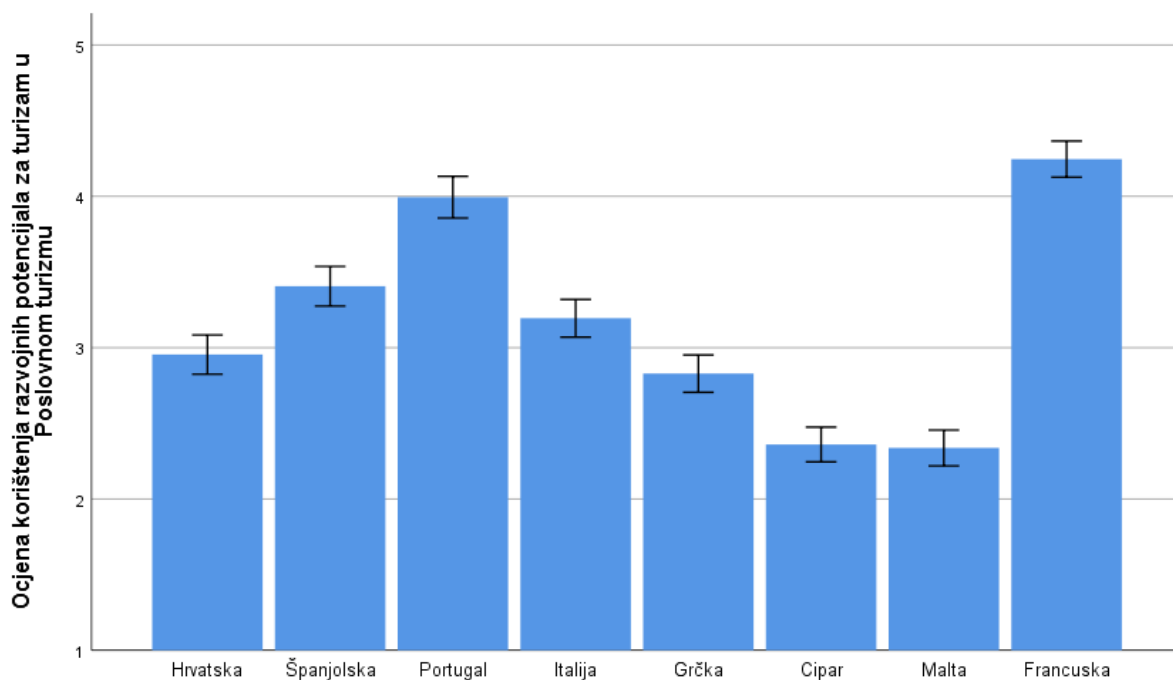
Država (1. skupina)	Država (2. skupina)	$\Delta M$	SE $\Delta M$	p
Hrvatska	Španjolska	-0.45	0.09	<.001
	Portugal	-1.04	0.08	<.001
	Italija	-0.24	0.08	.107
	Grčka	0.13	0.08	1
	Cipar	0.59	0.08	<.001
	Malta	0.62	0.08	<.001
	Francuska	-1.29	0.08	<.001
Španjolska	Portugal	-0.59	0.07	<.001
	Italija	0.21	0.08	.173
	Grčka	0.58	0.09	<.001
	Cipar	1.05	0.09	<.001

	Malta	1.07	0.08	<.001
	Francuska	-0.84	0.08	<.001
	Italija	0.80	0.08	<.001
	Grčka	1.17	0.09	<.001
Portugal	Cipar	1.63	0.09	<.001
	Malta	1.66	0.09	<.001
	Francuska	-0.25	0.07	.011
	Grčka	0.37	0.07	<.001
	Cipar	0.83	0.07	<.001
Italija	Malta	0.86	0.08	<.001
	Francuska	-1.05	0.08	<.001
	Cipar	0.47	0.06	<.001
Grčka	Malta	0.49	0.07	<.001
	Francuska	-1.42	0.08	<.001
	Malta	0.02	0.05	1
Cipar	Francuska	-1.89	0.08	<.001
Malta	Francuska	-1.91	0.08	<.001

*Bilješka:*  $\Delta M$  – razlika u aritmetičkim sredinama, pozitivna vrijednost ukazuje na viši rezultat u lijevo navedenoj skupini, SE  $\Delta M$  – standardna pogreška razlike, p – statistička značajnost razlike.

Izvor: izrada autora

Grafikon 43. Grafički prikaz ocjena korištenja razvojnih potencijala za turizam u poslovnom turizmu za različite države uz 95 %-tne intervale pouzdanosti



Izvor: izrada autora

Analizom varijance zavisnih uzoraka utvrdilo se da su procjenjivane države međusobno različite prema ocjenama korištenja razvojnih potencijala za turizam u cikloturizmu te pustolovno-sportskom turizmu ( $F(5.5, 966.2) = 83.42, p < .001$ ), uz snažno izraženu veličinu efekta ( $\omega^2 = .290$ ).

Post hoc usporedbama s Bonferroni korekcijom utvrđeno je da sudionici smatraju kako Francuska, statistički značajno više od svih ostalih zemalja, koristi razvojne potencijale za turizam u cikloturizmu te pustolovno-sportskom turizmu ( $p < .001$ ). Sljedeći su po visini ocjena Španjolska i Portugal, također statistički značajno viši od svih preostalih država ( $p < .05$ ). Potom slijede Italija, Hrvatska i Grčka, koje imaju statistički značajno više ocjene od preostalih zemalja ( $p < .001$ ). Grčka ipak ima statistički značajno niži rezultat od Španjolske ( $p = < .001$ ). Cipar i Malta, jedine s ocjenama nižim od prosječne, na zadnjem su mjestu te međusobno nisu statistički značajno različite ( $p = 1$ ).

Tablica 102. Deskriptivni podaci ocjena korištenja razvojnih potencijala za turizam u cikloturizmu te pustolovno-sportskom turizmu za različite države i rezultati analize varijance za zavisne uzorke (n = 177)

Država	M	SD
Hrvatska	3.28	0.74
Španjolska	3.68	0.91
Portugal	3.66	0.82
Italija	3.41	0.86
Grčka	3.11	0.84
Cipar	2.58	0.78
Malta	2.64	0.81
Francuska	4.13	0.97

Mauchlyev test sfericiteta				Analiza varijance				
$\chi^2$	df	p	$\epsilon$	F	df1	df2	p	$\omega^2$
206.58	27	<.001	.784	83.42	5.5	966.2	<.001	.290

*Bilješka:* M – aritmetička sredina, SD – standardna devijacija,  $\chi^2$  – rezultat Mauchleyevog hi-kvadrat testa,  $\epsilon$  – Greenhouse-Geisser korekcija, F – F-omjer uz Greenhouse-Geisser korekciju, df – stupnjevi slobode, p – statistička značajnost,  $\omega^2$  – veličina efekta izražena kroz kvadriranu omegu.

Izvor: izrada autora

Tablica 103. Post hoc usporedbe s Bonferroni korekcijom ocjena korištenja razvojnih potencijala za turizam u cikloturizmu te pustolovno-sportskom turizmu za različite države (n = 177)

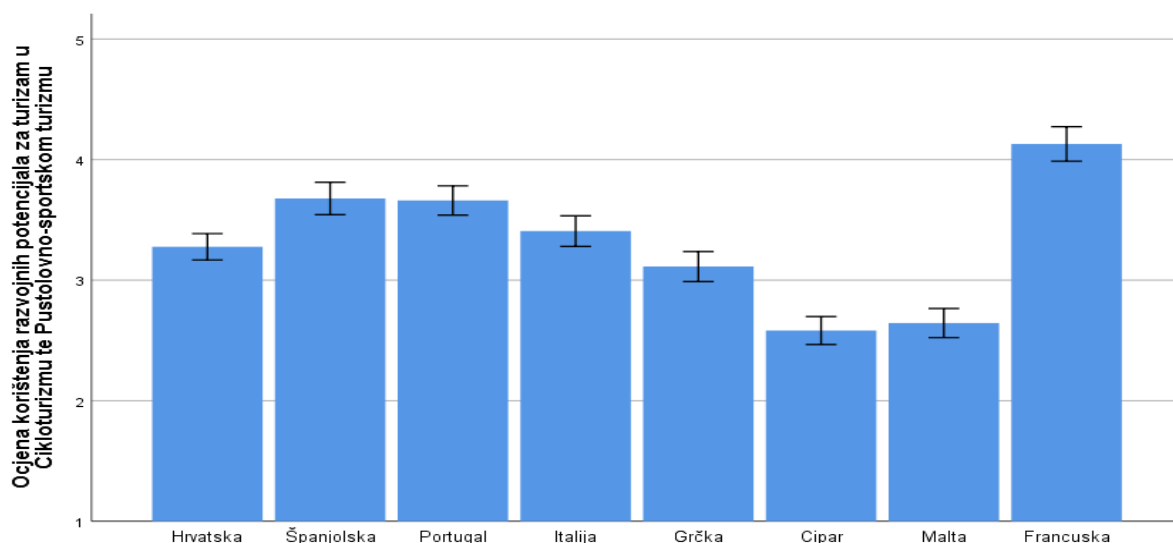
Država (1. skupina)	Država (2. skupina)	$\Delta M$	SE $\Delta M$	p
Hrvatska	Španjolska	-0.40	0.08	<.001
	Portugal	-0.38	0.08	<.001
	Italija	-0.13	0.08	1
	Grčka	0.16	0.08	1
	Cipar	0.70	0.07	<.001
	Malta	0.63	0.07	<.001
	Francuska	-0.85	0.08	<.001
Španjolska	Portugal	0.02	0.07	1
	Italija	0.27	0.07	.007
	Grčka	0.57	0.09	<.001

	Cipar	1.10	0.08	<.001
	Malta	1.03	0.08	<.001
	Francuska	-0.45	0.10	<.001
	Italija	0.25	0.08	.044
	Grčka	0.55	0.08	<.001
Portugal	Cipar	1.08	0.09	<.001
	Malta	1.02	0.09	<.001
	Francuska	-0.47	0.08	<.001
	Grčka	0.29	0.07	.002
Italija	Cipar	0.83	0.07	<.001
	Malta	0.76	0.08	<.001
	Francuska	-0.72	0.09	<.001
	Cipar	0.53	0.08	<.001
Grčka	Malta	0.47	0.09	<.001
	Francuska	-1.02	0.10	<.001
	Malta	-0.06	0.05	1
Cipar	Francuska	-1.55	0.09	<.001
Malta	Francuska	-1.49	0.09	<.001

*Bilješka:*  $\Delta M$  – razlika u aritmetičkim sredinama, pozitivna vrijednost ukazuje na viši rezultat u lijevo navedenoj skupini, SE  $\Delta M$  – standardna pogreška razlike, p – statistička značajnost razlike.

Izvor: izrada autora

Grafikon 44. Grafički prikaz ocjena korištenja razvojnih potencijala za turizam u cikloturizmu te pustolovno-sportskom turizmu za različite države uz 95 %-tne intervale pouzdanosti



Izvor: izrada autora

Analizom varijance zavisnih uzoraka utvrdilo se da su procjenjivane države međusobno različite po ocjenama korištenja razvojnih potencijala za turizam u sklopu turističkog proizvoda "sunce i more" ( $F(4.9, 840.8) = 38.74, p < .001$ ), uz snažno izraženu veličinu efekta ( $\omega^2 = .160$ ).

Hrvatska postiže najviše rezultate, statistički značajno više od Španjolske, kao i od Grčke, Italije, Cipra i Malte ( $p < .001$ ), no ne i od Portugala i Francuske ( $p = 1$ ). Francuska, Portugal i Španjolska ostvaruju rezultate koji su statistički značajno viši od Italije, Cipra i Malte ( $p < .001$ ), no ne i od Grčke ( $p > .05$ ). Potom je po visini ocjena na redu Grčka, koja postiže statistički značajno više rezultate od Italije, Cipra i Malte ( $p < .001$ ). Italija, Cipar i Malta na posljednjem su mjestu te međusobno nisu statistički značajno različiti ( $p > .05$ ). Nema država s ocjenama nižim od prosječne.

Tablica 104. Deskriptivni podaci ocjena korištenja razvojnih potencijala za turizam u sklopu turističkog proizvoda "sunce i more" za različite države i rezultati analize varijance za zavisne uzorke ( $n = 174$ )

Država	M	SD
Hrvatska	4.33	0.75
Španjolska	4.05	0.92
Portugal	4.17	0.94

Italija	3.56	1.01
Grčka	3.98	0.86
Cipar	3.43	1.00
Malta	3.35	1.01
Francuska	4.15	0.97

Mauchlyev test sfericiteta				Analiza varijance				
$\chi^2$	df	p	$\epsilon$	F	df1	df2	p	$\omega^2$
217.18	27	<.001	.694	38.74	4.9	840.8	<.001	.160

*Bilješka:* M – aritmetička sredina, SD – standardna devijacija,  $\chi^2$  – rezultat Mauchleyevog hi-kvadrat testa,  $\epsilon$  – Greenhouse-Geisser korekcija, F – F-omjer uz Greenhouse-Geisser korekciju, df – stupnjevi slobode, p – statistička značajnost,  $\omega^2$  – veličina efekta izrađena kroz kvadriranu omegu.

Izvor: izrada autora

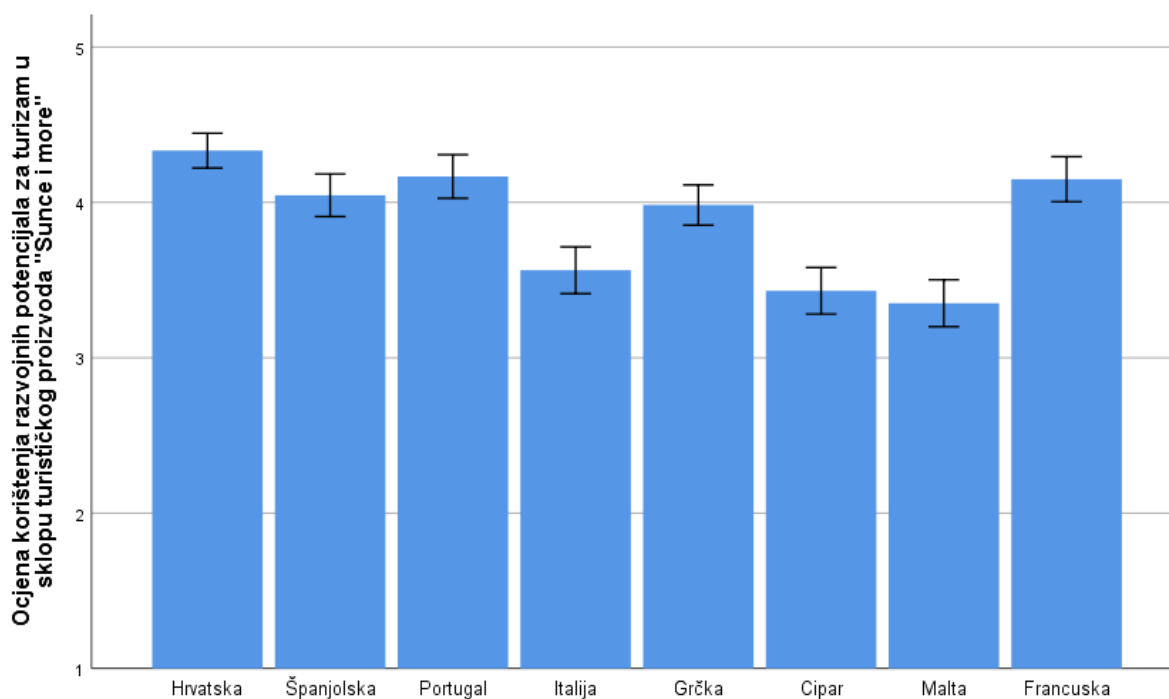
Tablica 105. Post hoc usporedbe s Bonferroni korekcijom ocjena korištenja razvojnih potencijala za turizam u sklopu turističkog proizvoda "sunce i more" za različite države

Država (1. skupina)	Država (2. skupina)	$\Delta M$	SE $\Delta M$	p
Hrvatska	Španjolska	0.29	0.08	.012
	Portugal	0.17	0.08	1
	Italija	0.77	0.09	<.001
	Grčka	0.35	0.07	<.001
	Cipar	0.90	0.08	<.001
	Malta	0.98	0.07	<.001
	Francuska	0.18	0.09	1
Španjolska	Portugal	-0.12	0.07	1
	Italija	0.48	0.08	<.001
	Grčka	0.06	0.08	1
	Cipar	0.62	0.09	<.001
	Malta	0.70	0.09	<.001
	Francuska	-0.10	0.10	1
Portugal	Italija	0.60	0.07	<.001
	Grčka	0.18	0.08	.730
	Cipar	0.74	0.10	<.001

	Malta	0.82	0.10	<.001
	Francuska	0.02	0.08	1
Italija	Grčka	-0.42	0.08	<.001
	Cipar	0.13	0.10	1
	Malta	0.21	0.10	.863
	Francuska	-0.59	0.09	<.001
Grčka	Cipar	0.55	0.07	<.001
	Malta	0.63	0.08	<.001
	Francuska	-0.17	0.09	1
Cipar	Malta	0.08	0.06	1
	Francuska	-0.72	0.10	<.001
Malta	Francuska	-0.80	0.11	<.001

*Bilješka:*  $\Delta M$  – razlika u aritmetičkim sredinama, pozitivna vrijednost ukazuje na viši rezultat u lijevo navedenoj skupini, SE  $\Delta M$  – standardna pogreška razlike, p – statistička značajnost razlike.

Grafikon 45. Grafički prikaz ocjena korištenja razvojnih potencijala za turizam u sklopu turističkog proizvoda "sunce i more" za različite države uz 95 %-tne intervale pouzdanosti



Izvor: izrada autora



### 6.3. Rasprava

Trenutne mogućnosti i strateška razvojna pozicija Republike Hrvatske kao turističke destinacije najbolje se mogu propitati kombinacijom pitanja usmjerenih na osobno djelovanje turističkih profesionalaca u pogledu bivšeg i sadašnjeg djelovanja te stavova vezanih uz temeljne prijedloge razvojnih mogućnosti Hrvatske kao turističke destinacije Europske unije, što se i učinilo kroz primarno istraživanje doktorske disertacije. Kako su razvojne mogućnosti vrlo širok pojam otvoren za interpretaciju, posebice u domeni turizma, pitanja su u ovoj sekciji te u čitavoj anketi nastala na temelju spoznaja nastalih istraživanjem znanstveno-stručne literature kao i na primjerima praksi Hrvatskoj konkurentnih turističkih zemalja. Generalni zaključak na temelju sekundarnih i primarnih rezultata je da Hrvatska ne koristi dovoljan kapacitet razvojnih mogućnosti u svrhu dosezanja konkurentnih europskih zemalja s kojima je uspoređena kroz čitavu doktorsku disertaciju. Iako je unutar disertacije naglašeno u više navrata da su neke od mediteranskih zemalja s kojima je Hrvatska uspoređena razvijene zapadne zemlje Europe (Španjolska, Italija, Francuska, Portugal) te su samim time njihovi kapaciteti za realizacijom razvojnih mogućnosti kudikamo veći, to ne mijenja, prema mišljenju autora, stanje blaže „inertnosti“ u domeni ostvarenih potencijala razvojnih mogućnosti Hrvatske. Prethodno izrečeno potkrijepljeno je s više različitih rezultata dobivenih u primarnom istraživanju doktorske disertacije.

Većina ispitanika smatra da Hrvatska ne koristi konkurentno mogućnost razvoja turističke destinacije koje omogućava članstvo u Europskoj uniji, a odgovori impliciraju blago razočaravajući stav ispitanika, gdje se u više navrata (n=37) ističe jasan odgovor ne, a u dodatnih desetak navrata je taj odgovor popraćen jasno artikuliranim komentarima koji se mogu sažeti na nekoliko zajedničkih nazivnika kao što su: a) neiskorištavanje potpunog kapaciteta EU fondova, b) nepoznavanje strateških dokumenata na nacionalnoj razini, c) izostanak strateških udruživanja u klastere za postizanje boljih rezultata, d) turizam se u Hrvatskoj događa spontano, a ne namjerno i dr.

Nadalje, ispitanici su svjesni izazova u hrvatskom turizmu i ne shvaćaju zašto se ne poduzimaju strateške aktivnosti za ublažavanje sezonalnosti, reduciranje slučajnog odvijanja turizma, poticanje inovativnosti i inovativnih rješenja, uklanjanje ovisnosti o moru i lijepom vremenu, rješavanje problema vezanog uz manjak radne snage i sl. Većina njih također napominje da ti izazovi nisu „jučerašnji,“ nego da se radi o dugotrajnim stanjima o kojima se govori uglavnom

u realnom sektoru, a ništa se ne poduzima na nacionalnoj razini. Ispitanici su jasnim stavovima pokazali da ne vjeruju da je trenutni strateški smjer turizma zapravo smjer održivog razvoja (>60%), a zanimljivo je da ih samo 6% nije upoznato sa strateškim dokumentima vezanim za turizam, što implicira da se radi o ljudima koji su svjesni postojećeg stanja, ali i postojećih strategija i planova. Od postojećih ispitanika niti trećina smatra da su postojeće strategije realizirane, što opet jasno implicira negativno postojeće stanje uma djelatnika u turizmu u Hrvatskoj, a negativan način razmišljanja oslikava se i u činjenici da manjina ispitanika uopće vjeruje da su ciljevi prezentirani u nacionalnoj strategiji realni i dostižni, što je poduprto činjenicom da ispitanici prosječno nemaju snažno izražen stav o ambicioznosti predstavljenih ciljeva, unatoč upoznatosti sa Strategijom razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine. Također jako zabrinjava činjenica da manjina ispitanika smatra da su ciljevi nacionalne turističke strategije dovoljno mjerljivi. To je prvenstveno problematična spoznaja jer u 21. stoljeću živimo u vremenu u kojem se koristi velik spektar digitalnih alata za mjerenje svih efekata i pojava. Sama izjava ispitanika ukazuje na spoznaje o tome da je nacionalna strateška dokumentacija pisana nejasno, odnosno na način na koji pojedine ciljeve, prema iskazu ispitanika, nije moguće jasno iskazati u obliku apsolutnih vrijednosti. Ukoliko to pak nije slučaj, nacionalna strategija turizma definitivno nije jasno komunicirana široj javnosti i svim interesnim skupinama, odnosno, nije učinjeno dovoljno promocije i edukacije od strane donositelja nacionalnih politika što jasno pokazuju rezultati primarnog istraživanja. Nastavno, svaka knjiga o menadžmentu ikad napisana jasno govori o važnosti kolaboracije, komunikacije i dijeljenja znanja unutar organizacijskih timova na razini organizacije, a ništa drugačije ne smije biti ni na nacionalnoj razini. Zapravo je jednostavno zaključiti da država kao glavni donositelj odluka (politika) mora sve odluke pravovremeno i jasno artikulirano prenijeti na sve niže razine koje će te odluke implementirati na regionalnim, lokalnim i nižim mikrorazinama. Prethodno izrečenom u prilog ide i rezultat od 70% ispitanika koji su predlagali svoja poboljšanja nekog vida nacionalne strategije na lokalnim razinama, jer to implicira prema stavu autora da velika većina ispitanika nije prepoznala dovoljno signifikantan utjecaj trenutno napisane nacionalne strategije na potencijal ostvarenih rezultata. U prilog prethodno napisanom ide i činjenica da je preko 60% ispitanika od prethodno spomenutih 70% izjavilo da su njihovi prijedlozi u cijelosti ili djelomice uvaženi, što zapravo samo naglašava potrebu za ranijim uključivanjem dionika cijelog turističkog ekosustava u izradu nacionalne strateške dokumentacije.

Finalna misao koja će pomoći potvrditi odgovor oko prvog istraživačkog pitanja bazirana je na mišljenju ispitanika vezanim za stav o komparaciji iskorištavanja razvojnih mogućnosti Hrvatske u odnosu na usporedne mediteranske zemlje, pri čemu su ispitanici dali do znanja da utilizaciju razvojnih mogućnosti hrvatskog turizma vide boljom jedino od Malte, Cipra i Grčke, dok su mišljenja da su hrvatske razvojne mogućnosti znatno lošije korištene od svih razvijenih mediteranskih zemalja spomenutih u sekundarnom i primarnom istraživanju (Francuska, Španjolska, Portugal, Italija). Nastavno na prethodno, odgovor na prvo istraživačko pitanje glasi: „*Hrvatska osrednje koristi razvojne mogućnosti prema rezultatima sekundarnog i primarnog istraživanja, a u odnosu na konkurentske mediteranske zemlje koristi ih znatno lošije.*“

Poboljšanja u domeni destinacijskog menadžmenta u Hrvatskoj dominantno predlažu predstavnici velikih turističkih kompanija, turističkih zajednica te ostatak znanstveno-stručne javnosti; svi redom ispitanici u ovom istraživanju. Važno je da ljudi koji imaju znanje u području turizma i ugostiteljstva djeluju i u svrhu općeg dobra i korisnosti u destinaciji, jer jedino oni imaju mogućnosti izazvati pozitivne promjene. Prethodno izrečeno, osim uvida u proaktivnost hrvatskih turističkih profesionalaca, služi istima također i kao podsjetnik na stratešku dimenziju turističkog razvoja u koju su i više no pozvani uključiti se. Većina od preko dvije trećine sudionika predlagalo je poboljšanja u domeni destinacijskog menadžmenta (n=129, 70,1%), a čak je i visok postotak poboljšanja usvojen kako je opisano u prethodnih nekoliko paragrafa rasprave doktorske disertacije, međutim postavlja se moralno pitanje jesu li ta poboljšanja vezana za vlastitu korist ili za poboljšanja u domeni cjelovitog hrvatskog turizma. U manjem broju iskaza ispitanika, vezanim za mišljenje o nacionalnoj strategiji, spomenuto je da je nacionalna strategija turizma zapravo dokument pogodan manjini koja točno zna što ta strategija predstavlja, i kako im pogoduje, a da se za veliku većinu radi o potpuno irelevantnom dokumentu. Iako na prvu zvuči kao subjektivan odgovor potaknut izrazito negativnim dosadašnjim iskustvom, ne treba ga se izuzeti kao izdvojenicu, upravo zato što učestalo od osamostaljenja Hrvatske svjedočimo novim razočaranjima hrvatskog naroda od strane donositelja odluka na nacionalnoj razini. Dakle jedan od ključnih izazova razvojnih mogućnosti Hrvatske svakako je nepovjerenje i nezadovoljstvo dionika u samom turizmu postojećim vodstvom.

Nastavno na prethodno, jedan već spomenut izazov ima sličan rezultat kao i prethodno navedeni, a radi se o neinformiranosti dionika i dijeljenju znanja dionicima u turizmu, što opet širi nezadovoljstvo i nepovjerenje te zadržava negativan „status quo.“

Kao svakako još jedan bitan izazov u ostvarenju razvojnih mogućnosti hrvatskog turizma nameće se i porezna politika, koja je jedna od viših u Europskoj uniji i koja na indirektan način potiče djelovanje sive ekonomije, a što se očituje u nekoliko različitih aspekata: a) neizdavanje računa gostima, b) neprijavljivanje radnika u objektima, c) uvoz jeftinije, često nekvalificirane radne snage iz inozemstva zbog rezanja troškova, nauštrb nezapošljavanja domaće kvalificirane radne snage zbog visokih parafiskalnih nameta od strane države, čime pati kvaliteta turističke ponude, što se na kraju prelijeva na (ne)zadovoljstvo turista.

Nadalje, postoji još niz nedostataka, a prevladavajuća većina ispitanika ističe da „na kormilu jednog od najvećeg generatora hrvatskog BDP-a“ nema pravog lidera i ne postoji jasna strategija koja može realizirati velik potencijal razvojnih mogućnosti hrvatskog turizma. U prilog tome ide i često izraženo mišljenje ispitanika da se ulaganja provode oportuno, nerijetko na dobrobit manjeg broja pojedinaca umjesto cijele zajednice. Gotovo od osamostaljenja se u vidu hrvatskog turizma priča o izazovu sezonalnosti, međutim i dan danas je to problem o kojem se priča, a ne čini se gotovo ništa prema iskazima ispitanika.

