

# Koncepcija i strategija razvoja turizma općine Pirovac

---

Lasić, Ivana

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management / Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:191:478545>

Rights / Prava: [Attribution 4.0 International](#)/[Imenovanje 4.0 međunarodna](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-31**



Repository / Repozitorij:

[Repository of Faculty of Tourism and Hospitality Management - Repository of students works of the Faculty of Tourism and Hospitality Management](#)



**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**  
**Preddiplomski sveučilišni studij**

**IVANA LASIĆ**

**Koncepcija i strategija razvoja turizma općine Pirovac**

**Concept and Development Strategy of Tourism of Municipality  
Pirovac**

Završni rad

Opatija, 2023.

**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**  
**Preddiplomski sveučilišni studij**  
Menadžment održivog razvoja  
Studijski smjer: Menadžment održivog razvoja

**Koncepcija i strategija razvoja turizma općine Pirovac**

**Concept and Development Strategy of Tourism of Municipality  
Pirovac**

Završni rad

Kolegij:	<b>Strategija razvoja i poslovna politika</b>	Student:	<b>Ivana LASIĆ</b>
Mentor:	<b>Prof. dr. sc. Christian STIPANOVIĆ</b>	Matični broj:	<b>25031/19</b>

Opatija, rujan 2023.



SVEUČILIŠTE U RIJECI UNIVERSITY OF RIJEKA

FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU

FACULTY OF TOURISM AND HOSPITALITY MANAGEMENT

OPATIJA, HRVATSKA CROATIA

**IZJAVA STUDENTA - AUTORA  
O JAVNOJ OBJAVI OBRANJENOG ZAVRŠNOG/DIPLOMSKOG/DOKTORSKOG  
RADA**

Ivana Lasić  
(ime i prezime studenta)

25031,  
(Matični broj studenta)

Izjavljujem da kao student - autor Završnog rada dozvoljavam Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci da ga trajno javno objavi i besplatno učini dostupnim javnosti u cjelovitom tekstu u mrežnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci.

U svrhu podržavanja **otvorenog** pristupa *završnim / diplomskim / doktorskim* radovima trajno objavljenim u javno dostupnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Sveučilišta u Rijeci, ovom izjavom dajem neisključivo imovinsko pravo iskorištavanja bez sadržajnog, vremenskog i prostornog mog Završnog rada kao autorskog djela pod uvjetima *Creative Commons* licencije **CC BY** Imenovanje, prema opisu dostupnom na <http://creativecommons.org/licenses/>.

Opatija, 7.9.2023.

Student - autor:

*Lasić*

---

(potpis)

## SAŽETAK

U ovom završnom radu putem teorijske podloge se praktično aplicirao model koncepcije razvoja na primjeru turističke destinacije općine Pirovac. Kroz teoriju se čitatelja upoznaje s osnovnim pojmovima modela koncepcije razvoja, a zatim se kroz primjer općine Pirovac isti implementiraju u poslovanje složenijeg poslovnog sustava kao što je turistička destinacija. Turističko tržište 21. stoljeća je iznimno turbulentno s naglim izmjenama posebice u segmentu potražnje, a upravo implementacijom modela koncepcije razvoja destinacije mogu u pravo vrijeme i na ispravan način odgovoriti na sve izazove koji se stavljaju pred njih. Kroz analizu sadašnjeg stanja se čitatelja upoznaje s razinom razvijenosti turizma u destinaciji i ona je od iznimne važnosti kako bi se znao usmjeriti budući razvoj. Nakon analize se postavljaju razvojni ciljevi koji djeluju u smjeru ispunjenja misije i vizije poslovanja. Kako bi se postavljeni ciljevi postignuli potrebno je definiranje i izbor najboljih operacijskih strategija. Osim definiranja i izbora operacijskih strategija, za općinu Pirovac je od iznimne važnosti održivo upravljanje destinacijom čime bi se izdvojila na tržištu u moru istih ili sličnih destinacija.

Ključne riječi: model koncepcije razvoja; razvoj; razvojni ciljevi; operacijske strategije; općina Pirovac

## Sadržaj

UVOD .....	1
1. TEORIJSKE DETERMINANTE MODELA KONCEPCIJE RAZVOJA U TURIZMU .....	3
1.1. Model koncepcije razvoja .....	3
1.2. Specifičnosti modela koncepcije razvoja u turizmu .....	7
1.3. Upravljanje razvojem turističke destinacije .....	9
2. PREDUVJETI RAZVOJA TURIZMA OPĆINE PIROVAC .....	12
2.1. Prirodni preduvjeti .....	12
2.2. Demografski preduvjeti .....	12
2.3. Prometni preduvjeti .....	14
2.4. Kulturno-povijesni preduvjeti .....	14
2.5. Intelektualni kapital .....	15
3. ANALIZA SADAŠNJEG STANJA TURIZMA OPĆINE PIROVAC .....	17
3.1. Kvantitativna analiza .....	17
3.1.1. Kvantitativna analiza ponude .....	17
3.1.2. Kvantitativna analiza potražnje .....	20
3.2. Kvalitativna analiza .....	25
3.2.1. Opis i ocjena elemenata ponude .....	25
3.2.2. SWOT analiza .....	29
3.2.3. Benchmarking .....	32
3.3. Analiza sadašnje razine upravljanja turističkim razvojem općine Pirovac .....	35
4. CILJEVI I STRATEGIJE RAZVOJA OPĆINE PIROVAC .....	37
4.1. Ciljevi razvoja .....	37
4.2.1. Kvantitativni ciljevi ponude i potražnje .....	37
4.2.2. Kvalitativni ciljevi ponude i potražnje .....	39
4.2. Inoviranje operacijskih strategija .....	41
4.2.1. Istraživanje i razvoj .....	41
4.2.2. Marketinška strategija .....	43
4.2.3. Strategija ponude .....	46
4.2.4. Financijska strategija .....	48
4.2.5. Kadrovska strategija .....	51
4.3. Prijedlozi unapređivanja upravljanja održivim razvojem turizma .....	53

ZAKLJUČAK .....	57
POPIS LITERATURE .....	58
POPIS ILUSTRACIJA.....	61

## UVOD

Općina Pirovac uključuje tri naselja Kašić, Putičanje te Pirovac, glavno središte i glavna destinacija. Posebnost općine Pirovac je upravo ta što obuhvaća naselja koja nisu na obali nego u unutrašnjosti i pruža priliku razvoja ruralnog turizma same općine. Pirovac svojim pak položajem i prometnom povezanošću već sada ima odlike nautičke, kupališne te enogastronomske destinacije. Ipak uvijek postoji mjesta za napredak i razvoj što će se kroz ovaj rad i prikazati. Turizam je glavna gospodarska djelatnost općine i njezinih žitelja, stoga je važno napomenuti kako je domicilno stanovništvo pokretač razvoja turizma u ovoj općini i potrebno ih je maksimalno uključiti.

„Konceptija i strategija razvoja općine Pirovac“ jest predmet istraživanja ovog završnog rada. Kroz završni rad će se dati potencijalna i primjerena rješenja za smanjenje sezonalnosti turizma uz pomoć raznih oblika specifičnog turizma, posebice ruralnog turizma, koje općina Pirovac pruža i može ostvariti, a udaljiti se od masovnog turizma. Analizom sadašnjeg stanja turizma u radu će se utvrditi kvalitativno i kvantitativno stanje ponude i potražnje u ovom trenutku kako bi se mogli postaviti ciljevi za pravilan, održiv i konkurentan razvoj općine Pirovac kao turističke destinacije. Kako bi se konceptija i postavljeni ciljevi kroz strategiju proveli u praksu potreban je sustav razvoja na razini destinacije. Taj sustav povezuje sve dionike turizma u destinaciji kroz sinergijsko djelovanje, zbog čega je od iznimne važnosti najprije uključiti domicilno stanovništvo.

Cilj samog rada je napisati i definirati odgovarajuću konceptiju i strategiju razvoja kojom bi se općina Pirovac morala voditi ukoliko želi postati konkurentna na turbulentnom turističkom tržištu. Strategija će uvelike utjecati na razvoj turizma općine Pirovac u budućnosti kroz sagledavanje stvarnih činjenica te stvarnog stanja ponude destinacije.

Postavljanje realnih polazišta s kojih općina Pirovac treba krenuti prema postavljenim ciljevima je svrha rada kako bi se destinacija mogla izboriti s izrazito konkurentnim okruženje.

U prvom poglavlju su definirane teorijske determinante modela konceptije razvoja u turizmu te se nude odgovarajući primjeri specifičnih oblika turizma koji se mogu implementirati u ponudu turizma određene destinacije s naglaskom na općinu Pirovac.

U drugom se poglavlje iznose glavni preduvjeti za razvoj turizma u općini Pirovac kao turističkoj destinaciji koji predstavljaju ključne turističke resurse koje općina posjeduje, a



odgovarajućim upravljanjem ti isti resursi se pravilnom valorizacijom pretvaraju u turistički proizvod.

„Analiza sadašnjeg stanja turističkog razvoja općine Pirovac“ naziv je trećeg poglavlja u kojem će se kroz statističke podatke dati uvid u današnje stanje ponude i potražnje općine i postavljati različite analize kako bi uvid u današnje stanje bilo vjerodostojnije.

Posljednje odnosno četvrto poglavlje opisuje kvalitativne i kvantitativne ciljeve, operacijske strategije razvoja te prijedloge unapređivanja upravljanja razvojem turizma u destinaciji koje bi u budućnosti općina Pirovac morala implementirati i slijediti kako bi ostvarila što višu razinu konkurentnosti.

Prilikom pisanja rada su se koristile različite statističke metode poput metode istraživanja, obrade podataka, metode komparacije i kompilacije.

Cijeli je rad sumiran u sažetom zaključku koji donosi rezime cjelokupne koncepcije i strategije razvoja turizma općine Pirovac.

# **1. TEORIJSKE DETERMINANTE MODELA KONCEPCIJE RAZVOJA U TURIZMU**

U poslovnom svijetu, za poduzeće je najbitnije da bude konkurentno na tržištu i da se ostala poduzeća uspoređuju s njim. No, isto tako je potrebno prilagođavati se svim poslovnim izazovima koje jedno tržište donosi. Na isti način može se sagledavati i poslovanje destinacije, koje je ipak nešto složnije obzirom na veliki broj sudionika, specifičnost kretanja ponude i potražnje i jako brzim i turbulentnim promjenama.

Obzirom na veliki broj sudionika te veliki broj djelatnosti, turizam je pojam koji ima više definicija ovisno o autoru i njegovom aspektu gledanja, no svima je zajedničko da je to djelatnost koja povezuje više gospodarskih djelatnosti i nema karakterističnu putanju kretanja ponude i potražnje. Kako bi se potražnja zadovoljila potrebno je doći na mjesto ponude i zbog toga je jako važno upravljati tom ponudom.

Tržište XXI. stoljeća je turbulentno, užurbano, zahtjevno i brzo promjenljivo, a u srži svega se nalazi čovjek. Turist je glavni razlog postojanja destinacija te zadovoljenje njegovih potreba je glavni cilj svake destinacije. Destinaciju čine ljudi bilo kao domicilni stanovnici, ponuđači usluge ili pak sami menadžeri destinacije, jako je važno njihovo znanje u upravljanju ponudom i znanjem.

Zbog svega navedenog je potrebno da destinacije, ali i poduzeća koja djeluju unutar destinacije imaju napisanu i jasno definiranu koncepciju razvoja koja će im biti nit vodilja za daljnji razvoj kako bi opstali i bili konkurentni na turističkom tržištu. Sva navedeno se može sažeti u definiciju modela koncepcije razvoja koja ju definira kao „kvalitativan odgovor poduzeća ili destinacije na tržišne izazove u cilju ostvarenja rasta i razvoja, repozicioniranja na tržištu, maksimalnog zadovoljstva potrošača i multipliciranja profita“.<sup>1</sup>

## **1.1. Model koncepcije razvoja**

Za razumijevanje cjelokupnog rada potrebno je detaljnije objasniti i shvatiti što je to model koncepcije razvoja. Kao što je već prije navedeno, model koncepcije razvoja je kvalitativan odgovor destinacije na izazove koje se događaju na tržištu na kojem se pojavljuje sve zahtjevanija potražnja koja se velikom brzinom izmjenjuje, a kako bi to bio što kvalitetniji

---

<sup>1</sup> Stipanović, C.: Koncepcija i strategija razvoja u turizmu – Sustav i poslovna politika, Sveučilište u Rijeci, 2006., str. 21.

odgovor mora se definirati i provesti model kroz četiri komponente modela koncepcije. Sve četiri komponente se nadopunjuju i moraju djelovati u sinergiji.

Prva komponenta je koncepcija razvoja koja je pisani dokument kroz koju se definiraju pravila i principi kojima će se određena destinacija voditi prema uspjehu. Koncepcija razvoja se definira na tri razine analiza sadašnjeg stanja kroz koju je omogućen uvid u današnje stanje poduzeća, odnosno destinacije. Kroz kvantitativnu analizu se pomoću brojčanih podataka te njihove obrade raznim statističkim metodama utvrđuje trenutna pozicija i situacija u turizmu destinacije. S druge strane kroz kvalitativnu analizu uz pomoć metoda kao što su opis i ocjena elemenata ponude, benchmarking te SWOT analiza određuje stanje turizma destinacije u odnosu na konkurenciju. Analiza sadašnjeg stanja destinacije je polazna točka za postavljanje koncepcije razvoja turizma i zbog toga je od iznimne važnosti uvidjeti kakva je trenutna situacija turizma općine Pirovac i u kojem smjeru nastaviti daljnji razvoj. Nakon ispravno provedene analize sadašnjeg stanja postavljaju se ciljevi kojima jedno poduzeće ili destinacija teži. Pri postavljanju ciljeva potrebno usmjeriti ka tome da ciljevi budu jasno definirani, razumljivi, mjerljivi, dostižni te vremenski ograničeni, a kada se govori ciljevi u sklopu strategije razvoja vremenski okvir za postavljanje ciljeva je dvije do tri godine. Nastavno na analizu sadašnjeg stanja, ciljevi se postavljaju kvantitativno i kvalitativno te su za destinaciju i konkurentnost puno važniji kvalitativni ciljevi. Posljednja razina koncepcije razvoja, a ujedno i druga komponenta modela, je strategija kroz koje su definiraju aktivnosti kojim će se postavljeni ciljevi kojima destinacija teži ostvariti. Autor Tribe definira strategiju kao planiranje poželjne budućnosti i osmišljavanje odgovarajućeg programa za njegovo ostvarenje<sup>2</sup>. Pravilno postavljanje strategije, odnosno definiranje procesa, je od iznimne važnosti zbog čega moraju biti usklađene s postavljenim ciljevima i u skladu s mogućnostima destinacije. Za ostvarenje postavljenih ciljeva je jako bitno definiranje operacijskih strategija, ukupno njih pet koje su međusobno povezane i nemoguće je doći do cilja bez ostvarenja svih pet. Prva strategija je strategija istraživanja i razvoja kroz koju se definiraju novi proizvodi na temelju prethodnog istraživanja tržišta. Dvije metode koje se najčešće koriste u ovoj strategiji su poslovna inteligencija te menadžment odnosa s klijentima (CRM - *Customer relationship management*). Poslovna inteligencija je strateško usmjerenje koje prikuplja informacije o konkurenciji i njihovom poslovanju te prikupljene informacije obrađuje i pretvara u svoje konkurentske prednosti. Prilikom korištenja metode poslovne inteligencije jako je važno voditi računa da prikupljanje informacija bude legalno te etično. S druge strane, CRM prikuplja informacije o

---

<sup>2</sup> Tribe, J.: *Strategy for Tourism*, Second edition, Goodfellow Publishers Limited, 2016., str. 5

turistima, njihovim preferencijama, željama, načinu života i slično kako bi destinacije mogle stvarati individualni pristup svakom turistu te na taj način stvoriti za sebe lojalne goste te privući nove. Sljedeća operacijska strategija jest marketinška strategija kojom se proizvod kreiran u prethodnoj strategiji predstavlja tržištu te na taj način destinacije komuniciraju s tržište i svojim gostima. Iako je marketing sam po sebi strategija kojom se određeni turistički proizvod destinacije nastoji približiti turistu, on se ipak sastoji od tri strategije koje se moraju prethodno odraditi kako bi glavna marketinška strategija bila učinkovita. Osnovne marketinške strategije su:

- Segmentacija tržišta je strategija kojom se cjelokupno heterogeno turističko tržište putem raznih varijabli izdvaja na manje cjeline. Segmentacija tržišta se određuje putem demografskih, psihografskih i socioekonomskih obilježja. Cilj segmentacije je otkrivanje i prepoznavanje segmenata koji su najzanimljiviji, koji najviše obećavaju i na kojima će se najbolje iskoristiti povoljne prilike i gdje poduzeće može najlakše stvoriti konkurentske prednosti.<sup>3</sup>

- Pozicioniranje jest strategija kojom se turistički proizvod postavlja visoko u svijesti turista, odnosno postavljanje asocijacije i percepcije o određenom turističkom proizvodu destinacije. Kroz pozicioniranje destinacije postavljaju vlastiti imidž svim raspoloživim informacijama kojima raspolažu. Pozicioniranje se odvija kroz njegove četiri dimenzije karakteristike kupca, kanala distribucije, konkurencije i vlastite karakteristike<sup>4</sup> kako bi destinacija postavila na tržište kao što konkurentnija.

- Marketing mix je strategija koja se različitih sastoji od četiri metode poznatije pod nazivom 4P, a to su proizvod (*product*), cijena (*price*), mjesto (*place*) i promocija (*promotion*). U novije vrijeme se marketing mix širi na 7P i uz prethodno navedene metode ubraja još ljude (*people*), procese (*process*) i fizičke dokaze (*physical evidence*).

U marketinškoj strategiji je jako važno i definiranje brand-a turističke destinacije. Autori Cotler i Keller definiraju brand kao marku, ime, pojam, termin, znak, simbol, dizajn, oblik ili kombinaciju svega navedenog čija je namjena identificiranje dobara ili usluga jednog poslodavca (proizvođača, ponuđača, prodavača) ili grupe te njihovo razlikovanje

---

<sup>3</sup> Stipanović, C.: Konceptija i strategija razvoja u turizmu – Sustav i poslovna politika, Sveučilište u Rijeci, 2006., str. 116.

<sup>4</sup> Tribe, J.: Strategy for Tourism, Second edition, Goodfellow Publishers Limited, 2016., str. 116.