Kao najveću potrebu za poboljšanjem i početkom realizacije razvojnih mogućnosti Hrvatske kao turističke destinacije ispitanici smatraju okrupnjavanje u klastere, odnosno strateška partnerstva s ciljem poboljšanja postojeće turističke ponude i promjenom dosadašnjeg, neučinkovitog, načina upravljanja. Prethodno navedeno implicira diverzificiranje turističke ponude u svrhu očuvanja potražnje, zaštitu i očuvanje okoliša uslijed turističkih kretanja, poboljšanje javne i komunalne infrastrukture te edukaciju i privlačenje potencijalnih turističkih djelatnika. Prethodno nabrojane aktivnosti također predstavljaju i najčešće aktivnosti destinacijskog menadžmenta, spomenute u prijašnjim pitanjima.

Sukladno svemu prethodno navedenom, odgovor na drugo istraživačko pitanje doktorske disertacije glasi: „*Glavni nedostaci u realizaciji razvojnih mogućnosti Hrvatske kao turističke destinacije Europske unije ogledaju se u svim segmentima turističke nacionalne strategije. Primarno se radi o nedostatku bolje vizije i promjene status quo-a, nedostatku liderstva, strateških partnerstava, neadresiranju dugogodišnjih postojećih izazova kao što su*

*sezonalnost, neadekvatnoj iskoristivosti EU fondova, nedovoljnoj diverzifikaciji turističke ponude i dr. Kao često isticano rješenje spominje se uključivanje uspješnih poduzetnika iz turističkog sektora u donošenje nacionalnih odluka i politika, strateška partnerstva i okrupnjavanja u klastere na razini regija u svrhu bržeg razvoja i podizanja kvalitete trenutne turističke ponude, a time i poticanja rasta hrvatskog turizma i ostvarenja potencijala razvojnih mogućnosti Hrvatske kao europske turističke destinacije. “*

Može se izvesti zaključak kako je, uzevši u obzir važnost turizma za hrvatsko gospodarstvo opisanu ovim radom, opća populacija u Hrvatskoj nedovoljno informirana o pozitivnim učincima turizma. Pravovremeno, točno i sveobuhvatno turističko informiranje u Hrvatskoj zadaća je prvenstveno Hrvatske turističke zajednice i Ministarstva turizma i sporta, te bi u općoj populaciji trebalo provoditi kampanje informiranja opće populacije o pozitivnim efektima turizma na gospodarstvo Hrvatske.

Iako je Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine (u daljnjem tekstu Strategija) bila aktivna većinu analiziranog vremena, a hrvatski turistički akteri imaju izražen osjećaj da hrvatskom turizmu nedostaje strategije i koordinacije, to pak daje jasnu indiciju da je Strategiji bila potrebna revizija u svrhu veće prilagodljivosti i aplikativnosti.

Predložene pozitivne aktivnosti turističkog razvoja u koje bi turizam trebao intenzivirati svoja ulaganja nastale su kompilacijom temeljnih ideja gotovo kompletne znanstvene literature koja se bavi predmetnom problematikom, od temeljnih turističkih udžbenika domaćih autora poput Čavlek i sur. (2011) i Magaš, Vodeb i Zadel (2018), Magaš (2008), preko izvještaja o ekonomskim implikacijama turizma WTTC-a sve do radova stranih autora vezanih uz održivost turizma u drugim mediteranskim destinacijama, poput Carvao, Koens i Postma (2018), Grossi i Mussini (2019), Velissariou, E. i Gkougkoulitsas, T. (2019) i mnogih drugih.

### *6.3.1. Znanstveni doprinos empirijskog istraživanja o razvojnim mogućnostima Republike Hrvatske kao turističke destinacije Europske unije*

Temeljni znanstveni doprinos prethodno razloženog empirijskog dijela ovog rada ogleda se u utvrđivanju stavova, mišljenja i namjera hrvatskih turističkih profesionalaca o ključnim segmentima turističkog upravljanja Hrvatske kao turističke destinacije Europske unije.

Kroz čestice izuzetno opširnog anketnog upitnika, sastavljenog na temelju proučavanja relevantne svjetske i domaće literature, ispitanici su se izjasnili o temeljnim segmentima turističke ponude, strateškoj orijentaciji i strateškim dokumentima, najvažnijim problemima hrvatskog turizma te o poželjnom budućem smjeru hrvatskog turističkog razvoja.

Kako su upravo ispitanici ovog istraživanja osobe na upravljačkim pozicijama u turističkim poduzećima i javnoj upravi, njihova percepcija razvojnih mogućnosti kao i dominantnih problema hrvatskog turizma izuzetno je bitna kako će upravo oni biti temeljni akteri u ostvarenju ciljeva budućih strategija hrvatskog turizma.

Zajedno s odgovorima na istraživačka pitanja ovog rada sublimiranima u zaključku, rezultati ovog istraživanja predstavljaju solidnu polazišnu točku za planiranje i izradu budućih strateških odrednica hrvatskog turizma.

Obzirom na obujam postavljenih pitanja i interesantne zaključke iznesene u šestom poglavlju, svaka čestica anketnog upitnika ovog rada može predstavljati zasebnu osnovu daljnjeg istraživanja, što predstavlja dodatni znanstveni doprinos u formi kvalitetne podloge za buduća istraživanja.

Kao još jedna dodana vrijednost ove doktorske disertacije može se navesti i bogat pregled strane i domaće znanstvene literature, međunarodnih izvješća te publikacija svih bitnijih institucija vezanih za turizam koje mogu biti temelj za buduća istraživanja u ovim ili sličnim domenama.

### *6.3.2. Aplikativni doprinos rada*

Aplikativni doprinos ovog dokorskog rada proizlazi iz činjenice da je kroz teorijski pregled, sekundarno i primarno istraživanje dosegnut izuzetno širok dijapazon pojmova, stavova i mišljenja, različitih metrika, deskriptivnih, tabličnih i grafičkih pregleda ključnih za istraživanje razvojnih mogućnosti turističke destinacije.

Još važnije, velik dio čestica korištenih u primarnom istraživanju može, uz manje iteracije, poslužiti menadžmentima raznih organizacija u turizmu za analizu i reviziju stanja lokalnog ili regionalnog ekosustava u kojem te organizacije djeluju.

Nadalje, izuzetno široko pokriven pregled literature i analiza razvojnih mogućnosti u sekundarnom istraživanju mogu poslužiti kao početna točka svakog ozbiljnijeg dubinskog istraživanja (eng. *Due dilligence*) u svrhu izrade akcijskih planova ili strategija. Na temelju rezultata i spoznaja priloženih u doktorskoj disertaciji svaka institucija ili organizacija koja radi na poboljšanju turističke ponude, rješavanju problema u turizmu ili adresiranju određenih izazova, ovu disertaciju može iskoristiti kao „sidro,“ odnosno svojevrsni priručnik koji će služiti kao putokaz u implementaciji boljitaka vezanih za turizam i Hrvatsku kao turističku destinaciju.

### 6.3.3. *Ograničenja provedenog istraživanja*

Primarno ograničenje empirijskog istraživanja predstavlja uzorak istraživanja koji prema statističkim teorijskim obrascima nije reprezentativan. Razlog tome je nedostatak diverzifikacije uzorka, odnosno u uzroku su bili prisutni ispitanici dominantno iz Primorske Hrvatske, Istre i Dalmacije, dok su većinom izostavljeni ispitanici s krajnjeg juga (Dubrovačko-Neretvanska županija), Slavonije, sjevera Hrvatske i Zagreba te Zagrebačke županije. Temeljno ograničenje istraživanja pri razmatranju razvojnih indikatora poput ETIS-a svakako predstavlja izrazito velik nedostatak i nedostupnost recentnih podataka bitnih za potpunu razvojnu analizu Hrvatske kao turističke destinacije.

Također, prema podacima Hrvatske turističke zajednice, u kategoriji „Hoteli“ je krajem 2019. godine bilo 129.028 postelja, dok procjene Eurostat-a govore o broju nešto većem od 171 tisuće. Ovdje je ključan segment „sličan smještaj“ koji po metodologiji Eurostat-a obuhvaća primjerice i hostele, difuzne hotele i hotelske smještaje u lječilištima, dok domaća nacionalna turistička metodologija navedeno pretežito razdvaja (HTZ, 2020), no isto tako zbog obuhvaćanja „sličnog smještaja“ i kod ostalih usporedivih zemalja u projekcijama Eurostat-a ne dolazi do značajnih pogrešaka, ali je potrebno apostrofirati ovaj aspekt kao djelomično ograničenje istraživanja.

Isto tako, neka od pitanja u anketnom upitniku su prema procjeni autora disertacije sugestivna. Većina djelatnika u turizmu u provedenom istraživanju su redom poduzetnici, stoga će rijetko podržavati nametnute politike na razini države. Samim time su pitanja vezana za procjenu Strategije razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine vjerojatno dobila ispodprosječne ocjene ili uvelike niže ocjene od realnih.

Još jedno ograničenje svakako je neuključivanje većeg udjela mlađih ispitanika u istraživanje, koji ne samo da bi za nekoliko godina mogli biti donositelji odluka (zaposlenici, rukovoditelji, poduzetnici) u turizmu nego su i predvodnici tehnoloških transformacija koje se koriste u turističkim ekosustavima. Njihovi su mišljenja i percepcija stoga od izuzetne važnosti jer njihov način razmišljanja, konzumiranja sadržaja i odabira destinacija može uvelike pomoći definirati budući razvoj i strategije u turizmu.

#### *6.3.4. Preporuke za buduća istraživanja*

Kako naglašava Global Digital Report (2022) digitalne tehnologije, u koje se ubrajaju i platforme za najam smještaja u turizmu predstavljaju snažan poticaj mlađim generacijama (GEN-Z; 1994.-1999. godišće). Ovaj digitalni oblik komunikacije generira kod mlađih generacija motivaciju za putovanjima, transparentnost prilikom usporedbe cijena, pregled galerija i video snimaka (ponekad i uživo), što predstavlja značajan poticaj i motiv za ovu generaciju. No, kako se stariji turisti slabije služe informacijskim tehnologijama, bilo bi interesantno proučiti načine utjecaja novih tehnologija na skupinu turista starije životne dobi, koja predstavlja također i turiste najviše platežne moći.

Također, slična istraživanja svakako moraju uzeti u obzir kompletnu teritorijalnu pokrivenost u kontekstu zahvaćanja uzorka za potrebe sličnih istraživanja. Potrebno je definirati populaciju, odrediti pondere disperzije populacije po regijama u Hrvatskoj i zatim definirati ukupan zadovoljavajući broj jedinica u uzorku po svakoj regiji. Također je, unutar svake regije, potrebno posložiti strukturu svih turističkih poduzeća te shodno tome definirati zadovoljavajući broj jedinica svakog turističkog poduzeća unutar svakog regionalnog poduzorka. Time bi se postigli inicijalni preduvjeti za postizanje reprezentativnosti uzorka ovakvog istraživanja.



Kao dodatak za dobivanje dubljih spoznaja ovakvih kvantitativnih istraživanja autor smatra da bi bilo izuzetno korisno provesti i kvalitativnu analizu na razini cijelog ekosustava u svrhu detektiranja glavnih izazova i problema izvedbe željenih ciljeva od strane turističkih poduzeća. Prvenstveno bi bilo korisno čuti koji su najveći izazovi donositelja odluka i strategija koji otežavaju provedbu, a potom i svih ostalih dionika.

Time bi se stvorila podloga za kreiranje kvalitetnijih kvantitativnih istraživanja, jer temeljni postulati kvantitativnih istraživanja impliciraju da se zna što je pravi problem, dok kvalitativna analiza to tek pokušava otkriti, a potom omogućiti temelje za definiranje rješenja. Također, vremenski okvir provođenja ovakvih istraživanja izuzetno je bitan aspekt. Većina dionika (turističkih poduzeća) nisu dostupni tokom trajanja turističke sezone, ali i u predsezoni i u postsezoni. Razlog tome su ogromni pritisci zbog uskog vremenskog koridora u kojem posluju takva poduzeća u Hrvatskoj kako je i objašnjeno u poglavlju o sezonalnosti ove doktorske disertacije.

## 7. ZAKLJUČAK

Razvojne mogućnosti turističke destinacije predstavljaju mnogo nepoznanica, ali istovremeno i potencijal za neograničenu kreativnost u sklopu razvoja turističke destinacije. Temeljitim pregledom literature u sklopu doktorske disertacije otkriveno je mnogo slojeva razvojnih mogućnosti turističkih destinacija, a primarno je obrađena Republika Hrvatska i njeni potencijali. Unatoč kontinuiranim rekordnim turističkim sezonama u Hrvatskoj, visokom postotku koji turizam generira u BDP-u, stvaranjem novih radnih mjesta iz godine u godinu, generalni je zaključak, izveden iz sekundarnog i primarnog istraživanja, da razvojne mogućnosti Hrvatske kao europske turističke destinacije nisu, za sada, dosegnule niti približan potencijal. Generalni je zaključak ispitanika da je turizam slučajna pojava u Hrvatskoj te je vrlo sezonalan i neadekvatno vođen. Prethodno se očituje u nekoliko različitih točaka o kojima će se raspravljati u nastavku zaključka doktorske disertacije.

Prva točka zasniva se na fundamentalnoj reformi javne uprave. Ova je tema dugo spominjana u hrvatskom javnom prostoru, čiju je nužnost apostrofirala i sama Europska komisija (2017). Kako su javna uprava i javni sektor često aktivan ili barem podupirući dionik turističkog klastera, nužno je poslušati mišljenje dionika tog sustava i način na koji oni percipiraju javnu upravu kao nužan okvir hrvatskog gospodarskog djelovanja. Elementi negativnih implikacija koje javna uprava u sklopu razvojnih mogućnosti Hrvatske ima, očituju se kroz porezni sustav, investicijsku klimu te kompleksnu i dugu administraciju. Prethodno navedeno otežava poduzetnicima u turizmu svakodnevni operativan rad i nerijetko ih tjera na razne pronalaskе rupa u sustavu koje vode širenju sive ekonomije. Glavni razlog je sezonalnost, odnosno kratak vremenski period u kojem poduzetnik u turizmu u Hrvatskoj ima otprilike tri mjeseca godišnje za ostvarenje prihoda koji bi pokrili troškove cijele godine, a kada se tu nametnu visoke porezne stope na dohodak i ostali parafiskalni nameti, percepcija poduzetnika je da će, ako radi sve „po knjizi,“ raditi samo da pokrije troškove. Investicijska klima i administrativno-birokratski aparat zapravo su izazovi koji se isprepliću kroz problem javne uprave. U Hrvatskoj u turizmu FDI (direktna strana ulaganja; eng. *Foreign Direct Investments*) nisu toliko privlačna inozemnim investitorima, kao u slučaju razvijenih zemalja zapadne Europe. Jedan od razloga je svakako spora birokracija koja umanjuje motivaciju za FDI investicijama, a drugi je svakako pogodovanje lokalnih vlasti postojećim domaćim investitorima, što dodatno demotivira bilo kakvu zdravu investicijsku klimu.

Nastavno se naslanja na poslovno okruženje u Hrvatskoj koje je prema analizama Svjetskog ekonomskog foruma (2019), ocijenjeno najlošijom ocjenom od svih promatranih mediteranskih zemalja. Porezno opterećenje turizma porezom na dodanu vrijednost i ostalim parafiskalnim nametima, najviše je od usporedivih zemalja Europske unije, gdje je prema uzoru na konkurentne zemlje Europske unije potrebna porezna politika koja implicira rasterećenje turističkih poduzetnika, a u svrhu poticanja konkurentnog rasta i razvoja te omogućavanja daljnjih ulaganja nužnih za rast turističkih poduzeća. Investicije u sektor turizma i putovanja prema podacima Svjetske banke, a promatrano prema broju stanovnika, najniže su od svih usporedivih zemalja Europske unije, osim Italije. Hrvatsko gospodarstvo je trebalo, što je također definirano i samom Strategijom razvoja hrvatskog turizma do 2020. godine, konkurentnije privlačiti investicije unaprjeđivanjem poslovnog okruženja te konkurentnim korištenjem investicijskih mogućnosti koje članstvo u Europskoj uniji pruža. To se odnosilo na korištenje mogućnosti sufinanciranja razvojnih projekata iz Europskih investicijskih i strukturnih fondova. Ispodprosječna isplaćenost sredstava iz EU fondova financijskog razdoblja do 2020. godine mora težiti napretku u budućnosti, za što je temeljni preduvjet upravo kvalitetna priprema te učinkovito provođenje razvojnih projekata.

Pokazatelji turističkog tijeka najbolje razotkrivaju temeljne probleme u perspektivi održivog razvoja hrvatskog turizma. Iako su, nakon pristupanja Republike Hrvatske Europskoj uniji, broj noćenja i dolazaka rasli iznadprosječno obzirom na usporedive mediteranske zemlje, za vrijeme izuzetno intenzivne turističke ekspanzije između 2010. i 2016. godine značajno su brže rasli dolasci i noćenja nego prihodi od turističke djelatnosti u odnosu na usporedive zemlje sjevernog Mediterana.

Manji broj noćenja po dolasku turista u Hrvatskoj u odnosu na prosjek mediteranskih zemalja te najviši utjecaj turizma na ukupnu zaposlenost od čak 22,2% u 2019. godini od svih usporedivih zemalja, a u 2020. godini drugi najviši nakon Grčke, s doprinosom od 19% jasni su znakovi da iz relativno velikog broja segmentiranih noćenja Republika Hrvatska mora težiti ostvarenju što više dodane vrijednosti od svakog ostvarenog turističkog noćenja na korist svih dionika turističkog sustava. Težinu postizanja napretka i snagu konkurencije potvrđuje i kalkulacija prihoda po ostvarenom noćenju u razdoblju intenzivne turističke ekspanzije do 2020. godine, gdje je Hrvatska, prema dostupnim pokazateljima Svjetske banke, ostvarivala najniži prihod po ostvarenom turističkom noćenju između promatranih zemalja nakon Italije, daleko niži od prosjeka zemalja Europske unije i usporedivih zemalja, iako su turističke godine

do kraja 2019. godine, jedna za drugom u Hrvatskoj bile rekordne po pitanjima ostvarivanja turističkog prometa. Brži rast noćenja i dolazaka s obzirom na Hrvatskoj turistički konkurentne zemlje sa značajno nižim prihodima po ostvarenom noćenju u odnosu na te iste konkurentske zemlje, uz najizraženiji utjecaj sezonalnosti u hrvatskim turističkim kretanjima u odnosu na sve zemlje Europske unije, stvara izraženu opasnost od stvaranja prekomjernog turizma, to jest turizma čiji negativni učinci premašuju pozitivne učinke. Iako je stopa rasta prihoda od turizma po ostvarenom noćenju konkurentno rasla, hrvatski turizam mora nastojati postići veću dodanu vrijednost od ostvarenih dolazaka i noćenja nego što je ostvarivao u prethodnim razdobljima, za što je nužno kvalitetno poslovno okruženje pogodno za diverzifikaciju turističke ponude i investicije koje bi imale temeljan zadatak formirati ponudu dovoljno atraktivnu da bi produljila turističku sezonu i time ublažila utjecaj sezonalnosti.

Pripremu i provođenje razvojnih projekata nije moguće ostvariti bez kvalitetnih zaposlenika u turističkom sektoru. Iznimno visoka sezonalnost, prema navodima brojnih autora, poput Rahimić, Črnjar i Čikeš (2019) i Čorluke (2019) utječe na zapošljavanje koje je isto tako izrazito sezonskog karaktera, značajno izraženije od većeg dijela usporedivih zemalja. Iako je produktivnost rada u Hrvatskoj ukupno lošija od svih usporedivih zemalja Europske unije osim Grčke, radna produktivnost turizma obzirom na ukupnu radnu produktivnost u Hrvatskoj značajno je bolja. Vujčić (2018) i Ekonomski institut (2019) ističu da je nedostatak radne snage u budućim turističkim sezonama, osim radnim dozvolama za strane radnike, nužno pokušati riješiti i privlačenjem i edukacijom turističkih djelatnika putem aktivnih politika, mjera i programa za ublažavanje kroničnog problema nedostatka radne snage u hrvatskom turizmu.

Segmenti sigurnosti te zdravlja i higijene u Hrvatskoj izuzetno su konkurentan segment hrvatske turističke ponude. Brojni autori kao što su Stašević, Derk i Poda (2019), Marić, Samardžić i Protrka (2017) te Čorak i Marušić (2015) u svojim komparativnim analizama ističu da je Hrvatska izuzetno sigurna turistička destinacija što zasigurno predstavlja temelj građenja komparativne turističke prednosti s obzirom na usporedive zemlje Mediterana, a naročito na one zemlje s afričke strane Mediterana. Hrvatski zdravstveni sustav pokazuje vrlo efikasno djelovanje obzirom na to koliko se u njega ulaže. Primjerice, prema podacima Eurostata, Hrvatska ulaže u svoj zdravstveni sustav mjereno u postotku bruto domaćeg proizvoda manje od svih usporedivih mediteranskih zemalja. Unatoč tome, ocjena Svjetskog ekonomskog foruma pokazuje da je segment zdravlja i higijene bolji u Hrvatskoj, nego što je to u prosjeku u usporedivim mediteranskim zemljama. Broj liječnika konkurentan je pokazateljima u

Europskoj uniji te je činjenično postojanje relativno većeg broja bolničkih kreveta obzirom na prosjek EU gotovo pa nevjerojatno. Efikasnost zdravstvenog sustava obzirom na prilično mala ulaganja otvara prostor pretpostavkama da su temelji razvoja zdravstvenog turizma u Hrvatskoj prilično kvalitetni, te bi se izdašnjim ulaganjem u zdravstveni sustav mogle stvoriti kvalitetne pretpostavke razvoja konkurentnog zdravstvenog turizma u Europskoj uniji.

Po pitanju okoliša može se zaključiti da, iako je Hrvatska zaštitila nadprosječni dio svog teritorija u odnosu na usporedive zemlje, postoje znatni rizici prevelike eksploatacije postojećih resursa. Uključivanja u programe dobrovoljnog ekološkog certificiranja u Hrvatskoj bi trebala biti češća, a sustavi recikliranja krupnog otpada bi trebali biti efikasniji. Također, Europska komisija u gotovo svim institucionalnim dokumentima naglašava važnost obnovljivih izvora energije što u Hrvatskoj nije dovoljno naglašeno i provedeno, međutim da bi uopće bila jasna pozicija Hrvatske obzirom na druge članice EU-a, potreban je radikalniji sustav preinake i prilagodbe mjerenja i mjernih instrumenata.

Nadalje, praćenje svjetskih trendova u turističkim kretanjima nužno je za održavanje suvremenosti hrvatskog turizma te očuvanje potražnje, koja se u razdoblju trajanja Strategije razvoja hrvatskog turizma od 2013. do 2020. godine, značajno prebacila u digitalno okruženje. Indeks spremnosti za informacijske tehnologije za Hrvatsku bilježi pozitivne pomake svake godine, no on nastavlja biti značajno niži od prosjeka promatranih mediteranskih zemalja članica Europske unije. Najlošije rezultate od svih usporedivih zemalja, Republika Hrvatska bilježi u segmentima tehnologije i ljudi, posebno u investicijama u tehnologije budućnosti te ljudskih potencijala u vladajućim strukturama. Značajno lošija ulaganja u nove tehnologije od usporedivih zemalja može dovesti u pitanje ne samo buduću konkurentnost hrvatskog turizma, nego i cjelokupnog gospodarstva.

Segment ulaganja u turizmu ispodprosječno je ocijenjena kategorija turističkog upravljanja u Hrvatskoj, iako je značaj turizma za bruto domaći proizvod Hrvatske, uz Maltu, najznačajniji u cijeloj Europskoj uniji. Prema podacima Svjetske banke, javne investicije u turizam i putovanja su u Hrvatskoj rasle najsporije u odnosu na sve usporedive zemlje Europske unije, predstavljajući najniži stupanj javnih ulaganja u turizam obzirom na ostvareni gospodarski učinak od turističkih kretanja. Navedeno je bilo dominantni razlog loše ocjene segmenta prioritizacije turizma i putovanja u odnosu na usporedive zemlje od strane Svjetskog ekonomskog foruma.

Prema podacima Europske komisije, za Hrvatsku je identificiran 21 usporediv indikator pri izradi turističke satelitske bilance, što uz Grčku predstavlja najmanji broj. Iako brojni izvori, poput Ministarstva turizma i sporta, Instituta za turizam te HTZ-a ističu da se konstantno radi na mjerljivosti i usporedivosti turističkih indikatora, jasno je da je potreban i nastavak tih napora kako bi Hrvatska znala identificirati snage, slabosti, prilike i prijetnje vlastite konkurentne pozicije u cilju što efikasnijeg turističkog razvoja.

Turističko brendiranje izuzetno je važan segment razvoja turizma destinacije jer ima dominantan učinak na percepciju destinacije u potrošačkoj svijesti. Svjetski ekonomski forum upućuje na analize turističkog brenda putem publikacija priznatih svjetskih konzultantskih kuća poput Bloom consultinga (2020). On ističe da Hrvatska iz godine u godinu unaprjeđuje brendiranje zemlje kao turističke destinacije te da je u 2019. godini, posljednjoj godini intenzivne svjetske turističke ekspanzije, popravila rang svog turističkog brenda najviše od svih usporedivih turističkih zemalja članica Europske unije za čak 7 mjesta, čime je prvi put ušla u deset zemalja s najboljim turističkim brendom u Europi. Percepcija Hrvatske kao sigurnošću obilježene destinacije, što predstavlja jedan od temeljnih segmenata hrvatskog turističkog brenda, značajno je pomogla znatno manjem padu turističkih kretanja u Hrvatskoj obzirom na usporedivu zemlju Europske unije za vrijeme redukcije turističke potražnje uzrokovane epidemijom koronavirusa.

Cjenovna konkurentnost Hrvatske, promatrano iz destinacijskog aspekta, prosječna je obzirom na ostale zemlje južne Europe, no podaci Eurostata govore da je upravo cjenovna konkurentnost segment gdje hrvatska prednost pred prosjekom južne Europe najbrže nestaje, posebno u segmentu hotela i restorana, gdje je primjerice između 2012. i 2019. u Hrvatskoj razina cijena rasla značajno brže od prosjeka usporedivih mediteranskih zemalja članica Europske unije. Navedeni trend nije negativan kako u određenoj mjeri ocrta odnos potražnje i ponude turističke destinacije, no svakako poziva na oprez zbog nužnosti održavanja pozitivne percepcije vrijednosti koje turist dobiva za novac, a koja se u Hrvatskoj može ostvariti.

Prometna infrastruktura u Hrvatskoj svakako posjeduje značajan potencijal za napredak. Dok je u analizama Eurostata i Svjetskog ekonomskog foruma cestovna infrastruktura ocijenjena izuzetno konkurentnom, konkurentnijom od, primjerice, Francuske, Italije ili Grčke, zračna i lučka infrastruktura bilježe zaostajanje za prosjekom mediteranskih zemalja članica Europske

unije. Iako Hrvatska ima konkurentan broj međunarodnih zračnih luka obzirom na broj stanovnika, broj avionskih uzleta bio je u relativnim omjerima manji u usporedbi s konkurentskim zemljama, kao i ocjena ispitivanja ekspertnog mišljenja o efikasnosti infrastrukture zračnog prijevoza i usluga obzirom na usporedive zemlje. Iako usporedivih podataka o brojevima vezova i sidrišta u lukama nautičkog turizma za mediteranske zemlje nema, podatak DZS-a da je broj vezova u lukama nautičkog turizma rastao za približno 9,1% promatrano u razdoblju od 2017. do kraja 2020. godine, unatoč epidemiji COVID-19, pozitivan je znak razvoja lučke infrastrukture. Konkurentnom jačanju intenziteta nautičkog turizma svjedoči nam porast prometa u lukama nautičkog turizma između 2012. i 2019. godine, prema kojem je u Hrvatskoj prosječna stopa rasta ukrcaja i iskrcaja putnika u lukama iznosila čak 57,94%, što prema podacima Eurostata predstavlja najveći rast od svih usporedivih mediteranskih zemalja Europske unije. Ipak, analize ekspertnog mišljenja Svjetskog ekonomskog foruma ocjenjuju uslugu i infrastrukturu u zračnom, pomorskom i željezničkom prijevozu značajno lošije konkurentnima obzirom na prosjek usporedivih zemalja EU, te ukazuju na potrebu znatnih ulaganja u razvoj prometne infrastrukture u svrhu korekcije istog. Željeznička infrastruktura i usluga u Hrvatskoj specifičan je problem, koja ne samo da je rangirana kao jedna od najlošijih u Europskoj uniji, već je rangirana također kao jedna od najlošijih u čitavoj Europi. Svjetski rang 87 upotpunjuje činjenica da je broj prevezenih putnika u željezničkom prometu između 2008. i 2018. godine pao za više od 58%, što se nije dogodilo niti u jednoj usporedivoj zemlji Europske unije. Loša kvaliteta željezničkog sustava, obzirom na povoljan geostrateški položaj Republike Hrvatske, ostaje kao jedna od neiskorištenih mogućnosti razvoja Hrvatske kao turističke destinacije Europske unije.

Sociokulturni aspekt turističkih kretanja izrazito je bitna stavka kako pruža informaciju o percepciji i prihvaćenosti turizma kod lokalnog stanovništva te pokušava prikazati utjecaj turizma na svakodnevni život domicilnog stanovništva. Utjecaj turističkog tijeka na Hrvatsku obzirom na usporedive zemlje izuzetno je visok, budući da Hrvatska u kontinuitetu od 2015. do 2020. godine ima najveći broj turističkih dolazaka po stanovniku od svih usporedivih zemalja članica Europske unije, kao što ima i najveći broj turističkih ležajeva u komercijalnim smještajnim objektima po stanovniku destinacije. Prema istraživanju Instituta za turizam (2019), izuzetno visok postotak ukupnih ispitanika u Hrvatskoj, njih 74%, smatra da oni i njihova obitelj nemaju nikakvu korist od turizma. Iako su rezultati za jadransku Hrvatsku nešto povoljniji, prema kojima, 52% ispitanika smatra da oni i njihova obitelj nemaju nikakve koristi

od turizma, navedeno i dalje predstavlja izuzetno visok postotak za regiju u kojoj je turizam toliko značajan pokretač ekonomskih kretanja. Istovremeno, preko 90% ukupnih ispitanika odgovara da ne osjećaju negativne učinke turizma na njihov život ili život njihovih obitelji. Sve navedeno može dovesti do zaključka da je stanovništvo Republike Hrvatske neupućeno u značaj neizravnih koristi od turističkih kretanja, koje imaju barem putem utjecaja na bruto domaći proizvod Republike Hrvatske. Prethodno iskazanu tvrdnju potkrepljuje i činjenica da stanovništvo Hrvatske kao turističke destinacije ipak smatra da turistička kretanja donose bolji život te ne smatraju da ona donose isključivo slabije plaćene poslove. Činjenica da mišljenje ispitanika naginje stavu da su ekonomske koristi od turizma u Hrvatskoj precijenjene i da korist u Hrvatskoj od turističkih tokova ima manji dio stanovnika predstavlja polaznu točku za daljnje uključivanje i senzibiliziranje domicilnog stanovništva za turističke tijekomove. Percepcija stanovništva konkurentskih zemalja Europske unije pretežito naglašava prednosti turističkih tijekomova u formi turističkih prihoda, investicija u infrastrukturni razvoj i sadržaja ključnih za podizanje životne kvalitete kako lokalnog stanovništva tako i turista te kao brigu za očuvanje prirodne i kulturne baštine. Najizraženije negativne karakteristike turističkog kretanja na Mediteranu su opterećenje komunalne infrastrukture, zagađenje okoliša te gužve na prometnicama i plažama. Izražene značajke turističkih kretanja u Hrvatskoj su percepcija turizma kao pokretača bogatijeg društvenog života, ali i neispravno zbrinut otpad kao izražena negativna eksternalija uzrokovana turističkim kretanjem. Također, istraživanja navedena u radu pokazala su da destinacije udaljenije od svojih glavnih emitivnih tržišta, poput Grčke, Cipra ili Malte značajnije percipiraju utjecaj sezonalnosti na turističke tijekomove u odnosu na zemlje bliže svojim glavnim emitivnim tržištima. Problem zbrinjavanja otpada uslijed turističkih kretanja, poput stanovništva Hrvatske, prepoznala je i Vlada Republike Hrvatske u Nacionalnoj razvojnoj strategiji do 2030. godine, čije rješavanje predstavlja veliku razvojnu mogućnost Republike Hrvatske, obzirom da su Višegodišnjim financijskim okvirom europskog proračuna do 2027. godine predviđena značajna sredstva za sufinanciranje projekata baziranih na zelenim tehnologijama.

Dominantan broj smještajnih kapaciteta u Republici Hrvatskoj otpada na tzv. privatni smještaj, tj. smještaj u apartmanima i sobama koje iznajmljuju fizičke osobe. Suprotno dominantnom negativnom narativu o toliko velikom broju jedinica privatnog smještaja u Hrvatskoj, epidemija bolesti COVID-19 prezentirala je kako se, ovisno o situaciji i načinu korištenja postojećeg resursa, dominantno percipirana sektorska mana može pretvoriti i u prednost.



Ukoliko bi smanjenje sezonalnosti, to jest produljenje turističke sezone bilo postignuto, svi postojeći infrastrukturni resursi koje Hrvatska ima mogli bi biti iskorišteni. Diverzifikacijom ponude s fokusom na atraktivne sadržaje, neovisno o „Suncu i moru“ i vremenskim prilikama, te inzistiranju na razvoju specifičnih oblika turizma visoke dodane vrijednosti poput nautičkog i tzv. MICE turizma („*Meetings, Conferences, Incentives and Events*“), postigao bi se sinergijski učinak koristan svim prethodno spomenutim mikrosegmentima Hrvatske kao konkurentne turističke destinacije.

Hrvatski turistički profesionalci procijenili su da Hrvatska koristi razvojne potencijale u turizmu u odnosu na usporedive zemlje Europske unije bolje od Malte, Cipra i Grčke, a lošije od Francuske, Španjolske, Italije i Portugala. Analizirano po „ključnim proizvodnim grupama“ hrvatskog turizma, Hrvatska po rezultatima istraživanja u proizvodnoj grupi „Sunce i more“ najbolje koristi svoje razvojne mogućnosti u turizmu u odnosu na usporedive konkurentne zemlje, dok u ostalim analiziranim specifičnim oblicima turizma koristi razvojne mogućnosti bolje od Malte i Cipra, a lošije od Portugala, Francuske, Italije i Španjolske. Prema percepciji ispitanika, Hrvatska je kao turistička destinacija najbližnja Grčkoj od koje bolje koristi razvojne mogućnosti u segmentima zdravstvenog, poslovnog, cikloturizma i pustolovnog turizma, dok lošije koristi razvojne mogućnosti u kulturnom i nautičkom turizmu. Navedeno upućuje na postojanje potrebe za daljnji razvoj Hrvatske kao turističke destinacije, još konkurentnije u odnosu na konkurentsko mediteransko okruženje obzirom na svoje temeljne proizvodne grupe.

Zaključno se može utvrditi da su razvojne mogućnosti širok pojam, koji je u Hrvatskoj još ostao nedorečen da bi se mogao ponuditi jednoznačan odgovor na pitanje o konkurentnosti korištenja razvojnih mogućnosti Hrvatske kao turističke destinacije Europske unije. Dok su određeni relativni pokazatelji poput investicija u sektor turizma i putovanja ili turističke potrošnje po ostvarenom noćenju zaostajali za prosjekom usporedivih mediteranskih zemalja članica Europske unije, konkurentne stope rasta tih istih pokazatelja u proteklom strateškom razdoblju, upotpunjeni s iznimno visokim udjelom stanovništva uključenog u turističke tijekomove, dominantno pozitivne percepcije turističkih kretanja u Hrvatskoj te izuzetno bogatom prirodnom i kulturnom baštinom ostavlja puno prostora za strateško određenje, planiranje i djelovanje. To djelovanje bi trebalo sadržavati temeljni motiv kapitalizacije prednosti i prilika, ali i minimizaciju učinaka slabijih točaka hrvatskog turizma poput sezonalnosti i ograničenih mogućnosti kapitalnog investiranja obzirom na stupanj gospodarskog razvoja, a obzirom na

Hrvatskoj konkurentne zemlje. Naglasak na održivom razvoju, zelenoj ekonomiji i modernim tehnologijama, a u skladu s temeljnim motivima Europske komisije u višegodišnjem financijskom okviru od 2021. do 2027. godine, donijet će konkurentne prilike, ne samo za povećane investicije u turističku djelatnost potpomognutu ESI fondovima, nego i priliku da budućim generacijama turističkih djelatnika ostane u naslijeđe kvalitetniji turizam, no što je on to danas. Kako bi se pokušao ponuditi barem dio odgovora pri pitanju kako to održivo postići, kao dio drugog dijela istraživanja provedeno je ispitivanje turističkih eksperata.

Nedostatke u korištenju razvojnih mogućnosti kroz ovaj rad nastoji se promatrati iz perspektive onih segmenata turističke ponude na koje je moguće utjecati, poput primjerice provođenja Strategije razvoja turizma RH do 2020. godine i njezinih akcijskih planova, dok su pojavnosti poput događanja u turističkim pokazateljima za vrijeme trajanja epidemije COVID-19 u određenoj mjeri isključena iz analize kako nije moguće utvrditi utjecaj ikakvog drukčijeg ponašanja u provedbi turističkih politika na bolje rezultate turističkih pokazatelja u toliko nestabilnim uvjetima.

Osnovni nedostaci u konkurentnom korištenju razvojnih mogućnosti vidljivi su iz organizacijskog aspekta analize, to jest u provođenju Strategije razvoja turizma te operativnih i akcijskih planova koji su iz njih proizašli. Prema interim evaluaciji Instituta za razvoj i međunarodne odnose (2017), naručene od samog tadašnjeg Ministarstva turizma, naglašena je osnovna relevantnost Strategije kao krovnog strateškog dokumenta turističkog razvoja Hrvatske, ali i praktična i provedbena nerelevantnost, odnosno da se planovi djelomično provode ili se čak u potpunosti ne provode. Evaluacija donosi zaključak, turistički izrazito intenzivne 2017. godine, da se Strategija provodi stihijski, s nedovoljnom međuresornom suradnjom te s izostankom praćenja provedbenih planova. Na samom kraju razdoblja trajanja Strategije, u 2020. godini, isto potvrđuju i Gredičak i Demonja (2020), dodajući da Ministarstvo turizma nije usvojilo ni jedan plan, a ni izvješće o evaluaciji godišnjih strateških planova provedbe same Strategije. Nalaz Državnog ureda za reviziju u 2016. godini, godini kad je gotovo čitava Strategija trebala započeti s provedbom u cijelosti, naglašava potrebu definiranja kriterija preustroja sustava turističkih zajednica po modelu destinacijskog menadžmenta, kriterija strateškog planiranja turističkog razvitka te znatno veći angažman pri pripremanju i provođenju razvojnih aktivnosti sufinanciranih pomoću ESI fondova.

Promatrajući navedeno, ne iznenađuje prethodno u radu prikazano neostvarivanje temeljnih ciljeva Strategije razvoja hrvatskog turizma do 2020. godine, kao ni dovoljnog prikaza specifičnosti onih ciljeva koji su nominalno ostvareni. Primjerice, cilj stvaranja „dvadeset do dvadeset i dvije tisuće novih radnih mjesta u turizmu“ nominalno je ostvaren, no nije poznato o kakvim je radnim mjestima riječ. Nigdje nije definirano jesu li to radna mjesta na određeno ili neodređeno vrijeme, a ni koliko dugo zaposlenje mora trajati da bi se definiralo da se u turizmu stvorilo radno mjesto. Konačna evaluacija provedbe Strategije ne postoji, a ni sistematično obavještanje javnosti. Također, ciljevi su postavljeni na način da je i za mjerljive kategorije, poput investicija u turističku djelatnost, nemoguće sa sigurnošću ustvrditi je li cilj u pojedinoj pretpostavljenoj kategoriji investicija ostvaren ili nije. Naime, zasebna kategorija ulaganja u turizam ne postoji, već su investicije u precizno opisane specifične oblike turizma razdvojene u mnogo nomenklature kategorija u jedinom dostupnom praćenju, onom od Državnog zavoda za statistiku. Stoga se, osim prethodno opisanih nedostataka u provedbi Strategije, u planiranju primarnog istraživanja ovog rada pojavila misao da ciljevi razvoja hrvatskog turizma nisu dovoljno mjerljivi, specifični, ambiciozni i ostvarivi, kakvi bi ciljevi konkurentne strategije svakako morali biti. Stoga se primarnim istraživanjem ispitalo mišljenje eksperata o ostvarenosti ciljeva Strategije, kao i njihova glavna kvalitativna obilježja poput mjerljivosti, ambicioznosti, realnosti i ostvarivosti. Anketnim istraživanjem utvrđeno je umjereno slaganje turističkih eksperata da su temeljni ciljevi Strategije realno postavljeni. Pozitivnu centralnu tendenciju iskazuje i ispitivanje ambicioznosti postavljenih ciljeva, no nedovoljnu za ukazivanje na prisutnost snažnih stavova. Najlošije su ocijenjeni ostvarivost i mjerljivost postavljenih ciljeva s blagom negativnom centralnom tendencijom danih odgovora, no također nedovoljnu za ukazivanje na prisutnost snažnih stavova. Navedeno govori da postoji prostor u budućem strateškom razdoblju za postavljanje mjerljivijih, realnijih, ambicioznijih i ostvarljivih ciljeva.

Glavni nedostatak korištenja razvojnih mogućnosti Hrvatske promatrano prema usporedivim zemljama Europske unije prvenstveno je niska konkurentnost turističkog gospodarstva, pogotovo u segmentima poslovnog okruženja, ljudskih potencijala i tržišta rada te stavljanja prioriteta na Tourism & Travel sektor. Niže investicije od prosjeka usporedivih europskih zemalja, niske okolišne performanse, velik nedostatak radne snage kao i brojne druge nedostatke prethodno navedene u radu treba ispravljati kako bi ukupno turističko gospodarstvo postalo konkurentnije. Na pitanje otvorenog tipa „Kako Hrvatska koristi razvojne mogućnosti

u turizmu koje joj pruža članstvo u Europskoj uniji i zašto“ najčešći odgovor ispitanika glasilo je nedovoljno dobro, a ispitanici najčešće pronalaze zamjerke u nedovoljnoj iskoristivosti EU fondova, loše iskorištenim mogućnostima sinergije turizma s ostalim granama gospodarstva, a poglavito poljoprivredom te pretjerano velikoj orijentiranosti hrvatskog turizma na ljetne mjesece. Turistički eksperti slažu se da je sezonalnost najznačajniji problem hrvatskog turizma, kao i da je hrvatski turizam ovisniji o „Suncu i moru“ u usporedbi s konkurentskim zemljama. Ispraviti nedostatke korištenja razvojnih mogućnosti u turizmu nije jednostavan zadatak, no ispitivanje ekspertnog mišljenja turističkih profesionalaca podupire model destinacijskog upravljanja sa značajnim razlikama u odnosu na postojeći. Uspostava modela turističkog upravljanja mora se uspostaviti u koordinaciji s čitavim turističkim sektorom, predvođena strategijom koja će biti specifičnija i prilagodljivija obzirom na razne situacije u tijeku trajanja strategije, što podrazumijeva operativnu prilagodljivost i prema potrebi promjenjivost u vremenu trajanja strategije.

Prioriteti destinacijskog menadžmenta, između ostalih moraju biti smanjenje ovisnosti o „Suncu i moru“ kao dominantnom motivu dolaska turista u turističku destinaciju, razvoj izvanpansionske ponude te stvaranje i obrazovanje visokostručnih lidera. Kako bi to se to postiglo, nužne su aktivnosti znatnog intenziviranja ulaganja u edukaciju i privlačenje potencijalnih turističkih djelatnika.

Potrebno je i poboljšanje javne i komunalne infrastrukture te kvalitetnija zaštita i očuvanje okoliša uslijed turističkih kretanja. Temeljni instrument provedbe upravljanja destinacijom profesionalan je destinacijski menadžment kojeg čini veći angažman specijaliziranih tvrtki za destinacijski menadžment, uvođenje profesionalnog regionalnog/mjesnog destinacijskog menadžmenta, prema potrebi i odvojenog od turističke zajednice, intenzivnija edukacija upravljačkog kadra u turizmu, preuzimanje odgovornosti turističkih klastera za upravljanje destinacijom i sl.

Kvalitetno formiran i lokalno prilagođen turistički klaster može biti sekundarni instrument upravljanja destinacijom, što prepoznaju i hrvatski turistički profesionalci visokim stupnjem slaganja s tvrdnjom „Poboljšanje koncepta turističkog klasteriranja na bazi javno-privatnog partnerstva nužno je za podizanje kvalitete hrvatskog turizma.“ Pritom bi bilo vrlo poželjno revidirati ulogu Hrvatske turističke zajednice u destinacijskom menadžmentu obzirom da samo

40,8% ispitanika smatra da ona ispunjava sve zadatke suvremenog destinacijskog menadžmenta.

Kontinuirano praćenje provedbe Strategije i njezinih ciljeva moralo bi biti znatno transparentnije komunicirano u javnosti kao što bi se trebalo osigurati i provođenje akcijskih planova definiranih Strategijom što je ustanovljeno problematičnim kako nalazima Državne revizije, tako i prethodno rađenim stručnim analizama provedbe Strategije te brojnim odgovorima ispitanika u ovom istraživanju kojima je upravo “nedostatak kontinuiteta provedbe” najčešći odgovor na pitanje zašto smatraju da Strategija nije kvalitetno provedena. Zaključno, hrvatski turizam treba dinamičnu strategiju upravljanja turizmom što podrazumijeva evaluaciju rezultata na godišnjoj bazi, profesionalnu usporedbu s drugim zemljama te mijenjanje operativnih planova strategije u skladu s rezultatima analize unutar jednog strateškog razdoblja, s čime se slaže preko 90% ispitanika provedenog primarnog istraživanja. Generalni je zaključak da bi novoformiranu strategiju trebalo provoditi novoformirano tijelo u obliku klastera, neovisnog o javnom i privatnom sektoru, s potporom vlade i operativnim ovlastima, što ostavlja interesantan prostor za daljnje utvrđivanje optimalnog nositelja turističkih politika u budućnosti. Financiranje predloženih ideja, prema mišljenju ispitanika, moguće je zajedničkim pristupom financiranju, privlačenjem inozemnih direktnih investicija, državnim garancijama i poreznim olakšicama te sufinanciranjem razvojnih projekata iz Europskih strukturnih i investicijskih fondova.

Prema analizama Svjetskog ekonomskog foruma (2019), Republika Hrvatska je 27. najkonkurentnije turističko gospodarstvo svijeta, što samo po sebi predstavlja raskorak u ostvarenju u strateškim dokumentima zacrtanih ciljeva ulaska u 20 najkonkurentnijih turističkih gospodarstava. Hrvatska izuzetno loše kotira u segmentima tržišta rada, poslovnog okruženja, ljudskih resursa te stavljanja prioriteta na T&T sektor, gdje postoje značajni prostori za napredak u korištenju razvojnih mogućnosti Hrvatske, kako bi postala još konkurentnije turističko gospodarstvo Europske unije.

Činjenica da medijalno mišljenje naginje stavu da ekonomske dobrobiti od turizma u Hrvatskoj uživa manjina stanovnika kao i da su ekonomske koristi turizma u Hrvatskoj precijenjene sigurno doprinosi negativnoj percepciji ukupne korisnosti turizma u destinaciji i upravo ta činjenica treba predstavljati polazišnu točku za daljnje senzibiliziranje i uključivanje

domicilnog stanovništva u razvoj turističke destinacije kroz realizaciju razvojnih mogućnosti turizma Hrvatske.

Zaključak doktorske disertacije implicira mnogo nedostataka pri realizaciji razvojnih mogućnosti Hrvatske kao europske turističke destinacije. Unatoč toj činjenici Hrvatska ne zaostaje previše u domeni turizma za razvijenim europskim zemljama, a blagi pomak ka valorizaciji razvojnih mogućnosti, kroz implementaciju određenih implikacija ponuđenih u istraživanju ubrzao bi rast hrvatskog turizma u cijelosti i riješio mnoge izazove koji stoje na putu razvoja hrvatskog turizma do maksimalnih performansi.

## POPIS KORIŠTENIH IZVORA I LITERATURE

1. Abbasian, S., Onn, G. i Arnautović, D. (2020). Overtourism in Dubrovnik in the eyes of local tourism employees: A qualitative study, *Cogent Social Sciences*, 6(1). Dostupno na: <<https://doi.org/10.1080/23311886.2020.1775944>> [Pristupljeno 21.11.2021.].
2. Ait-Mouheb, N., Mayaux, P. L., Mateo-Sagasta, J., Hartani, T. i Molle, B. (2020). Water reuse: a resource for Mediterranean agriculture. *Water Resources in the Mediterranean Region*, 107-136. Elsevier. Dostupno na: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/B9780128180860000054>> [Pristupljeno 7.11.2021.].
3. Andriotis, K. (2000). Local community perceptions of tourism as a development tool: the island of Crete, *Doctoral dissertation*, Bournemouth University, Bournemouth.
4. Antunac, I. (1985). *Turizam i ekonomska teorija*. Institut za istraživanje turizma, Zagreb.
5. Ariza-Montes, A., Sianes, A., Tirado-Valencia, P., Fernandez-Rodriguez, V., Lopez-Martin, C., Ruiz-Lozano, M. i Tirado-Valencia, P (2021). Social Return on Investment (SROI) to Assess the Impacts of Tourism: A Case Study. *SAGE Open*, 11(1), 2158244020988733. Dostupno na: <<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/2158244020988733>> [Pristupljeno 15.11.2021.].
6. Artal-Tur, A., Briones-Peñalver, A.J. i Villena Navarro, M. (2018). Tourism, cultural activities and sustainability in the Spanish Mediterranean regions: a probit approach Turismo, *Tourism & Management Studies*, 14(1), 7-18. Dostupno na: <[10.11809/tms.2018.14101](https://doi.org/10.11809/tms.2018.14101)> [Pristupljeno 21.11.2021.].
7. Aslan, A. (2014). Tourism development and economic growth in the Mediterranean countries: Evidence from panel Granger causality tests. *Current issues in Tourism*, 17(4), 363-372. Dostupno na: <<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13683500.2013.768607>>. [Pristupljeno 21.11.2021.].
8. Attard, M. (2019). Market profile survey: Malta tourism authority research unit. Dostupno na:

- [https://www.um.edu.mt/library/oar/bitstream/123456789/42821/1/Market\\_profile\\_survey.pdf](https://www.um.edu.mt/library/oar/bitstream/123456789/42821/1/Market_profile_survey.pdf)> [Pristupljeno 28.03.2021.].
9. Avalara (2021). *VAT rates*. Dostupno na: <https://www.avalara.com/vatlive/en/vat-rates/european-vat-rates.html>> [Pristupljeno 4.11.2021.].
  10. Au-Yong-Oliveira, M., Szczygiel, N., Barreiros, B., i Andrade, M. M. (2017). Superstar Cristiano Ronaldo's effect on national reputation, pride and tourism in Continental Portugal and on the Island of Madeira." *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 1 (27/28) 667-677. Dostupno na <https://proa.ua.pt/index.php/rtd/article/view/8751>> [Pristupljeno 27.12.2021.].
  11. Barić, V. i sur. (2016). *Gospodarstvo Hrvatske*. Zagreb: Ekonomski fakultet.
  12. Bartoluci, M. i Budimski, V. (2010). Upravljanje poduzetničkim projektima u turizmu Republike Hrvatske. *Acta turistica*, 22 (2), 179-200. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/70625>> [Pristupljeno 21.11.2022.].
  13. Bayar, Y., Odabas, H. i Sakar E. (2021). Impact of Globalization on Inbound Tourism in Mediterranean Countries: A Panel Regression Analysis. *Handbook of Research on Institutional, Economic, and Social Impacts of Globalization and Liberalization*, 87-95. Dostupno na: <https://www.igi-global.com/gateway/chapter/266024>> [Pristupljeno 21.11.2021.].
  14. Bloom consulting (2020). *Country Brand Ranking: Tourism Edition*. Dostupno na: [https://www.bloomconsulting.com/en/pdf/rankings/Bloom\\_Consulting\\_Country\\_Brand\\_Ranking\\_Tourism.pdf](https://www.bloomconsulting.com/en/pdf/rankings/Bloom_Consulting_Country_Brand_Ranking_Tourism.pdf)> [Pristupljeno 4.11.2021.].
  15. Boban, M. (2016). *Turizam i sigurnost - planiranje sigurnosti u turizmu kao značajan ekonomski faktor uspješnosti Hrvatske kao poželjne turističke destinacije*. Dostupno na: <http://terraconbusinessnews.com/turizam-i-sigurnost-planiranje-sigurnosti-u-turizmu-kao-znacajan-ekonomski-faktor-uspjesnosti-hrvatske-kao-pozeljne-turisticke-destinacije/>> [Pristupljeno 29.03.2021.].
  16. Botlíková, M., Botlík, J. i Karviná, C. (2019). Approaches of European union countries to waste management. u *4th International Thematic Monograph: Modern Management Tools and Economy of Tourism Sector in Present Era.*, ( str. 381-396). Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/342835219\\_APPROACHES\\_OF\\_EUROPEAN\\_UNION\\_COUNTRIES\\_TO\\_WASTE\\_MANAGEMENT](https://www.researchgate.net/publication/342835219_APPROACHES_OF_EUROPEAN_UNION_COUNTRIES_TO_WASTE_MANAGEMENT)> [Pristupljeno 7.11.2021.].
  17. Boudouresque, F., C., Ponel, P., Astruch, P., Barcelo, A., Blanfune, A., Geoffroy, D., i Thibaut, T. (2017). The high heritage value of the Mediterranean sandy beaches, with



- a particular focus on the *Posidonia oceanica* "banquettes:" a review. *Scientific Reports of Port-Cros National Park*, 31, 23-70. Dostupno na: <<http://www.portcros-parcnational.fr/fr/node/1009>> [Pristupljeno 21.11.2021.].
18. Brodny, J. i Tutak, M. (2020). Analyzing similarities between the European Union countries in terms of the structure and volume of energy production from renewable energy sources. *Energies*, 13(4), 913. Dostupno na: <<https://www.semanticscholar.org/paper/Analyzing-Similarities-between-the-European-Union-Brodny-Tutak/7fa9a56458917074ffcf7b7a6407194f6b3522f5>> [Pristupljeno 7.11.2021.].
  19. Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, 21(1), 97-116. Dostupno na: <[Marketing the competitive destination of the future - ScienceDirect](#)> [Pristupljeno 21.11.2021.].
  20. Butler, R. W. (1980). The concept of a tourist area cycle of evolution: implications for management of resources, *Canadian Geographer*, 24, 5-12. Dostupno na <[https://www.researchgate.net/publication/228003384\\_The\\_Concept\\_of\\_A\\_Tourist\\_Area\\_Cycle\\_of\\_Evolution\\_Implications\\_for\\_Management\\_of\\_Resources](https://www.researchgate.net/publication/228003384_The_Concept_of_A_Tourist_Area_Cycle_of_Evolution_Implications_for_Management_of_Resources)> [Pristupljeno 5.11.2021.].
  21. Cadarso, M. A., Gómez, N., López, L. A., Tobarra M. A. i Zafrilla, J. E. (2015). Quantifying Spanish tourism's carbon footprint: the contributions of residents and visitors: a longitudinal study, *Journal of Sustainable Tourism*, 23(6), 922-946. Dostupno na: <[10.1080/09669582.2015.1008497](https://doi.org/10.1080/09669582.2015.1008497)> [Pristupljeno 7.11.2021.].
  22. Canaj, K., Mehmeti, A., Morrone, D., Toma, P., i Todorović, M. (2021). Life cycle-based evaluation of environmental impacts and external costs of treated wastewater reuse for irrigation: A case study in southern Italy. *Journal of Cleaner Production*, 293, 126-142. Dostupno na: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652621003620>> [Pristupljeno 7.11.2021.].
  23. Cardinali, P., Varani, N. i Migliorini, P. (2020). Sustainable Tourism Attitude and Preference in Italian Adults: Value Orientation and Psychological Need Satisfaction. *Sustainability*, 12(24), 10517. Dostupno na: <<https://www.mdpi.com/2071-1050/12/24/10517>> [Pristupljeno 7.11.2021.].
  24. Çelik, S. i Rasoolimanesh, M. S. (2021). Residents' Attitudes towards Tourism, Cost-Benefit Attitudes, and Support for Tourism: A Pre-development Perspective, *Tourism*