(diferenciranje) od konkurencije<sup>5</sup>. Stvaranjem jedinstvenog brand-a odnosno marke destinacije ona će se na tržištu istaknuti u odnosu na konkurenciju te će marka postati sinonim za destinaciju i privući veći broj turista te ojačati svoj imidž. Strategija ponude je operacijska strategija kroz koju destinacija unapređuje postojeće ili razvija nove proizvode prema preferencijama turista, a sve u cilju stvaranja jedinstvenog turističkog proizvoda. Prema autorima Vukoniću i Čavleku turistički proizvod je zajednički rezultat ponude jednog područja, ukupnost materijalnih i nematerijalnih elemenata koji pripadaju izvornoj i izvedenoj turističkoj ponudi.<sup>6</sup> U sklopu strategije ponude postoje tri modela koje destinacijski menadžment može koristiti pri definiranju ove strategije, a to su:

- Modifikacija proizvoda u sklopu koje destinacijski menadžment može određeni turistički proizvod modificirati na temelju kvalitete na način da se poboljšaju određene kvalitativne odrednice turističkog proizvoda kojima bi se postignula veća razina zadovoljstva turista. Iduće je modifikacija stila pomoću koje se određenim turističkim proizvodima poboljšava osjetilna privlačnost te posljednje funkcionalna modifikacija kojom će pospješiti samu učinkovitost proizvoda.

- Eliminacija proizvoda gdje destinacijski menadžment općine Pirovac kroz istraživanje uvidjeti koji turistički proizvod u širokoj paleti ponude najmanje pridonosi destinaciji te ga ukloniti s tržišta kako bi se mogli fokusirati na proizvode koje uvelike pridonose destinaciji, ali i na implementaciju inovacija.

- Razvoj novih proizvoda gdje općina Pirovac ima široke mogućnosti za implementaciju novih, atraktivnih, ali prije svega konkurentnih turistički proizvoda u ponudu destinacije. Kroz ovu metodu destinacijski menadžment se treba usmjeriti prema ruralnom turizmu i razvijanju proizvoda koji će privući segment kojem se općina Pirovac usmjerila.

Iduća strategija je financijska strategija čiji je glavni cilj prikupljanje kapitala kako bi ste ostale strategije mogle provesti te samim time doći do postavljenih ciljeva. Stoga je za ovu strategiju najbitnije pravilno postavljanje financijskog plana kojim će biti obuhvaćeni svi predviđeni, ali i nepredviđeni troškovi te pravilna raspodjela prikupljenog kapitala. Posljednja, no ne manje važna, je kadrovska strategija jer se ipak cijeli turizam, ali i poslovanje današnjice temelji na čovjeku, odnosno znanju. Cilj ove strategije je prikupljanje i obrazovanje kadrova koje će biti stručno i spremno za turbulentne promjene na turističkom tržištu. Neke od aktivnosti

---

<sup>5</sup> Kotler, P., Keller, K.: Upravljanje marketingom, Mate, Zagreb, 2003., str. 443.

<sup>6</sup> Vukonić, B., Čavlek, N.: Riječnik turizma, Masmedia, Zagreb, 2000., str. 401.

koje uključuje kadrovska strategija je analiza radnih mjesta, planiranje kadrova, razvoj karijere, obrazovanje i slično, a sve u svrhu stvaranja kadrova i menadžera koji lideri, kreativni i inovativni.

Treća stavka je sustav razvoja kroz koji se strategija i koncepcija objedinjuju, a ključan je čovjek i njegovo znanje. Sinergijski učinak svih dionika turizma, a to su turistička destinacija, lokalna uprava i samouprava, nositelji ponude te domicilno stanovništvo, je od iznimne važnosti kako bi se dao što kvalitetniji odgovor na izazove tržišta te uspostavio održivi razvoj destinacijom. Kroz sustav razvoja se povezuju dionici na području jedne prostorne cjeline u klastere kako bi unaprijedila suradnja. Drugi način sinergijskog djelovanja u sustavu razvoja jest povezivanje u *tourism product club*-ove gdje se nositelji ponude udružuju u svrhu poboljšanja postojećeg proizvoda ili razvoja novog proizvoda kako bi ispunili očekivanja i potrebe sve zahtjevnije potražnje.

Posljednja komponenta, koja zaokružuje cijeli model koncepcije razvoja u jedno, je poslovna politika pomoću koje se pokušavaju ostvariti ciljevi u sadašnjosti i budućnosti i postavlja se željeno stanje poduzeća odnosno destinacije. Kroz poslovnu politiku se sve postavljene strategije i sustav razvoja provode u djelo i usmjeruju poduzeće odnosno destinaciju prema rastu i razvoju.

Obzirom da je turizam pojam na kojih svaki autor gleda sa svojeg stajališta, tako postoje i različita stajališta u definiranju modela koncepcije razvoja. Prema Dulčiću, koncepcija razvoja nije pisani dokument nego način na koji određeni sustav funkcionira, odnosno smatra kako je koncepciju najjednostavnije definirati prema temeljnim društvenim ciljevima i uvjetima u kojima se ti ciljevi nastoje ostvariti<sup>7</sup>. Prema autoru je strategija razvoja metoda pomoću koje se postavljena koncepcija realizira, no samo u teoriji, dok u praksi smatra da se strategija postavlja za koncepciju koja je određena, ali nije na djelu.

Neovisno o stajalištima s kojih se definira pojam modela koncepcije razvoja važno je da destinacije postave koncepciju razvoja koja će ih voditi ka konkurentnosti.

## **1.2. Specifičnosti modela koncepcije razvoja u turizmu**

Turizam kao sektor je specifičan zbog neopipljivosti usluga, nedjeljivosti mjesta proizvodnje i potrošnje itd. te samim time je model koncepcije specifičan. Turisti kao glavni potrošači su promjenjivi i zbog toga je potrebno da strategija odnosno model koncepcije razvoja destinacija,

---

<sup>7</sup> Dulčić, A.: Upravljanje razvojem turizma, Mate, 2001., str. 237.

ali i poduzeća bude promjenjiv u skladu s trendovima koji trenutno vladaju. Stručnjaci predviđaju deset makrotrendova koji će imati znatan utjecaj na potrošača<sup>8</sup>:

1. Globalizacija
2. Tehnološko ubrzanje
3. Mirnodopski rat
4. Propast zbog duga
5. Promijenjeno ponašanje
6. Poticanje rasta
7. „Centurizam“ i očekivanja
8. Sindrom blizine doma
9. Usredotočenost na sebe
10. Istraživanja

Ipak, osim navedenih trendova koji su usko vezani uz turizam, jedan trend koji je uvelike utjecao na gospodarstvo, a ponajviše na turizma je pandemija Covid-19 zbog koje su se uvelike promijenila preferencije turista. Važno je napomenuti i političku napetost između zemalja zbog rata u Ukrajini, no i ratova koji se vode na Bliskom Istoku, što na turiste utječe na način da žele osobnu sigurnost tijekom svog putovanja.

Sve navedeno zapravo označuje motive dolaska turista u određenu destinaciju i važnost ispunjenja njihovih očekivanja što dovodi do razvoja mnogobrojnih oblika specifičnog turizma kao što su ruralni turizam, eko turizam, nautički turizma i mnogi drugi. Promjena životnog stila, užurban način života potiče turiste da odmor provedu u manjim sredinama, daleko od gradske vreve i buke, u manjim sredinama. Općina Pirovac u tom pogledu turistima može ponuditi svoj ruralni dio destinacije kroz ruralni turizam i omogućavanje suživota s domicilnim stanovništvom. Naravno, na to se može nadovezati i ribolovni turizam gdje se turisti mogu odmoriti u tišini, ali ujedno i baviti određenom vrstom sporta. Potražnja na turističkom tržištu postaje sve zahtjevnija, ponuda treba uvijek biti ispred potražnje, stoga destinacijski

---

<sup>8</sup> Vuković, I. (2006). 'Suvremeni trendovi u razvoju turizma u Europskoj uniji i implikacije na Hrvatsku', *Tourism and hospitality management* 12 (1), str. 38.

menadžment treba uvidjeti svoje potencijale u razvoju specifičnih oblika turizma ovisno o segmentu tržišta koji želi privući i razvoj usmjeriti ka tome. Da bi jedna destinacija mogla kvalitetno ispuniti zadaću koja je stavljena pred njih, potrebno je koncepciju razvoja osmisliti upravo imajući na umu specifičnost sektora, brzu izmjenu trendova te pravovremeno prepoznati i razvijati one oblike specifičnog turizma koja će mi osigurati konkurentsku prednost pred drugim destinacijama.

### **1.3. Upravljanje razvojem turističke destinacije**

Glavna sastavnica turizma i razvoja turizma je upravo turistička destinacija zbog čega je od iznimne važnosti način upravljanja njome i razvojem nje. No, ipak je prvo potrebno definirati pojam turističke destinacije kako bi se moglo bolje razumjeti način upravljanja istom. Destinacija je optimalno kombiniran i tržišno prilagođen prostor koji razvojem važnih i dominantnih sposobnosti u destinaciji svjesno stvara pretpostavke koje će joj omogućiti da u usporedbi s konkurencijom dugoročno postiže dobre turističke rezultate.<sup>9</sup> Shodno tome, prema Magašu, turistička destinacije predstavlja način korištenja slobodnog vremena i kretanja u njemu. Prethodno navedeno bi se moglo skratiti u definiciju da je turistička destinacija određeno mjesto, turistički lokalitet ili regija u kojem turisti provode svoje slobodno vrijeme.

Prilikom upravljanja turističkom destinacijom posebna pozornost se upućuje na upravljanje atraktivnosti destinacije i kvalitetu koju pruža. Kako se proces proizvodnje i potrošnje u sektoru turizma razlikuje od ostalih gospodarskih grana, destinacija i upravljanje predstavlja glavno mjesto proizvodnje i potrošnje zbog čega je važna i sinergija nositelja turizma u destinaciji.

Kako bi ta sinergija bila učinkovita potrebno je nadležno tijelo koje će sve koordinirati, a tu ulogu u Republici Hrvatskoj imaju turističke destinacije općina ili gradova, a glavna krovna organizacija je Hrvatska turistička zajednica. Njezina zadaća je upravljanje razvojem cjelokupnog turizma Hrvatske, postavljanje Hrvatske kao konkurentne države te nadziranje rada nižih turističkih zajednica. Na nižoj razini se nalaze turističke zajednice županija koje upravljaju turizmom na području pojedine regije odnosno županije, dok se na najnižoj razini nalaze turističke zajednice općina i gradova. Njihova uloga je od iznimne važnosti jer one provode koncepciju razvoja na razini svog upravljanja, organiziraju manifestacije i pridonose poboljšanju kvalitete vlastite destinacije, što posljedično utječe na cjelokupnu kvalitetu i doživljaj Hrvatske kao destinacije.

---

<sup>9</sup> Magaš, D.: Turistička destinacija, Sveučilište u Rijeci, 1997., str. 20.



Jedan od oblika upravljanja kojima se postiže sinergija u turističkoj destinaciji je integralno ili integrirano upravljanje kvalitetom u destinaciji. Autori Kapiki i Tatari definiraju integralno upravljanje kao „pristup upravljanju turizmom koji se usredotočuje na kontinuirani proces poboljšanja zadovoljstva posjetitelja, koji istodobno nastoji unaprijediti lokalno gospodarstvo, okoliš i kvalitetu života lokalne zajednice”.<sup>10</sup> Ovaj način upravljanja omogućuje povezivanje poduzetnika unutar iste djelatnosti u svrhu stvaranja kvalitetnog turističkog proizvoda koji će nadmašiti očekivanja turista. Prema prethodnoj definiciji, može se uvidjeti i važnost održivog razvoja u upravljanju destinacijom. Održivi razvoj turizma obuhvaća menadžment svih resursa u destinaciji, ali da se pri tome ispune postavljena načela održivog razvoja. O važnosti potonjeg govori i autorica Smolčić Jurdana koja smatra da planiranje budućeg razvoja gospodarstva, a posebno turizma, nužno je uskladiti s uvažavanjem načela održivog razvoja.<sup>11</sup> Iako je općeprihvaćeno mišljenje kako se održivi razvoj isključivo orijentira zaštiti okoliša, međutim ukoliko se ne poštuju sva četiri načela održivosti nije moguće govoriti o održivom razvoju.

Osnovna četiri načela iz kojih proizlazi održivi razvoj su:

- Ekonomska održivost
- Ekološka održivost
- Sociokulturna održivost
- Ekološka održivost

Održivi razvoj turizma polazi od pretpostavke da su resursi ograničeni te traži način za definiranje tih limita i u suglasju s time i mogućih granica razvoja.<sup>12</sup> Resursi u prirodi su ograničeni i njihovom pretjeranom eksploatacijom narušava se budući razvoj cjelokupnog života u destinaciji. U novije vrijeme se sve više provode istraživanja na temu održivog upravljanja, a jedno od njih provela je grupa autora Obradović, Tešin, Božović i Milošević na području Specijalnog rezervata prirode Uvac u Srbiji. Cilj istraživanja je bio utvrditi percepciju i razinu zadovoljstva lokalne zajednice razvojem turizma u Specijalnom rezervatu prirode Uvac. Autori smatraju kako je prepoznat potencijal za održivoj turizam na području Specijalnog rezervata prirode Uvac, međutim da je isti moguć uključivanjem lokalnog stanovništva te dostupan pristup svim informacijama.

---

<sup>10</sup> Kapiki, T., Tatari, N. Quality Management in Tourism Accommodations: The European Flower(2006), str. 17

<sup>11</sup> Grupa autora: Održivi razvoj turizma, Fakultet za hotelski i turistički menadžment, Rijeka 2005., str.: 15.

<sup>12</sup> Ibidem, str: 23.

Za destinacije koje su tržišno male potrebno je udruživanje u obliku klastera i *Tourist Product Club-ova* (TPC). TPC podrazumijeva udruživanje dionika u turizmu kroz razna udruženja, organizacije i slično u svrhu poboljšanja ponude proizvoda. Prema autorima Stipanoviću i Rudan TPC osigurava dobrobit dionicima, turistima, domicilnom stanovništvu i destinaciji.<sup>13</sup> Neke od dobrobiti za članove TPC-a su veće tržišne mogućnosti, veći prodor na tržište, bolje predviđanje potražnje i slično. Benefit koji se javlja za turiste je veća razina kvalitete i kompleksnosti proizvoda, jedinstveno iskustvo te individualan i prisniji pristup svakom gostu. U konačnici za destinaciju TPC donosi dobrobiti kao što su veća razina kvalitete destinacije, veća razina inovativnosti i veći pristup stvaranju integralnog proizvoda. S druge strane, na području turistički destinacija dionici ponude se mogu povezivati u klastere. Klaster u turizmu je gospodarski kompleks poduzeća i organizacija smještenih na teritoriju turističke destinacije, čiji su sudionici povezani u jedinstveni lanac stvaranja vrijednosti integriranog turističkog proizvoda; imaju upravljačku strukturu i mehanizam za koordinaciju i reguliranje gospodarske djelatnosti; surađuju za zajednički interes, a to je privlačenje turista i povećanje međunarodne konkurentnosti destinacije.<sup>14</sup> Mogućnosti koje klaster nudi za destinacije razvoj cijele regije, veća razina inovativnosti. Povezivanje u klastere manjim destinacijama omogućuje da im to bude analitički alat za bolje razumijevanje stanja ponude i potražnje, konkurencije i slično. Klaster može služiti i kao organizacijski alat u svrhu izrade bolje strategije, razvoj informacija među članovima, stvaranje inicijativnih grupa za daljnji razvoj i slično.

Sve prethodno navedeno u prvom poglavlju je dalo kratku uvid u teorijsku podlogu rada u svrhu boljeg razumijevanja aplikativnog dijela koje će se provesti na općini Pirovac.

---

<sup>13</sup> Stipanović, C., Rudan E.: Tourism Product Club in genereting the Value Chain; Polish Journal of Management Studies (2016), str. 2016.

<sup>14</sup> Alimov, A., Adilchaev, R., Oteev, U., Adilchaev, B., Temirkhanov, A.: Innovative approach to Clustering in Tourism (In example EU Countries); Economics and Management Engineering (2020), str. 781.

## **2. PREDUVJETI RAZVOJA TURIZMA OPĆINE PIROVAC**

Kako bi se mogla napisati koncepcija razvoja koja će potaknuti razvoj pojedine destinacije, potrebno je istu dobro upoznati. Za to se postavljaju određeni preduvjeti, a to su prirodni, demografski, prometni, kulturno- povijesni te intelektualni kapital kako bi dobili uvid u to što destinacija posjeduje kao potencijal za razvoj. U ovom poglavlju će se uvidjeti što općina Pirovac posjeduje od preduvjeta kao temelj za osmišljavanje koncepcije razvoja idealne za nju.

### **2.1. Prirodni preduvjeti**

Općina Pirovac se prostire na zapadnom dijelu Šibensko-Kninske županije, na granici sa Zadarskom županijom. Obuhvaća naselja Kašić, Putičanje i Pirovac, glavno središte općine i turizma. Općina se smjestila između Pirovačkog zaljeva i Vranskog jezera te osim za razvoj kupališnog turizma, ima potencijal za razvoj ribolovnog turizma.

Naselja Kašić i Putičanje se nalaze u ruralnom području općine Pirovac što pogoduje razvoju ruralnog turizma. Pirovac kao naselje se nalazi na samoj obali, odnosno u Pirovačkom zaljevu što pogoduje razvoju ne samo kupališnog nego i nautičkog turizma. Priroda općine je očuvana, s brojnim maslinicima, vinogradima, poljima smilja i lavande i šumama borovine kroz koje prolaze razne biciklističke staze. Također, na području općine se nalaze brojne obradive površine koje žitelji rado obrađuju s raznim poljoprivrednim kulturama kao što su krumpir, rajčice, salate, paprike i slično te su registrirani i OPG-ovi. Prevladava krški reljef s mediteranskom klimom, a makija je sastavni dio krajolika općine Pirovac.