- Planning & Development*, 20(24), 522-540. Dostupno na: <[10.1080/21568316.2021.1873836](https://doi.org/10.1080/21568316.2021.1873836)> [Pristupljeno 10.05.2021.].
25. Ceschin, F. M. i Bizzarri, C. (2021). The Role of Sustainability for the Tourism Recovery in Italy, u Grasso, F. and Sergi, B.S. (Ed.) *Tourism in the Mediterranean Sea*, Emerald Publishing Limited Bingley, 25-33. Dostupno na: <<https://doi.org/10.1108/978-1-80043-900-920211004>> [Pristupljeno 10.05.2021.].
26. Coelho, A., Domingues, A., Mousinho, M. C. A. D. M. i Saretta, C. (2020). Standard-Setting in Water Use and Sustainable Development: A Comparative Critical Analysis of Grey Water Recycling in the Tourism Sector. *Sustainability Standards and Global Governance*, 201. Dostupno na: <<https://www.springerprofessional.de/en/standard-setting-in-water-use-and-sustainable-development-a-comp/18143068>> [Pristupljeno 7.11.2021.].
27. Cooper, C. (2016). *Essentials of tourism*. Oxford: Pearson.
28. Čavlek, N., Bartoluci, M., Kesar, O., Čizmar, S. i Hendija, Z. (2010). Prilog novim odrednicama turističke politike u Hrvatskoj, *Acta Turistica*, 22 (2), 137-160. Dostupno na <<https://hrcak.srce.hr/70623>> [Pristupljeno 7.11.2021.].
29. Čavlek, N., Bartolucci M., Prebežac, D., Kesar, O. i suradnici (2011). *Turizam – ekonomske osnove i organizacijski sustav*. Zagreb: Školska knjiga.
30. Čorak, S., Marušić, Z. (2015). *Turizam i sigurnost: stavovi turista o razini osobne sigurnosti u Hrvatskoj*, prezentacija s Okruglog stola: Terorizam i turističko novinarstvo. Dostupno na: <[http://www.iztsg.hr/UserFiles/file/novosti/2015/Turizam-i-sigurnost\\_11\\_12\\_2015.pdf](http://www.iztsg.hr/UserFiles/file/novosti/2015/Turizam-i-sigurnost_11_12_2015.pdf)> [Pristupljeno 15.01.2021.].
31. Čorak, S., Trezner, Ž., Boranić Živoder, S., Kunst, I., Ivandić, N., Plantić-Tadić, D., Žilić, I., Golja, T., Paulišić, M., Telišman-Košuta, N. i Nižetić, D. (2014). *Destinacijske menadžment kompanije DMK: priručnik za uspješno poslovanje i marketing u turizmu posebnih interesa*. Zagreb: Hrvatska turistička zajednica. Dostupno na: <<https://www.htz.hr/sites/default/files/2017-03/DMK-Prirucnik.pdf>> [Pristupljeno 15.10.2020.].
32. Čorluka, G. (2019). Tourism seasonality - an overview. *Journal of Business Paradigms*, 4(1), 21-43. Dostupno na: <<https://www.bib.irb.hr/1036198>> [Pristupljeno 21.11.2021.].
33. Čorluka, G., Mikinac, K. i Milenkovska, A. (2016). Classification of tourist season in coastal tourism. *UTMS Journal of Economics (Skopje)*, 7 (1), 71-83. Dostupno na

- <[https://www.researchgate.net/publication/316877751\\_CLASSIFICATION\\_OF\\_TOURIST\\_SEASON\\_IN\\_COASTAL\\_TOURISM](https://www.researchgate.net/publication/316877751_CLASSIFICATION_OF_TOURIST_SEASON_IN_COASTAL_TOURISM)> [Pristupljeno 27.11.2021.].
34. Damjanić, Z. (2016). Praksa i ponašanje gospodarskih subjekata u razdvajanju otpada na otoku Krku. *Media, culture and public relations*, 7 (2), 150-160. Preuzeto s <<https://hrcak.srce.hr/176507>> [Pristupljeno 30.12.2021.].
35. OECD (2014). *Competitiveness*. Dostupno na: <<https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=399>> [Pristupljeno 4.11.2021.].
36. Destinet (2020). *EU COSME TOURCOOP 2020*. Dostupno na <<https://destinet.eu/who-who/civil-society-ngos/eu-cosme-tourcoop-2020>> [Pristupljeno 3.11.2021.].
37. Drius, M., Bongioni, L., Depellegrin, D., Menegon, S., Pugnetti, A., i Stifter, S. (2019). Tackling challenges for Mediterranean sustainable coastal tourism: An ecosystem service perspective. *The Science of the total environment*, 652, 1302–1317. Dostupno na: <<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/30586816/>> [Pristupljeno 6.11.2021.].
38. Državni hidrometeorološki zavod. (2014). *Meteorološki i hidrološki bilten*. Dostupno na: <[http://meteo.hr/proizvodi.php?section=publikacije&param=publikacije\\_publicacije\\_dhmz&el=bilteni](http://meteo.hr/proizvodi.php?section=publikacije&param=publikacije_publicacije_dhmz&el=bilteni)> [Pristupljeno 1.11.2021.].
39. Državni ured za reviziju (2016). *Izješće o obavljenoj reviziji učinkovitosti provedba mjera utvrđenih Strategijom razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine*. Dostupno na: <[https://sabor.hr/sites/default/files/uploads/sabor/2019-01-18/080939/IZVJESCE\\_STRATEGIJA\\_TURIZAM\\_2020.pdf](https://sabor.hr/sites/default/files/uploads/sabor/2019-01-18/080939/IZVJESCE_STRATEGIJA_TURIZAM_2020.pdf)> [Pristupljeno 4.12.2021.].
40. Državni zavod za statistiku (2011). *Popis stanovništva, kućanstava i stanova 2011*. Dostupno na <<https://www.dzs.hr/hrv/censuses/census2011/censuslogo.htm>> [Pristupljeno 16.12.2021.].
41. Državni zavod za statistiku (2007). *Nacionalna klasifikacija djelatnosti 2007 – NKD 2007*. Dostupno na: <[https://www.dzs.hr/App/NKD\\_Browser/assets/docs/NKD\\_2007\\_struktura.pdf](https://www.dzs.hr/App/NKD_Browser/assets/docs/NKD_2007_struktura.pdf)> [Pristupljeno 18.12.2021.].
42. Državni zavod za statistiku (2012). *Kapaciteti i poslovanje luka nautičkog turizma u 2012*. Dostupno na: <[https://www.dzs.hr/hrv\\_eng/publication/2012/04-03-05\\_01\\_2012.htm](https://www.dzs.hr/hrv_eng/publication/2012/04-03-05_01_2012.htm)> [Pristupljeno 14.12.2021.].

43. Državni zavod za statistiku (2013). *Kapaciteti i poslovanje luka nautičkog turizma u 2013.* Dostupno na: <[https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2013/04-03-05\\_01\\_2013.htm](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2013/04-03-05_01_2013.htm)> [Pristupljeno 14.12.2021.].
44. Državni zavod za statistiku (2014). *Kapaciteti i poslovanje luka nautičkog turizma u 2014.* Dostupno na: <[https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2014/04-03-04\\_01\\_2014.htm](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2014/04-03-04_01_2014.htm)> [Pristupljeno 14.12.2021.].
45. Državni zavod za statistiku (2015). *Kapaciteti i poslovanje luka nautičkog turizma u 2015.* Dostupno na: <[https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2015/04-03-04\\_01\\_2015.htm](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2015/04-03-04_01_2015.htm)> [Pristupljeno 14.12.2021.].
46. Državni zavod za statistiku (2016). *Kapaciteti i poslovanje luka nautičkog turizma u 2016.* Dostupno na: <[https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2016/04-03-04\\_01\\_2016.htm](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2016/04-03-04_01_2016.htm)> [Pristupljeno 14.12.2021.].
47. Državni zavod za statistiku (2017). *Kapaciteti i poslovanje luka nautičkog turizma u 2017.* Dostupno na: <[https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2017/04-03-04\\_01\\_2017.htm](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2017/04-03-04_01_2017.htm)> [Pristupljeno 14.12.2021.].
48. Državni zavod za statistiku (2018). *Kapaciteti i poslovanje luka nautičkog turizma u 2018.* Dostupno na: <[https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2018/04-03-04\\_01\\_2018.htm](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2018/04-03-04_01_2018.htm)> [Pristupljeno 14.12.2021.].
49. Državni zavod za statistiku (2019). *Kapaciteti i poslovanje luka nautičkog turizma u 2019.* Dostupno na: <[https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2019/04-03-04\\_01\\_2019.htm](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2019/04-03-04_01_2019.htm)> [Pristupljeno 14.12.2021.].
50. Državni zavod za statistiku (2020). *Kapaciteti i poslovanje luka nautičkog turizma u 2020.* Dostupno na: <[https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2020/04-03-04\\_01\\_2020.htm](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2020/04-03-04_01_2020.htm)> [Pristupljeno 14.12.2021.].
51. Državni zavod za statistiku (2014). *Investicije u 2013.* Dostupno na: <[https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2014/12-02-01\\_01\\_2014.htm](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2014/12-02-01_01_2014.htm)> [Pristupljeno 3.12.2021.].
52. Državni zavod za statistiku (2015). *Investicije u 2014.* Dostupno na: <[https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2015/12-02-01\\_01\\_2015.htm](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2015/12-02-01_01_2015.htm)> [Pristupljeno 3.12.2021.].
53. Državni zavod za statistiku (2016). *Investicije u 2015.* Dostupno na: <[https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2016/12-02-01\\_01\\_2016.htm](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2016/12-02-01_01_2016.htm)> [Pristupljeno 3.12.2021.].

54. Državni zavod za statistiku (2017). *Investicije u 2016.* Dostupno na: [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2017/12-02-01\\_01\\_2017.htm](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2017/12-02-01_01_2017.htm) [Pristupljeno 3.12.2021.].
55. Državni zavod za statistiku (2018). *Investicije 2017.* Dostupno na: [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2018/12-02-01\\_01\\_2018.htm](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2018/12-02-01_01_2018.htm) [Pristupljeno 3.12.2021.].
56. Državni zavod za statistiku (2019). *Investicije u 2018.* Dostupno na: [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2019/12-02-01\\_01\\_2019.htm](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2019/12-02-01_01_2019.htm) [Pristupljeno 3.12.2021.].
57. Državni zavod za statistiku. (2019). *Skupljanje, pročišćivanje i distribucije vode u 2019.* Dostupno na: [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2020/06-01-02\\_01\\_2020.htm](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2020/06-01-02_01_2020.htm) [Pristupljeno 7.11.2021.].
58. Državni zavod za statistiku. (2019). *Statističke informacije 2019.* Dostupno na: [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/StatInfo/pdf/StatInfo2019.pdf](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/StatInfo/pdf/StatInfo2019.pdf) [Pristupljeno 20.05.2021.].
59. Državni zavod za statistiku (2020). *Hrvatska u brojkama.* Dostupno na: [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/CroInFig/croinfig\\_2020.pdf](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/CroInFig/croinfig_2020.pdf) [Pristupljeno 3.12.2021.].
60. Državni zavod za statistiku (2020). *Investicije u 2019.* Dostupno na: [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2020/12-02-01\\_01\\_2020.htm](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2020/12-02-01_01_2020.htm) [Pristupljeno 3.12.2021.].
61. Državni zavod za statistiku (2020). *Učinci pandemije bolesti COVID 19 na društveno-ekonomske pokazatelje.* Dostupno na: <https://www.dzs.hr/Hrv/Covid-19/turizam.html> [Pristupljeno 3.12.2021.].
62. Državni zavod za statistiku. (2021). *Investicije u 2020.* Dostupno na: [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2021/12-02-01\\_01\\_2021.htm](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2021/12-02-01_01_2021.htm) [Pristupljeno 9.12.2021.].
63. Državni zavod za statistiku (2021). *Kružna putovanja stranih brodova u Republici Hrvatskoj u razdoblju od siječnja do prosinca 2020.* Dostupno na: [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2020/04-03-05\\_08\\_2020.html](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2020/04-03-05_08_2020.html) [Pristupljeno 8.10.2021.].
64. Državni zavod za statistiku (2021). *Stopa nezaposlenosti.* Dostupno na: <https://www.dzs.hr/> [Pristupljeno 4.11.2021.].
65. Duda, I. (2014). *Pronađeno blagostanje, Svakodnevni život i potrošačka kultura u Hrvatskoj 1970-ih i 1980-ih*, Zagreb: Srednja Europa.

66. Duda, I. (2005). *U potrazi za blagostanjem, O povijesti dokolice i potrošačkog društva u Hrvatskoj 1950-ih i 1960-ih*. Zagreb: Srednja Europa.
67. Ekonomski institut (2021). *Sektorske Analize - Turizam*. Dostupno na: <[https://www.eizg.hr/userdocsimages/publikacije/serijske-publikacije/sektorske-analize/sa\\_turizam\\_studeni\\_2021.pdf](https://www.eizg.hr/userdocsimages/publikacije/serijske-publikacije/sektorske-analize/sa_turizam_studeni_2021.pdf)> [Pristupljeno 29.12.2021.].
68. Ekonomski institut (2019). *Sektorske Analize - Turizam*. Dostupno na: <[https://www.eizg.hr/userdocsimages/publikacije/serijske-publikacije/sektorske-analize/sa\\_turizam\\_2019.pdf](https://www.eizg.hr/userdocsimages/publikacije/serijske-publikacije/sektorske-analize/sa_turizam_2019.pdf)> [Pristupljeno 01.04.2021.].
69. Elche, D., García-Villaverde, P.M. i Martínez-Pérez, A. (2018). "Inter-organizational relationships with core and peripheral partners in heritage tourism clusters: Divergent effects on innovation." *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(6), 2438-2457. Dostupno na :<<https://doi.org.ezproxy.nsk.hr/10.1108/IJCHM-11-2016-0611>> [Pristupljeno 25.03.2021.].
70. Ertürk, A. E. i Ertürk, O. (2021). Development of Environmental Taxes in The European Union in The Globalization Process: The Case of Croatia u *Handbook of Research on Institutional, Economic, and Social Impacts of Globalization and Liberalization*, (str.326-336). IGI Global. Dostupno na: <<https://www.igi-global.com/chapter/development-of-environmental-taxes-in-the-european-union-in-the-globalization-process/266037>> [Pristupljeno 7.11.2021.].
71. Essex, S., Kent, M. i Newnham, R. (2004). Tourism development in Mallorca: is water supply a constraint? *Journal of Sustainable Tourism*, 12(1), 4-28. Dostupno na: <<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09669580408667222>> [Pristupljeno 7.11.2021.].
72. Europarc federation (2021). *Network of Europarc Sustainable destinations*. Dostupno na: <<https://www.europarc.org/sustainable-tourism/network-sustainable-destinations/>> [Pristupljeno 1.12.2021.].
73. Europska agencija za okoliš (2020). *Air Quality in Europe – 2020 report*. Dostupno na: <<https://www.eea.europa.eu/publications/air-quality-in-europe-2020-report>> [Pristupljeno 5.11.2021.].
74. Europska agencija za okoliš (2020). *Bathing water management in Europe: Successes and challenges*. Dostupno na: <<https://www.eea.europa.eu/publications/bathing-water-quality-2020>> [Pristupljeno 15.10.2021.].
75. Europska agencija za okoliš (2021). *Udio obrađenih otpadnih kanalizacijskih voda kao postotak populacije priključen na sustave obrade kanalizacijskih voda barem do*

- sekundarne razine prije ispuštanja*. Dostupno na: <<https://www.eea.europa.eu/data-and-maps/indicators/urban-waste-water-treatment/urban-waste-water-treatment-assessment-5>> [Pristupljeno 17.11.2021.].
76. Europska komisija (2010). *Europska povelja o zaštićenim područjima*. Dostupno na <<http://www.europarc.org/wp-content/uploads/2015/05/2010-European-Charter-for-Sustainable-Tourism-in-Protected-Areas.pdf>> [Pristupljeno 26.05.2021.].
77. Europska komisija (2012). *Provedba i poboljšanje zajedničke vizne politike kao poticaj za rast u Europskoj uniji*. Dostupno na: <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX%3A52012DC0649>> [Pristupljeno 7.1.2021.].
78. Europska komisija (2013). *Best Environmental Management Practice in the Tourism Sector*. Dostupno na: <<https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC82602>> [Pristupljeno 7.11.2021.].
79. Europska komisija (2014). *Europski socijalni fond*. Dostupno na: <<http://www.esf.hr/>> [Pristupljeno 30.12.2021.].
80. Europska komisija (2016). *EMAs sectoral reference document on best environmental management practice*. Dostupno na: <<https://rmets.onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/joc.5362>> [Pristupljeno 29.04.2021.].
81. Europska komisija (2016). *European Tourism Indicators System for sustainable destination management*. Dostupno na: <[http://ec.europa.eu/growth/sectors/tourism/offer/sustainable/indicators/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/growth/sectors/tourism/offer/sustainable/indicators/index_en.htm)> [Pristupljeno 6.11.2021.].
82. Europska komisija (2017). *Kvaliteta javne uprave*. Dostupno na: <[european-semester\\_thematic-factsheet\\_quality-public-administration\\_hr.docx](http://ec.europa.eu/semester_thematic-factsheet_quality-public-administration_hr.docx)(europa.eu)> [Pristupljeno 4.11.2021.].
83. Europska komisija (2018). *Moderan proračun Unije koja štiti, osnažuje i brani- Višegodišnji financijski okvir za razdoblje 2021.–2027*. Dostupno na <[https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:c2bc7dbd-4fc3-11e8-be1d-01aa75ed71a1.0001.02/DOC\\_1&format=PDF](https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:c2bc7dbd-4fc3-11e8-be1d-01aa75ed71a1.0001.02/DOC_1&format=PDF)> [Pristupljeno 1.11.2021.].
84. Europska komisija (2018). *Labour Taxation & Inclusive Growth*. Dostupno na: <[https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/economy-finance/dp084\\_en\\_labour\\_taxation\\_0.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/economy-finance/dp084_en_labour_taxation_0.pdf)> [Pristupljeno 4.11.2021.].

85. Europska komisija (2019). *Pregled stanja zdravlja i zdravstvene zaštite*. Dostupno na: <[https://ec.europa.eu/health/sites/health/files/state/docs/2019\\_chp\\_hr\\_croatian.pdf](https://ec.europa.eu/health/sites/health/files/state/docs/2019_chp_hr_croatian.pdf)> [Pristupljeno 4.11.2021.].
86. Europska komisija (2019). *Tourist Satellite Accounts in Europe*. Dostupno na: <<https://ec.europa.eu/eurostat/documents/7870049/10293066/KS-FT-19-007-EN-N.pdf/f9cdc4cc-882b-5e29-03b1-f2cee82ec59d>> [Pristupljeno 4.11.2021.].
87. Europska komisija (2020). *Deseto izvješće o stanju provedbe i programima za provedbu* (kako se propisuje člankom 17. Direktive Vijeća 91/271/EEZ o pročišćavanju komunalnih otpadnih voda), Dostupno na: <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020DC0492&from=EN>> [Pristupljeno 29.4.2021.].
88. Europska komisija (2020). *Obzor Europa: “ Slijedeći program za istraživanje i inovacije. “* Dostupno na: <[horizon\\_europe\\_hr\\_oblikovanje\\_nase\\_buducnosti.pdf\(europa.eu\)](horizon_europe_hr_oblikovanje_nase_buducnosti.pdf(europa.eu))> [Pristupljeno 1.11.2021.].
89. Europska komisija (2020). *Ulaganje u budućnost – digitalna transformacija* Dostupno na: <[budget-june2018-digital-transformation\\_hr.pdf\(europa.eu\)](budget-june2018-digital-transformation_hr.pdf(europa.eu))> [Pristupljeno 1.11.2021.].
90. Europska komisija (2020). *ERMIS II*. Dostupno na: <[https://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/newsroom/news/2021/09/14-09-2021-smart-regions-the-project-ermis-ii-is-making-beautiful-cypriot-and-greek-beaches-accessible-for-everyone](https://ec.europa.eu/regional_policy/en/newsroom/news/2021/09/14-09-2021-smart-regions-the-project-ermis-ii-is-making-beautiful-cypriot-and-greek-beaches-accessible-for-everyone)> [Pristupljeno 2.12.2021.].
91. Europska komisija (2020). *Trgovinska politika Europske Unije*. Dostupno na: <<https://www.consilium.europa.eu/hr/policies/trade-policy/>> [Pristupljeno 30.12.2021].
92. Europska komisija (2021). *Eu Ecolabel key figures*. Dostupno na: <<https://ec.europa.eu/environment/ecolabel/facts-and-figures.html>> [Pristupljeno 17.11.2021.].
93. Europska komisija (2021). *EU Ecolabel tourist accommodation catalogue*. Dostupno na <<https://ec.europa.eu/ecat/hotels-campsites/en>> [Pristupljeno 17.11.2021.].
94. Europski revizorski sud (2021). *Tematsko izvješće Potpora EU-a za turizam: Potreba za novim strateškim usmjerenjem i boljim pristupom financiranju*. Dostupno na <[https://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/SR21\\_27/SR\\_EU-invest-tourism\\_HR.pdf](https://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/SR21_27/SR_EU-invest-tourism_HR.pdf)> [Pristupljeno 17.11.2021.].



95. Europski strukturni i investicijski fondovi (2020). *Financijski pregled EU fondova*. Dostupno na: <[Europski strukturni i investicijski fondovi \(strukturnifondovi.hr\)](http://Europski_strukturni_i_investicijski_fondovi_(strukturnifondovi.hr))> [Pristupljeno 30.11.2021.].
96. Eurostat (2019). *Tourism statistics: Participation in tourism*. Dostupno na: <[https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism\\_statistics\\_-\\_participation\\_in\\_tourism](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism_statistics_-_participation_in_tourism)> [Pristupljeno 20.03.2021.].
97. Eurostat (2020). *Population on 1 January*. Dostupno na: <<https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tps00001/default/table?lang=en>> [Pristupljeno 01.10.2021.].
98. Eurostat (2020). *Seasonality in the tourist accommodation sector - Statistics Explained*. Dostupno na: <[https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Seasonality in the tourist accommodation sector](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Seasonality_in_the_tourist_accommodation_sector)> [Pristupljeno 1.11.2021.].
99. Eurostat (2020). *Tourism statistics – occupancy rates in hotels and similar establishments*. Dostupno na: <[https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism statistics occupancy rates in hotels and similar establishments#Occupancy rates of bed places](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism_statistics_occupancy_rates_in_hotels_and_similar_establishments#Occupancy_rates_of_bed_places)> [Pristupljeno 14.11.2021.].
100. Eurostat (2021). *Employment by sex, age and detailed economic activity (from 2008 onwards, NACE Rev. 2 two digit level) - 1 000*. Dostupno na: <[https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsq\\_egan22d/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsq_egan22d/default/table?lang=en)> [Pristupljeno 30.12.2021.].
101. Eurostat (2021). *Healthcare expenditure statistics*. Dostupno na: <[https://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php/Healthcare expenditure statistics](https://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php/Healthcare_expenditure_statistics)> [Pristupljeno 24.10.2021.].
102. Eurostat (2021). *Municipal waste statistics*. Dostupno na: <[https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Municipal waste statistics](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Municipal_waste_statistics)> [Pristupljeno 17.11.2021.].
103. Eurostat (2021). *Nominal labour productivity per person employed (ESA 2010)*. Dostupno na: <[https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tec00116/default/table?lang=en\(euro pa.eu\)](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tec00116/default/table?lang=en(euro pa.eu))> [Pristupljeno 4.11.2021.].
104. Eurostat (2021). *Passengers embarked and disembarked in all ports by direction - annual data*. Dostupno na:

- <[https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?query=BOOKMARK\\_DS-064873\\_QID\\_-56929694](https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?query=BOOKMARK_DS-064873_QID_-56929694)> [Pristupljeno 21.11.2021.].
105. Eurostat (2021). *Road, rail and navigable inland waterways networks by NUTS 2 regions*. Dostupno na: <<https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do>> [Pristupljeno 29.11.2021.].
106. Eurostat (2021). *Unemployment by sex and age – monthly data*. Dostupno na: <<https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do>> [Pristupljeno 5.11.2021.].
107. Ezeah, C., Fazakerley, J. i Byrne, T. (2015). Tourism Waste Management in the European Union: Lessons Learned from Four Popular EU Tourist Destinations. *American Journal of Climate Change*, 4, 431-445. Dostupno na <[10.4236/ajcc.2015.45035](https://doi.org/10.4236/ajcc.2015.45035)> [Pristupljeno 27.04.2021.].
108. Federal Reserves (2021). *Economic data: Harmonized index of consumer prices: Hotel and restaurants per country*. Dostupno na: <[Harmonihttps://data.oecd.org/conversion/purchasing-power-parities-ppp.htm#Index\\_of\\_Consumer\\_Prices:\\_Restaurants\\_and\\_Hotels\\_for\\_Malta\\_\(CP1100MTM086NEST\)|FRED|St.LouisFed](https://data.oecd.org/conversion/purchasing-power-parities-ppp.htm#Index_of_Consumer_Prices:_Restaurants_and_Hotels_for_Malta_(CP1100MTM086NEST)|FRED|St.LouisFed)> [Pristupljeno 11.02.2021.].
109. Fernández-Morales, A. (2017). Tourism mobility in time and seasonality in tourism. *Rivista Italiana di Economia Demografia e Statistica*, 71(2), 35-52. Dostupno na <[http://www.sieds.it/listing/RePEc/journal/2017LXXI\\_N2\\_RIEDS\\_01-5\\_Fernandez\\_Morales.pdf](http://www.sieds.it/listing/RePEc/journal/2017LXXI_N2_RIEDS_01-5_Fernandez_Morales.pdf)> [Pristupljeno 11.02.2021.].
110. Fitch-Roy, O., Benson, D. i Monciardini, D. (2020). Going around in circles? Conceptual recycling, patching and policy layering in the EU circular economy package. *Environmental Politics*, 29(6), 983-1003. Dostupno na: <<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09644016.2019.1673996>> [Pristupljeno 7.11.2021.].
111. Foris, D. i sur. (2020). "A New Dimension on Sustainability of Tourism Destinations: The " Green Water" Program." u *Proceedings Book*, str.368. Dostupno na: <[https://sapientia.ualg.pt/bitstream/10400.1/14775/1/Ana\\_Rodrigues\\_et\\_al\\_Proceedings\\_Book\\_ITC19-p%C3%A1ginas-1-8%2C45-59.pdf](https://sapientia.ualg.pt/bitstream/10400.1/14775/1/Ana_Rodrigues_et_al_Proceedings_Book_ITC19-p%C3%A1ginas-1-8%2C45-59.pdf)> [Pristupljeno 7.11.2021.].
112. Foroni, I., Modica, P. i Zenga, M. (2019). Residents Satisfaction with Tourism and the European Tourism Indicator System in South Sardinia, *Sustainability* 2019, 11, 2243. Dostupno na: <<https://doi.org/10.3390/su11082243>> [Pristupljeno 21.11.2021.].