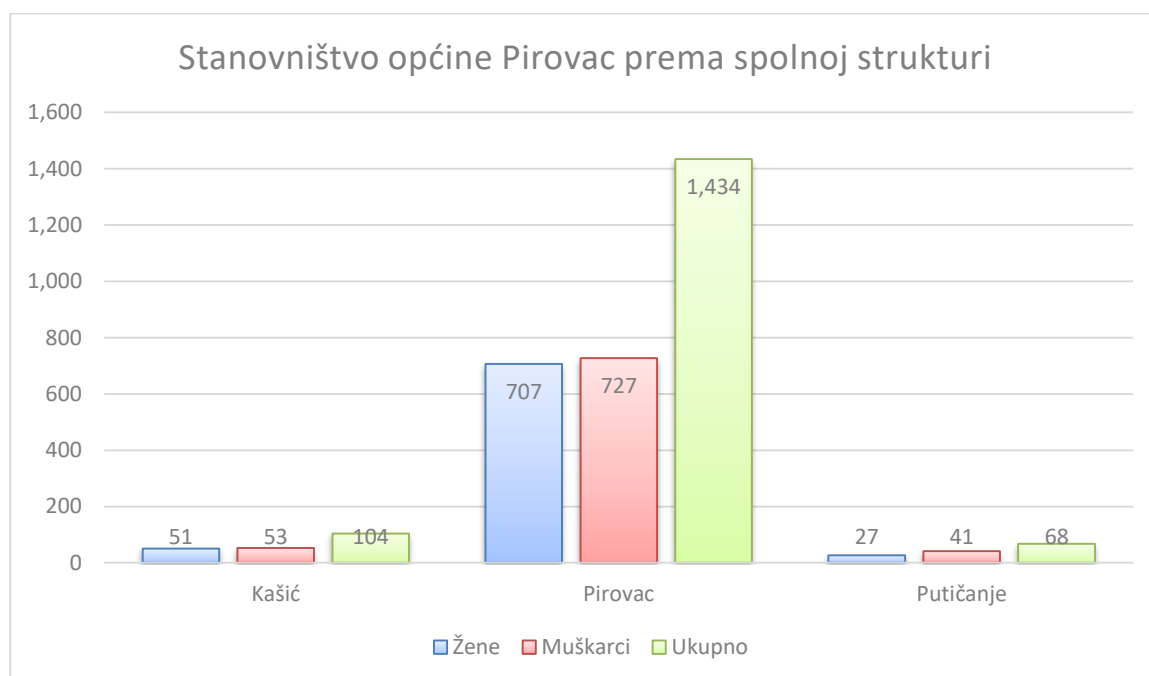
Duž samog mjesta Pirovac se prostire plaža, odnosno više njih koje su očuvane i uglavnom sastavljene od šljunka. Glavna plaža Lolić je već dugi niz godina nositeljica plave zastave što potvrđuje da je more na području općine Pirovac izrazito čisto. Na samom ulazu u mjesto se prostire uvala Makirina iznad koje se uzdiže brdašce pogodno za lagano planinarenje ili trekking. Makirinu odlikuje očuvana priroda i ljekovito blato u kojem turisti rado uživaju.

### **2.2. Demografski preduvjeti**

Prema popisu stanovništva iz 2021.godine na području općine Pirovac adresu prebivališta ima 1.606 osoba, dok ih je na popisu iz 2011.godine bilo 1.930. Na području općine žive i nacionalne manjine kao što su Bošnjaci (0,31%), Srbi (1,18%), Albanci (0,62%), Slovenci (0,25%) i Talijani (0,12%) što povoljno utječe na razvoj turizma općine jer su njezini žitelji spremni prihvatiti razne kulture i živjeti s njima.

Prema demografskoj strukturi vjeroispovijesti s popisa stanovništva 2021.godine, stanovnici općine Pirovac su 73,66% kršćani-katolici, 0,62% su pravoslavci, a 0,37% stanovnika se izjasnilo kao muslimani. U manjem udjelu na području općine žive protestanti, Židovi i pripadnici ostalih religija.

U općini Pirovac prema spolnoj strukturi živi više muškaraca nego žena, točnije muškarci zauzimaju 51,12% u strukturi stanovništva, dok žene zauzimaju 48,88%. Po naseljima općine spolna struktura je prikazana i grafično. Dakle, na području naselja Putičanje živi 41 muškarac, a 21 žena te od ukupnog stanovništva općine na naselje Putičanje otpada 4,23%. U naselju Kašić spolna struktura se dijeli na 53 muškarca i 51 ženu, što u ukupnoj strukturi stanovništva općine čini 6,48%.



**Grafikon 1: Stanovništvo općine Pirovac prema spolnoj strukturi**

**Izvor:** Izradio autor prema podacima Državnog zavoda za statistiku (pristupljeno 25.10.2022.)

Najveći udio stanovništva živi na području naselja Pirovac, čak 89,29%, od čega muškaraca ima 727, a žena 707. Po spolnoj strukturi su obuhvaćene razne dobne skupine od novorođenčadi do staraca preko 95 godina. Na području općine Pirovac prevladava starije stanovništvo u dobi od 60-64 godine, no postoji i velik broj mladog stanovništva što ulijeva nadu za bolji razvoj općine i postavljanje nje kao destinacije za mlade na tržištu.

### **2.3. Prometni preduvjeti**

Kao što je već prije navedeno, općina Pirovac je smještena u zapadnom dijelu Šibensko-kninske županije, na samoj granici sa Zadarskom županijom što joj omogućuje povoljan položaj i neometanu povezanost s ostatkom Republike Hrvatske. Povoljan položaj općine potvrđuje i dobra prometna povezanost jer kroz mjesto Pirovac prolazi Jadranska magistrala i općinu povezuje s gradovima Šibenik i Zadar.

Općina je prigradskim linijama spojena sa drugim važnim središtima Šibenske rivijere kao što su Vodice, Murter, Tisno, Srma i slično. Putem pješačkih staza turisti vrlo brzo mogu stići iz Pirovca na otok Murter.

Na autocesti A1 Zagreb-Ploče općina ima vlastiti izlaz što omogućuje gostima koji su automobilom brži pristup destinaciji, ali i Nacionalnom parku Krka, Parku prirode Paklenica kao i zračnim lukama Zadar i Split. Stoga je općina Pirovac pogodna i za turiste koji na odmor dolaze zrakoplovima.

Smještenost u Pirovačkom zaljevu omogućuje gostima i pristup brodovima, a u mjestu Pirovac se nalazi i Marina Pirovac te turisti koji više preferiraju putovanje brodovima u blizini se nalaze Nacionalni park Kornati te Park prirode Telašćica, kao i otoci Kaprije i Prvić, biseri Šibenskog arhipelaga.

Kroz općinu Pirovac prolaze i razne biciklističke staze kojima su sva tri naselja povezana te gosti mogu uživati u očuvanom krajoliku na biciklima, a postoji potencijal za razvoj staza za vožnju quad-ova kojim bi naselja također bila povezana, a čak i druge općine i destinacije u blizini.

### **2.4. Kulturno-povijesni preduvjeti**

Povijesno ime jednog od naselja općine, točnije Pirovca je Zloselo koje se povezuje s Turcima koji su u više navrata pokušali osvojiti Pirovac bezuspješno, čemu svjedoči i spomenik u centru mjesta Pirovac. Piramidalni spomenik je podignut u čast kralju Tomislavu i njegovoj 1000. obljetnici krunidbe što ukazuje na važnost Pirovca u političkoj povijesti Hrvatske.

Na području općine Pirovac se nalaze brojni maleni dvorci i utvrde. Jedna od utvrda se nalazi u mjestu Kašić. S utvrde se pruža predivan pogled na Ravne kotare s jedne strane te na Pirovačko polje s druge strane. Od ostalih znamenitosti se nalaze Vrata sela ispod kojih se dolazi u crkvu Gospe Karmelske i stari dio mjesta Pirovca koji je očuvan i pruža pravi

dalmatinski ugođaj s popločanim ulicama, a u starom dijelu mjesta se također nalazi i dvorac obitelji Draganić-Vrančić. Zatim se u centru Pirovca nalazi i staro groblje i gotička crkvice sv. Jurja, zaštitnika mjesta Pirovca, iz 15. stoljeća. O važnosti sv. Jurja za mještane Pirovca svjedoči i crkva Sv. Jurja u polju iz 15. stoljeća koju su mještani sagradili kako bi za vrijeme poljoprivrednih radova mogli odraditi vjerske obrede. Na samom kraju Pirovačkog zaljeva, u uvali Makirina se nalazi crkvice sv. Martina, groblje s ostacima natpisa koji svjedoče da su to pokopani vitezovi te ostatci rimskih građevina i solane koji upućuju na činjenicu da su se žitelji ovog kraja od davnina, osim vinogradarstvom i maslinarstvom, bavili i privrednom djelatnosti.

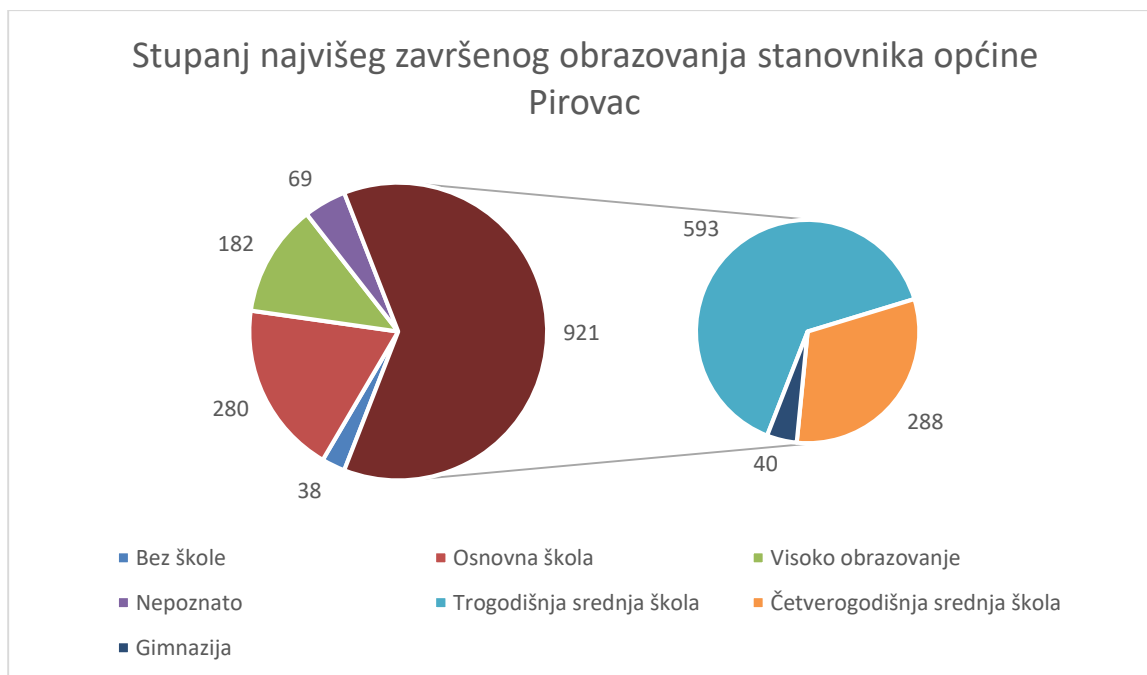
Nasuprot mjesta Pirovac se nalazi maleni otok sv. Stjepana ili Sustipanac, a Pirovčani ga od milja zovu Mojster ili otok ljubavi. Na otoku se nalazi ostatci franjevačkog samostana kojeg je dao izgraditi plemić Draganić u 15. stoljeću, a na mjestu franjevačkog samostana je u srednjem vijeku postajao samostan benediktinaca.

Kulturna i povijesna baština općine Pirovac se ne odlikuje samo u građevinama nego i u kulturi života na području općine pa tako djeluje i Kulturno-umjetnička udruga Bezdan koja njeguje povijesnu kulturu života u općini organizirajući razne manifestacije kao i sudjelujući na njima. Svako naselje ili grad ima svoju legendu ili priču pa tako i Pirovac. Svoju legendu o bitci sa Turcima te kako su ih nadjačali s vrelin uljem, žitelji Pirovca rado prenose na mlađe naraštaje, ali i na svoje goste.

## **2.5. Intelektualni kapital**

Intelektualni kapital općine Pirovac će se obraditi na podacima s popisa stanovništva iz 2011. godine, a uključivati će razinu obrazovanja žitelja općine kao i zanimanje. Prema spomenutom popisu na području općine Pirovac je 2011. godine je bilo 1.930 stanovnika. Podaci o stupnju obrazovanja stanovništva su prikazani tablično i putem grafikona te pojašnjeni.

Od ukupnog stanovništva općine Pirovac, njih 1,97% nije završilo niti jedan stupanj obrazovanja, dok je kod 14,51% stanovnika osnovna škola najviši završeni stupanj obrazovanja. Razinu srednjoškolskog obrazovanja posjeduje 47,72% stanovništva, od čega njih 30,73% sa završenom trogodišnjom školom, 14,92% sa završenom četverogodišnjom, a samo 2,07% sa završenom gimnazijom. Akademski obrazovanih građana u strukturi stanovništva općine Pirovac je samo 9,43%, dok je za njih 3,56% nepoznata razina najviše završenog stupnja obrazovanja.



**Grafikon 2: Stupanj najvišeg završenog obrazovanja stanovnika općine Pirovac**

**Izvor:** Izradio autor prema podacima Državnog zavoda za statistiku (pristupljeno 25.10.2022.)

Prema prethodno navedenim podacima se može zaključiti kako je 85,44% stanovništva općine Pirovac obrazovano. Najveći udio stanovnika ima završenu srednju školu te posjeduje srednju stručnu spremu, ali i da se veliki udio obrazuje upravo u takvom obliku obrazovanja. Također, dio stanovništva koji se nalazi u obrazovnoj strukturi ne zaustavlja svoje obrazovanje na srednjoj školi nego se nastavlja obrazovati na višoj razini, što će povećati udio akademski obrazovanih građana u općini Pirovac. Sve to dovodi do činjenice da općina Pirovac raspolaže velikim intelektualnim kapitalom koje treba iskoristiti jer posjeduje ključne resurse destinacije koja se želi visoko pozicionirati na tržištu, a to je znanje i čovjek.

Drugo poglavlje donosi kratki uvid o općini Pirovac kao turističkoj destinaciji. Iz prethodno iščitanog se može zaključiti kako je turizam za općinu Pirovac glavna gospodarska djelatnost te je uključen u sve sfere života domicilnog stanovništva, međutim već vidljivi tragovi nepravilnog upravljanja destinacijom, saturacija prostora te zasićenost, no nešto više o tome će se govoriti u idućem poglavlju u kojem će se odraditi detaljna analiza sadašnjeg stanja te na temelju iste definirati ciljevi i operacijske strategije za postavljanje općine Pirovac kao konkurentne destinacije na turističko tržište.

### **3. ANALIZA SADAŠNJEG STANJA TURIZMA OPĆINE PIROVAC**

Kako bi se postavila odgovarajuća koncepcija i strategija razvoja pojedine destinacije potrebno je odrediti što to ona danas nudi turistima, koju razinu kvalitete usluga pruža danas kako bi se znalo što treba poboljšati ili novo razviti. U svrhu toga se provodi analiza sadašnjeg stanja koja se dijeli na dvije osnovne analize, a to su kvantitativna i kvalitativna.

Kroz kvantitativnu analizu će se iznijeti podatci kvantitativnih pokazatelja ponude i potražnje. Pomoću kvalitativne analize će se uvidjeti kojim to potencijalnim resursima općina Pirovac kao destinacija raspolaže te u kojem se smjeru treba razvijati. Podatci će se u kvalitativnom dijelu analizirati uz pomoć opisa i ocjene ponude, SWOT analize te benchmarking-a.

#### **3.1. Kvantitativna analiza**

Kvantitativna analiza uključuje pokazatelje ponude i potražnje kroz koju se destinaciju postavlja na sadašnje stanje kako bi se mogli odrediti ciljevi za budući razvoj. Kvantitativni pokazatelji ponude uključuju čimbenike kao što su broj smještajnih jedinica u destinaciji, broj restoranske ponude u destinaciji, broj kampova i kampirališta i slično.

Kvantitativni pokazatelji potražnje su broj noćenja u destinaciji, broj turista, prihod i profit. Navedene pokazatelje će se primijeniti na podacima općine Pirovac.

##### **3.1.1. Kvantitativna analiza ponude**

Na području općine Pirovac se smještajni kapaciteti povećavaju iz godine u godinu, no velikim dijelom u vlasništvu privatnih iznajmljivača u vidu apartmana. Glavni nositelj ponude smještaja je turističko-hotelski kompleks „Miran“. Kompleks se sastoji od hotela koji ima ukupno 72 sobe, zatim kampa te apartmana.

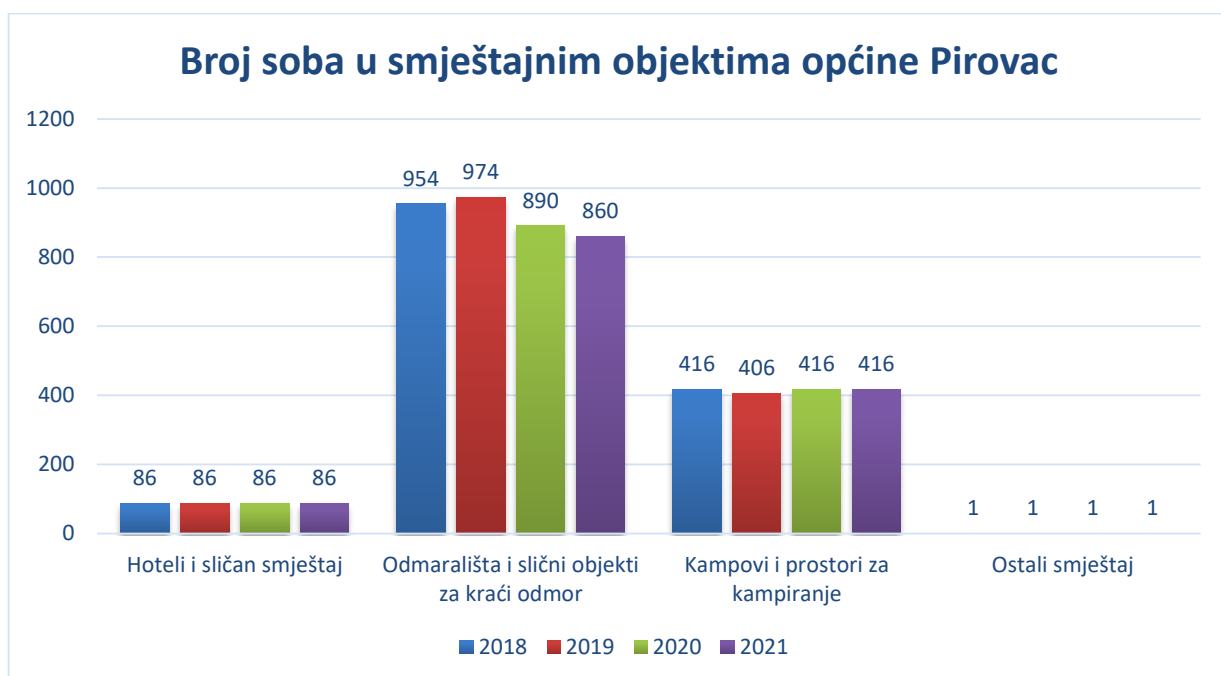
Podatci koji su analizirani obuhvaćaju glavne kategorije smještaja na području općine, a to su hoteli i sličan smještaj, odmarališta i slični objekti za kraći odmor, kampovi i prostori za kampiranje i ostali smještaji. Podatci su prikazani tablično prema naseljima i ukupno na razini općine i na dvije razine, prema broju soba i broju postelja.