113. Franceschelli, V. (2018). *From Tourism to Sustainable Tourism An Italian Perspective*. Università degli studi di Milano-Bicocca. Dostupno na: <[https://www.researchgate.net/publication/328561356\\_From\\_Tourism\\_to\\_Sustainable\\_Tourism\\_An\\_Italian\\_Perspective](https://www.researchgate.net/publication/328561356_From_Tourism_to_Sustainable_Tourism_An_Italian_Perspective)> [Pristupljeno 21.11.2021.].
114. Frleta, D. S., Župan, D. (2020). Zero waste concept in tourism. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, 157-167. Dostupno na: <[https://www.researchgate.net/publication/340620860\\_ZERO\\_WASTE\\_CONCEPT\\_IN\\_TOURISM](https://www.researchgate.net/publication/340620860_ZERO_WASTE_CONCEPT_IN_TOURISM)> [Pristupljeno 7.11.2021.].
115. García, C., Servera, J. (2003). Impacts of tourism development on water demand and beach degradation on the island of Mallorca (Spain). *Geografiska Annaler*, 85A(3-4), 287 – 300. Dostupno na: <[https://www.researchgate.net/publication/227873318\\_Impacts\\_of\\_Tourism\\_Development\\_on\\_Water\\_Demand\\_and\\_Beach\\_Degradation\\_on\\_the\\_Island\\_of\\_Mallorca\\_Spain](https://www.researchgate.net/publication/227873318_Impacts_of_Tourism_Development_on_Water_Demand_and_Beach_Degradation_on_the_Island_of_Mallorca_Spain)> [Pristupljeno 7.11.2021.].
116. Gašparović, S. (2011). Zračni promet i turizam Primorske Hrvatske. *Geoadria*, 16(2), 155-187. Zagreb: Prirodoslovno-matematički fakultet. Dostupno na: <<https://hrcak.srce.hr/file/119557>> [Pristupljeno 4.11.2021.].
117. Georgescu, C. (2016). "The Role of Air Transport in International Tourism," *Knowledge Horizons - Economics*, 8(1), 151-153. Bucharest: "Dimitrie Cantemir" Christian University Bucharest, Faculty of Finance, Banking and Accountancy. Dostupno na: <<https://ideas.repec.org/a/khe/journal/v8y2016i1p151-153.html>> [Pristupljeno 4.11.2021.].
118. Goeldner, C. R., Ritchie, J. R. B. (2009). *Tourism: Principles, practices, philosophies*. New York: Wiley.
119. Govers, R., Go, F. i Kumar, K. (2007). Promoting Tourism Destination Image. *Journal of Travel Research - J TRAVEL RES.* 46. 15-23. Dostupno na <[https://www.researchgate.net/publication/249701314\\_Promoting\\_Tourism\\_Destination\\_Image](https://www.researchgate.net/publication/249701314_Promoting_Tourism_Destination_Image)> [Pristupljeno 21.11.2021.].
120. Gössling, S., Peeters, P., Hall, M.C., Ceron, J.P, Dubious,G., Lehmann. L. i Scott, D. (2012). Tourism and Water Use: Supply, Demand and Security – An International Review. *Tourism Management*, 33, 1-15. Dostupno na: <[10.1016/j.tourman.2011.03.015](https://doi.org/10.1016/j.tourman.2011.03.015)> [Pristupljeno 21.11.2021.].
121. Gredičak, T., Demonja, D. (2020). Važnost jačanja kapaciteta u planiranju i upravljanju turističkom politikom i projektima u Republici Hrvatskoj. *IRMO aktualno*, 11, pp. 1-

15. Dostupno na: <<https://irmo.hr/wp-content/uploads/2020/08/irmo-aktualno-11.pdf>> [Pristupljeno 10.11.2021.].
122. Gregorić, M., Skryl, T. i Drk, K. (2019). Accessibility of Tourist Offer in Republic of Croatia to People with Disabilities. *Journal of Environmental Management and Tourism*, 10, pp. 903-915. Dostupno na: <<https://www.bib.irb.hr/1026352>> [Pristupljeno 15.11.2021.].
123. Grossi, L., Mussini, M. (2019). *Seasonality in tourist flows: Decomposing and testing changes in seasonal concentration*. Verona: Università di Verona. Dostupno na: <<http://dse.univr.it/home/workingpapers/wp2019n16.pdf>> [Pristupljeno 2.4.2021.].
124. Gržinić, J. (2019). *Uvod u turizam – povijest, razvoj, perspektive*. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile.
125. Guizzard, A. & Stacchini, A. (2017). Inbound Tourists in Italy: An Analysis of Individual Satisfaction in the Main Italian Destinations. *Almatourism - Journal of Tourism, Culture and Territorial Development*, 8(7), 198-216. Dostupno na: <<https://doi.org/10.6092/issn.2036-5195/6769>> [Pristupljeno 28.2.2021.].
126. Gutiérrez, A. i Miravet, D. (2016). The Determinants of Tourist Use of Public Transport at the Destination, *Sustainability*, 8(9), 908. Dostupno na: <[10.3390/su8090908](https://doi.org/10.3390/su8090908)> [Pristupljeno 21.11.2021.].
127. Hendija, Z. (2013). Trendovi na turističkom tržištu kao polazište u planiranju razvoja turizma. u Bartoluci, M. (ur.), *Upravljanje razvojem turizma i poduzetništva*, (str. 88-119). Zagreb: Školska knjiga.
128. Hrvatska gospodarska komora. (2019). *Omjer najvećeg i najmanjeg broja noćenja u Hrvatskoj i Europskoj uniji*. Dostupno na: <<https://www.hgk.hr/peta-godina-rekordnih-razina-turistickih-nocenja>> [Pristupljeno 27.05.2021.].
129. Hrvatska gospodarska komora. (2020). *Kretanja na tržištu rada u okviru pandemije COVID 19*. Dostupno na: <<https://www.hgk.hr/documents/hgk-analiza-kretanja-na-trzistu-rada-tijekom-pandemije5ebe6e5c96a6a.pdf>> [Pristupljeno 4.11.2021.].
130. Hrvatska gospodarska komora (2020). *Regionalni aspekt turističke sezonalnosti*. Dostupno na: <[Lp-Turizam-po-zupanijama-prosinac-2019.-28.012020.pdf](https://www.hrturizam.hr/Lp-Turizam-po-zupanijama-prosinac-2019.-28.012020.pdf) (hrturizam.hr)> [Pristupljeno 14.1.2021.].
131. Hrvatska narodna banka. (2020). *Glavni makroekonomski indikatori*. Dostupno na: <<https://www.hnb.hr/statistika/glavni-makroekonomski-indikatori>> [Pristupljeno 1.11.2021.].

132. Hrvatska turistička zajednica (2019). *Nautički turizam Hrvatske – nautički charter*. Dostupno na: <[https://www.htz.hr/sites/default/files/2021-02/Nauticki\\_turizam\\_Hrvatske - nauticki charter 2018.pdf](https://www.htz.hr/sites/default/files/2021-02/Nauticki_turizam_Hrvatske_-_nauticki_charter_2018.pdf)> [Pristupljeno 29.04.2021.].
133. Hrvatska turistička zajednica (2020). *Informacija o statističkim pokazateljima turističkog prometa - siječanj-prosinac 2020*. Dostupno na: <[Informacija o statističkim pokazateljima - prosinac 2020.pdf \(htz.hr\)](https://www.htz.hr/sites/default/files/2021-01/Informacija_o_statistic_kim_pokazateljima_-_prosinac_2020.pdf)> [Pristupljeno 1.11.2021.].
134. Hrvatski savez osoba s tjelesnim invaliditetom (2019). *Vodič kroz pristupačne plaže za osobe s invaliditetom*. Dostupno na: <<http://www.hsuti.hr/vodicPlaze.pdf>> [Pristupljeno 15.12.2021.].
135. Ibnou-Laaroussi, S., Rjoub, H. i Wong W-K. (2020). Sustainability of Green Tourism among International Tourists and Its Influence on the Achievement of Green Environment: Evidence from North Cyprus. *Sustainability*, 12(14), 5698. Dostupno na: <[https://www.researchgate.net/publication/343037550\\_Sustainability\\_of\\_Green\\_Tourism\\_Among\\_International\\_Tourists\\_and\\_Its\\_Influence\\_on\\_the\\_Achievement\\_of\\_Green\\_Environment\\_Evidence\\_from\\_North\\_Cyprus](https://www.researchgate.net/publication/343037550_Sustainability_of_Green_Tourism_Among_International_Tourists_and_Its_Influence_on_the_Achievement_of_Green_Environment_Evidence_from_North_Cyprus)> [Pristupljeno 7.11.2021.].
136. Institut za međunarodne odnose (2013). *Hrvatska i Europska unija. Prednosti i izazovi članstva*. Dostupno na: <[hrvatska i eu prednosti izazovi .pdf \(irmo.hr\)](https://www.irmo.hr/sites/default/files/2013-12/hrvatska_i_eu_prednosti_izazovi.pdf)> [Pristupljeno 16.2.2021.].
137. Institut za razvoj i međunarodne odnose (2017). *Usluga vrednovanja u tijeku provedbe strategije razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine (interim evaluacija)*. Dostupno na: <<https://irmo.hr/projects/usluga-vrednovanja-u-tijeku-provedbe-strategije-razvoja-turizma-republike-hrvatske-do-2020-godine-interim-evaluacija/>> [Pristupljeno 5.12.2021.].
138. Institut za turizam (2019). *Stavovi lokalnog stanovništva prema razvoju turizma u Hrvatskoj u 2018. godini*. Dostupno na: <<http://www.iztg.hr/files/file/RADOVI/KNJIGE/Stavovi-lokalnog-stanovnistva-2018.pdf>> [Pristupljeno 01.04.2021.].
139. Institut za turizam (2013). *Operativni priručnik za primjenu modela destinacijske menadžment organizacije (DMO)*. Dostupno na: <<https://www.htz.hr/sites/default/files/2015-06/DMO-operativni-prirucnik-3217.pdf>> [Pristupljeno 15.12.2021.].
140. Institut za turizam (2020). *Stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj: TOMAS Hrvatska 2019*. Dostupno na: <[https://www.htz.hr/sites/default/files/2020-10/TOMAS%20Hrvatska%202019\\_0.pdf](https://www.htz.hr/sites/default/files/2020-10/TOMAS%20Hrvatska%202019_0.pdf)> [Pristupljeno 1.11.2021.].

141. Institut za turizam (2021). *Croatian Sustainable Tourism Observatory. 2019 Report. Focal area: Adriatic Croatia.* Dostupno na: [http://crosto.hr/files/file/CROSTO\\_Croatia\\_Annual\\_Report\\_2019-FIN.pdf](http://crosto.hr/files/file/CROSTO_Croatia_Annual_Report_2019-FIN.pdf) [Pristupljeno 31.12.2021.].
142. International Civil Aviation Organisation. *World air services arrangements.* Dostupno na: <https://data.icao.int/wasa> [Pristupljeno 26.11.2021.].
143. International Congress and Convention Association (2020). *ICCA Statistics Report.* Dostupno na: <https://www.iccaworld.org/newsarchives/archivedetails.cfm?id=3189909> [Pristupljeno 28.11.2021.].
144. International Energy Agency (2021). *Potrošnja električne energije po stanovniku.* Dostupno na: <http://energyatlas.iea.org/#!/tellmap/-1118783123> [Pristupljeno 17.11.2021.].
145. International Labour Organisation (2020). *Postotak žena na upravljačkim pozicijama u promatranim zemljama.* Dostupno na: [https://www.ilo.org/shinyapps/bulkexplorer6/?lang=en&segment=indicator&id=EM\\_P\\_XFMG\\_NOC\\_RT\\_A](https://www.ilo.org/shinyapps/bulkexplorer6/?lang=en&segment=indicator&id=EM_P_XFMG_NOC_RT_A) [Pristupljeno 26.03.2021.].
146. International Organisation for Standardisation (2021). *ISO Survey of certifications to management system standards.* Dostupno na: <https://isotc.iso.org/livelink/livelink?func=ll&objId=18808772&objAction=browse&viewType=1> [Pristupljeno 17.11.2021.].
147. International Renewable Energy Agency (2021). *Renewable energy statistics.* Dostupno na: <https://www.irena.org/publications/2021/Aug/Renewable-energy-statistics-2021> [Pristupljeno 7.11.2021.].
148. International Union for Conservation of Nature (2020). *Red list.* Dostupno na: <https://www.iucn.org/about/programme-work-and-reporting/annual-reports> [Pristupljeno 2.11.2021.]
149. Ivandić, N., Telišman-Košuta, N., Čorak, S. i Krešić, D. (2006). Ljetni odmorišni turizam. u: Čorak, S., Mikačić, V. *Hrvatski turizam – plavo, bijelo, zeleno*, (str 1– 37). Zagreb: Institut za turizam.
150. Jamal, S. A., Othman, N. A., i Muhammad, N. M. N. (2011). Tourist perceived value in a community-based homestay visit: An investigation into the functional and experiential aspect of value. *Journal of Vacation Marketing*, 17(1), 5-15. Dostupno na [https://www.researchgate.net/publication/236943991\\_Tourist\\_perceived\\_value\\_in\\_a](https://www.researchgate.net/publication/236943991_Tourist_perceived_value_in_a)

- \_communitybased\_homestay\_visit\_An\_investigation\_into\_the\_functional\_and\_experiential\_aspect\_of\_value> [Pristupljeno 2.11.2021.]
151. Kandžija, V., Tomljanović, M. i Smolković, T. (2018). Development of the competitiveness of the Republic of Croatia's tourism within the EU membership. *Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije*, 8(2), 276-299.
  152. Kandžija, V. i Cvečić, I. (2010). *Ekonomika i politika Europske unije*. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci.
  153. Katircioglu, S.T. Feridun, M. i Kilinc, C. (2014). Estimating tourism-induced energy consumption and CO2 emissions: The case of Cyprus, *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 29, 634-640. Dostupno na: <[10.1016/j.rser.2013.09.004](https://doi.org/10.1016/j.rser.2013.09.004)> [Pristupljeno 21.11.2021.].
  154. Kemp, S. (2022). Global Digital Report (2022). Dostupno na <<https://datareportal.com/reports/digital-2022-october-global-statshot>> [Pristupljeno 7.11.2022.].
  155. Kennedy, V., Crawford, K., R., Main, G., Gauci, R. i Schembri, J. A. (2020). Stakeholder's (natural) hazard awareness and vulnerability of small island tourism destinations: a case study of Malta. *Tourism Recreation Research*, 160-176. Dostupno na: <<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02508281.2020.1828554?journalCode=rtrr20>> [Pristupljeno 7.11.2021.].
  156. Kesar, O. (2007). Specifični oblici turizma kao nositelji održivog razvoja destinacije u *Turizam i sport - razvojni aspekti*, Bartoluci, M.; Čavlek, N. (ur.), 2007, (str.50-57). Zagreb: Školska knjiga.
  157. Kesar, O. i Pehar, M. (2012). Utjecaj europskih integracija na trendove razvoja turizma u glavnim gradovima zemalja "Nove Europe:" Moguće refleksije na Grad Zagreb. *Poslovna izvrsnost*, 6(2), 59-85. Dostupno na: <<https://hrcak.srce.hr/96820>> [Pristupljeno 25.03.2021.].
  158. Kim, N. i Shim, C. (2018). Social capital, knowledge sharing and innovation of small- and medium-sized enterprises in a tourism cluster. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 30(5), 1-33. Dostupno na: <[30.10.1108/IJCHM-07-2016-0392](https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2016-0392)> [Pristupljeno 25.03.2021.].
  159. Klarin, T. (2018). Pretpostavke uspješne implementacije koncepta održivog razvoja turizma: Primjer urbanih destinacija Republike Hrvatske. *Acta turistica*, 30 (1), 43-85. Dostupno na: <<https://doi.org/10.22598/at/2018.30.1.43>> [Pristupljeno 25.03.2021.]

160. Klotildi, S. (2014). Public Transport Integration: The Case Study of Thessaloniki, Greece. *Transportation Research Procedia*, 4, 553-552. Dostupno na: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S235214651400324X>> [Pristupljeno 7.11.2021.].
161. Carvao, S., Koens, K., i Postma, A. (2018). 'Overtourism'? – Understanding and Managing Urban Tourism Growth beyond Perceptions. World Tourism Organization. Dostupno na: <<https://semanticscholar.org/paper/641550b6d8760e98d3ccaa2d11fe0b56dc198489>> [Pristupljeno 5.11.2021.].
162. Koščak, M., O'Rourke, T. i Bilić, D. (2017). Re-Evaluating a strategic model for tourism destinations - practical implementation of theories and concepts. *Informatologia*, 50(1-2), 38-49. Dostupno na: <<https://hrcak.srce.hr/183665>> [Pristupljeno 15.03.2020.].
163. Kotler, P. i Armstrong, G. (2016). *Osnove Marketinga*, Pearson:Boston.
164. Kovačić, M. i Silveira, L. Nautical Tourism in Croatia and in Portugal in the Late 2010's: Issues and Perspectives. *Scientific Journal of Maritime Research*, 32, 281-289. Dostupno na: <<https://hrcak.srce.hr/file/311790>> [Pristupljeno 14.12.2021.].
165. Kožić, I. (2013). Kolika je sezonalnost turizma u Hrvatskoj? *Ekonomski vjesnik*, 26(2), 470-479. Dostupno na: <<https://hrcak.srce.hr/116355>> [Pristupljeno 4.11.2021.].
166. Krajnović, A. (2006). *Mogućnosti implementacije sustava upravljanja kvalitetom u hrvatske turističke destinacije* (Doktorska disertacija). Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment).
167. Krajnović, A., Bolfek, B. i Nekić, N. (2014). Low-cost strategija u zračnom prijevozu putnika, *Oeconomica Jadertina*, 2014, 2, 3-32. Dostupno na: <<https://hrcak.srce.hr/file/201615>> [Pristupljeno 4.11.2021.].
168. Krajnović, A. i Gortan-Carlin, I.P. (2017). Strategic management in cultural tourism with emphasis on event management: The case study of Croatia. *Ekonomska misao i praksa*, 2, 791-812. Dostupno na: <<https://hrcak.srce.hr/191307>> [Pristupljeno 4.11.2021].
169. Krešić, D. i Mikulić, J. (2020). *Scenarij faznog pristupa oporavku turističkog tržišta nakon COVID-19 pandemije*. Dostupno na <<https://www.bib.irb.hr/1104996>> [Pristupljeno 4.11.2021].
170. Križman Pavlović, D. i Živolić, S. (2008). Upravljanje marketingom turističke destinacije: Stanje i perspektive u Republici Hrvatskoj. *Economic research* -



- Ekonomska istraživanja*, 21(2), 99-113. Dostupno na: <<https://hrcak.srce.hr/38173>> [Pristupljeno 4.11.2021].
171. Kunst, I. (2009). Ocjena konkurentnosti turističke destinacije - Specifičnosti i ograničenja. *Acta turistica*, 21(2), 129-159. Dostupno na: <<https://hrcak.srce.hr/76238>> [Pristupljeno 4.11.2021.].
172. Kunst, I. (2011). Upravljanje turističkom destinacijom u Hrvatskoj – ograničenja i mogućnosti. u: Čorak, S. (ur.) *Izazovi upravljanja turizmom*, (str. 1-14). Zagreb: Institut za turizam.
173. Law, R., Qi, S., i Buhalis, D. (2010). Progress in tourism management: A review of website evaluation in tourism research. *Tourism management*, 31(3), 297-313.
174. Lee, Y. J. (2007). A study on the recognition, satisfaction, and revisit intentions of Japanese tourists based on traditional Korean foods. *Korean journal of food and cookery science*, 23(1), 156-164. Dostupno na <[https://www.researchgate.net/publication/263622076\\_A\\_Study\\_on\\_the\\_Recognition\\_Satisfaction\\_and\\_Revisit\\_Intentions\\_of\\_Japanese\\_Tourists\\_based\\_on\\_Traditional\\_Korean\\_Foods](https://www.researchgate.net/publication/263622076_A_Study_on_the_Recognition_Satisfaction_and_Revisit_Intentions_of_Japanese_Tourists_based_on_Traditional_Korean_Foods)> [Pristupljeno 2.12.2021.].
175. Legambiente (2021). *Rapporto Spiagge 2021*. Dostupno na: <<https://www.legambiente.it/rapporti/rapporto-spiagge-2021/>> [Pristupljeno 15.10.2021.].
176. Le-Klähn, D. T. i Hall, M.C. (2015). Tourist use of public transport at destinations – a review, *Current Issues in Tourism*, 18(8), 785-803. Dostupno na: <[10.1080/13683500.2014.948812](https://doi.org/10.1080/13683500.2014.948812)> [Pristupljeno 2.5.2021.].
177. Lolos, S., Palaios, P. i Papapetrou, E. (2021). Tourism-led growth asymmetries in Greece: evidence from quantile regression analysis. *Port Econ J.*, 22, 125-148. Dostupno na: <<https://doi.org/10.1007/s10258-021-00195-7>> [Pristupljeno 10.05.2021.].
178. Loureiro, S. M. C., Sarmiento, E. M. i Ferreira do Rosário, J. (2019). Overview of underpinnings of tourism impacts u: Gursoy, D. i Nunkoo, R. (ur) *The Routledge Handbook of Tourism Impacts*, (str. 49-61). Routledge Handbooks Online, Abingdon: Routledge. Dostupno na: <<https://www.routledgehandbooks.com/doi/10.4324/9781351025102-4>> [Pristupljeno 7.11.2021.].
179. Luković, T., Piplica, D. i Hruška, D. (2021). Argument for Evidence-Based Development of Sustainable Normative Framework for Nautical Tourism Ports: Case

- of Croatia. *Transactions on Maritime Science*, 10(1), 189-199. Dostupno na: <https://www.bib.irb.hr/pregled/profil/22970> [Pristupljeno 7.11.2021.].
180. Magaš, D. (1997). *Turistička destinacija*. Opatija: Hotelijerski fakultet.
181. Magaš, D. (2000). *Razvoj hrvatskog turizma: koncepcija dugoročnog razvoja*. Rijeka: Adamić.
182. Magaš, D. (2008). *Destinacijski menadžment – modeli i tehnike*. Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment.
183. Magaš, D., Peršić, M. (2007). *Integrirani destinacijski menadžment u turizmu, Turizam i sport – razvojni aspekti*. Zagreb: Školska knjiga.
184. Magaš, D., Vodeb, K. i Zadel, Z. (2018). *Menadžment turističke organizacije i destinacije*. Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment.
185. Marić, K., Samardžić, B. i Protrka, N. (2017). Analiza turističkih pokazatelja i sigurnost u turizmu Republike Hrvatske te mogućnosti jačanja konkurentnosti hrvatskog turizma nakon ulaska u Europsku uniju. *Obrazovanje za poduzetništvo - E4E*, 7(1), 301-318. Dostupno na: <<https://hrcak.srce.hr/183510>> [Pristupljeno 4.11.2021.].
186. Martín Martín, J. M., Salinas Fernandez, J. A., Rodríguez Martín, J. A. i Jimenez Aguilera, J. D. D. (2017). Assessment of the tourism's potential as a sustainable development instrument in terms of annual stability: Application to Spanish rural destinations in process of consolidation. *Sustainability*, 9(10), 1692.
187. Martini, U. i Buffa, F. (2020). *Marketing for sustainable tourism*. Trento: Sustainability. Dostupno na <<https://www.mdpi.com/books/pdfdownload/book/2265>> [Pristupljeno 4.11.2021.]
188. Martinez, L. M., Viegas, J., M. (2017). Assessing the impacts of deploying a shared self-driving urban mobility system: An agent-based model applied to the city of Lisbon, Portugal, *International Journal of Transportation Science and Technology*, 6(1), 13-27. Dostupno na: <<https://doi.org/10.1016/j.ijtst.2017.05.005>> [Pristupljeno 21.11.2021.].
189. Marušić, M., Prebežac, D. (2004). *Istraživanje turističkih tržišta*. Zagreb: Adeco.
190. Mataković, H. (2020). COVID-19 kriza, provedba sigurnosnih mjera i turizam. Institut za turizam. Dostupno na: <[http://www.iztg.hr/files/file/RADOVI/2020/COVID-19/Matakovi%C4%87-H\\_2020.pdf](http://www.iztg.hr/files/file/RADOVI/2020/COVID-19/Matakovi%C4%87-H_2020.pdf)> [Pristupljeno 7.11.2021.].
191. Mazanec A. J., Wöber, K. i Zins, H. A. (2010).: Tourism Destination Competitiveness: From Definition to Explanation?, *Journal of Travel Research*, 46(1), 86-95. Dostupno na <<http://jtr.sagepub.com/>> [02.10.2021]

192. Meleddu, M. i Pulina, M. (2016). Evaluation of individuals' intention to pay a premium price for ecotourism: An exploratory study, *Journal of Behavioral and Experimental Economics*, 65, 67-78. Dostupno na: <<https://doi.org/10.1016/j.socec.2016.08.006>> [Pristupljeno 21.11.2021.].
193. Meler, M. (1998). Marketing identity of Croatian Danube Basin as a tourism destination. *Tourism and hospitality management*, 4(1), 173-186. [Pristupljeno 21.11.2021.].
194. Middleton V. T. C., (1998). *Sustainable Tourism: A Marketing Perspective*. Wallingford: CAB INTERNATIONAL. [Pristupljeno 18.10.2021.].
195. Pravilnik o porezu na dodanu vrijednost, NN 79/2013. Dostupno na: <[https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013\\_06\\_79\\_1633.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013_06_79_1633.html)> [Pristupljeno 12.02.2021.].
196. Ministarstvo mora, prometa i infrastrukture (2014). *Strategija prometnog razvoja Republike Hrvatske za razdoblje od 2014. do 2030. godine*. Dostupno na: <<https://mmpi.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/MMPI%20Strategija%20prometnog%20Orazvoja%20RH%202017.-2030.-final.pdf>> [Pristupljeno 29.11.2021.].
197. Ministarstvo prostornog uređenja, graditeljstva i državne imovine (2019). *Energetsko certificiranje zgrada*. Dostupno na: <<https://mgipu.gov.hr/o-ministarstvu-15/djelokrug/energetsko-certificiranje-zgrada-8304/8304>> [Pristupljeno 7.11.2021.].
198. Ministarstvo turizma. (2015). *Strategija razvoja turizma RH- provedba mjera turističke politike*. Dostupno na: <[https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/160120\\_2-mjere\\_turist\\_polit.pdf](https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/160120_2-mjere_turist_polit.pdf)> [Pristupljeno 4.12.2021.].
199. Ministarstvo turizma (2018). *Izješća o realizaciji godišnjeg akcijskog plana provedbe strategije razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. za 2018. godinu*. Dostupno na: <<https://mint.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Realizacija%20godi%C5%A1njeg%20Akcijskog%20plana%20provedbe%20Strategije%20razvoja%20turizma%20za%202018.%20godinu%20-%20Izvj%C5%A1%C4%87e.pdf>> [Pristupljeno 4.12.2021.].
200. Ministarstvo turizma (2019). *Informacija o radu međuresornih radnih grupa za provedbu mjera turističke politike Strategije razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine*. Dostupno na: <[https://mint.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Informacija%20o%20osnivanju%20i%20radu%20radnih%20grupa\\_O%C5%BDUJAK\\_2019.pdf](https://mint.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Informacija%20o%20osnivanju%20i%20radu%20radnih%20grupa_O%C5%BDUJAK_2019.pdf)> [Pristupljeno 4.12.2021.].