Prema prikazanoj tablici u nastavku „Broj soba u smještajnim objektima općine Pirovac“ postavljeni su podatci prema kojima je vidljivo kako najveći udio smještajnih objekata je u privatnom vlasništvu iznajmljivača, odnosno apartmani i sobe. Broj soba u hotelima i



sličnim smještajnim objektima je u promatranom razdoblju isti jer na području općine Pirovac djeluje samo hotel Miran već dugi niz godina. Navedeni hotel posjeduje tri zvjezdice prema kategorizaciji Republike Hrvatske. Hotel je dio hotelskog poduzeća „Rivijera“. S druge pak strane, posluje hotel-pansion „Kleine Hexe“ s ukupno 15 soba.

Kao što je već prije navedeno, najveći udio su apartmani i sobe u vlasništvu privatnih iznajmljivača, ipak trend je silazan kroz promatrano razdoblje. Visok udio predstavlja prijetnju za budući razvoj općine kao destinacije zbog neplanske izgradnje apartmana, devastacije okoliša i prenapučenosti samog Pirovca. Na području Pirovca postoje odmarališta koja su propala u neki prošlim vremenima te ih je potrebno valorizirati, izgraditi hotel kako bi se smanjio udio apartmana, otvorila nova radna mjesta te povećala kvaliteta ponude smještaja.



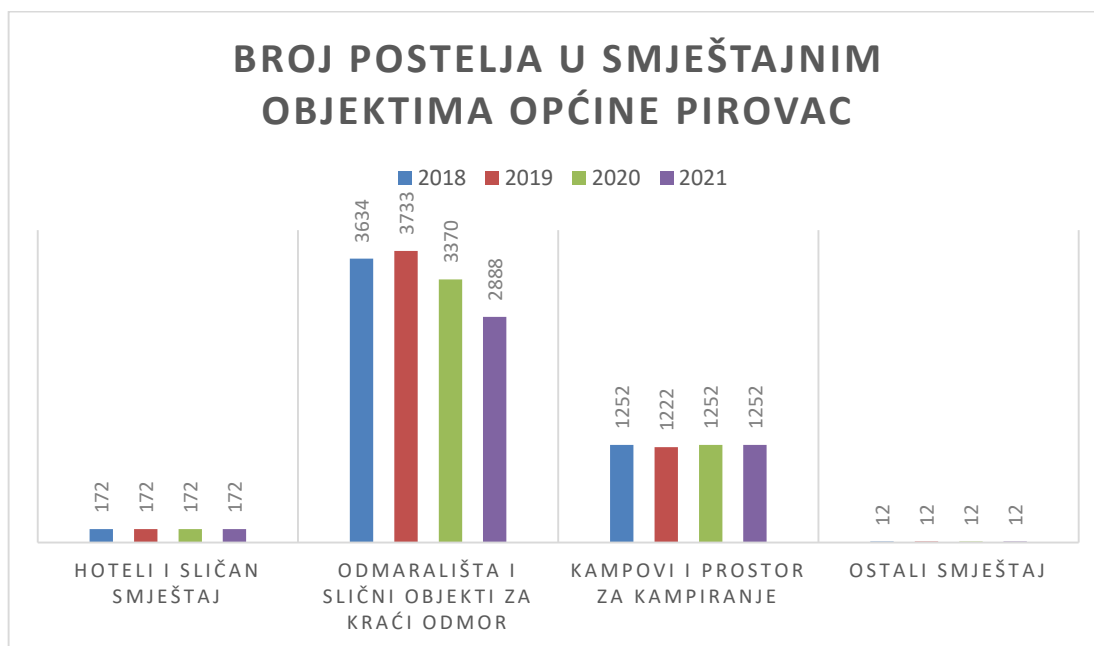
**Grafikon 3: Broj soba u smještajnim objektima općine Pirovac**

**Izvor:** Izradio autor prema podacima Državnog zavoda za statistiku (pristupljeno 25.10.2022.)

Podaci prikazani u tablici „Broj postelja u smještajnim objektima općine Pirovac“ donose uvid u to koji broj turistima općine Pirovac može primiti u određenom trenutku. Kao i kod broja soba, broj postelja u hotelima je u promatranom razdoblju isti zbog poslovanja samo dva hotela dugi niz godina. Pad u broju postelja je vidljiv u apartmanima i sobama što je posljedica smanjenja broja istih što može biti posljedica poboljšanja kvalitete ponude smještaja gdje su apartmani s kategorizacijom 3 zvjezdice i manje morali podignuti kategorizaciju ili

prekinuti poslovanje. Tu se naravno otvara prostor za poslovanje „na crno“ zbog čega je potrebno povećati broj smještajnih jedinica u hotelima.

Rast je zabilježen u kampovima i prostorima za kampiranje kroz promatrano razdoblje jer turisti žele iskusiti nova iskustva, a kampiranje im upravo to pruža. Iznajmljivači su to prepoznali i valorizirali.



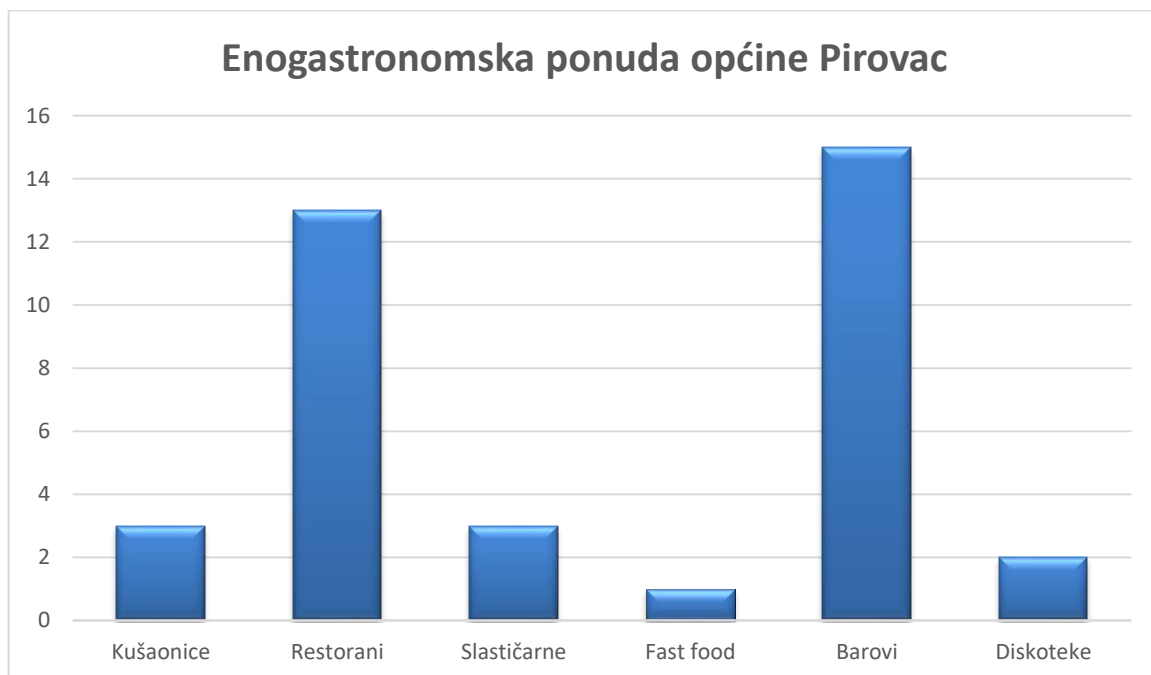
**Grafikon 4: Broj postelja u smještajnim objektima općine Pirovac**

**Izvor:** Izradio autor prema podacima Državnog zavoda za statistiku (pristupljeno 25.10.2022.)

Osim ponude smještajnih objekata, za destinaciju je jako važna enogastronomoska ponuda, odnosno restorani, barovi, fast food-ovi i slični objekti. Općina Pirovac se može pohvaliti bogatom enogastronomskom ponudom kroz koju gosti mogu okusiti dalmatinski ugođaj, tradicionalnu hranu i piće, ali i modernu kuhinju.

U samom Pirovcu posluje većina restorana i slastičarni, dok u Putičanjima posluje Seljačko domaćinstvo Morićevo dvori koji djeluje u sklopu OPG-a Morićevo dvori. Restoran pruža pravi seoski ugođaj kroz tradicionalnu hranu, vina, rakije, likere i slično u ambijentalnom seoskom uređenju. Na području općine se također nalaze i dvije kušaonice, jedna je kušaonica pravog domaćeg maslinovog ulja gdje gosti mogu ne samo kušati domaće maslinovo ulje, nego i nauči ponešto o samom načinu izrade, brizi o maslinama i nekim zanimljivim činjenicama, dok je druga kušaonica vina.

U restoranima gosti mogu kušati razna jela koja su karakteristična za Dalmaciju kao što su razna jela od morskih plodova, različite vrste riba, kao i domaću janjetinu, razne pašte i slično. Ukupno posluje 13 restorana. Kako bi zaokružili cjelokupnu gastronomsku priču, potrebno je s nečim se i zasladiti. Gosti Pirovca mogu kušati razne vrste kolača i sladoleda u 3 slastičarne koje se nalaze u samom centru. Ako netko pak više voli brzu prehranu, za to je zaslužan fast food Gušti. Postoji također i veći broj kafića, no neki od njih posluju samo sezonski. U nastavku slijedi i grafički prikaz enogastronomске ponude općine Pirovac.

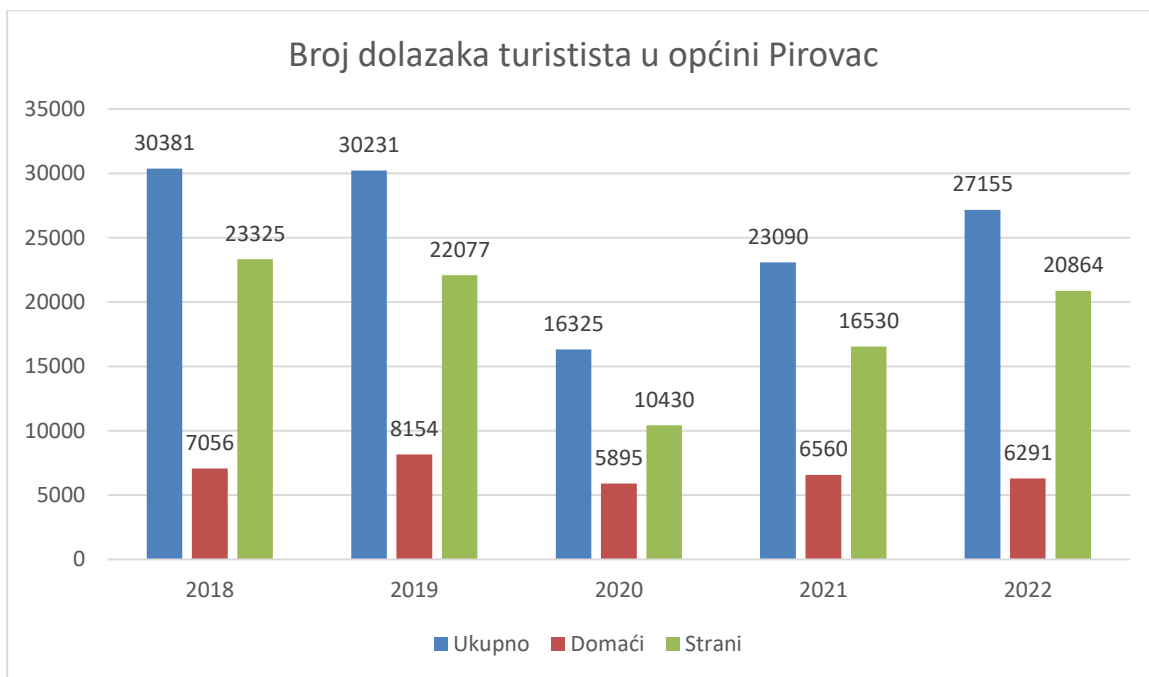


**Grafikon 5 Enogastronomska ponuda općine Pirovac**

**Izvor:** Izradio autor prema podacima Turističke zajednice općine Pirovac (pristupljeno: 13.8.2023.)

### 3.1.2. Kvantitativna analiza potražnje

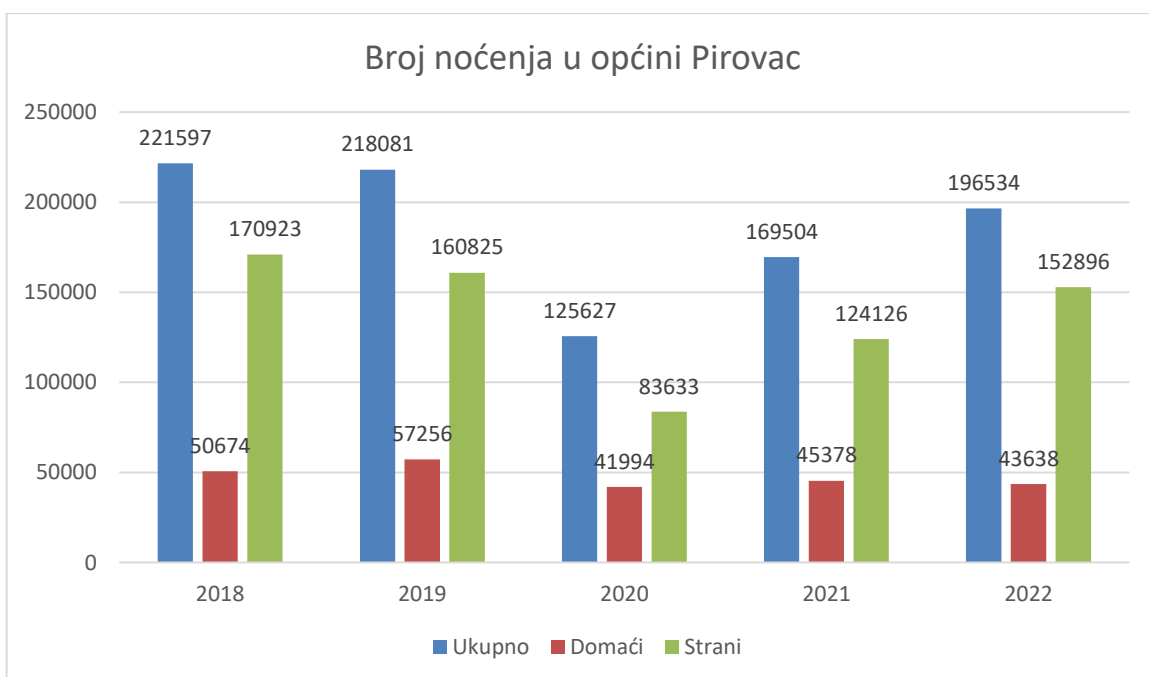
Pirovac kao destinacije je prepoznat od turista već dugi niz godina te broji rast dolazaka i noćenja ne samo stranih nego i domaćih gostiju. Kroz analizu će se prikazati dolasci i noćenja domaćih i stranih turista na području općine Pirovac u promatranom razdoblju 2018.-2022. godine prema podacima koji su dostupni na stranicama Državnog zavoda za statistiku.



**Grafikon 6: Broj dolazaka turista u općini Pirovac**

**Izvor:** Izradio autor prema podacima Državnog zavoda za statistiku (pristupljeno 25.10.2022.)

Prema prethodno prikazanim podacima vidljivo je kako veliki broj turista dolazi u općinu Pirovac, no ipak bio je osjetni pad 2020.godine što je posljedica pandemije korona virus, no ipak vidimo kako su se brojke u 2021. godini počele vraćati na one brojke koje su bile prije pandemije. Osim broja dolazaka, za destinaciju je bitna i analiza noćenja.



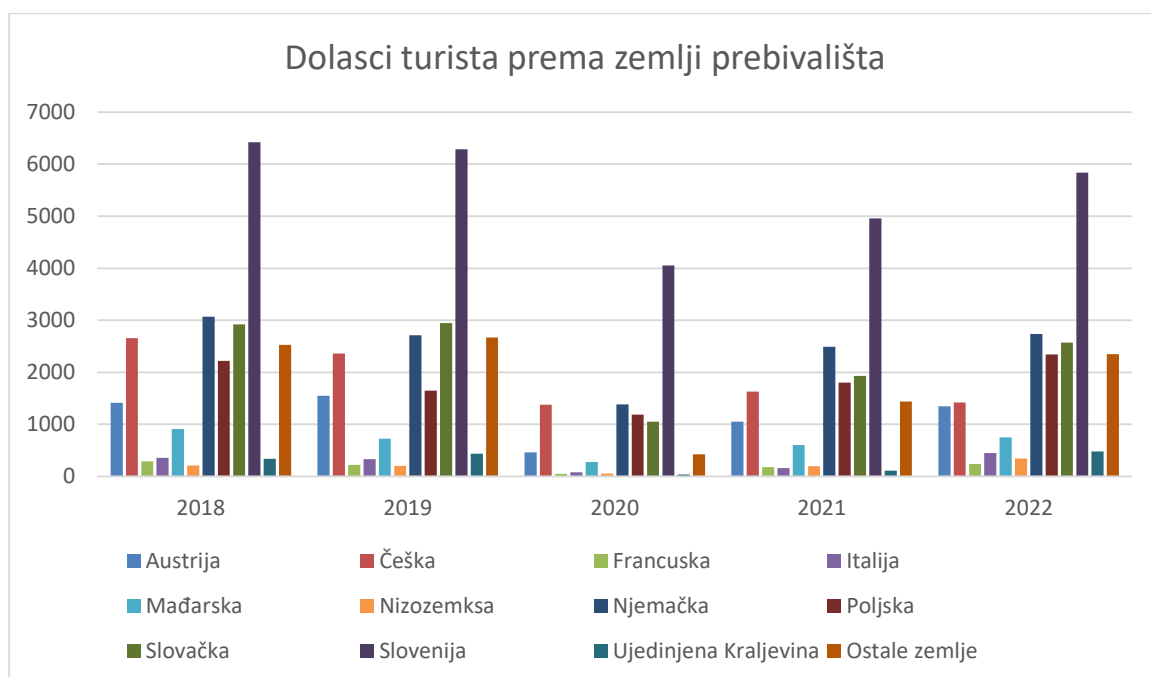
**Grafikon 7 Broj noćenja u općini Pirovac**

**Izvor:** Izradio autor prema podacima Državnog zavoda za statistiku (pristupljeno 25.10.2022.)

Prema prethodnom navedenim podacima može se iščitati kako veliki broj turista koji dođu u općinu Pirovca ostvare noćenje. Naravno vidljivo kako strani turisti ostvaruju veći broj dolazaka i noćenja od domaćih turista. Vidljiv je također pad u 2020. godini zbog korona virusa, no brojke se u 2021. godini kreću prema brojkama koje su bile prije pandemije. Prije pandemije je vidljiv blagi pad dolazaka i noćenja što može apelirati na zasićenost sadržajem i signalizirati potrebu za poboljšanjem kvalitete ponude kao i povećanjem broja smještajnih kapaciteta.

Još jedna zabrinjavajuća činjenica jest da su skoro sva noćenja i dolasci ostvareni u mjestu Pirovac samim time se vrši ogroman pritisak na infrastrukturu mjesta, plaže i smanjuje ukupno zadovoljstvo. Budući razvoj općine Pirovac bi se trebao kretati u proširenju smještajnih kapaciteta u hotelskom smještaju i u ruralnom području općine. Time bi se smanjio pritisak na samu infrastrukturu Pirovca, privukli bi se novi segment turista te bi se postiglo veće zadovoljstvo turista, ali i domicilnog stanovništva.

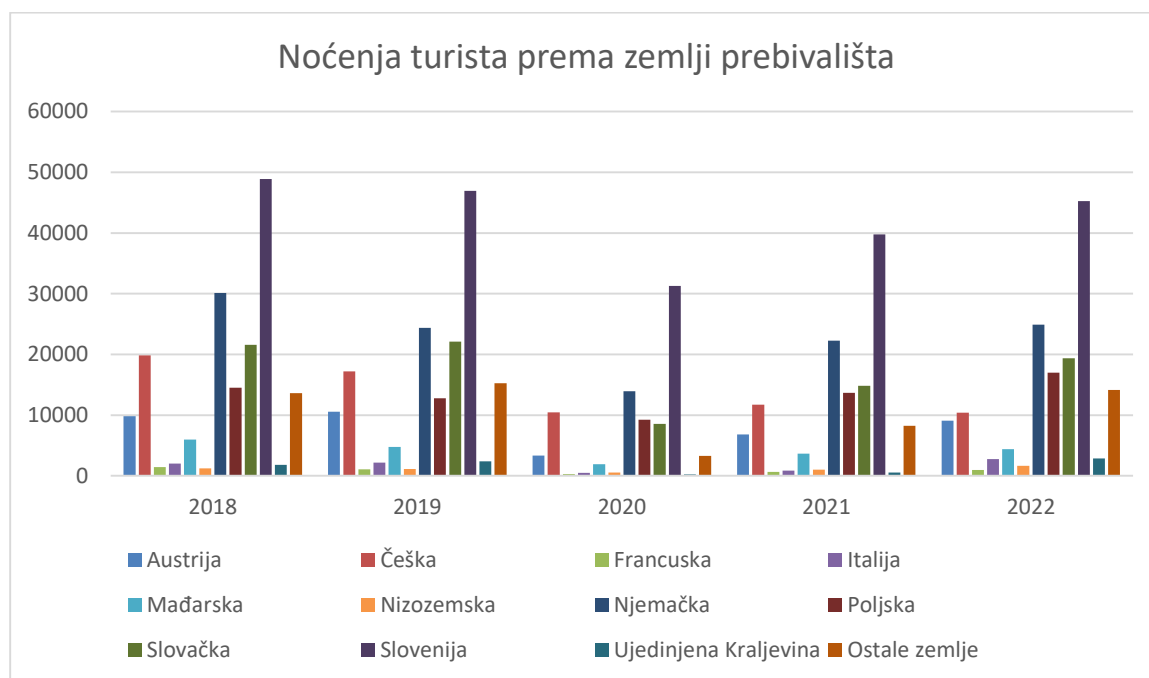
Uz analizu samog broja dolazaka i noćenja u općini Pirovac, važno je analizirati emitivna tržišta, odnosno turisti iz kojih zemalja posjećuju destinaciju kako bi se mogla definirati marketinška strategija koja će se usmjeriti ka pravim emitivnim tržištima. U sljedeća dva grafikona su prikazani dolasci i noćenja turista prema zemlji prebivališta.



**Grafikon 8 Dolasci turista prema zemlji prebivališta**

**Izvor:** Izradio autor prema podacima Državnog zavoda za statistiku (pristupljeno 20.08.2023.)

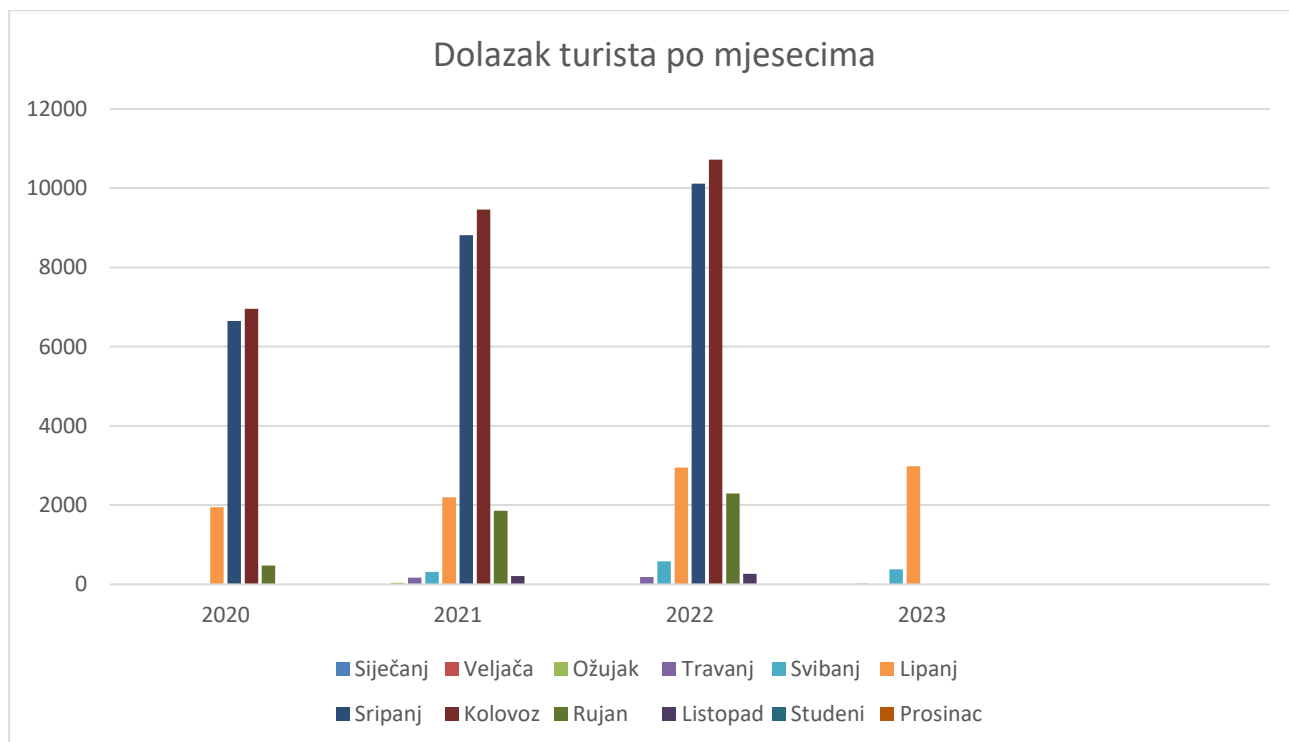
Prema prethodnom grafikonu je vidljivo kako najviše turista dolazi iz Slovenije i Njemačke, a zatim Češke, Slovačke i Poljske. Naravno, prema podacima je vidljivo kako veliki broj turista dolazi i ostvaruje noćenja iz ostalih zemalja koje nisu glavna emitivna tržišta te bi se buduće strategije trebale usmjeriti ka tim emitivnim tržištima.



**Grafikon 9 Noćenja turista prema zemlji prebivališta**

**Izvor:** Izradio autor prema podacima Državnog zavoda za statistiku (pristupljeno 20.08.2023.)

U nastavku slijedi prikaz dolazak turista po mjesecima u općinu Pirovac u razdoblju od siječnja 2020. godine do lipnja 2023. godine. Iz podataka je vidljivo kako se sezona u općini Pirovac produžuje u odnosu na baznu 2020. godinu. Vidljivo je kako sve veći broj turista dolazi u destinaciju izvan sezone, no ipak je najveći udio dolazaka, samim time i noćenja, u glavnom dijelu sezone, odnosno kroz srpanj i kolovoz.



**Grafikon 10 Dolazak turista po mjesecima**

**Izvor:** Izradio autor prema podacima Državnog zavoda za statistiku (pristupljeno 06.09.2023.)

### 3.2. Kvalitativna analiza

Kvalitativnom analizu se utvrđuje sadašnje stanje kvalitete ponude destinacije. U tu svrhu će se odraditi analiza pomoću određenih ekonomskih matrica kao što su opis i ocjena ponude, SWOT analiza te benchmarking i sve na primjeru općine Pirovac.

#### 3.2.1. Opis i ocjena elemenata ponude

Prva ekonomska matrica kojom će se izvršiti kvalitativna analiza općine Pirovac jest opis i ocjena elemenata ponude. U sljedećoj tablici su ocjene pojedinih elemenata ponude koje se temelje na autorovom nahođenju te je u nastavku objašnjenje istih.

ELEMENTI TURISTIČKE PONUDE	OCJENA
PROSTOR, RESURSI I OKOLIŠ	5
Klima	5
More	5
Krajolik	5
PREPOZNATLJIVOST I INFORMACIJSKA DOSTUPNOST	4
Informiranost prilikom dolaska u destinaciju	4
Signalizacija	4
Suveniri	4
STANOVNIŠTVO I ZAPOSLENI	4
Gostoljubivost	5
Poznavanje stranih jezika	4
Adekvatno obrazovanje u turizmu	3
OGRANIZACIJA DESTINACIJE	4,4
Prometna dostupnost	5
Prometna povezanost unutar destinacije	5
Parking	4
Trgovina	4
Šetnice	3
Plaže	5
Radno vrijeme ugostiteljskih objekata	5



UGOSTITELJSKI OBJEKTI ZA PRUŽANJE USLUGA PRIPREME HRANE I TOČENJA PIĆA	4,1
Dostupnost objekata hrane i pića	4
Eksterijer i interijer	5
Raznolikost ponude	3
Kvaliteta ponude	4
Autentičnost	4
Korištenje lokalnih proizvoda	5
Kvaliteta toplih i hladnih pića i napitaka	4
SADRŽAJ	3,6
Događaji	3
Kulturno – povijesna baština	4
Sadržaj za mlade	3
Objekti za smještaj	4
Kulturni sadržaj	2
Nautički turizam	5
Sportski sadržaj	4
Sadržaj za aktivni odmor	3
Odnos cijene i kvalitete	4

**Tablica 1: Opis i ocjena elemenata ponude općine Pirovac**

**Izvor:** Izradio autor prema vlastitom nahođenju

Najvišom ocjenom je ocjenjena skupina elemenata prostor, resursi i okoliš i to s ocjenom 5. Razlog tome je očuvana priroda posebice i ruralnom području općine, odnosno mjestima Putičanje i Kašić. Kao što je više puta kroz rad spomenuto, općinom prevladava blaga mediteranska klima koja pogoduje razvoju turizma tijekom cijele godine. More je izrazito toplo većim dijelom godine obzirom da je destinacija smještane u zaljevu te nema otvorenog mora, a Plava zastava potvrđuje čistoću mora u Pirovačkom zaljevu. Kategorija koja je ocjenjena najnižom ocjenom jest sam sadržaj ponude općinom Pirovac što je posljedica centraliziranog razvoja turizma u općini. Najlošije su ocjenjeni kulturni sadržaji kojih ima pregršt u cijeloj destinaciji što je navedeno u drugom poglavlju ovog rada, ali su nedovoljno valorizirani u

turističke svrhe. Nešto višom ocjenom su ocjenjeni događaji. Razlog tome je nedovoljna ponuda događaja van sezone, ali i mali broj događaja, pogotovo u ruralnom području općine, u samoj sezoni. U mjestu Pirovac se tijekom ljeta održavaju razni koncerti, nastupi KUD-a Bezdani, fešte, međutim sadržaj navedenih je uvijek isti te privlači uglavnom stariju populaciju što povlači i srednju ocjenu sadržaja za mlade. Naime, u mjestu postoji veći broj kafića i barova koji privlače mlade, no sama destinacija ne nudi nikakav dodatan sadržaj za mlade osim mora i sunca. Najvišom ocjenom u ovoj kategoriji je ocjenjen nautički turizam koji se rapidno razvija izgradnjom Marine Pirovac, a smještenost u mirnom Pirovačkom zaljevu te blizina NP Kornati, PP Telašćica, Šibenskog i Zadarskog arhipelaga je magnet za turiste koji svoj odmor žele provesti na brodu. Srednjom ocjenom je ocjenjena kategorija organizacija destinacije i to ocjenom 4,4. Općina Pirovac ima vlastiti izlaz na A1 Zagreb-Ploče što za destinaciju znači brza dostupnost s cijelom Hrvatskom. Kroz samu destinaciju prolazi i Jadranska magistrala, naselja općine su povezana lokalnom cestom, a destinaciji je vrlo lako pristupiti i morske strane. Sve to omogućuje turistima vrlo brzu dostupnost odakle god dolazili. Visokoj ocjeni uvelike pridonose plaže koji se prostiru duž cijele obale Pirovca te su uglavnom šljunčane plaže sa borovom šumom u kojim obitavaju cvrčci koji turistima daju potpuni dalmatinski ugođaj ljeta. Nešto nižom ocjenom su ocjenjeni ugostiteljski objekti za pružanje usluga pripreme hrane i točenja pića i to ocjenom 4,1. Mjesto Pirovac obiluje restoranima, barovima, kafićima te raznim konobama koji tijekom ljeta rade, međutim u postsezoni jako maleni broj njih radi te turisti koji odluče svoj boravak provesti u općini u pred i postsezoni neće imati široku paletu ponude hrane i pića. Razlog nešto nižoj ocjeni i nepostojanje ugostiteljskih objekata u ostalim naseljima općine. Ipak, ocjenu popravlja ponuda autohtonih jela te korištenje lokalnih proizvoda u pripremi istih što posjetiteljima omogućuje ispunjenje potpunog enogastronomskog doživljaja. Ocjenom 4 su ocjenjene kategorije prepoznatljivost i informacijska dostupnost te stanovništvo i zaposleni. Domicilno stanovništvo se uglavnom bave turizmom te nastoje turiste ugostiti na najbolji mogući način, da se osjećaju kao doma te im vrlo rado kao znak pažnje za dobrodošlicu ponude autohtone proizvode poput suhih smokava, domaćeg vina, rakija i slično. Obzirom na dugogodišnju tradiciju bavljenja turizmom, veliki dio stanovništva, posebice mlađe populacije, se jako dobro služi stranim jezicima te pohađaju razne radionice za privatne iznajmljivače organizirane od strane lokalne turističke zajednice. Problem je nedovoljan broj adekvatno obrazovanog osoblja u restoranima, kafićima, ali i u samoj turističkoj zajednici što za posljedicu ima nepovoljan razvoj masovnog turizma u destinaciji i slabo prepoznavanje konkurentskih prednosti općine Pirovac. Lokalna turistička zajednica ima vlastitu web stranicu putem koje se

turisti pravovremeno mogu informirati o samoj destinaciji i događajima u njoj, a svi objekti, spomenici i ulice su valjano označene te se turisti jako lako mogu snaći u samoj destinaciji.

U samoj destinaciji je jako mali broj ponude specifičnih oblika turizma. Kao što je već ranije navedeno, jedan od specifičnih oblika turizma koji je jako dobro prepoznat u samoj destinaciji je nautički turizam, no zapostavljeni su ostali. U ruralnom dijelu općine Pirovac se polako razvija ruralni turizam posebice u naselju Putičanje. Na obiteljskom gospodarstvu Morićevi dvori turisti mogu osjetiti suživot s domicilnim stanovništvom, uživati u autohtonoj hrani te napitcima. Uređivanjem i označavanjem biciklističkih i trekking staza menadžment destinacije prepoznaje potencijal i nudi gostima mogućnost aktivnog turizma. U ponudi specifičnih oblika turizma općine Pirovac još se može uvidjeti agroturizam, cikloturizam te ribolovni turizam obzirom na blizinu Vranskog jezera, ali i uvale Prosika. Međutim, ipak općina Pirovac nudi jako mali broj specifičnih oblika turizma u odnosu na potencijal koji posjeduje te je i dalje usmjerena na sunce i more te masovni obiteljski turizam.