201. Ministarstvo turizma (2019). *Strateški plan Ministarstva turizma za razdoblje 2020-2022*. Dostupno na: <https://www.bib.irb.hr/pregled/profil/22970.hr>> [Pristupljeno 28.10.2021.].
202. Ministarstvo turizma (2020). *Turizam u brojkama 2019*. Dostupno na: [https://www.htz.hr/sites/default/files/202007/HTZ%20TUB%20HR\\_%202019%20%281%29.pdf](https://www.htz.hr/sites/default/files/202007/HTZ%20TUB%20HR_%202019%20%281%29.pdf)> [Pristupljeno 10.11.2021.].
203. Ministarstvo turizma (2021). *Otvoren Javni poziv „Poboljšanje pristupa ranjivih skupina tržištu rada u sektoru turizma i ugostiteljstva II*. Dostupno na: <https://mints.gov.hr/vijesti/otvoren-javni-poziv-poboljsanje-pristupa-ranjivih-skupina-trzistu-rada-u-sektoru-turizma-i-ugostiteljstva-ii/22360> [Pristupljeno 03.12.2021.].
204. Ministarstvo turizma (2021). *Strateški dokumenti*. Dostupno na: <https://www.bib.irb.hr/pregled/profil/22970.hr>> [Pristupljeno 28.10.2021.].
205. Ministarstvo turizma (2021). *Turizam u brojkama 2020*. Dostupno na: [https://www.htz.hr/sites/default/files/202106/HTZ%20TUB%20HR\\_%202020\\_0.pdf](https://www.htz.hr/sites/default/files/202106/HTZ%20TUB%20HR_%202020_0.pdf)> [Pristupljeno 10.11.2021.].
206. Ministarstvo unutarnjih poslova (2018). *Stanje iskorištenosti godišnje kvote dozvola za boravak i rad na dan 26.10.2020. godine po djelatnostima i zanimanjima koje su izdane sukladno Odluci Vlade Republike Hrvatske*. Dostupno na: <https://mup.gov.hr/UserDocsImages/statistika/2020/Kvote/ISKORISTENOST-GODISNJE-KVOTE-NA-DAN-31-12-2020-GODINE.pdf>> [Pristupljeno 1.11.2021.].
207. Ministarstvo unutarnjih poslova (2019). *Stanje iskorištenosti godišnje kvote dozvola za boravak i rad na dan 27.12.2019. godine po djelatnostima i zanimanjima koje su izdane sukladno Odluci Vlade Republike Hrvatske*. Dostupno na: <https://mup.gov.hr/UserDocsImages/statistika/2020/Kvote/ISKORISTENOST-GODISNJE-KVOTE-NA-DAN-31-12-2020-GODINE.pdf>> [Pristupljeno 1.11.2021.].
208. Ministarstvo za demografiju, obitelj, mlade i socijalnu politiku (2015). *Izješće o provedbi nacionalne strategije izjednačavanja mogućnosti za osobe s invaliditetom od 2007. do 2015.* Dostupno na: [https://mrosp.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/MDOMSP%20dokumenti/Izvjesce\\_o\\_provedbi\\_Nacionalne\\_strategije\\_za\\_OSI\\_za\\_2015.pdf](https://mrosp.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/MDOMSP%20dokumenti/Izvjesce_o_provedbi_Nacionalne_strategije_za_OSI_za_2015.pdf)> [Pristupljeno 7.11.2021.].
209. Miossec, J. M. (1977). Un model de l'espace touristique. *Espace géographique*, 6, 41-48. Dostupno na <http://dx.doi.org/10.3406/spgeo.1977.1690>> [Pristupljeno 25.03.2021.].

210. Muganda M., (2009). *Community involvement and participation in Tourism development in Tanzania* (Doktorska disertacija). Wellington:Victoria University of Wellington. Dostupno na <<https://core.ac.uk/download/pdf/41336322.pdf>> [Pristupljeno 25.03.2021.].
211. Mura, L. i Kajzar, P. (2018). Entrepreneurship in tourism sector in central European country: Hospitality trends in the Czech Republic in 2007-2016. *Journal of Environmental Management and Tourism*, 9(6), 1351-1360. Dostupno na: <[10.14505/jemt.v9.6\(30\).25](https://doi.org/10.14505/jemt.v9.6(30).25)> [Pristupljeno 25.03.2021.].
212. Nižić, M. K., Grdić, Z. Š., i Hustić, A. (2017). The Importance of Energy for Tourism Sector. *Academica Turistica-Tourism and Innovation Journal*, 9(2), 77-83. Dostupno na:<<https://ideas.repec.org/a/prp/jattij/v9y2016i2p77-83.html>> [Pristupljeno 7.11.2021.].
213. Obadić, A., Pehar, L. (2016). Employment, Capital and Seasonality in Selected Mediterranean Countries. *Zagreb International Review of Economics & Business*, 19, 43-58. Dostupno na: <<https://hrcak.srce.hr/170563>> [Pristupljeno 21.11.2021.].
214. Oborin, M. S., Osipov, V. S. i Skryl, T. V. (2018). Strategy for sustainable growth of SPA clusters based on the elements of network interaction. *Journal of Environmental Management and Tourism*, 9(8), 1768-1777. Dostupno na: <[https://doi.org/10.14505/jemt.v9.8\(32\).16](https://doi.org/10.14505/jemt.v9.8(32).16)> [Pristupljeno 21.11.2021.].
215. Organisation for Economic Co-operation and Development (2016). *Tourism Trends and Policies*. Dostupno na: <[https://www.oecd.org/industry/tourism/Tourism2016-Highlights\\_Web\\_Final.pdf](https://www.oecd.org/industry/tourism/Tourism2016-Highlights_Web_Final.pdf)> [Pristupljeno 31.12.2021.].
216. Organisation for Economic Co-operation and Development (2020). *Taxing Wages 2020* Paris:OECD Publishing. Dostupno na: <<https://doi.org/10.1787/047072cd-en>> [Pristupljeno 3.11.2021.].
217. Organisation for Economic Co-operation and Development (2020). *Tourism Trends and Policies*. Dostupno na: <<https://www.oecd-ilibrary.org/sites/e1fa2868-en/index.html?itemId=/content/component/e1fa2868-en>> [Pristupljeno 13.05.2021.].
218. Organisation for Economic Co-operation and Development (2021). *Purchasing power parities (PPP indicator)*. Dostupno na: <<https://data.oecd.org/conversion/purchasing-power-parities-ppp.htm>> [Pristupljeno 4.11.2021.].
219. Orsini, K., Ostojić, V. (2018). *Croatia's Tourism Industry: Beyond the Sun and Sea* Dostupno na

- <[https://www.researchgate.net/publication/324091235\\_Croatia's\\_Tourism\\_Industry\\_Beyond\\_the\\_Sun\\_and\\_Sea](https://www.researchgate.net/publication/324091235_Croatia's_Tourism_Industry_Beyond_the_Sun_and_Sea)> [Pristupljeno 5.11.2021.].
220. Osservatorio nazionale del Turismo (2020). *Il turismo Culturale in Italia*. Dostupno na: <[http://www.ontit.it/opencms/opencms/ont/it/focus/focus/2016\\_turismo\\_citta\\_arte](http://www.ontit.it/opencms/opencms/ont/it/focus/focus/2016_turismo_citta_arte)> [Pristupljeno 7.11.2021.].
221. Pančić Kombol, T. (2006). Kulturno nasljeđe i turizam. *Radovi Zavoda za znanstveni rad HAZU Varaždin*, (16-17), 211-226. Dostupno na: <<https://hrcak.srce.hr/8702>> [Pristupljeno 21.11.2021.].
222. Pandža-Bajs, I. (2019). Odrednice upravljanja marketingom turističke destinacije. *Zbornik radova*, 25, 51-70. Dostupno na: <<https://hrcak.srce.hr/file/340557>>
223. Pavlinović Mršić, S. i Čale, D. (2020). Analysis of the ETIS system of indicators for the assessment and monitoring of tourism sustainability in the city of Split, Croatia. *Oeconomica Jadertina*, 10 (2), 41-58. Dostupno na <<https://hrcak.srce.hr/249819>> [Pristupljeno 23.11.2021.].
224. Pechlaner, H. (1999). The competitiveness of alpine destinations between market pressure and problems of adaptation. *Turizam*, 47(4), 332-343. Dostupno na <<https://www.cabdirect.org/cabdirect/abstract/20001805973>> [Pristupljeno 23.11.2021.].
225. Pérez, D. M. G., Martín, J. M. M., Martínez, J. M. G., i Sáez-Fernández, F. J. (2020). An Analysis of the Cost of Water Supply Linked to the Tourism Industry. An Application to the Case of the Island of Ibiza in Spain. *Water*, 12(7), 2006. Dostupno na: <[https://www.researchgate.net/publication/342957796\\_An\\_Analysis\\_of\\_the\\_Cost\\_of\\_Water\\_Supply\\_Linked\\_to\\_the\\_Tourism\\_Industry\\_An\\_Application\\_to\\_the\\_Case\\_of\\_the\\_Island\\_of\\_Ibiza\\_in\\_Spain](https://www.researchgate.net/publication/342957796_An_Analysis_of_the_Cost_of_Water_Supply_Linked_to_the_Tourism_Industry_An_Application_to_the_Case_of_the_Island_of_Ibiza_in_Spain)> [Pristupljeno 7.11.2021.].
226. Permanent Secretariat of the Alpine Convention (2013). *Sustainable tourism in the Alps: Report on the State of the Alps*. Dostupno na: <<https://www.alpconv.org/en/home/soia/report-on-the-state-of-the-alps/>> [Pristupljeno 25.03.2021.].
227. Peršić, M. i Smolčić-Jurdana, D. (2006). Greening Tourism and Hospitality Industry. u Ivanović, Z. (ur.). *18th Biennial International Congress Tourism & Hospitality Industry 2006 - New Trends in Tourism and Hospitality Management* (str 77-78). Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu. Dostupno na:

- [https://bib.irb.hr/datoteka/273158.Greening Tourism Persic Smolcic 2006.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/273158.Greening_Tourism_Persic_Smolcic_2006.pdf)  
[Pristupljeno 21.11.2021.].
228. Petrić, L. (2007). *Osnove Turizma*. Split: Ekonomski fakultet.
229. Petrić, L. (2012). Croatian Tourism Development Model – Anatomy of an Un/Sustainability, u Ghenai, C. (ur.), *Sustainable Development - Policy and Urban Development - Tourism, Life Science, Management and Environment* ( str.119-148). Rijeka:InTech.  
<http://www.intechopen.com/books/sustainable-development-policy-and-urban-437development-tourism-life-science-management-and-environment/croatian-tourismdevelopment-model-anatomy-of-an-un-sustainability>, [Pristupljeno 11.10.2021.].
230. Pirjevec, B. (1998). *Ekonomska obilježja turizma*. Zagreb: Golden marketing.
231. Pirjevec, B., Kesar, O. (2002). *Počela turizma*, Zagreb: Mikrorad i Ekonomski fakultet.
232. Posarić, N., Kokot, K. i Klačmer Čalopa, M. (2019). Analiza zastupljenosti žena na upravljačkim pozicijama u hrvatskim poduzećima i njihov utjecaj na uspješnost poslovanja. *Ekonomski pregled*, 70(2), 259-275. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/218815> [Pristupljeno 1.11.2021.].
233. Rabić, D.(2013). *Selektivni oblici turizma*. Beograd: Visoka turistička škola strukovnih studija.
234. Rahimić, Z., Črnjar, K. i Čikeš, V. (2019). Seasonal employment in tourist organisations as a challenge for human resource management. *ToSEE – Tourism in Southern and Eastern Europe*, 5, 607-620. Dostupno na: [10.20867/tosee.05.55](https://doi.org/10.20867/tosee.05.55) [Pristupljeno 20.03.2021.].
235. Raiffeisen istraživanja (2019). *Udio ostvarenih noćenja u Srpnju i Kolovozu u ukupnim noćenjima*. Dostupno na: [https://www.rba.hr/en/-/u-2018-godisnji-rast-broja-nocenja-turista-4->](https://www.rba.hr/en/-/u-2018-godisnji-rast-broja-nocenja-turista-4-) [Pristupljeno 27.05.2021.].
236. Revolut Ltd (2020). *Annual Report*. Dostupno na <https://assets.revolut.com/pdf/Revolut%20Ltd%20Annual%20Report%20YE%202020.pdf> [Pristupljeno 27.11.2022.].
237. Ritchie, J.R.B. i Crouch, G.I. (2000). The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective. *Tourism Management*, 21. 1-7. Dostupno na [10.1079/9780851996646.0000](https://doi.org/10.1079/9780851996646.0000)>. [Pristupljeno 28.05.2021.].

238. Rodríguez, C., Florido, C., i Jacob, M. (2020). Circular economy contributions to the tourism sector: A critical literature review. *Sustainability*, 12(11), 4338. Dostupno na: <<https://www.mdpi.com/2071-1050/12/11/4338>> [Pristupljeno 7.11.2021.].
239. Rudančić, A. (2018). Značaj i uloga destinacijskog menadžmenta - Model upravljanja turističkom destinacijom Opatija. *Acta Economica Et Turistica*, 4(1), 97-118. Dostupno na: <<https://hrcak.srce.hr/201215>> [Pristupljeno 21.11.2021.].
240. Rudolf ml., D. i Vrdoljak, I. (2005). Europska Unija i Republika Hrvatska. *Adrias*, (12), 173-191. Dostupno na: <<https://hrcak.srce.hr/35643>> [Pristupljeno 21.11.2021.].
241. Ruhanen, L. (2004). Strategic planning for local tourism destinations: An analysis of tourism plans. *Tourism and Hospitality Planning & Development*, 1(3), 239-253.
242. Russo, F., Rindone, C. (2019). Nautical tourism and regional population: The italian case. *Maritime Transport 2019*, 251-263. Dostupno na: <<http://dx.doi.org/10.2495/MT190231>> [Pristupljeno 14.12.2021.].
243. Sakai, K. (2020). Public Transport Promotion and Mobility-as-a-Service. *IEICE TRANSACTIONS on Fundamentals of Electronics, Communications and Computer Sciences*, 103(1), 226-230. Dostupno na: <[https://www.researchgate.net/publication/338329525\\_Public\\_Transport\\_Promotion\\_and\\_Mobility-as-a-Service](https://www.researchgate.net/publication/338329525_Public_Transport_Promotion_and_Mobility-as-a-Service)> [Pristupljeno 21.11.2021.].
244. Sanchez, J., Callarisa, L., Rodriguez, R. M. i Moliner, M. A. (2006). Perceived value of the purchase of a tourism product. *Tourism management*, 27(3), 394-409. Dostupno na <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0261517705000063>> [Pristupljeno 37.12.2021.].
245. Santiago, L., Cadarso, M., Gómez, N. i Tobarra, M., A. (2010). CO<sub>2</sub> Emissions of International Freight Transport and Offshoring: Measurement and Allocation. *Ecological Economics*, 69, 1682-1694. Dostupno na: <[10.1016/j.ecolecon.2010.03.019](https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2010.03.019)> [Pristupljeno 30.12.2022.].
246. Sica, E., Sisto, R., Bianchi, P., i Cappelletti, G. (2021). Inclusivity and Responsible Tourism: Designing a Trademark for a National Park Area. *Sustainability*, 13(1), 13. Dostupno na: <[https://www.researchgate.net/publication/347901139\\_Inclusivity\\_and\\_Responsible\\_Tourism\\_Designing\\_a\\_Trademark\\_for\\_a\\_National\\_Park\\_Area](https://www.researchgate.net/publication/347901139_Inclusivity_and_Responsible_Tourism_Designing_a_Trademark_for_a_National_Park_Area)> [Pristupljeno 21.11.2021.].
247. Slivar, I., Golja, T. (2016). *Europsko turističko tržište i trendovi razvoja*. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile.



248. Simnudić, B. i Kuliš, Z. (2016). Turizam i gospodarski rast u mediteranskim zemljama: Dinamička panel analiza. *Acta Economica Et Turistica*, 1 (2), 177-196. Dostupno na: <<https://hrcak.srce.hr/160097>> [Pristupljeno 20.11.2021.].
249. Smith, S. L. J. (1995). *Tourism Analysis*. Essex, UK: Longman.
250. Spinoni, J., Vogt, J. V., Barbosa, P., Dosio, A., McCormick, N., Bigano, A. i Füßel, H. M. (2018). Changes of heating and cooling degree-days in Europe from 1981 to 2100. *International Journal of Climatology*, 38, 191-208. Dostupno na: <<https://rmets.onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/joc.5362>> [Pristupljeno 17.11.2021.].
251. Stašević, I., Derk, D. i Poda, I. (2019). Nasilne smrti i drugi oblici nasilja u svijetu i Republici Hrvatskoj. *Policija i sigurnost*, 28, (4/2019), 557-572. Dostupno na: <<https://hrcak.srce.hr/230341>> [Pristupljeno 21.11.2021.].
252. Stašević, I., Derk, D. i Ropac, D. (2019). Zdravstveni sustav u Republici Hrvatskoj u *Modeli razvoja - iskustva drugih i naše mogućnosti* / Abidović, Albina (ur.), pp. 146-158. Brčko distrikt, BiH: Evropski univerzitet "Kallos." Dostupno na: <<https://www.bib.irb.hr/993998>> [Pristupljeno 23.11.2021.].
253. Strelec, D. (2019). Sigurnost i turizam u Hrvatskoj. *Forum za sigurnosne studije*, 3(3), pp. 93-115. Dostupno na: <<https://hrcak.srce.hr/236099>> [Pristupljeno 4.11.2021.].
254. Sveučilište u Rijeci. (2005). *Glavni plan razvoja turizma Primorsko-goranske županije*. Dostupno na: <[https://visitviskovo.hr/wp-content/uploads/2019/08/GLAVNI\\_PLAN.pdf](https://visitviskovo.hr/wp-content/uploads/2019/08/GLAVNI_PLAN.pdf)> [Pristupljeno 30.11.2021.].
255. Svjetska banka (2019). *Air transport, registered carrier departures worldwide*. Dostupno na: <<https://data.worldbank.org/indicator/IS.AIR.DPRT>> [Pristupljeno 30.11.2021.].
256. Svjetska banka (2019). *Railways, passengers carried (million passenger-km)*. Dostupno na: <<https://data.worldbank.org/indicator/IS.RRS.PASG.KM>> [Pristupljeno 30.11.2021.].
257. Svjetska banka (2020). *World development indicators*. Dostupno na: <<https://databank.worldbank.org/reports.aspx?source=2&series=FB.ATM.TOTL.P5&country=>>> [Pristupljeno 5.11.2021.].
258. Svjetska banka (2020). *Capital investment in Travel and Tourism*. Dostupno na: <[https://todata360.worldbank.org/indicators/cap.inv.tat?country=HRV&indicator=24674&countries=ESP,FRA,GRC,CYP,ITA,MLT&viz=line\\_chart&years=2012,2020](https://todata360.worldbank.org/indicators/cap.inv.tat?country=HRV&indicator=24674&countries=ESP,FRA,GRC,CYP,ITA,MLT&viz=line_chart&years=2012,2020)> [Pristupljeno 10.12.2021.].

259. Svjetska banka (2020). *International tourism, receipts (current US\$) - Cyprus, Croatia, Greece, Malta, Italy, Portugal, Spain*. Dostupno na: <https://data.worldbank.org/indicator/ST.INT.RCPT.CD?end=2019&locations=CY-HR-GR-MT-IT-PT-ES&start=1995&view=chart> [Pristupljeno 18.10.2021.].
260. Svjetska banka (2020). *State spending in tourism*. Dostupno na: [https://tcdata360.worldbank.org/indicators/govt.tat.spend?country=HRV&indicator=24660&countries=CYP,GRC,MLT&viz=line\\_chart&years=1995,2028](https://tcdata360.worldbank.org/indicators/govt.tat.spend?country=HRV&indicator=24660&countries=CYP,GRC,MLT&viz=line_chart&years=1995,2028) [Pristupljeno 4.11.2021.].
261. Svjetska banka (2020). *Tax on income, profits and capital gains*. Dostupno na: <https://data.worldbank.org/indicator/GC.TAX.YPKG.CN?end=2019&start=1972> [Pristupljeno 1.4.2020.].
262. Svjetska banka (2021). *Terrestrial protected areas of total land and area*. Dostupno na: <https://databank.worldbank.org/reports.aspx?source=2&series=ER.LND.PTLD.ZS&country=>> [Pristupljeno 5.11.2021.].
263. Šantek, I. & Ofak, L. (2020). Pravni okvir za obnovljive izvore energije u pravu Europske unije. *Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu*, 57(3), 803-827. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/242476> [Pristupljeno 7.11.2021.].
264. Šetić, M. (2017). *Nacionalni parkovi Hrvatske*. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile. Dostupno na: <https://repozitorij.unipu.hr/islandora/object/unipu:1804> [Pristupljeno 2.11.2021.]
265. Šolman, S. (2010). Uloga cestovnog prometa u turizmu Hrvatske. *Acta turistica nova*, 4(2), 231-246. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/107018> [Pristupljeno 16.10.2021.].
266. Špoljarić, T. (2020). The Negative Impact of the Cruising Industry on the Environment. *Pomorski zbornik*, 59(1), 85-94. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/249265> [Pristupljeno 7.11.2021.].
267. Trajkov, A., Biljan, J. i Andreeski, C. (2016). Overview and characteristics of tourism seasonality in Ohrid. *Economic themes* 54(4), 485-498. Dostupno na <https://sciendo.com/pdf/10.1515/ethemes-2016-0024> [Pristupljeno 27.11.2022.].
268. The Blue Flag global (2021). *Lokacije nagrađene plavom zastavom*. Dostupno na: <https://www.blueflag.global/all-bf-sites> [Pristupljeno 25.10.2021.].
269. *The Global Airport database* (2021). Dostupno na: <https://www.partow.net/airportdatabase> [Pristupljeno 29.11.2021.].

270. The International Air Transport Association (2020). *List of Ticket and Airport Taxes and Fees*. Dostupno na: <<https://www.iata.org/en/publications/store/list-of-ticket-and-airport-taxes-and-fees/>> [Pristupljeno 1.3.2021.].
271. The International Air Transport Association (2020). *Cargo country statistics*. Dostupno na: <<https://www.iata.org/en/publications/store/cargo-country-statistics/>> [Pristupljeno 29.11.2021.].
272. Torres-Delgado, A., López Palomeque, F. (2014). *Measuring sustainable tourism at the municipal level*. *Annals of Tourism Research*, 49, 122-137. Dostupno na: <[https://www.researchgate.net/publication/266377450\\_Measuring\\_sustainable\\_tourism\\_at\\_the\\_municipal\\_level](https://www.researchgate.net/publication/266377450_Measuring_sustainable_tourism_at_the_municipal_level)> [Pristupljeno 21.11.2021.].
273. Torres-Delgado, A., Saarinen, J. (2014). Using indicators to assess sustainable tourism development: a review. *Tourism Geographies - An International Journal of Tourism Space, Place and Environment*, 16(1), 31-47. Dostupno na: <[https://www.researchgate.net/publication/262579773\\_Using\\_indicators\\_to\\_assess\\_sustainable\\_tourism\\_development\\_a\\_review](https://www.researchgate.net/publication/262579773_Using_indicators_to_assess_sustainable_tourism_development_a_review)> [Pristupljeno 30.12.2021.].
274. Turistička zajednica grada Hvara. *Povijest grada*. Dostupno na: <<https://visithvar.hr/hr/visit-hvar/povijest-grada/>> [Pristupljeno 30.12.2021.].
275. Turistička zajednica grada Opatija. *Villa Angiolina*. Dostupno na: <<https://www.visitopatija.com/villa-angiolina-istrazite-ulogu-turizma-u-povijesti-opatije>> [Pristupljeno 30.12.2021.].
276. Turistička zajednica općine Jelsa. *Sunce i more*. Dostupno na <<https://visitjelsa.hr/hr/sunce-i-more>> [Pristupljeno 28.12.2021.].
277. United Nations (2020). *Global status report for buildings and construction*. Dostupno na: [https://globalabc.org/sites/default/files/inline-files/2020\\_Buildings\\_GSR\\_FULL\\_REPORT.pdf](https://globalabc.org/sites/default/files/inline-files/2020_Buildings_GSR_FULL_REPORT.pdf) [Pristupljeno 7.11.2021.].
278. UNESCO (2021). *World Heritage list*. Dostupno na: <<https://whc.unesco.org/en/list/>> [Pristupljeno 5.11.2021.].
279. Union for the Mediterranean (2019). *Climate change impact on the tourism sector in the southern Mediterranean*. Dostupno na: <[https://ufmsecretariat.org/wp-content/uploads/2018/11/UfMReport\\_ClimateChangeAndTourism.pdf](https://ufmsecretariat.org/wp-content/uploads/2018/11/UfMReport_ClimateChangeAndTourism.pdf)> [Pristupljeno 5.2.2021.].
280. Vargas-Sánchez, A., Riquel-Ligero, F. J. (2020). Impacts of Tourism Development and Residents' Satisfaction: An Explanatory Model for the Case of Huelva, Spain. u Pinto, P. i Guerreiro, M. (ur.), *Handbook of Research on Resident and Tourist Perspectives*

- on Travel Destinations*, Hershey, SAD: IGI Global. pp. 41-65. Dostupno na: <https://www.igi-global.com/chapter/impacts-of-tourism-development-and-residents-satisfaction/258643> [Pristupljeno 21.11.2021.].
281. Van Niekerk, M. (2014). The Role of the Public Sector in Tourism. Destination Management from a Network Relationship Approach. *Tourism Analysis*. 19, 701-718.
282. Velissariou, E. i Gkougkoulitsas, T. (2019). Tourism marketing strategy, a case study for the City of Thessaloniki, including tourists and tourism professionals, *e-Review of Tourism Research (eRTR)*, 16 (6), 546-556. Dostupno na: <https://journals.tdl.org/ertr/index.php/ertr/article/view/434> [Pristupljeno 21.11.2021.].
283. Europsko vijeće (2020). *Od polja do stola: put do zdravije i održivije hrane u Europi*. Dostupno na: <https://www.consilium.europa.eu/hr/policies/from-farm-to-fork/> [Pristupljeno 30.11.2021.].
284. Vijeće Europske unije (2020). *Dugoročni proračun EU-a za razdoblje 2021. – 2027. i paket za oporavak - Consilium* <https://www.consilium.europa.eu/hr/policies/the-eu-budget/long-term-eu-budget-2021-2027/> [Pristupljeno 3.3.2021.].
285. Vijeće Europske unije (2020). *Multiannual financial framework 2021-2027 and next generation EU*. Dostupno na: [mff-2021-2027\\_rev.pdf\(europa.eu\)](https://www.consilium.europa.eu/media/10000/statement/2020/11/01/mff-2021-2027-rev.pdf) [Pristupljeno 1.11.2021.].
286. Vila, M., Afsordegan, A., Agell, N., Sánchez, M., i Costa, G. (2018). Influential factors in water planning for sustainable tourism destinations. *Journal of Sustainable Tourism*, 26(7), 1241–1256. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/236018306\\_Tourism\\_and\\_Water\\_Use\\_Supply\\_Demand\\_and\\_Security\\_-\\_An\\_International\\_Review](https://www.researchgate.net/publication/236018306_Tourism_and_Water_Use_Supply_Demand_and_Security_-_An_International_Review) [Pristupljeno 7.11.2021.].
287. Vlada Republike Cipar (2019). *Protection of the Beach (Amendment) Law of 2019 (Law 79 (I) / 2019)*. Dostupno na: [https://www.ilo.org/dyn/natlex/natlex4.detail?p\\_lang=en&p\\_isn=109790&p\\_country=CYP&p\\_count=392](https://www.ilo.org/dyn/natlex/natlex4.detail?p_lang=en&p_isn=109790&p_country=CYP&p_count=392) [Pristupljeno 7.11.2021.].
288. Vlada Republike Hrvatske (2008). *Strategija razvoja nautičkog turizma za razdoblje 2009.-2019.* Dostupno na: [govhttps://www.bib.irb.hr/pregled/profil/22970.hr](https://www.bib.irb.hr/pregled/profil/22970.hr) [Pristupljeno 28.10.2021.].
289. Vlada Republike Hrvatske (2013). *Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine.* NN 55/2013. Dostupno na:

- <[https://narodnenovine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013\\_05\\_55\\_1119.html](https://narodnenovine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013_05_55_1119.html)> [Pristupljeno 4.12.2021.].
290. Vlada Republike Hrvatske (2018). *Nacrt prijedloga zakona o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma*. Dostupno na: <<https://vlada.gov.hr/UserDocsImages//2016/Sjednice/2018/10%20listopad/121%20sjednica%20VRH//121%20-%204.pdf>> [Pristupljeno 28.01.2021.].
291. Vlada Republike Hrvatske (2019). *Obrazloženje državnog proračuna i financijskih planova izvanproračunskih korisnika za 2020. i projekcije za 2021. i 2022. godinu*. Dostupno na: <<https://vlada.gov.hr/UserDocsImages/2016/Sjednice/2019/Listopad/187%20sjednica%20VRH/Novi%20direktorij/187%20-%203.1.pdf>> [Pristupljeno 4.11.2021.].
292. Vlada Republike Hrvatske (2020). *Uredba o unutarnjem ustrojstvu Ministarstva turizma i sporta*. Dostupno na <[https://narodnenovine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2020\\_08\\_97\\_1820.html](https://narodnenovine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2020_08_97_1820.html)> [Pristupljeno 7.12.2021.].
293. Vlada Republike Hrvatske (2021). *Hrvatskoj na raspolaganju 22 milijarde eura europskih sredstava kao snažna i dodatna poluga za gospodarski razvoj*. Dostupno na: <[Vlada Republike Hrvatske - Hrvatskoj na raspolaganju 22 milijarde eura europskih sredstava kao snažna i dodatna poluga za gospodarski razvoj \(gov.hr\)](#)> [Pristupljeno 1.11.2021.].
294. Vlada Republike Hrvatske (2021). *Nacionalna razvojna strategija Republike Hrvatske do 2030.godine*. Dostupno na: <[https://narodnenovine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2021\\_02\\_13\\_230.html](https://narodnenovine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2021_02_13_230.html)> [Pristupljeno 17.12.2021.].
295. Vlada Republike Portugal (2019). *Sažetak općeg ekološkog razvoja*. Dostupno na: <[https://www.apambiente.pt/\\_zdata/Inventario/March2019/NIR\\_global\\_2019\\_\(15\\_March\).pdf](https://www.apambiente.pt/_zdata/Inventario/March2019/NIR_global_2019_(15_March).pdf)> [Pristupljeno 6.4.2021.].
296. Vojnović, N. (2012). Obilježja životnog ciklusa odabranih turističkih destinacija istarskoga priobalja. *Ekonomska misao i praksa*, (2), 751-774. Dostupno na: <<https://hrcak.srce.hr/94178>> [Pristupljeno 21.11.2021.].
297. Vrtiprah, V. i Sentić, S. (2018). Događaji u funkciji boljeg plasmana turističke destinacije, primjer Dubrovnika. *Ekonomska misao i praksa*, (1), 267-284. Dostupno na: <<https://hrcak.srce.hr/202284>> [Pristupljeno 6.11.2021.].