U tijeku glavne sezone destinacijski menadžment osigura bogatu paletu ponude događaja u kojoj svatko može pronaći nešto za sebe. Postoji nekoliko događaja koji se tradicionalno odvijaju destinaciji kao što su Tradicionalni susret zborova. To je događaja koji okuplja zborove s područja Šibensko-Kninske županije, ali i iz cijele Hrvatske te posjetioci mogu uživati u tradicionalnom klapskom pjevanju, a capella pjevanju te autohtonim pjesmama. Nastavno na to, redovno se održavaju i koncerti Puhačkog orkestra Pirovac uz koje posjetioci mogu uživati uz klasičnu glazbu, ali razne klasične obrade pjesama. Na popis događaja koji se u destinaciju ponavljaju iz godine u godinu je i ribarska fešta. U sklopu tog događaja menadžment destinacije osigura i glazbeni nastup poznatih izvođača te gosti uz glazbeno iskustvo mogu uživati i u gastronomskom uz ponudu raznih vrsta ribljih jela. Pirovac kao destinaciju posjećuju najviše obitelji s djecom, stoga je osigurana ponuda događaja za djecu kao što je lutkarska predstava „Ljeto za pet uz šareni svijet“ te show pod nazivom „Casper večer iluzije“. Pojedina djeca koja dugo posjećuju Pirovac su odrasla uz ove dvije manifestacije te iz godine u godinu privlači nove mlađe generacije. U suradnji s Kulturno-umjetničkim društvom „Bezdan“ iz Pirovca se održavaju razni sajmove i predstave u sklopu kojih gosti mogu doživjeti domaću kulturu i način života Pirovčana. Trka tovara, Pirovac Blues Festival te Dalmatia Film Festival su tri događaja po kojima je općina Pirovac poznata brojnim stalnim gostima. Van glavne sezone, jedini događaj koji se održava, osim koncerta lokalnog puhačkog orkestra, je Piknik u maslinik u sklopu kojeg se posjetio mogu upoznati s načinom izrade maslinovog ulja, brizi o maslinama i drugo. Osim prethodno navedenih događaja, u špici sezone se odvijaju razni

koncerti poznatih izvođača, razni sajmovi domaćih proizvoda, poneki show, međutim izvan glavne sezone ne postoji ponuda događaja koja bi privukla goste te se općina Pirovac u budućem razvoju treba usmjeriti kako razvoju takvih događaja.

### 3.2.2. SWOT analiza

Jedna od osnovnih ekonomskih matrica koja služi za izradu analize sadašnjeg stanja je SWOT analiza. Sam naziv dolazi od akronima engleskih naziva glavnih sastavnica iste, a to su snage (*Strengths*), slabosti (*Weaknesses*), prilike (*Opportunities*) i prijetnje (*Threats*). Kroz SWOT analizu se sagledavaju čimbenici koji utječu na destinaciju ili poduzeće, odnosno snage i slabosti predstavljaju čimbenike iz interne okoline, dok prilike i prijetnje iz eksterne okoline.

SWOT analiza polazi od toga da poduzeće egzistira u danim uvjetima okoline, i to i eksterne i interne. Egzistirajući u takvim uvjetima, ono mora sagledati opasnosti i povoljne prilike kao i svoje slabosti i prednosti. U kontekstu tog sagledavanja odabrat će i odgovarajuću strategiju koja će mu omogućiti da iskoristi svoje prednosti i povoljne prilike u okolini.<sup>15</sup> Navedeno se primjenjuje i na destinacije kako bi pravilno usmjerile svoj turistički razvoj, stoga u nastavku slijedi SWOT analiza na primjeru općine Pirovac kao turističke destinacije.

<b>SNAGE</b>	<b>SLABOSTI</b>
Očuvana priroda te blaga mediteranska klima	Vrlo izražena sezonalnost
Prometna povezanost	Nedostatak adekvatno obrazovanog kadra
	Neadekvatno upravljanje destinacijom
Geoprostorni položaj	Nedovoljna iskorištenost prirodnih resursa u turističke svrhe
Kulturno-povijesna baština	Loša društvena infrastruktura
More i plaže	Ponavljanje događanja te mali broj događaja za mlade
Autohtona enoastronomska ponuda	Mala iskorištenost kulturnih resursa u turističke svrhe
Očuvana priroda i kultura života ruralnog područja općine	Van sezone mali broj događanja čime bi se postiglo smanjenje sezonalnosti
Veliki raspon cijena smještaja	Prevelika apartmanizacija

<sup>15</sup> Petrović, V.: SWOT analiza, Veleučilište Nikola Tesla u Gospiću, 2018., str. 2.

Odnos domicilnog stanovništva prema gostima	Premašenje prihvatnog potencijala destinacije tijekom ljetnih mjeseci
Marina Pirovac	Zastarjeli oblici marketinga
Iskorištavanje EU fondova	Nedostatak specifičnih oblika turizma
Izgled ugostiteljskih objekata	Mali broj manifestacija i događanja
Konstantan porast broja dolazaka i noćenja	Manjak inovativnosti
Jačanje brand-a destinacije	Nedovoljna razina upravljanja održivim razvojem turizma
Njegovanje tradicionalne kulture života na području općine, posebice u naselju Putičanje	Velika koncentracija prometa tijekom sezone te stvaranje gužve i buke
<b>PRILIKE</b>	<b>PRIJETNJE</b>
Blizina Nacionalnih i Parkova prirode te Šibenskog i Zadarskog arhipelaga	Turističko jačanje okolnih destinacija
Sve veći broj specifičnih oblika turizma na razini županije	Niska razina suradnje s okolnim manjim turističkim destinacijama
Blizina većih urbanih središta te zračnih luka Zadar i Split	Masovni turizam
Rast potražnje za odmor u ruralnim sredinama	Inflacija
Poboljšanje informacijske dostupnosti	Rast cijena
Poboljšavanje infrastrukture na razini županije	Cjenovna politika
Promjena životnog stila i preferencija turista	Krizne situacije
Nacionalni plan oporavka i otpornosti	Klimatske promjene
Potencijal fondova Europske unije	Utjecaj turizma na okoliš i prirodu
Uvođenje eura	
Rast potražnje za posebnim oblicima turizma	
Blizina emitivnih tržišta	

**Tablica 2: SWOT analiza turizma općine Pirovac**

**Izvor:** Izradio autor prema vlastitom nahodjenju

Ključne snage koje općinu Pirovac izdvajaju na turističkom tržištu su usmjerene na prirodnu resursnu osnovu te na njezino ruralno područje. Naime, općina Pirovac obiluje prirodom koja je očuvana, ali kroz slabosti je vidljivo kako nije turistički valorizirana kao i kulturno-povijesna baština. Geoprostorni položaj općine omogućuje joj blizinu dvaju nadaleko poznatih Nacionalnih parkova Krka, Kornati i Paklenica te Parka prirode Telašćica, blizina većih urbanih središta kao što su Šibenik, Zadar i Split je još jedna snaga kojom se malo koja turistička destinacija može pohvaliti. Najviše prepoznata snaga općine Pirovac, kojom se već sada ističe na tržištu, jest Marina Pirovac kojom se u destinaciju privlače turisti veće platežne moći i nastoji se diversificirati na turbulentom turističkom tržištu.

Slabosti općine Pirovac su uglavnom usmjerene na vrlo izraženu sezonalnost i visoku razinu napučenosti tijekom ljetnih mjeseci čime se stvaraju ogromne gužva i buka, posebice uz Jadransku magistralu koja prolazi kroz mjesto Pirovac. Najveća slabost s kojom se i danas općina Pirovac bori je prevelika apartmanizacija čime se uništava vizura samog mjesta i probija se prihvatni kapacitet destinacije, dok u ruralnom području je jako mali broj smještajnih kapaciteta čime se stvara pritisak na jedno mjesto i turizam se razvija centralizirano. Prethodno navedeno povlači za sobom slabost ne razvijanja specifičnih oblika turizma, a kojima općine Pirovac može biti meka sa svim svojim snagama koje posjeduje.

Prethodno je već navedeno kako su prilike i prijetnje svi oni čimbenici koji utječu na destinaciju iz njezine eksterne okoline, a sukladno tome najveća prilika općine Pirovac u njezinom razvoju jest upravo blizina nadaleko poznatih turističkih atrakcija poput nacionalnih i parkova prirode, spomenika na UNESCO-voj listi zaštićene baštine. Također jedna od prilika jest i sadržanija ponuda događanja i manifestacija u okolici posebice van sezone kako bi se produžila turistička sezona na području cijele regije. Najvažnija prilika koju općina Pirovac mora prepoznati u svom budućem razvoju je rast potražnje za specifičnim oblicima turizma, pogotovo preferencije turista da svoj odmor provedu u ruralnim sredinama. No, ipak važno je i prepoznati prijetnje u razvoju, a od njih je najvažnije prepoznati prijetnju jačanja konkurencije, odnosno sve značajniji turistički razvoj okolnih destinacija Šibenske rivijere. Rast cijena, inflacija te cjenovna politika su prijetnja ne samo općine Pirovac, nego cijele Hrvatske kao turističke destinacije. Iako su se uvođenjem eura olakšala plaćanja za strane goste što se može promatrati kao prilika, povuklo je za sobom lošu cjenovnu politiku koja predstavlja prijetnju. Uvođenjem eura svi poslovni subjekti su prinuđeni svoje prijašnje cijene koje su bile u kunama sada preračunati i iskazivati u eurima, međutim mnogi su to učinili na način da su zaokružili cijene čime je došlo do velike razlike u cijenama prije uvođenja i nakon uvođenja eura. Turisti

će u budućnosti sukladno tome morati izdvajati veća novčana sredstva za odmor te će očekivati veći povrat *value for money-a* što za općinu ujedno može biti i prilika da sve svoje snage pravovremeno turistički valorizira i time privuče, ne samo stalne, već i nove goste i postane najkonkurentnija destinacija Šibenske i Zadarske rivijere. Treba imati na umu kako je općina Pirovac mala destinacija koja ne može samostalno opstati na tržištu zbog čega je potrebno udruživanje s okolnim destinacijama kao što su općina Tisno, Murter-Kornati, Pakoštane, ali i općinama na području Ravnih kotara, što do sada nije ostvarila i time pred sebe postavila jednu dodatnu prijetnju s kojom se treba izboriti.

### 3.2.3. Benchmarking

Benchmarking je jedan od alata kvalitativne analize za određivanje sadašnjeg stanja destinacije. Njime se nastoji poduzeće ili destinaciju usporediti s onima koji su jednako konkurentni ili čak konkurentniji kako bi se uvidjelo gdje ima mjesta za napredak kako bi bili još konkurentniji. „Benchmarking daje kompaniji smjernice kako bi se njezini problemi i poslovni procesi, tehnička rješenja i funkcije mogli unaprijediti. On pokazuje nužnost prekida s dosadašnjim načinom poslovanja, koji nije ostvario željene rezultate te orijentaciju k novim ili modificiranim postupcima.“<sup>16</sup>

Uz pomoć ove matrice će se analizirati glavne snage i slabosti najvećeg konkurenta općine Pirovac te sve slabosti konkurenta pretvoriti u glavne prilike za daljnji razvoj općine Pirovac kako bi postala najpoželjnija destinacija po izboru turista. U ovom završnom radu će se kao glavnog konkurenta općine Pirovac analizirati susjedna općina Tisno koja po svom geoprostornom sadržaju, obujmu i veličini ima slične pretpostavke za razvoj turizma kao i općina Pirovac.

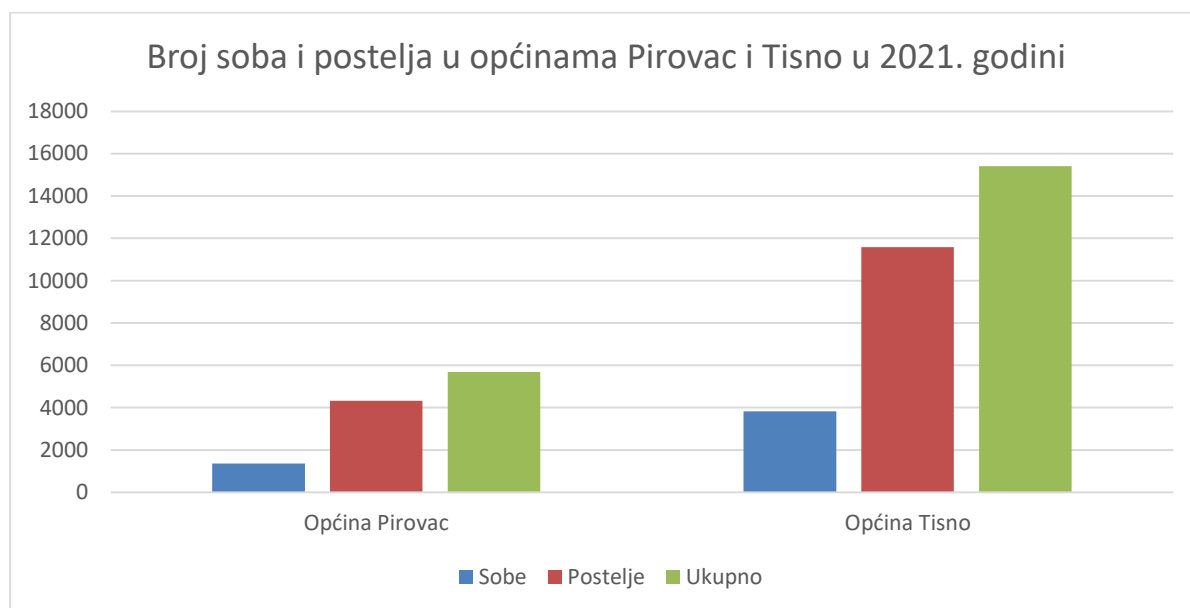
Općina Tisno obuhvaća naselja Tisno, Betina, Jezera koji se nalaze na otočnom i priobalnom dijelu općine te Dubravu kod Tisnog i Dazlinu koji se nalaze na kopnenom dijelu općine. Kroz općinu prolazi Jadranska magistrala te je putem čvora Pirovac omogućen brz pristup autocesti A1 Zagreb-Ploče čime se kao i općine Pirovac nalazi na izrazito povoljnom geoprostornom položaju.

Za razliku od općine Pirovac koja broji 1.606 stanovnika, na području općine Tisno živi 2.908 stanovnika uglavnom starije životne dobi kao i u općini Pirovac. Žitelji općine Tisno se kao

---

<sup>16</sup> Stipanović, C.: *Koncepcija i strategija razvoja u turizmu – Sustav i poslovna politika*, Sveučilište u Rijeci, 2006., str. 214

glavnom gospodarskom djelatnosti bave sa turizmom te je smještaj uglavnom u privatnom vlasništvu. U nastavku slijedi prikaz smještajnih kapaciteta na području općine kako bi se dobio lakši uvid u sadašnje stanje ponude dviju analiziranih destinacija.



**Grafikon 11: Broj soba i postelja u općinama Pirovac i Tisno u 2021. godini**

**Izvor:** Izradio autor prema podacima Državnog zavoda za statistiku (pristupljeno 30.03.2023.)

Iz prethodnog grafikona je vidljivo kako na području općine Tisno postoji značajno veći broj soba odnosno postelja što može biti posljedica toga što općina Tisno u svom priobalnom i otočnom dijelu ima veći broj naselja, dok je u općini Pirovac jedino priobalno mjesto Pirovac gdje se i odvija i glavina turističkog prometa. U odnosu na Pirovac koji ima jedan hotel, u općini Tisno se nalaze 3 hotela i to hotel Borovnik, Plava Laguna i Hotel Tisno. Također, nalazi se i 13 kampova te sve to uvelike pridonosi većem broju smještajnih kapaciteta nego je slučaj u općini Pirovac. Veći broj naselja u priobalnom području daje općini Tisno prednost decentraliziranog razvoja turizma i smanjenje pritiska na samo jedno naselje.

Općina	Dolasci	Noćenja
<b>Pirovac</b>	23090	169504
<b>Tisno</b>	77902	577115

**Tablica 3: Dolasci i noćenja u općinama Pirovac i Tisno u 2021. godini**

**Izvor:** Izradio autor prema podacima Državnog zavoda za statistiku (pristupljeno 30.03.2022.)



U prethodnoj tablici su navedeni podatci broja dolazaka i noćenja u 2021. godini u obje destinacije. Prema tablici je vidljivo kako općina Tisno ostvaruje značajno veći broj dolazaka i noćenja nego općina Pirovac, a što je posljedica prethodno navedenog broja smještajnih jedinica. Ono što je zajedničko za obje općine je da ne ostvaruju dolaske i noćenja u ruralnim područjima što općina Pirovac treba prepoznati kao priliku jer općina Tisno u svom priobalnom i otočnom području ostvaruje za sebe zadovoljavajuće brojke.

Općina Tisno obiluje bogatom kulturno-povijesnom baštinom, od čega se svakako izdvajaju povijesne jezgre Tisnog, Betine i Jezera, razne sakralne građevine i arheološka nalazišta. Slabost općine Tisno kao turističke destinacije jest to što sva tri naselja u priobalnom području imaju vlastitu turističku zajednicu koja upravlja razvojem turizma za svako naselje zasebno što dovodi do smanjenja sinergije između sudionika u destinaciji te potpuno zanemarivanje ruralnom područja općine za razvoj specifičnih oblika turizma. Ono što izdvaja općinu Pirovac kao destinaciju u odnosu na općinu Tisno je Marina Pirovac koja djeluje i pridonosi razvitku ukupnog turizma općine, dok u općini Tisno Marina Betina prvenstveno djeluje u svrhu boljitka Betine kao destinacije pa tek onda općine. Na području obje općine nautički turizam je prepoznat kao specifičan oblik turizma koje se trebaju usmjeriti. Kada je riječ o ruralnom turizmu, obje općine su usmjeren ka razvoju, međutim općina Tisno ipak prednjači. U njezinom ruralnom području posluje seosko gospodarstvo Banovi dvori u sklopu kojeg ima konoba s ponudom autohtoni jela te smještaj u mobilnim kućicama. Također, u ruralnom području općine Tisno sve je više kuća za odmor čime gosti mogu odmoriti u seoskom okruženju te miru i tišini. Lovni turizam nije toliko prepoznat u općini Tisno što općini Pirovac daje prednost u budućem razvoj. Neki još od specifičnih oblika koje nudi općine Tisno su aktivni turizam, avanturistički turizam te kulturni turizam.

Kao i općina Pirovac, općina Tisno iz godine u godinu za svoje goste osigura široku paletu ponude događaja u kojoj svatko može pronaći nešto za sebe. U ponudi događaja se mogu pronaći razni koncerti kao i u ponudi općine Pirovac, razne lutkarske predstave za djecu, trka tovara, nastupi kulturnog umjetničkog društva. Prednost općine Tisno je ponuda raznih izložbi u muzejima kroz koje se gosti mogu upoznati s kulturom života na otoku. Također, u općini Tisno se organiziraju razne regate u kojima sudjeluju jedriličari širom svijeta. No, obje općine

se susreću s problemom jako malog broja događaja izvan sezone zbog čega je posjećenost destinacija u zimskim mjesecima jako mala.

Iako su ove dvije destinacije vrlo slične ipak su i toliko različite. Općina Tisno, osim što je susjedna destinacija, je ujedno i izravni konkurent općine Pirovac sa zavidnim rezultatima kojih se menadžment općine Pirovac ne treba prepasti nego shvatiti to kao motivaciju i priliku za dostizanje njihovih rezultata, ali svakako kao krajnji cilj postati konkurentnija destinacija i prvi izbor po odabiru turista.

### **3.3. Analiza sadašnje razine upravljanja turističkim razvojem općine Pirovac**

Kada se govori o samom upravljanju turističkom destinacijom, važno je da menadžment destinacije ostvaruje suradnju sa svim nositeljima ponude u destinaciji. „Suradnja je kao odnos između poslovnih subjekata dugo smatrana kao druga najbolja opcija za povećanje konkurentskih sposobnosti – prva je svakako samostalan prodor na tržište temeljem konkurentске prednosti.“<sup>17</sup> Iz suradnje proizlazi sinergijsko djelovanje u destinaciji gdje svaki sudionik u začaranom krugu ponude mora pridonositi ostvarenju ciljeva koje je menadžment destinacije postavio.

Nadležno tijelo za upravljanje razvojem turizma u općini Pirovac je Turistička zajednica općine Pirovac koja djeluje uz podršku općinskog vijeća i načelnika općine Pirovac. Iako općina Pirovac bilježi pozitivan trend turističkih kretanja, upravljanje turističke zajednice nije na zadovoljavajućem nivou. Sinergija koja bi se trebala ostvarivati se u jako malo mjeri može zamijetiti što dovodi do smanjena kvalitete sadržaja ponude. Navedeno se može vidjeti po jako malom broju događaja i manifestacija koje se organiziraju te ponovljivost određenih događaja kojih se, ne samo domicilno stanovništvo, već i gosti koji se iznova vraćaju, zasitilo. Iz prethodno navedenog se može zaključiti kako menadžment destinacije općine Pirovac ne implementira inovacije u destinacije čime bi se podignula ne samo kvaliteta sadržaja ponude već i konkurentska prednost na tržištu.

Još jedna slabost koja se javlja u upravljanju destinacijom jest nedostatak adekvatno obrazovanog kadra u menadžmentu. Zaposlenici imaju završenu srednju školu ili fakultet ekonomskog usmjerenja što je prema kriterijima za zapošljavanje dovoljno. U budućem

---

<sup>17</sup> Magaš, D., Vodeb, K., Zadel, Z.: Menadžment turističke organizacije i destinacije, Sveučilište u Rijeci, 2018., str. 54

upravljanju bi se svakako trebali usmjeriti na zapošljavanje kadra sa završenim turističkim usmjerenjem jer će razvoj destinacije gledati kroz zadovoljstvo turista i podizanje konkurentske prednosti, a ne samo kroz profit. Navedeno za posljedicu svakako ima izraženu sezonalnost te se ne ulaže trud i ne implementiraju nove ideje kako bi se produžila sezona te se zanemaruje ruralni dio općine Pirovac kao ogroman potencijal za razvoj novih specifičnih oblika turizma u destinaciji. Menadžment općine Pirovac kao turističke destinacije organizira razne tribine i radionice za privatne iznajmljivače kako bi bili upoznati s najnovijim trendovima koji vladaju na turističkom tržištu.

Ono što je više puta kroz rad napominjano je nedostatak suradnje s okolnim destinacijama kako bi se mogla gostima pružiti jedna zaokružena priča i gdje neće imati potrebu svoj odmor provesti u velikim destinacijama nego će u općini Pirovac provesti svoj odmor, a ipak osjetiti nezaboravno turističko iskustvo. Nastavno na to bi destinacijski menadžment svakako trebao poraditi na svojoj marketinškoj strategiji kojom će osim lojalnih gostiju privući i nove. U sljedećem poglavlju će se obraditi tema ciljeva i operacijski strategija izrađenih na temelju prethodne analize sadašnjeg stanja što će menadžmentu destinacije općine Pirovac biti nit vodilja u budućem upravljanju.

## 4. CILJEVI I STRATEGIJE RAZVOJA OPĆINE PIROVAC

Kako bi destinacija nakon izvršenih analiza znala u kojem smjeru krenuti put razvoja potrebno je postavljanje ciljeva i strategija koje će destinaciju na turističko tržište postaviti kao izrazito konkurentnu. Ciljevi koji se postavljaju moraju biti jasni, realni, mjerljivi i održivi. Postavljaju se s aspekta kvantitete i kvaliteta, a implementiraju se kroz pet operacijskih strategija. U nastavku će se navedeno obraditi na primjeru općine Pirovac.

### 4.1. Ciljevi razvoja

„Upravljanje na temelju ciljeva predstavlja menadžersku praksu usmjerenu na ostvarivanje ciljeva koje su zajednički postavili menadžment i zaposlenici.“<sup>18</sup> Prethodno navedeno upućuje na važnost postavljanja ciljeva kako bi se ostvario glavni cilj bilo kojeg poslovanja, a to je multipliciranje profita, ali i važnost sudjelovanja svih sudionika u poslovanju u postavljanju istih.

Prilikom postavljanja ciljeva, općina Pirovac kao turistička destinacija mora obratiti pažnju na resursnu osnovu koju posjeduje, zbivanjima na tržištu i budućim trendovima. U skladu s tim, ciljevi trebaju biti postavljeni prema SMART kriteriju, odnosno moraju biti specifični, mjerljivi, ostvarljivi, realni te vremenski ograničeni. Kada se govori o ciljevima i vremenskom okviru definiranja dugoročno razdoblje u turizmu podrazumijeva period od tri do pet godina upravo zbog vrlo brzih izmjena na tržištu. U nastavku će se definirati ciljevi razvoja općine Pirovac kroz kvantitativni i kvalitativni aspekt.

#### 4.2.1. Kvantitativni ciljevi ponude i potražnje

Postavljanje kvantitativnih ciljeva kako ponude tako i potražnje su usmjereni na rast istih, odnosno na brojčano povećanje. Definiranje se bazira na prethodno odrađeno kvantitativnoj analizi ponude i potražnje.

U nastavku su u tablici prikazani definirani kvantitativni ciljevi ponude i potražnje općine Pirovac za razdoblje 2023.-2026. godine:

KVANTITATIVNI CILJEVI PONUDE	KVANTITATIVNI CILJEVI POTRAŽNJE
Povećati broj smještajnih kapaciteta u ruralnom području općine Pirovac za 10%	Povećanje broja dolazaka i noćenja domaćih turista za 30%

<sup>18</sup> Rupčić, N.: Suvremeni menadžment: teorija i praksa, Sveučilište u Rijeci, 2018., str.: 50.

Povećanje broja ugostiteljskih objekata u ruralnom području općine Pirovac za 5%	Povećanje broja dolazaka i noćenja stranih turista za 20%
Povećati ponudu manifestacija i događanja izvan sezone sa dosadašnjih tri na pet	Povećanje broja posjetitelja na manifestacijama za 20%
Povećanje broja sadržaja za djecu sa dosadašnjih jedan na tri	Veći broj dolazaka u ugostiteljske objekte za 20%
Povećanje broja objekata s kategorizacijom od četiri i pet zvjezdica za 15%	Povećanje broja noćenja u objektima s četiri i pet zvjezdica za 25%

**Tablica 4: Kvantitativni ciljevi ponude i potražnje općine Pirovac za razdoblje 2023.-2026. godine**

**Izvor:** Izradio autor

Kvantitativni ciljevi ponude su uglavnom usmjereni na rast ponude u ruralnom dijelu općine Pirovac, odnosno naseljima Kašić i Putičanje, kako bi se smanjio pritisak na središte općine i turizma, a samim time se osigurala veća razina zadovoljstva turista. Ciljevi su također usmjereni i na produljenje sezone u samoj destinaciji, no o svemu više u strategiji ponude.

Obzirom na prethodnu pojavu pandemije, ali i sve veća politička naviranja u Europi, u nastavku su kvantitativni ciljevi ponude u slučaju ponovnog izbijanja pandemije:

1. Zadržavanje broja smještajnih kapaciteta iz 2022. godine od 100%
2. Povećanje broja organiziranih individualnih ili izleta za manje skupine uz pridržavanje mjera s dosadašnjih jedan na minimalno tri
3. Povećanje broja radionica koje su individualne ili za manje skupine za izradu raznih autohtonih suvenira, maslinovog ulja, vina i slično obzirom da isti ne postoje na minimalno dvije

Nastavno na kvantitativne ciljeve potražnje u izvanrednim situacijama, potrebno je ispuniti i kvantitativne ciljeve potražnje:

1. Ostvarenje istog ili približnog broja noćenja kako stranih tako i domaćih turista kao u 2022. godini od 85% - 100%
2. Dostizanje jednakog broja dolazaka stranih i domaćih turista iz 2022. godini od 100%
3. Zadržati broj posjetitelja manifestacija iz 2022. godine, odnosno 100%

#### 4.2.2. Kvalitativni ciljevi ponude i potražnje

Dok su se kvantitativni ciljevi usmjerili k rastu, kvalitativni ciljevi su usmjereni k razvoju same destinacije. Ovi ciljevi se definiraju na temelju kvalitativne analize sadašnjeg stanja u destinaciji i teže povećanju kvalitete destinacije te zadovoljstva turista.

U nastavku u tablici su definirani kvalitativni ciljevi ponude i potražnje kojima će težiti općina Pirovac u vremenskom razdoblju od 2023. do 2026. godine:

KVALITATIVNI CILJEVI PONUDE	KVALITATIVNI CILJEVI POTRAŽNJE
Pozicionirati se kao vodeća destinacija ruralnog turizma	Postati prva destinacija po izboru domaćih turista na Šibenskoj rivijeri
U odnosu na konkurenciju postaviti se kao destinacija s najboljom održivom praskom upravljanja turizmom	U odnosu na konkurenciju postati najbolja destinacija po izboru turista na Šibenskoj rivijeri
Prepoznatljivost destinacije ostvariti kroz spoj mora i unutrašnjosti	U odnosu na konkurenciju postati prvi izbor turista u sferi ruralnog turizma
Smanjiti važnost sunca i mora kao glavnih resursa za razvoj turizma čime se daje na važnosti razvoju ruralnog te održivog turizma	Postati prva destinacija po izboru zelenih turista

**Tablica 5: Kvalitativni ciljevi ponude i potražnje općine Pirovac za razdoblje 2023.-2026. godine**

**Izvor:** Izradio autor

Obzirom na blagodatima kojima obiluje općina Pirovac i činjenici kako u svom ruralnom dijelu ima mnoge prirodne bisere koji nisu turistički valorizirani, u kvalitativnim ciljevima ponude teži ka razvijanju specifičnih oblika turizma s naglaskom na ruralni turizam te suživot s prirodom. S druge strane, kroz potražnju teži postati prva destinacija po izboru turista u odnosu na obližnju konkurenciju koja nije prepoznala važnost i konkurentsku prednost specifičnih oblika turizma uz naglasak na održivo upravljanje turizmom.

Kroz rad je više puta spomenuto kako je općina Pirovac neotkriveni prirodni raj na zemlji i obiluje netaknutom prirodom i svoj budućí razvoj treba usmjeriti upravo ka prirodi.

Zbog toga je jako važno održivo upravljanje destinacijom i poštivanje svih načela održivosti kako bi se osigurala maksimalna razina zadovoljstva za sva tri aspekta održivog razvoja.

Općina Pirovac se u tom pogledu susreće s problemom prenapučenosti u tijeku ljetnih mjeseci te se stvaraju ogromne gužve, buka i zagađenje. Svoj budući razvoj u smislu održivosti bi ova destinacija trebala bazirati na širenju smještajnih kapaciteta u zaleđu destinacije čime bi se zaustavila pretjerana apartmanizacija i betonizacija Pirovca koja šteti vizuri i okolišu naselja. Nadalje bi se trebala ostvariti suradnja između lokalnih poljoprivrednika i ugostitelja na način da lokalni poljoprivrednici dostavljaju namirnice ugostiteljima te bi taj način suradnje prije svega smanjio troškove transporta, ali i emisije stakleničkih plinova u atmosferu.

Sve veća emisija stakleničkih plinova utječe negativno na klimatske promjene zbog čega su ljeta uglavnom obilježena visokim temperaturama, a turisti uvelike izloženi negativnom UV zračenju. Zbog svega navedenog u budućnosti će turisti potencijalno promijeniti svoje navike putovanja u vrijeme visokih temperatura i biti u potrazi za destinacijama koje im mogu ponuditi odmor s ugodnim ljetima, ali i produženje same sezone. Današnji trend pokazuje kako su turisti sve više ekološki osviješteni i sve češća je pojava zelenih turista i upravo taj tržišni segment treba biti niša na koju će biti usmjerena marketinška strategija općine Pirovac. Ukoliko destinacija započne implementirati održivo upravljanje, u vrlo kratkom roku može ispuniti jedan od prethodno postavljenih ciljeva ponude, a to je da će se u svijesti potrošača pozicionirati kao destinacija s najboljom održivom praskom upravljanja turizmom, a s druge strane će ispuniti cilj potražnje čime se želi postati prva destinacija po izboru zelenih turista.

## 4.2. Inoviranje operacijskih strategija

Implementiranje operacijskih strategija predstavlja važan dio u razvoju svakog proizvoda. Za jedno uspješno poduzeće one su od iznimne važnosti kod razvijanja strategije. One su ugrađene u razvojnu politiku te na taj način razvojnoj politici pružaju dodatnu kvalitetu i zajedničko djelovanje k višem cilju. Postoji više vrsta, a najvažnije od njih su navedene i objašnjene u nastavku.

### 4.2.1. Istraživanje i razvoj

Prva operacijska strategija koja se implementira u svrhu ispunjenja ciljeva jest istraživanje i razvoj. Zbog turbulentnog turističkog tržišta i brzih izmjena koje se dešavaju, vrlo je važno istraživati tržište te kako će buduće promjene utjecati na cjelokupni razvoj destinacije. U istraživanju i razvoju ključnu ulogu imaju raspoložive informacije te selekcija i analiza informacija uz pomoć informacijske tehnologije.<sup>19</sup> Danas postoje dvije informacijske tehnologije koje poduzeća i destinacije implementiraju u svoje poslovanje.

Općina Pirovac u svojem budućem razvoju, a u svrhu ispunjenja ciljeva, kroz operacijsku strategiju treba implementirati menadžment upravljanja odnosa s klijentima. CRM (*Customer Relationship Management*) je informacijska tehnologija koja je usmjerena ka turistima kroz koju se prikupljaju informacije o turistima te se u skladu s tim kreira personalizirana ponuda. Općina Pirovac može kroz anketiranje turista prikupiti sve važne informacije o svakom individualnom turistu i prema svakom pristupiti personalizirano. Ono što već sada ova destinacija prakticira u vidu CRM-a je odavanje priznanja turistima koji dugi niz godina odabiru Pirovac kao svoju glavnu destinaciju za odmor. Privlačenje novih klijenata pet puta je skuplje od zadržavanja postojećih klijenata<sup>20</sup>. U skladu s tim općina Pirovac u budućnosti bi svakako trebalo nastaviti s ovom praksom kako bi stekla lojalne goste i uzeti u obzir ocjene zadovoljstva te kritike kako bi izmijenila ono što je loše, a ono čime su turisti zadovoljni ponuditi još i više kako bi se sve njihove potrebe zadovoljile prije nego su oni išta zatražili. Obzirom na postojanje turističko-informativnog centra u Pirovcu, brojni turisti svoja pitanja postavljaju zaposlenima u tom uredu. U budućem razvoju, menadžment destinacije bi prilikom svakog posjeta gosta uredu, trebao bilježiti upit gostiju te bi se pomoću tih informacija moglo pristupiti individualizaciji ponude te ispunjenju njihova očekivanja prije nego oni isto zatraže. Autorica Severović smatra da uslugu kada se jednom prezentira kupcima, nije nužno

---

<sup>19</sup> Ibidem. str.: 47.

<sup>20</sup> Meler M., Dukić B.: Upravljanje odnosima - od potrošača do klijenta (CRM), Ekonomski fakultet u Osijeku, 2007.



nakon kratkog vremena odbaciti kao istrošenu stvar, može ju se samo modificirati prema zahtjevima klijenata<sup>21</sup>. Gosti koju su već došli u destinaciju djelomično potvrđuju da im se proizvod svidio, a kroz anketiranje će destinacijski menadžment moći doći do njihova stvarnoga mišljenja o destinaciji i proizvodu. No, kako bi se privukao veći broj gostiju, važno je i mišljenje potencijalnih gostiju, a menadžment u budućnosti može doći do tih informacija ispunjavanjem online ankete od strane potencijalnih turista prilikom njihovog pretraživanja destinacije.

Osim turista, jako je važno mišljenje domicilnog stanovništva koje ugošćuje turiste u svoj domicil. U budućem razvoju destinacijski menadžment bi na početku i na kraju turističke sezone trebao kroz anketu i održavanje tribina saznati mišljenje domicilnog stanovništva o ponudi koja je kreirana te putem *brain storming*-a poboljšati ponudu na zadovoljstvo svih sudionika.

Kako bi razvoj destinacije išao u željenom smjeru, svakako se ne smije zaboraviti ni konkurencija općine Pirovac. U tu svrhu, menadžment treba težiti implementaciji poslovne inteligencije koja predstavlja strateško usmjerenje suvremenoga poduzeća koje sintetizira alate i aplikacije za prikupljanje, analizu, transformaciju i distribuciju poslovnih informacija o konkurenciji kao ishodištu poslovnoga odlučivanja u cilju povećanja učinkovitosti poslovanja.<sup>22</sup> Prikupljanu podataka o poslovanju destinacije općina Pirovac može pristupiti korištenjem javno dostupnih informacija na službenim stranicama konkurencije, službenoj stranici Hrvatske turističke zajednice, Državnog zavoda za statistiku i slično. Osim toga, podatke o poslovanju konkurencije može pronaći i na raznim udaljenim kanalima prodaje gdje gostiju ostavljaju recenzije i iz toga proučiti što to u konkurentskoj destinaciji gosti ocjenjuju s najboljim ocjenama, ali i najlošiji te to pretvoriti u svoje prilike i prijetnje. Osim prethodno navedenog, općina Pirovac bi u budućem razvoju u sklopu svojih baza podataka razviti novu u kojoj će se prikupljati informacije o poslovanju konkurencije koji će menadžmentu destinacije i nuditeljima ponude služiti kao podloga za usmjeravanje budućeg poslovanja te će kroz tu bazu podataka moći slabosti konkurencije pretvoriti u vlastite prilike i u skladu s tim definirati ciljeve i provoditi strategije te će značajno smanjiti operativne troškove poslovanja. Naravno, kod poslovne inteligencije treba paziti na poslovnu etičnost, ali i obrazovanje kadra kako ne bi došlo do neželjene krađe informacija što može naposljetku dovesti do negativnog publiciteta za općinu Pirovac.