298. Vujčić, B. (2018). Gospodarska situacija 2018.-2019. i izazovi tržišta rada u uvjetima demografskih promjena i automatizacije rada. Izlaganje na *21. znanstveno-stručnoj konferenciji HRVATSKO NOVČANO TRŽIŠTE*. Opatija. Dostupno na: <[https://www.hnb.hr/documents/20182/2226149/hn17052018\\_prezentacija.pdf](https://www.hnb.hr/documents/20182/2226149/hn17052018_prezentacija.pdf)> [Pristupljeno 14.11.2021.].
299. Vukonić, B. (1995). Smisao i objašnjenje pojma turistička destinacija. *Turizam*, 43 (3–4), 66–71.
300. Vukonić, B. (1998). Teorija i praksa turističke destinacije. *Zbornik radova sa znanstvenog skupa »Hotelska kuća '98*, 365-371.
301. Vukonić, B. (2005). *Povijest hrvatskog turizma*. Zagreb: Školska knjiga.
302. Weber, S., Mikačić V. (1999). *Osnove turizma*. Zagreb: Školska knjiga.
303. Sveučilište Yale. (2020). *Environmental Performance Index*. Dostupno na: <<https://epi.yale.edu/>> [Pristupljeno 5.11.2021.].
304. World Economic forum (2019). *Global Competitiveness index 2019*. Dostupno na: <[https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf)> [Pristupljeno 4.11.2021.].
305. World Economic Forum (2019). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2019*. Dostupno na: <[https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TTCR\\_2019.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2019.pdf)> [Pristupljeno 4.11.2021.].
306. World Information Technology and Services Alliance (2021). *The Network Readiness index*. Dostupno na: <[https://networkreadinessindex.org/wp-content/uploads/reports/nri\\_2021.pdf](https://networkreadinessindex.org/wp-content/uploads/reports/nri_2021.pdf)> [Pristupljeno 4.11.2021.].
307. World Tourism Organization (2012). *Tourism and intangible cultural heritage*. Dostupno na: <[https://www.immaterieelerfgoed.nl/image/2017/9/14/tourism\\_and\\_intangible\\_cultural\\_heritage\\_unwto.pdf](https://www.immaterieelerfgoed.nl/image/2017/9/14/tourism_and_intangible_cultural_heritage_unwto.pdf)> [Pristupljeno 12.01.2020.].
308. World Tourism Organization (2014). *Quality in Tourism*. Dostupno na: <<sdt.unwto.org/en/content/quality-tourism>> [Pristupljeno 20.04.2021.].
309. World Tourism Organization (2019). *European tourism trends*. Dostupno na: <<https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419470>> [Pristupljeno 08.10.2021.].
310. World Tourism Organization (2019). *Transport related CO2 emissions in tourism sector*. Dostupno na: <<https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284416660>> [Pristupljeno 5.2.2021.].

311. World trade organization (2007). *World trade report*. Dostupno na [https://www.wto.org/english/res\\_e/booksp\\_e/anrep\\_e/world\\_trade\\_report07\\_e.pdf](https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/anrep_e/world_trade_report07_e.pdf) [Pristupljeno 8.2.2021.].
312. World Travel & Tourism Council (2019). *Travel&Tourism. Economic impact Croatia*. Dostupno na: <https://wttc.org/Research/Economic-Impact> [Pristupljeno 24.12.2020.].
313. World Travel & Tourism Council (2016). *Economic impact 2016 World*. Dostupno na <https://www.arab-tourism.org/images/pdf/World2016.pdf> [Pristupljeno 23.12.2020.].
314. World Travel & Tourism Council (2021). *Data Gateway*. Dostupno na: <https://wttc.org/Research/Economic-Impact/Data-Gateway> [Pristupljeno 2.4.2021.]
315. World Travel & Tourism Council (2020). *Global protocols for the New normal*. Dostupno na: <https://wttc.org/COVID-19/Safe-Travels-Global-Protocols-Stamp> [Pristupljeno 4.11.2021.].
316. World Travel & Tourism Council (2020). *Travel&Tourism. Economic impact Croatia*. Dostupno na: <https://wttc.org/Research/Economic-Impact> [Pristupljeno 1.3.2021.].
317. World Travel & Tourism Council (2020). *Travel&Tourism. Economic impact Cyprus*. Dostupno na: <https://wttc.org/Research/Economic-Impact> [Pristupljeno 1.3.2021.].
318. World Travel & Tourism Council (2020). *Travel&Tourism. Economic impact France*. Dostupno na: <https://wttc.org/Research/Economic-Impact> [Pristupljeno 1.3.2021.].
319. World Travel & Tourism Council (2020). *Travel&Tourism. Economic impact Greece*. Dostupno na: <https://wttc.org/Research/Economic-Impact> [Pristupljeno 1.3.2021.].
320. World Travel & Tourism Council (2020). *Travel&Tourism. Economic impact Italy*. Dostupno na: <https://wttc.org/Research/Economic-Impact> [Pristupljeno 1.3.2021.].
321. World Travel & Tourism Council (2020). *Travel&Tourism. Economic impact Malta*. Dostupno na: <https://wttc.org/Research/Economic-Impact> [Pristupljeno 1.3.2021.].
322. World Travel & Tourism Council (2020). *Travel&Tourism. Economic impact Portugal*. Dostupno na: <https://wttc.org/Research/Economic-Impact> [Pristupljeno 1.3.2021.].
323. World Travel & Tourism Council (2020). *Travel&Tourism. Economic impact Spain*. Dostupno na: <https://wttc.org/Research/Economic-Impact> [Pristupljeno 1.3.2021.].
324. Zajac, G. (2016). The role of air transport in the development of international tourism. *Journal of International Trade, Logistics and Law*, 2(1), 1-8, 151-153. Dostupno na: <https://www.proquest.com/openview/f4f559b5b1e8611e8350b587c7aeb5d2/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2032619> [Pristupljeno 21.11.2021.].

325. Žgaljić, D., Perkušić, Z. i Schiozzi, D. (2015). Značenje multimodalnog, intermodalnog i kombiniranog prijevoza u razvoju pomorskih prometnica. *Pomorski zbornik*, 49(1), 265-279. Dostupno na: <<https://hrcak.srce.hr/138216>> [Pristupljeno 21.12.2021.].
326. Žuvela, I. (1998). Optimizacija strukture ponude turističke destinacije, *Zbornik radova sa znanstvenog skupa Hotelska kuća '98*, 387-400. Dostupno na: <<https://hrcak.srce.hr/file/268516>> [Pristupljeno 27.12.2021.].



## SAŽETAK

Predložena doktorska disertacija bavi se analizom razvoja Republike Hrvatske kao turističke destinacije Europske unije. Navedeno podrazumijeva sinergiju teorijskog okvira turističke destinacije i destinacijskog upravljanja, komparativnu analizu temeljnih odrednica upravljanja Hrvatskom kao turističkom destinacijom u odnosu na konkurentske zemlje te primarno istraživanje stavova, namjera i mišljenja ključnih aktera hrvatskog turizma. Sve to, utemeljeno u teoriji destinacijskog menadžmenta i teoriji upravljanja turističkom destinacijom, rezultiralo je definiranjem ključnih nedostataka korištenja razvojnih mogućnosti Hrvatske kao turističke destinacije te razvojnim prijedlozima u ključnim odrednicama hrvatskog turizma poput privlačenja turističke potražnje, razvoja ponude temeljenog na kvaliteti, a ne kvantiteti te investicijama i njihovim potencijalnim izvorima kao temeljnim pokretačima razvoja. Prikazani rad predstavlja simbiozu znanstvenog pristupa rješavanju problema te samog problema nastalog u praksi hrvatskih turističkih profesionalaca što mu upravo daje najveću vrijednost. Turizam u Hrvatskoj i njegovi rezultati uslijed primjerice dugotrajnijeg lošeg vremena pokazuju da u segmentu otpornosti na šokove u Hrvatskoj svakako postoje mogućnosti za napredak, a mnoga znanstvena i stručna istraživanja ne mogu se sa sigurnošću složiti je li konkurentno kretanje turističkih prihoda, noćenja i dolazaka u Hrvatskoj rezultat kvalitetnog turističkog upravljanja ili geopolitičke nesreće najvažnijih konkurenata na tržištu. Kako navedeno postavlja hrvatski turizam u segment neizvjesnosti u pogledu budućeg razvoja jasno je da su ovakve analize više nego potrebne kako bi se uopće približili odgovoru o mogućnostima i rizicima perspektive Hrvatske kao turističke destinacije te postigli temeljni cilj svakog strateškog upravljanja: da objekt upravljanja što više ovisi o vlastitom strateškom, taktičkom i operativnom djelovanju, a što manje o eksternalijskim trendovima.

**Ključne riječi:** turistička destinacija, Republika Hrvatska, razvojne mogućnosti, Europska unija, konkurentnost

## SUMMARY

The proposed doctoral dissertation deals with the analysis of the development of Croatia as a tourist destination of the European Union. This includes the synergy of theoretical background in tourism destination management, comparative analysis of the tourist destination management including Croatia and the competitive countries, and also the primary research of the intentions, attitudes and opinions of the key actors of Croatian tourism. All the above, based on the theory of destination management, has resulted in defining the key shortcomings of using Croatia's development opportunities as a tourist destination in its key determinants such as attracting tourist demand, quality based and non-quantitative supply-driven development and their potential financial sources as the underlying drivers of development. This work represents a symbiosis of a scientific approach and proposals for solving the problems of Croatian tourist professionals and that is what underlines its highest value. Tourism in Croatia and its results, for example, for longer periods of bad weather, show that in the segment of shock resistance in Croatia there are certainly opportunities for progress, and many scientific and professional studies can not safely agree whether competitive revenue growth, tourist overnight stays and arrivals in Croatia are the result of Croatia's abilities in tourism sector or geopolitical disasters of the most important competitors. As we are pointing to the uncertainty segment in terms of future development, it is clear that such sort of analysis is more than necessary to approach the risk response from Croatia's perspective as a tourist destination and achieve the basic goal of any strategic management: that an object of governing depends more on our own strategic, tactical and operative actions and less on externality trends.

**Key words:** tourist destination, Republic of Croatia, development opportunities, European Union, competitiveness

## POPIS SKRAĆENICA

- DHMZ – Državni hidrometeorološki zavod
- DMO – Destinacijske menadžment organizacije
- DZS – Državni zavod za statistiku
- ECST – Europska povelja o održivom turizmu
- ECA – Europski revizorski sud
- EEA – Europska Agencija za okoliš
- ESIF – Europski strukturni i investicijski fondovi
- ETIS – European Tourism Indicator System
- EU – Europska unija
- EUROPARC – Federacija prirode i nacionalnih parkova europa
- HGK – Hrvatska gospodarska komora
- HNB – Hrvatska narodna banka
- HTZ – Hrvatska turistička zajednica
- IATA – Međunarodna udruga za zračni prijevoz
- ICAO – Organizacija međunarodnog civilnog zrakoplovstva
- ICCA – Međunarodna udruga za kongrese i stručne skupove
- ICT – Information and Communications Technology
- ILOSTAT – Međunarodna statistika rada
- IRENA – Međunarodna agencija za obnovljivu energiju
- ISO – Međunarodna organizacija za standardizaciju
- IUCN – Međunarodna udruga za očuvanje prirode i prirodnih bogatstava
- MICE – Meetings, Incentives, Conferences and Exhibitions/Events
- OECD – Organizacija za ekonomsku suradnju i razvoj
- T&T – Sektor putovanja i turizma
- UN – Ujedinjeni narodi
- UNESCO - Organizacija Ujedinjenih naroda za obrazovanje, znanost i kulturu
- UNWTO – Svjetska turistička organizacija
- VFO – Višegodišnji financijski okvir
- WEF – Svjetski ekonomski forum
- WTTC – Svjetsko vijeće za putovanja i turizam

## POPIS SLIKA

Slika 1. Obilježja životnog ciklusa odabranih turističkih destinacija .....	17
Slika 2. Buhalisov model razvoja turističke destinacije .....	20
Slika 3. Dolasci, noćenja i prihodi od turizma mediteranskih zemalja u razdoblju od 2010. do 2016. godine.....	26
Slika 4. Motivi dolaska turista u Republiku Hrvatsku.....	34
Slika 5. Mjesečna distribucija noćenja turista u turističkim smještajnim kapacitetima tijekom 2019. godine.....	35
Slika 6. Uočena kvaliteta javnih usluga u zemljama Europske unije .....	66
Slika 7. Izdatci za zdravstvo po stanovniku.....	70
Slika 8. Učestalost navođenja interneta kao temeljnog izvora prikupljanja informacija o potencijalnom odmoru .....	75
Slika 9. Državna potrošnja u <i>Travel and tourism</i> sektoru u milijardama dolara .....	76
Slika 10. Rejting turističkog brenda za 2019. godinu.....	79
Slika 11. Dostupnost bankomata na 100.000 stanovnika u usporedivim zemljama.....	94
Slika 12. Kretanje godišnje kvote dozvoljenog zapošljavanja stranih državljana između 2012. i 2018. godine.....	121
Slika 13. Utjecaj turizma na kulturnu baštinu, tradicionalni način života i običaje .....	135
Slika 14. Kvaliteta kupališnih voda u Europi u 2020. godini .....	146

## POPIS TABLICA

Tablica 1. Turističke aktivnosti prema tipu turističke destinacije .....	12
Tablica 2. Dolasci rezidenata, nerezidenata i stranih turista u hotele, privatne kuće, kampove i apartmane od 2016. do 2021. godine .....	28
Tablica 3. Temeljni razvojni pokazatelji hrvatskog turizma prije i nakon ulaska u Europsku uniju .....	42
Tablica 4. Glavne prednosti i izazovi ulaska u Europsku uniju za hrvatski turizam .....	43
Tablica 5. Produktivnost rada i udio turizma u BDP-u od 2013. do 2019. godine.....	44
Tablica 6. Dispozicija područja višegodišnjeg financijskog okvira za pomoć gospodarskom razvoju.....	47
Tablica 7. Alokacija ESI fondova Republici Hrvatskoj u razdoblju 2014. - 2020. godine .....	48
Tablica 8. Financijski pokazatelji statusa provedbe operativnih programa za financijsko razdoblje 2014. - 2020. godine .....	49
Tablica 9. Mjere turističke politike u okviru Strategije razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine.....	50
Tablica 10. Nalazi Državnog ureda za reviziju o provedbi mjera turističke politike u okviru Strategije razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine .....	51
Tablica 11. Razrada turističke konkurentnosti odabranih nacionalnih ekonomija promatrane TTCI indeksom .....	60
Tablica 12. Stope poreza na dodanu vrijednost u turizmu i ugostiteljstvu Republike Hrvatske i usporedivih zemalja .....	61
Tablica 13. Porezni klin u Republici Hrvatskoj i usporedivim zemljama .....	62
Tablica 14. Promjena zaposlenosti u turizmu između 2019. i 2020. godine u promatranim zemljama (u tisućama) .....	72
Tablica 15. Network Readiness Index (NRI) 2021 po odabranim usporedivim zemljama .....	74
Tablica 16. Dostupni usporedivi indikatori pri izradi Turističke satelitske bilance Europske unije.....	78
Tablica 17. Broj sklopljenih ugovora u međunarodnom zračnom prometu .....	80
Tablica 18. Ocjena kompetitivnosti prometne infrastrukture u Republici Hrvatskoj i usporedivim zemljama .....	85
Tablica 19. Ocjena kvalitete transportnih usluga i infrastrukture u usporedivim zemljama ...	89

Tablica 20. Procijenjeni broj kreveta na 100 stanovnika u Hotelima i sličnom smještaju u Republici Hrvatskoj i usporedivim zemljama.....	91
Tablica 21. Procijenjen broj turističkih ležajeva na 100 stanovnika osim u hotelima i sličnom smještaju .....	92
Tablica 22. Prirodni i kulturni resursi prema procjeni Svjetskog ekonomskog foruma .....	95
Tablica 23. Broj lokaliteta svjetske prirodne baštine pod zaštitom UNESCO-a .....	96
Tablica 24. Približan broj poznatih biljnih i životinjskih vrsta u odabranim zemljama .....	97
Tablica 25. Lokaliteti svjetske kulturne baštine pod zaštitom UNESCO-a.....	98
Tablica 26. Objavljena tradicijska baština kao dio zaštićene nematerijalne kulturne baštine pod zaštitom UNESCO-a.....	99
Tablica 27. Broj stadiona s kapacitetom većim od 20.000 sjedećih mjesta.....	99
Tablica 28. Broj održanih kongresa i velikih sastanaka međunarodnih organizacija u 2019. godini .....	100
Tablica 29. ETIS indikatori kao pokazatelji uspješnosti destinacijskog menadžmenta .....	103
Tablica 30. ETIS indikatori kao pokazatelji ekonomske vrijednosti.....	104
Tablica 31. Prosječna popunjenost hotelskih kapaciteta na godišnjoj razini u Republici Hrvatskoj i usporedivim zemljama .....	112
Tablica 32. Prosječna popunjenost hotelskih kapaciteta u Republici Hrvatskoj i usporedivim zemljama u IV. kvartalu 2019. godine.....	113
Tablica 33. Utjecaj turističkih djelatnosti na integralnu zaposlenost destinacije .....	116
Tablica 34. Usporedbe prosječne stope nezaposlenosti prvog i prosjeka drugog i trećeg kvartala Republike Hrvatske i usporedivih mediteranskih zemalja između 2017. i 2019. godine.....	118
Tablica 35. Usporedbe prosječne stope nezaposlenosti prvog i prosjeka drugog i trećeg kvartala Republike Hrvatske i usporedivih mediteranskih zemalja u 2020. godini .....	119
Tablica 36. Zaposleni s evidencije Hrvatskog zavoda za zapošljavanje na određeno i sezonski između 2015. i 2020. godine.....	120
Tablica 37. ETIS indikatori kao socio-kulturni pokazatelji.....	122
Tablica 38. Socijalni utjecaj turizma u konkurentskim zemljama na Mediteranu.....	126
Tablica 39. Rang ocjene „Osobne sigurnosti“ u dominantnim motivima za dolazak turista u Republiku Hrvatsku između 1987. i 2019. godine .....	131
Tablica 40. Percepcija sigurnosti u Republici Hrvatskoj obzirom na odabrane mediteranske zemlje u razdoblju između 1987. i 2014. godine .....	131
Tablica 41. ETIS indikatori kao okolišni pokazatelji .....	138
Tablica 42. ETIS indikatori kao pokazatelji za morski i obalni turizam .....	143

Tablica 43. Pregled turističkih politika i programa u razvijenim turističkim zemljama Europe .....	151
Tablica 44. Distribucija apsolutnih i relativnih frekvencija obzirom na godine iskustva u turizmu, poziciju koju obnašaju u organizaciji i regiju profesionalnog djelovanja ispitanika .....	160
Tablica 45. Osnovni deskriptivni podaci o stavu vezanom za trenutni smjer razvoja hrvatskog turizma .....	161
Tablica 46. Deskriptivni podaci o trenutnom smjeru razvoja hrvatskog turizma obzirom na poziciju u radnoj organizaciji i rezultati Kruskal-Wallis H testa (N = 184).....	162
Tablica 47. Dunn-Bonferroni post hoc test o usporedbi svih parova poduzoraka korištenih u Kruskal Wallis H testu. ....	162
Tablica 48. Deskriptivni podaci o odgovorima na pitanje „S kojim strateškim dokumentima vezanim za turizam ste upoznati?“ (N = 184).....	165
Tablica 49. Deskriptivni podaci odgovora na tvrdnju „Sezonalnost je najznačajniji problem hrvatskog turizma“ .....	167
Tablica 50. Deskriptivni podaci odgovora na tvrdnju „Smatram da su temeljni ciljevi Strategije razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine (povećanje investicija, zapošljavanja, turističke potrošnje, povećanje kvalitete i poboljšanje strukture smještajnih kapaciteta te povećanje atraktivnosti i konkurentnosti) ostvareni“ .....	168
Tablica 51. Deskriptivni podaci odgovora na tvrdnju „Smatram da su temeljni ciljevi Strategije razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine (povećanje investicija, zapošljavanja, turističke potrošnje, povećanje kvalitete i poboljšanje strukture smještajnih kapaciteta te povećanje atraktivnosti i konkurentnosti) realno postavljeni“ .....	169
Tablica 52. Deskriptivni podaci odgovora na tvrdnju „Smatram da su temeljni ciljevi Strategije razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine (povećanje investicija, zapošljavanja, turističke potrošnje, povećanje kvalitete i poboljšanje strukture smještajnih kapaciteta te povećanje atraktivnosti i konkurentnosti) ambiciozno postavljeni“ .....	170
Tablica 53. Deskriptivna statistika mišljenja ispitanika o ostvarivosti Strategije razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine.....	171
Tablica 54. Deskriptivna statistika mišljenja ispitanika o mjerljivosti Strategije razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine.....	172
Tablica 55. Deskriptivna statistika i test analize varijance mišljenja o „Strategiji razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine“ ovisno o području u kojem djeluju ispitanici .....	173

Tablica 56. Tukeyevi post hoc testovi razlika u mjerljivoj postavljenosti ciljeva za različita područja profesionalnog djelovanja.....	174
Tablica 57. Games-Howell post hoc testovi razlika u ostvarivosti postavljenosti ciljeva za različita područja profesionalnog djelovanja .....	175
Tablica 58. Deskriptivni podaci o trenutnom smjeru razvoja hrvatskog turizma i ciljevima „Strategije razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine“ obzirom na poziciju u radnoj organizaciji te rezultati Kruskal-Wallis H testa .....	175
Tablica 59. Dunn-Bonferroni post hoc usporedbe stupnja slaganja sa tvrdnjom da su ciljevi „Strategije razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine“ mjerljivo postavljeni za različite pozicije u radnoj organizaciji (n = 181).....	177
Tablica 60. Deskriptivna statistika percepcije ispitanika o nedostacima zajedničke strategije i koordinacije.....	178
Tablica 61. Deskriptivni podaci odgovora na tvrdnju „Buduće strategije hrvatskog turizma moraju biti specifičnije i prilagodljivije obzirom na razne situacije u tijeku trajanja strategije, što podrazumijeva operativnu prilagodljivost i prema potrebi promjenjivost“ .....	180
Tablica 62. Deskriptivni podaci odgovora na tvrdnju „Destinacijski menadžment mora biti orijentiraniji stvaranju turističkih klastera“ .....	181
Tablica 63. Deskriptivni podaci odgovora na tvrdnju „Hrvatski turizam je ovisniji o suncu i moru od konkurentskih zemalja“ .....	182
Tablica 64. Deskriptivni podaci odgovora na tvrdnju „Smanjenje ovisnosti o suncu i moru kao dominantnom motivu dolaska turista u turističku destinaciju mora biti prioritet destinacijskog menadžmenta u Republici Hrvatskoj“ .....	183
Tablica 65. Deskriptivni podaci odgovora na tvrdnju „Izvanpansionska ponuda mora biti u fokusu ulaganja hrvatskog turizma u narednom razdoblju“ .....	184
Tablica 66. Deskriptivni podaci odgovora na tvrdnju „Obnova i izgradnja javne infrastrukture prioritetniji su od diverzificiranja turističke ponude“ .....	185
Tablica 67. Deskriptivni podaci odgovora na tvrdnju „Poboljšanje koncepta turističkog klasteriranja na bazi javno-privatnog partnerstva nužno je za podizanje kvalitete hrvatskog turizma“ .....	186
Tablica 68. Spearmanovi koeficijenti povezanosti s godinama rada u turizmu .....	189
Tablica 69. Proaktivnost ispitanika za poboljšanja u domeni destinacijskog menadžmenta (N = 184).....	189
Tablica 70. Deskriptivni podaci usvojenih prijedloga ispitanika u domeni destinacijskog menadžmenta (N = 139) .....	191



Tablica 71. Deskriptivni podaci namjere iniciranja određene aktivnosti razvoja turizma destinacije u kojoj ispitanik djeluje (N = 184).....	192
Tablica 72. Distribucija frekvencija prijedloga poboljšanja u destinacijskom menadžmentu prema mišljenju ispitanika (N=184) .....	193
Tablica 73. Deskriptivni podaci o odgovorima na pitanje „Za koji od navedenih konstrukata smatrate da se u Republici Hrvatskoj provodi uspješno?“ (N = 184).....	195
Tablica 74. Kontingencijska tablica regije profesionalnog djelovanja i broja sudionika koji su na pitanje „Koji od navedenih konstrukata smatrate da se u Republici Hrvatskoj provodi uspješno?“ odgovorili „zaštita i očuvanje okoliša uslijed turističkih kretanja“ te rezultati hi-kvadrat testa .....	197
Tablica 75. Kontingencijska tablica regije profesionalnog djelovanja i broja sudionika koji su na pitanje „Koji od navedenih konstrukata smatrate da se u Republici Hrvatskoj provodi uspješno?“ odgovorili „diverzificiranje turističke ponude u svrhu očuvanja potražnje“ te rezultati hi-kvadrat testa.....	198
Tablica 76. Kontingencijska tablica regije profesionalnog djelovanja i broja sudionika koji su na pitanje „Koji od navedenih konstrukata smatrate da se u Republici Hrvatskoj provodi uspješno?“ odgovorili „poboljšanje javne i komunalne infrastrukture“ te rezultati hi-kvadrat testa .....	199
Tablica 77. Kontingencijska tablica regije profesionalnog djelovanja i broja sudionika koji su na pitanje „Koji od navedenih konstrukata smatrate da se u Republici Hrvatskoj provodi uspješno?“ odgovorili „edukacija i privlačenje potencijalnih turističkih djelatnika“ .....	200
Tablica 78. Deskriptivni podaci o odgovorima na pitanje „U koju stavku održivog razvoja od navedenih smatrate da bi hrvatski turizam trebao znatno intenzivirati svoja ulaganja?“ (N = 184) .....	201
Tablica 79. Kontingencijska tablica regije profesionalnog djelovanja i broja sudionika koji su na pitanje „U koju stavku održivog razvoja od navedenih smatrate da bi hrvatski turizam trebao znatno intenzivirati svoja ulaganja?“ odgovorili „zaštita i očuvanje okoliša uslijed turističkih kretanja“ te rezultati hi-kvadrat testa .....	202
Tablica 80. Kontingencijska tablica regije profesionalnog djelovanja i broja sudionika koji su na pitanje „U koju stavku održivog razvoja od navedenih smatrate da bi hrvatski turizam trebao znatno intenzivirati svoja ulaganja?“ odgovorili „diverzificiranje turističke ponude u svrhu očuvanja potražnje“ te rezultati hi-kvadrat testa.....	203
Tablica 81. Kontingencijska tablica regije profesionalnog djelovanja i broja sudionika koji su na pitanje „U koju stavku održivog razvoja od navedenih smatrate da bi hrvatski turizam trebao	

znatno intenzivirati svoja ulaganja?“ odgovorili „poboljšanje javne i komunalne infrastrukture” te rezultati hi-kvadrat testa.....	204
Tablica 82. Kontingencijska tablica regije profesionalnog djelovanja i broja sudionika koji su na pitanje „U koju stavku održivog razvoja od navedenih smatrate da bi hrvatski turizam trebao znatno intenzivirati svoja ulaganja?“ odgovorili „edukacija i privlačenje turističkih djelatnika“ te rezultati hi-kvadrat testa.....	204
Tablica 83. Deskriptivni podaci o odgovorima na tvrdnju „Smatram da je Strategija razvoja hrvatskog turizma do 2020. godine uspješno provedena.“ (N = 184) .....	205
Tablica 84. Kontingencijska tablica regije profesionalnog djelovanja i odgovora na tvrdnju „Smatram da je Strategija razvoja hrvatskog turizma do 2020. godine uspješno provedena“ te rezultati hi-kvadrat testa.....	207
Tablica 85. Deskriptivni podaci o odgovorima na tvrdnju „Smatram da sustav turističkih zajednica ispunjava sve zadatke suvremenog destinacijskog menadžmenta“ (N = 184) .....	208
Tablica 86. Kontingencijska tablica pozicije u radnoj organizaciji i odgovora na tvrdnju „Sustav turističkih zajednica ispunjava sve zadatke suvremenog destinacijskog menadžmenta“ te rezultati hi-kvadrat testa.....	209
Tablica 87. Deskriptivni podaci o odgovorima na tvrdnju „Metodologija mjerenja turističkih performansi u zemljama Europske unije previše je heterogena“ (N = 184) .....	211
Tablica 88. Deskriptivni podaci o odgovorima na tvrdnju „Smatrate li da je ETIS sustav Europske komisije (European Tourism Indicators System), kao skup indikatora održivog razvoja primjenjiv za komparaciju orijentacije održivog razvoja turizma u Hrvatskoj i konkurentskim zemljama unutar Europske unije?“ (N = 184) .....	212
Tablica 89. Deskriptivni podaci o odgovorima na tvrdnju „Smatrate li da je hrvatski turizam u dobroj konkurentskoj poziciji u slučaju potencijalnih budućih kriza i redukcije turističke potražnje?“ (N = 184) .....	214
Tablica 90. Deskriptivni podaci o odgovorima na tvrdnju „Smatrate li da hrvatski turizam treba dinamičnu strategiju upravljanja turizmom što podrazumijeva evaluaciju rezultata na godišnjoj bazi, profesionalnu usporedbu s drugim zemljama te mijenjanje operativnih planova strategije u skladu s rezultatima analize“ (N = 184).....	216
Tablica 91. Deskriptivni podaci pri odgovorima na pitanje tko bi trebao provoditi strategiju iz prethodnog pitanja (N = 177).....	218
Tablica 92. Deskriptivni podaci o odgovorima na pitanje „Kako Republika Hrvatska koristi razvojne mogućnosti u turizmu u odnosu na usporedive zemlje Europske unije?“ za različite države i rezultati analize varijance za zavisne uzorke (n = 184) .....	220

Tablica 93. Post hoc usporedbe s Bonferroni korekcijom odgovora na pitanje „Kako Republika Hrvatska koristi razvojne mogućnosti u turizmu u odnosu na usporedive zemlje Europske unije?“ za različite države (n = 184) .....	220
Tablica 94. Deskriptivni podaci ocjena korištenja razvojnih potencijala za turizam u nautičkom turizmu za različite države i rezultati analize varijance za zavisne uzorke (n = 180) .....	222
Tablica 95. Post hoc usporedbe s Bonferroni korekcijom ocjena korištenja razvojnih potencijala za turizam u nautičkom turizmu za različite države (n = 180) .....	223
Tablica 96. Deskriptivni podaci ocjena korištenja razvojnih potencijala za turizam u zdravstvenom turizmu za različite države i rezultati analize varijance za zavisne uzorke (n = 177) .....	225
Tablica 97. Post hoc usporedbe s Bonferroni korekcijom ocjena korištenja razvojnih potencijala za turizam u zdravstvenom turizmu za različite države (n = 177) .....	225
Tablica 98. Deskriptivni podaci ocjena korištenja razvojnih potencijala za turizam u kulturnom turizmu za različite države i rezultati analize varijance za zavisne uzorke (n = 172) .....	228
Tablica 99. Post hoc usporedbe s Bonferroni korekcijom ocjena korištenja razvojnih potencijala za turizam u kulturnom turizmu za različite države (n = 172) .....	228
Tablica 100. Deskriptivni podaci ocjena korištenja razvojnih potencijala za turizam u poslovnom turizmu za različite države i rezultati analize varijance za zavisne uzorke (n = 175) .....	231
Tablica 101. Post hoc usporedbe s Bonferroni korekcijom ocjena korištenja razvojnih potencijala za turizam u poslovnom turizmu za različite države (n = 175) .....	231
Tablica 102. Deskriptivni podaci ocjena korištenja razvojnih potencijala za turizam u cikloturizmu te pustolovno-sportskom turizmu za različite države i rezultati analize varijance za zavisne uzorke (n = 177) .....	234
Tablica 103. Post hoc usporedbe s Bonferroni korekcijom ocjena korištenja razvojnih potencijala za turizam u cikloturizmu te pustolovno-sportskom turizmu za različite države (n = 177) .....	234
Tablica 104. Deskriptivni podaci ocjena korištenja razvojnih potencijala za turizam u sklopu turističkog proizvoda "sunce i more" za različite države i rezultati analize varijance za zavisne uzorke (n = 174) .....	236
Tablica 105. Post hoc usporedbe s Bonferroni korekcijom ocjena korištenja razvojnih potencijala za turizam u sklopu turističkog proizvoda "sunce i more" za različite države....	237

## POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Turistički dolasci u Republiku Hrvatsku između 1980. i 2021. godine .....	24
Grafikon 2. Noćenja u komercijalnim smještajnim objektima i prihodi od turističke razmjene s inozemstvom od 2011. do 2019. godine .....	25
Grafikon 3. Kretanje broja registriranih smještajnih kapaciteta u hotelima i privatnom smještaju (mjereno brojem postelja) .....	27
Grafikon 4. Smještajni kapaciteti prema vrstama objekta u 2019. godini .....	55
Grafikon 5. Smještajni kapaciteti prema vrstama objekta u 2020. godini .....	56
Grafikon 6. Procjena kretanja broja zaposlenih u djelatnosti pružanja smještaja te pripreme hrane i pića od 2013. do 2020. godine .....	57
Grafikon 7. Investicije u smještajne objekte i objekte za pripremu hrane i pića u milijardama kuna između 2013. i 2020. godine .....	58
Grafikon 8. Produktivnost rada Republike Hrvatske i usporedivih zemalja Europske unije u razdoblju 2014. - 2020. godine .....	63
Grafikon 9. Ulaganja u turizam i putovanja po stanovniku između 2012. i 2019. godine u američkim dolarima .....	64
Grafikon 10. Indeks rasta investicija u turizam i putovanja prema promatranim zemljama u odnosu na 2012. godinu .....	65
Grafikon 11. Percipirana sigurnost turista u Republici Hrvatskoj i usporedivim zemljama ...	67
Grafikon 12. Ukupni izdaci za zdravstvo kao udio u BDP-u na razini Europske unije .....	69
Grafikon 13. Izlazak iz evidencije nezaposlenosti u prva četiri mjeseca 2020. u usporedbi s 2019. godinom .....	72
Grafikon 14. Državna potrošnja kao dio ukupne potrošnje u turizmu prema promatranim zemljama u postocima.....	77
Grafikon 15. Indeks razine cijena u promatranim zemljama u odnosu na prosjek Europske unije .....	82
Grafikon 16. Harmonizirani indeks potrošačkih cijena za hotele i restorane u Republici Hrvatskoj i usporedivim zemljama (2015=100) .....	83
Grafikon 17. Broj avionskih uzleta na 1000 stanovnika u 2019. godini.....	86
Grafikon 18. Broj međunarodnih zračnih luka na milijun stanovnika.....	87
Grafikon 19. Rasprostranjenost cesta na 1000 kilometara kvadratnih površine promatrane zemlje.....	88

Grafikon 20. Kretanje broja prevezenih putnika u željezničkom prometu usporednih zemalja istraživanja .....	90
Grafikon 21. Postotak zaštićenih područja u ukupnoj površini zemlje .....	97
Grafikon 22. Udio turizma u bruto domaćem proizvodu Republike Hrvatske i usporedivih mediteranskih zemalja .....	106
Grafikon 23. Prihodi od međunarodnog turizma po ostvarenom noćenju u smještajnim objektima Republike Hrvatske i usporedivih zemalja od 2015. do 2019. godine, u američkim dolarima .....	108
Grafikon 24. Prosječno ostvareni prihodi od međunarodnog turizma po ostvarenom noćenju u komercijalnim smještajnim objektima u Republici Hrvatskoj i usporedivim mediteranskim zemljama članicama Europske unije u američkim dolarima .....	109
Grafikon 25. Prosjek godišnjih promjena prihoda od međunarodnog turizma po ostvarenom noćenju u komercijalnim smještajnim objektima između 2015. i 2019. godine (izraženo u %) .....	110
Grafikon 26. Prosječan broj noćenja po dolasku turista u Republici Hrvatskoj i prosjeku mediteranskih zemalja (Turska, Malta, Grčka, Španjolska, Portugal, Francuska, Italija).....	111
Grafikon 27. Omjer najvećeg i najmanjeg broja noćenja u Republici Hrvatskoj i usporednim mediteranskim zemljama (koliko je puta više ostvareno noćenja u najjačem u odnosu na najslabiji mjesec u godini) .....	114
Grafikon 28. Udio ostvarenih noćenja tijekom kolovoza i srpnja u ukupnim noćenjima kroz 2018. godinu .....	115
Grafikon 29. Broj turističkih dolazaka po stanovniku između 2015. i 2020. godine u Republici Hrvatskoj i usporedivim zemljama .....	123
Grafikon 30. Broj turističkih ležajeva u komercijalnim smještajnim objektima na 100 stanovnika promatrane zemlje kao turističke destinacije.....	129
Grafikon 31. Postotak žena na upravljačkim pozicijama u poduzećima promatranih zemalja .....	133
Grafikon 32. Postotak populacije koja je putovala u 2019. godini po promatranim zemljama .....	136
Grafikon 33. Broj putnika i turista na kružnim putovanjima plovilima međunarodne plovidbe u hrvatskim teritorijalnim vodama.....	144
Grafikon 34. Broj vezova u lukama nautičkog turizma u Republici Hrvatskoj.....	145
Grafikon 35. Stanje kupališnih voda u Europi u 2020. godini.....	149
Grafikon 36. Distribucija dobi sudionika.....	159

Grafikon 37. Kutijasti dijagrami odgovora na tvrdnju „Trenutni smjer razvoja hrvatskog turizma smjer je održivog razvoja” za različite pozicije u radnoj organizaciji.....	164
Grafikon 38. Kutijasti dijagrami odgovora na tvrdnju „Smatram da su temeljni ciljevi “Strategije razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine” većinom mjerljivo postavljene” za različite pozicije u radnoj organizaciji .....	178
Grafikon 39. Grafički prikaz odgovora na pitanje „Kako Republika Hrvatska koristi razvojne mogućnosti u turizmu u odnosu na usporedive zemlje Europske unije?” za različite države uz 95%-tne intervale pouzdanosti.....	221
Grafikon 40. Grafički prikaz ocjena korištenja razvojnih potencijala za turizam u nautičkom turizmu za različite države uz 95 %-tne intervale pouzdanosti .....	224
Grafikon 41. Grafički prikaz ocjena korištenja razvojnih potencijala za turizam u zdravstvenom turizmu za različite države uz 95 %-tne intervale pouzdanosti .....	227
Grafikon 42. Grafički prikaz ocjena korištenja razvojnih potencijala za turizam u kulturnom turizmu za različite države uz 95 %-tne intervale pouzdanosti .....	230
Grafikon 43. Grafički prikaz ocjena korištenja razvojnih potencijala za turizam u poslovnom turizmu za različite države uz 95 %-tne intervale pouzdanosti .....	233
Grafikon 44. Grafički prikaz ocjena korištenja razvojnih potencijala za turizam u cikloturizmu te pustolovno-sportskom turizmu za različite države uz 95 %-tne intervale pouzdanosti.....	236
Grafikon 45. Grafički prikaz ocjena korištenja razvojnih potencijala za turizam u sklopu turističkog proizvoda "sunce i more" za različite države uz 95 %-tne intervale pouzdanosti .....	238

# PRILOG BROJ 1

## *Sociodemografske karakteristike*

1. Dob: \_\_\_\_\_
2. Vaše godine iskustva u turizmu:
  - a) 1-5 godina
  - b) 5-10 godina
  - c) 10-15 godina
  - d) 15-20 godina
  - e) Više od 20 godina
3. Vaša pozicija u radnoj organizaciji:
  - a) Djelatnik u turističkom poduzeću
  - b) Djelatnik u znanstveno-obrazovnoj ustanovi
  - c) Operativni menadžment
  - d) Srednji menadžment
  - e) Visoki menadžment
  - f) Djelatnik Hrvatske turističke zajednice ili Ministarstva turizma i sporta
  - g) Ostalo: \_\_\_\_\_
4. Vaše profesionalno djelovanje vezano je uz:
  - a) Dominantno Kontinentalnu Hrvatsku
  - b) Dominantno Jadransku Hrvatsku
  - c) Podjednako

## *Procjena strateških ciljeva i temeljnih segmenata turističke ponude*

1. Trenutni smjer hrvatskog turizma smjer je održivog razvoja.  
Uopće se ne slažem                      1            2            3            4            5                      Potpuno se slažem
2. Jeste li upoznati sa strateškim dokumentima vezanim uz turizam?
  - a) Da
  - b) Ne
3. S kojim strateškim dokumentima vezanim za turizam ste upoznati?
  - a) Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine
  - b) Strateški marketinški plan hrvatskog turizma za razdoblje 2014.-2020.
  - c) Strategija razvoja nautičkog turizma za razdoblje 2009.-2019.
  - d) Strateški plan Ministarstva turizma za razdoblje 2020.-2022.
  - e) Pripremni akti Strategije razvoja održivog turizma do 2030. godine
  - f) Ostalo: \_\_\_\_\_

4. Smatram da su temeljni ciljevi Strategije razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine (povećanje investicija, zapošljavanja, turističke potrošnje, povećanje kvalitete i poboljšanje strukture smještajnih kapaciteta te povećanje atraktivnosti i konkurentnosti) ostvareni.

Uopće se ne slažem            1            2            3            4            5            Potpuno se slažem

5. Smatram da su temeljni ciljevi Strategije razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine (povećanje investicija, zapošljavanja, turističke potrošnje, povećanje kvalitete i poboljšanje strukture smještajnih kapaciteta te povećanje atraktivnosti i konkurentnosti) većinom realno postavljeni.

Uopće se ne slažem            1            2            3            4            5            Potpuno se slažem

6. Smatram da su temeljni ciljevi Strategije razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine (povećanje investicija, zapošljavanja, turističke potrošnje, povećanje kvalitete i poboljšanje strukture smještajnih kapaciteta te povećanje atraktivnosti i konkurentnosti) većinom ambiciozno postavljeni.

Uopće se ne slažem            1            2            3            4            5            Potpuno se slažem

7. Smatram da su temeljni ciljevi Strategije razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine (povećanje investicija, zapošljavanja, turističke potrošnje, povećanje kvalitete i poboljšanje strukture smještajnih kapaciteta te povećanje atraktivnosti i konkurentnosti) većinom ostvarivo postavljeni.

Uopće se ne slažem            1            2            3            4            5            Potpuno se slažem

8. Smatram da su temeljni ciljevi Strategije razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine (povećanje investicija, zapošljavanja, turističke potrošnje, povećanje kvalitete i poboljšanje strukture smještajnih kapaciteta te povećanje atraktivnosti i konkurentnosti) većinom mjerljivo postavljeni.

Uopće se ne slažem            1            2            3            4            5            Potpuno se slažem

9. Sezonalnost je najznačajniji problem hrvatskog turizma.

Uopće se ne slažem            1            2            3            4            5            Potpuno se slažem

10. Hrvatskom turizmu nedostaje zajedničke strategije i koordinacije.

Uopće se ne slažem            1            2            3            4            5            Potpuno se slažem

11. Buduće strategije hrvatskog turizma moraju biti specifičnije i prilagodljivije s obzirom na razne situacije u tijeku trajanja strategije, što podrazumijeva operativnu prilagodljivost i prema potrebi promjenjivost u vremenu trajanja strategije.



Uopće se ne slažem      1      2      3      4      5      Potpuno se slažem

12. Destinacijski menadžment mora biti orijentiraniji stvaranju turističkih klastera.

Uopće se ne slažem      1      2      3      4      5      Potpuno se slažem

13. Hrvatski turizam je ovisniji o suncu i moru od konkurentskih zemalja.

Uopće se ne slažem      1      2      3      4      5      Potpuno se slažem

14. Smanjenje ovisnosti o suncu i moru kao dominantnom motivu dolaska turista u turističku destinaciju mora biti prioritet destinacijskog menadžmenta u Hrvatskoj.

Uopće se ne slažem      1      2      3      4      5      Potpuno se slažem

15. Izvanpansionska ponuda mora biti u fokusu ulaganja hrvatskog turizma u narednom razdoblju.

Uopće se ne slažem      1      2      3      4      5      Potpuno se slažem

16. Obnova i izgradnja javne infrastrukture prioritetniji su od diverzificiranja turističke ponude.

Uopće se ne slažem      1      2      3      4      5      Potpuno se slažem

17. Poboljšanje koncepta turističkog klasteriranja na bazi javno-privatnog partnerstva nužno je za podizanje kvalitete hrvatskog turizma.

Uopće se ne slažem      1      2      3      4      5      Potpuno se slažem

18. Reforma javne uprave nužan je preduvjet za bilo kakvu ozbiljnu reformu turističkog upravljanja.

Uopće se ne slažem      1      2      3      4      5      Potpuno se slažem

19. Hrvatskom turizmu nedostaje visokostručnih lidera

Uopće se ne slažem      1      2      3      4      5      Potpuno se slažem

20. Povećano ulaganje u novu turističku ponudu i razvoj infrastrukture i u kriznim vremenima je oportuno.

Uopće se ne slažem      1      2      3      4      5      Potpuno se slažem

## *Evaluacija trenutnih mogućnosti i strateške razvojne pozicije hrvatskog turizma*

1. Već sam predlagao/predlagala poboljšanja u domeni destinacijskog menadžmenta.  
DA            NE
  
2. Ukoliko da, moji prijedlozi su pretežito:
  - a) Prihvaćeni i provedeni u cijelosti
  - b) Prihvaćeni i provedeni djelomično ili se čeka provedba
  - c) Odbijeni zbog sadržaja prijedloga
  - d) Odbijeni zbog nedostatnih izvora financiranja
  - e) Ostalo: \_\_\_\_\_
  
3. Namjeravam inicirati određene aktivnosti razvoja turizma destinacije u kojoj djelujem.  
DA            NE
  
4. Ukoliko da, promatrane aktivnosti vezane su uz:
  - a) Poboljšanje javne i komunalne infrastrukture
  - b) Diverzifikaciju turističke ponude
  - c) Informiranje, edukaciju i zapošljavanje turističkih djelatnika
  - d) Turistički marketing
  - e) Ostalo: \_\_\_\_\_
  
5. U svom profesionalnom djelovanju imam prostora posvetiti dovoljno pažnje održivom razvoju.  
DA            NE            NE ZNAM
  
6. U koju stavku održivog razvoja od navedenih smatrate da bi hrvatski turizam trebao znatno intenzivirati svoja ulaganja?
  - a) Zaštita i očuvanje okoliša uslijed turističkih kretanja
  - b) Diverzificiranje turističke ponude u svrhu očuvanja potražnje
  - c) Poboljšanje javne i komunalne infrastrukture
  - d) Edukacija i privlačenje potencijalnih turističkih djelatnika
  - e) Ostalo: \_\_\_\_\_
  
7. Za koji od navedenih konstrukata smatrate da se u Hrvatskoj provodi uspješno:
  - a) Zaštita i očuvanje okoliša uslijed turističkih kretanja
  - b) Diverzificiranje turističke ponude u svrhu očuvanja potražnje
  - c) Poboljšanje javne i komunalne infrastrukture
  - d) Edukacija i privlačenje potencijalnih turističkih djelatnika
  - e) Ostalo : \_\_\_\_\_

8. Smatram da je Strategija razvoja hrvatskog turizma do 2020. godine uspješno provedena.

DA NE NE ZNAM

9. Ukoliko ne, zašto? ( neobavezno pitanje)

10. Kako Hrvatska koristi razvojne mogućnosti u turizmu u odnosu na usporedive zemlje Europske unije? ( označiti )

BOLJE LOŠIJE NE ZNAM

- a) Španjolska
- b) Portugal
- c) Italija
- d) Grčka
- e) Cipar
- f) Malta
- g) Francuska

11.,12.,13.,14.,15., i 16. Molimo da ocijenite korištenje razvojnih potencijala za turizam u sklopu 11) nautičkog, 12) zdravstvenog, 13) kulturnog, 14) poslovnog, 15) cikloturizma te pustolovno-sportskom turizma i 16) turističkog proizvoda „Sunce i more“ sljedećih zemalja:\*

NEDOSTATNO LOŠIJE OD PROSJEKA PROSJEČNO IZNADPROSJEČNO IZVRSNO

Španjolska

Portugal

Italija

Grčka

Cipar

Malta

Francuska

\*Ispitanici su u prethodnom pitanju za svaki pojedini turistički proizvod imali ponuđen identični obrazac odgovora

17. Smatram da sustav turističkih zajednica ispunjava sve zadatke suvremenog destinacijskog menadžmenta.

DA NE NE ZNAM

18. Ukoliko ne, što smatrate da bi trebalo unaprijediti? \_\_\_\_\_ ( neobavezno pitanje)

19. Metodologija mjerenja turističkih performansi u zemljama Europske unije previše je heterogena.

DA          NE          NE ZNAM

20. Smatrate li da je ETIS sustav Europske komisije (European Tourism Indicators System), kao skup indikatora održivog razvoja primjenjiv za komparaciju orijentacije održivog razvoja turizma u Hrvatskoj i konkurentskim zemljama unutar Europske unije?

DA          NE          NE ZNAM

21. Ako ne, zašto? \_\_\_\_\_ (neobavezno pitanje)

22. Smatrate li da je hrvatski turizam u dobroj konkurentskoj poziciji u slučaju potencijalnih budućih kriza i redukcije turističke potražnje?

DA          NE          NE ZNAM

23. Zašto? \_\_\_\_\_ (neobavezno pitanje)

24. Smatrate li da hrvatski turizam treba dinamičnu strategiju upravljanja turizmom što podrazumijeva evaluaciju rezultata na godišnjoj bazi, profesionalnu usporedbu s drugim zemljama te mijenjanje operativnih planova strategije u skladu s rezultatima analize unutar jednog strateškog razdoblja? DA          NE          NE ZNAM

25. Ukoliko da, što smatrate, tko bi navedeno trebao provoditi?

a) Hrvatska turistička zajednica

b) Ministarstvo turizma i sporta

c) Novoformirano tijelo u obliku klastera javnog i privatnog sektora s potporom vlade i operativnim ovlastima

d) Netko drugi: \_\_\_\_\_

## ***Neobavezna pitanja otvorenog tipa***

1. Smatrate li da Republika Hrvatska konkurentno koristi mogućnosti razvoja turizma koje joj pruža članstvo u Europskoj uniji i zašto?
2. Jeste li zadovoljni trenutnom strateškom orijentacijom hrvatskog turizma i zašto?
3. Republika Hrvatska ima najizraženiji utjecaj sezonalnosti u turističkim kretanjima u čitavoj Europskoj uniji. Smatrate li to problematičnim i ako da, što bi se trebalo poduzeti da se to promijeni?
4. Mislite li da bi intenzivniji fokus na stvaranju turističkih klastera bio koristan za razvoj hrvatskog turizma?
5. Ukoliko je odgovor na prethodno pitanje bio potvrđan, navedite, po Vašem mišljenju, najbolje načine za poticanje okrupnjavanja elemenata turističke ponude s ciljem povećanja sinergijskog učinka u hrvatskom turizmu.
6. Smatrate li da je destinacijskom menadžmentu u Hrvatskoj potrebna daljnja profesionalizacija? Navedeno podrazumijeva veći angažman specijaliziranih tvrtki za destinacijski menadžment, uvođenje profesionalnog regionalnog/mjesnog destinacijskog menadžmenta odvojenog od turističke zajednice, intenzivniju edukaciju upravljačkog kadra u turizmu, preuzimanje odgovornosti turističkih klastera za upravljanje destinacijom i slično.
7. Što vidite kao najbolji način financiranja predloženih ideja te smatrate li da je u trenutnim okolnostima ulaganje u razvoj destinacijskog menadžmenta prema Vašim prijedlozima financijski moguće?

## ŽIVOTOPIS AUTORA

Frano Plišić rođen je 23.9.1993. godine u Zagrebu. Nakon završetka opće gimnazije, upisuje Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu na kojem 2016. završava preddiplomski sveučilišni studij “Poslovna ekonomija” s pohvalom, a 2017. obranom diplomskog rada pod nazivom “Mogućnosti povratka umirovljenika na tržište rada u svrhu rasterećenja mirovinskog sustava” ,za koji dobiva dekanovu nagradu, završava diplomski sveučilišni studij “Menadžment” s najvećim pohvalama. Usavršavao se, tijekom studija i poslije, u širokom spektru područja poput sistemskih i mrežnih informatičkih znanja te računovodstva. Posjeduje certifikat “Ovlaštenog računovođe” i “Ovlaštenog računovodstvenog forenzičara” Udruge hrvatski računovođa kao i Microsoftove MTA certifikate u području računalnih mreža i serverske administracije. Odmah po završetku studija, kao nastavak rada u studentskim danima zapošljava se u hotelu “Tamaris” u Baškoj na otoku Krku gdje radi na poslovima operativnog menadžmenta. Kroz učenički i studentski rad stekao je iskustvo u velikom broju poslova u turizmu. Radio je poslove čišćenja, konobario, radio kao pomoćno osoblje u kuhinji i domaćinstvu te računovodstvene i recepcijske poslove. Služi se aktivno njemačkim, engleskim i talijanskim jezikom u govoru i pismu. U slobodno vrijeme Frano Plišić rado igra mali nogomet i tenis, a također voli šetnje prirodom te puno čita. Oženjen je i otac jedne kćeri. U travnju 2018. godine upisuje zajednički poslijediplomski doktorski studij “Međunarodni odnosi” gdje piše doktorsku disertaciju pod naslovom “Razvojne mogućnosti Hrvatske kao turističke destinacije Europske unije” pod mentorstvom dr.sc.Vinka Kandžije, prof.emer.