---

<sup>21</sup> Severović, K.: Upravljanje odnosima s klijentima kao izvor informacija za oblikovanje i poboljšanje usluga, Sveučilište u Zagrebu, 2013., str.: 90.

<sup>22</sup> Stipanović, C.: Poslovna inteligencija u turizmu, Sveučilište u Rijeci, 2009., str.: 19.

Postoje brojna istraživanja na temu turizma i kretanja trendova u turizmu na koje bi općina Pirovac trebala obratiti pažnju te rezultate koji su postignuti kao i prijedloge implementirati u svoje buduće poslovanje, ali i provoditi razna istraživanja unutar destinacije. Provođenjem istraživanja zadovoljstva svih sudionika ponude u destinaciji može otkriti svoje slabe točke i nastojati ih minimizirati kako bi postigla sinergiju koja djeluje u svrhu razvoja cjelokupne destinacije.

#### **4.2.2. Marketinška strategija**

Marketinška strategija je iduća stepenica u provedbi koncepcije u djelo. Marketing je proces putem kojeg destinacija komunicira s potencijalnim turistima. Kroz marketing se turisti upoznaju s uslugama, proučavaju iste te se na posljetku odlučuju za putovanje u određenu destinaciju. Greška koju turisti, ali i akteri u turizmu rade jest smatranje da je marketing samo promocija usluga putem različitih kanala, no marketing je puno složeniji proces koji zahtjeva puno više pozadinskog posla nego što se to u konačnici plasira prema turistima i potencijalnim potrošačima.

Općina Pirovac kroz ovu strategiju prije svega kroz segmentaciju treba veliko heterogeno tržište izdvojiti na manje segmente koji su homogeni i pronaći onaj segment prema kojem se želi usmjeriti. Prema analizi sadašnjeg stanja u destinaciji, ciljani segment općine Pirovac su obitelji s djecom i u skladu s tim treba usmjeriti glavninu svojih marketinških aktivnosti. Naravno, uz obitelj s djecom idući segment kojem se općina Pirovac u budućnosti treba usmjeriti su tzv. „zeleni“ turisti tj. onaj segment tržišta koji je ekološki osviješten i koji će za svoj odmor odabrati destinacije koje su na tržištu prepoznate kao održive destinacije. Svakako se ne bi trebao zanemariti segment stanovnika starije životne dobi te poslovni ljudi koji odmor žele provesti u miru i tišini daleko od gradske vreve i buke.

Nakon segmentacije općina Pirovac se u svijesti turista treba pozicionirati kao destinacija ruralnog turizma, a ujedno pruža tradicionalne turističke proizvode sunce i more. Pozicioniranjem općina Pirovac stvara svoj imidž na tržištu koje će biti jedinstven i stvoriti konkurentsku prednost u odnosu na konkurenciju. Osim ruralnog turizma, općina Pirovac kao destinacija se u budućnosti treba pozicionirati kao destinacija održivog turizma.. Kako bi se uopće mogla pozicionirati na bilo koji način, menadžment destinacije treba ispitati očekivanja turista odabranog segmenta kako bi se kreirao turistički proizvod destinacije koji će ispuniti, ali i nadmašiti njihova očekivanja. To menadžment destinacije može postići psihografskom analizom kojom će prikupiti podatke o promjeni životnog stila turista, njihovim preferencijama

i zahtjevima. Kada destinacijski menadžment odradi prethodno navedene korake, slijedi komunikacija s potencijalnim turistima i predstavljanje proizvoda tržištu, a isto se odrađuje putem marketing mix-a.

Marketing mix je najvažnija strategija samog marketinga jer se njome izravno komunicira s turistima i plasira im se turistički proizvod, stoga je jako bitno svaki element marketing mix-a ispravno definirati. Prvi element koji općina Pirovac mora definirati jest proizvod koji će se plasirati turistima kroz marketinšku strategiju. Proizvod mora turistima biti privlačan, ispuniti njihova očekivanja te kroz njega moraju ostvariti „*value for money*“, ali i „*experinece for money*“. Kako bi se to moglo postići na zadovoljstvo obiju strana, ponude i potražnje, općina Pirovac mora definirati cijenu turističkog proizvoda koja će, uz standardna vjerovanja pokriti troškove te donijeti dobit, biti opravdana kroz kvalitetu te se turisti neće libiti da li izdvojiti svoja slobodna sredstva za odmor u općini Pirovac ili ne. U kontekstu ovog općina Pirovac treba analizirati koji proizvod u destinaciji najviše privlači turiste u destinaciju i svoju marketinšku strategiju usmjeriti ka tom proizvodu. Nadalje se treba definirati mjesto distribucije, odnosno na koji način će općina Pirovac doći do svog ciljanog segmenta kako bi privukla čim veći broj potencijalnih turista. Kada definira mjesto, destinacijski menadžment se mora usmjeriti na promociju, odnosno informiranje turista o svojoj destinaciji. U tom pogledu postoje različiti kanali putem koje općina Pirovac može informirati svoje potencijalne turiste. Kod promocije, destinacijski menadžment treba uzeti u obzir psihografsku segmentaciju tržišta i turiste podijeliti po segmentima i vremenu sezone. Ukoliko je riječ o pred i posezoni, ciljni segment su gosti starije životne dobi te se promocija treba usmjeriti kanalima koji su njima poznati, kao što su letci, brošure, turističke agencije, ali i društvena mreža Facebook. Ukoliko se u pred i posezoni žele privući ribolovci, promocija bi se trebala odvijati u raznim ribolovnim vjesnicima u suradnji s ribolovnim društvom. U špici sezone, glavni segment kojem općina Pirovac teži su obitelji s djecom te tu imaju najviše prostora za promociju, od klasičnih kanala promocije do društvenih mreža. Naravno, ne treba zaboraviti niti prednost postojanja Marine Pirovac koja privlači *charter* goste te bi se buduća promocija trebala odvijati kroz oglašavanje u raznim nautičkim časopisima i vjesnicima i time privući goste veće platežne moći. Kako je jedan od ciljeva destinacije privlačenje zelenih gostiju, promocija bi se trebala usmjeriti i ka njima kroz razne portale i časopise o klimatskim promjenama i očuvanju okoliša kao destinacija koja brine o svom okolišu i smanjenju utjecaja na klimatske promjene. Već sada u destinaciji se koriste zastarjeli kanali promocije poput letaka, brošura i slično koji su sami po sebi dosta zastarjeli te ih treba ažurirati s novim informacijama, a posebno se osvrnuti na

promociju informacija o destinaciji ruralnog turizma. Ipak, u kontekstu 21. stoljeća i doba digitalizacije, najučinkovitiji način promocije su društvene mreže te službena stranica Turističke zajednice općina Pirovac. U tom pogledu je potrebno također ažuriranje informacija, ali i promocija putem slika i promotivnih videa jer kao što je poznato slika govori više od tisuću riječi. Društvene mreže destinacijskom menadžmentu mogu, osim kao dobar alat za promociju, poslužiti i kao alat za direktnu komunikaciju s turistima. Ispitati o njihovim mišljenjima o destinaciji te potencijalno spriječiti negativan glas koji će turisti proširiti o destinaciji jer ipak najbolja i najučinkovitija promocija je zadovoljan gost. Na taj način se može potaknuti pozitivan publicitet što za destinacijski menadžment znači besplatnu promociju. Općina Pirovac u budućnosti svoju promociju ostvariti kroz brand ruralnog turizma, uz spoj mora i sunca. Prema Kotler-u i Keller-u brend predstavlja marku, ime, pojam, termin, znak, simbol, dizajn, oblik ili kombinaciju svega navedenog čija je namjena identificiranje dobara ili usluga jednog poslodavca (proizvođača, ponuđača, prodavača) ili grupe te njihovo razlikovanje (diferenciranje) od konkurencije.<sup>23</sup> Sukladno tome, destinacijski menadžment bi u budućnosti trebao ažurirati logo destinacije te osmisliti novi kroz koji će biti vidljiv spoj ruralnog i primorskog kao nešto čime se odlikuje općina Pirovac i čemu usmjerava svoj budući razvoj. Osim osmišljavanja novog loga, promotivni videi i slike bi se u budućnosti trebali okrenuti ka tom dijelu općine. Kao što je već prethodno navedeno, publicitet je besplatna promocija te postoje brojni članci o ruralnom dijelu općine i uspjehu njihovih žitelja te bi u budućnosti općine Pirovac taj uspjeh iskoristiti za privući goste. Sljedeći element marketing mix-a na koji općina Pirovac treba biti usmjerena su ljudi, a to su domicilno stanovništvo, pružatelji usluga u destinaciji, zaposlenici destinacijskog menadžmenta, ali ujedno i drugi turisti u destinaciji. S ovim elementom općina Pirovac treba biti jako oprezna te uskladiti sve aktere u destinaciji kako bi svi bili maksimalno zadovoljni te kroz istraživanja i ankete spriječiti rizik nastanka negativnih posljedica koji će se odraziti na cjelokupnu destinaciju. Također, kako bi se uskladili svi akteri u destinaciji i ostvarilo maksimalno zadovoljstvo sviju potrebno je jasno definiranje procesa, koji su element marketing mix-a kojem se pridodaje najmanje pažnje i upravo je to razlog nezadovoljavajuće marketinške strategije u destinacijama. Općina Pirovac mora to promijeniti i svoje aktivnosti usmjeriti na definiranje procesa unutar destinacije. Potrebno je utvrditi pravilna način interakcije s turistima, domicilnim stanovništvu te pružateljima usluga, ali i istraživanje zadovoljstvo pojedinog segmenta te kontinuirano provođenje istih. Naposljetku je fizički dokaz, što je u slučaju destinacije nepovoljno jer usluga nematerijalna, no pozitivne

---

<sup>23</sup> Kotler, P., Keller, K.: Upravljanje marketingom, Mate, Zagreb, 2003., str. 443.

recenzije gostiju su najbolji fizički dokaz koji općina Pirovac može iskoristiti u svom marketing mix-u jer jedan zadovoljan gost će dovesti još 10 drugih gostiju.

Ukoliko općina Pirovac bude slijedila sve prethodno navedene korake može vrlo brzo postati najkonkurentnija destinacija te ispuniti pred sebe postavljene ciljeve.

### **4.2.3. Strategija ponude**

Strategija ponude jest strategija koja se nadovezuje na strategiju istraživanja i razvoja. Prioritet je implementirati inovacije u proizvodni program kako bi se prestigla konkurencija u tržišnoj utakmici<sup>24</sup>. U ovoj strategiji je jako važna kreativnost i inovativnost destinacijskog menadžmenta da sve informacije koje su prikupljene u strategiji istraživanja i razvoja budu na pravilan način implementirane u ukupnu ponudu destinacije.

Općina Pirovac već sada ima široku paletu ponude, ali zbog pogrešne marketinške strategije, određeni turistički proizvodi su turistima ne atraktivni. U sklopu ove strategije postoje dva smjera kojima se destinacija općine Pirovac može okrenuti, a to su:

- Širenje proizvodnog programa odnosno stvaranje više različitih turističkih proizvoda koji su usmjereni različitim preferencijama turistima čime bi se destinacija diversificirala na tržištu. Prednost ovog smjera poslovanja je smanjenje rizika propadanja poslovanja jer se kroz plasiranje većeg broja različitih turističkih proizvoda povećava mogućnost većeg uspjeha na turističkom tržištu, dopiranje većeg broja segmenata, a samim time i širenjem kruga potencijalnih turista. S druge strane je nedostatak gubitak autentičnosti i imidža jer se fokus usmjerava na veći broj segmenata, a svaki zahtjeva zasebnu marketinšku strategiju.
- Sužavanje proizvodnog programa gdje bi se općina Pirovac odlučila za manji broj turistički proizvoda, ali bi se fokusirala na povećanje kvalitete istoga i stvaranje brenda kroz isti. Prednost koju općina Pirovac putem ovog smjera može ostvariti je fokus na onaj tržišni segment koji odgovara odrednicama turističkog proizvoda i stvaranje lojalnih gostiju, no nedostatak je veliki rizik neuspjeha koji bi bio poguban za destinaciju, a oporavak od istoga bi trajao jako dugi period.

---

<sup>24</sup> Op.cit. str:117.

Prethodno u radu je navedeno kako je slabost općine Pirovac turistička nevaloriziranost ruralnog dijela, ali i određenih kulturnih resursa unutar naselja Pirovac. Smjer kojim destinacijski menadžment općine Pirovac u budućnosti treba ići, a u sklopu strategije ponude je planska izgradnja smještajnih objekata u ruralnom dijelu općine kojih trenutno nedostaje, dok se u priobalnom dijelu javlja pretjerana apartmanizacija. To bi podrazumijevalo izgradnju hotela s kategorizacijom od četiri zvjezdice u naselju Kašić, čime bi se rasteretio centar općine Pirovac, a s druge strane spriječila apartmanizacija ruralnog dijela općine. Izgradnja hotela bi poboljšala smještajnu ponudu, a gosti bi imali priliku odmor provesti u miru i tišini, u neposrednom doticaju s domicilnim stanovništvom ruralnog dijela općine. Osim toga, u ponudi hotela bi se trebala uvesti *wellness* ponuda kroz izgradnju unutarnjeg i vanjskog grijanog bazena, raznih vrsta sauna što bi pridonijelo stvaranju novog turističkog proizvoda u samoj destinaciji. Ovaj turistički proizvod bi privlačio turiste i van glavne sezone, pogotovo umirovljenike i poslovne ljude koji svoje kratko *city off* putovanje mogu provesti u općini Pirovac i u potpunosti odmoriti. Kako bi se privukao tržišni segment zelenih turista, ali i postavilo općinu Pirovac kao održivu destinaciju, hotel bi svoje poslovanje u potpunosti trebao bazirati na načelima održivog razvoja te implementaciji obnovljivih izvora energije, pravilno gospodarenje otpadom i slično. Nastavno na to, potrebna je turistička valorizacija prirodnih resursa u zaleđu te uređenje postojećih šumskih staza, biciklističkih staza te staza za quad-ove. Sva tri naselja su povezana pirovačkim polje i raznim poljskim putevima koji predstavljaju potencijal za izgradnju staza za quad-ove pomoću kojih gosti mogu bezbrižno i uz potpunosti iskustvo proći cijelu destinaciju. Obzirom da se većina stanovništva zaleđa općine bavi poljoprivredom, potrebno je u ponudu uvesti različite vrste radionica, izleta i degustacija putem kojih bi se gosti pobliže upoznali s kulturom života i enogastronomijom Pirovačkog kraja. U destinaciji postoji nekoliko seoskih domaćinstava s kojima općina Pirovac kao destinacija ne surađuje u svrhu poboljšanja ponude destinacije. U budućem razvoju bi menadžment destinacije trebao organizirati festival vina i festival maslina kao glavnih poljoprivrednih kultura kojima se žitelji općine bave. U sklopu festivala vina bi se u periodu berbe vinove loze, odnosno kroz deveti mjesec, u dogovoru s domicilnim stanovništvom organizirao izlet i radionica u vinograde te bi gosti imali priliku brati grožđe te nakon toga sudjelovati u obradi grožđa do konačnog proizvoda odnosno vina. Slična koncept bi se primijenio na festival maslina, samo bi se organizirao krajem listopada te početkom studenog kada je sezona berbe maslina. Implementacijom ovih dvaju događaja bi se poboljšala i ponuda samih događaja u destinaciji, a domicilno stanovništvo bi imalo priliku razmijeniti iskustva s gostima, privući ih u svoja domaćinstva te se povezati s njima. Obzirom na blizinu Vranskog jezera, ali položaja uz more,

u sklopu ribolovnog turizma, općina Pirovac bi trebala u budućem razvoju, u periodu izvan glavne sezone organizirati razna natjecanja u ribolovu čime bi se privuklo ribiče iz raznih krajeva Hrvatske, regije, ali i svijeta. Ono što bi destinaciju diversificiralo od konkurencije u pogledu ribolovnog turizma jest što bi sudionici tog natjecanja se okušali u lovu na slatkovodnu i morskog ribu te bi izmjenjivala iskustva među sudionicima, a Pirovčani, koji su vrsni ribari, bi imali priliku prenijeti svoja znanja na sudionike te se povezati s ostalim ribolovnim društvima. Kroz implementaciju prethodno navedenog, općina Pirovac bi se ubrzo na tržištu pozicionirala kao predvodnica ruralnog i ribolovnog turizma kroz spoj mora i unutrašnjosti.

Obnovom i valorizacijom kulturnih resursa, posebice u Pirovcu, podignula bi se kvaliteta sadržaja kulturne ponude čime bi se privukao veći broj turista, a posljedično broj dolazaka i noćenja. U samom centru Pirovca se nalazi dvorac obitelji Draganić-Vrančić koji nije dovoljno valoriziran te jako mali broj turista zna za njega. U budućnosti bi općina Pirovac, u suradnji s vlasnicima nekretnine trebala otvoriti dvorac za javnost i pretvoriti ga u zbirku Pirovačke baštine kroz koju bi turisti mogli pobliže se upoznati s poviješću destinacije. Razina ponude događaja u destinaciji je u jako nepovoljnoj destinaciji i gorući problem općine Pirovac na koji se treba usmjeriti u budućnosti. Uvođenjem novih događaja koji su prethodno u radu navedeni, posebice van sezone, i modifikacijom postojećih događaja koji se u destinaciji ponavljaju te su turistima već poznati i nezanimljivi, smanjio bi se najveći problem hrvatskog turizma, a to je sezonalnost.

Općina Pirovac je kao destinacija jako mala te turistima ne može ponuditi dovoljan broj sadržaja za potpuno turističko iskustvo te u skladu s tim svoju strategiju ponude treba usmjeriti na uvođenje turistički izleta u okolne destinacije, ali i na svjetski poznate atrakcije kao što su NP Krka, Kornati i Paklenica, spomenici svjetski zaštićene kulturne baštine i slično. Time bi se osigurao boravak većeg broja turista u destinaciji u kojoj će uživati u miru i prirodi, a opet posjetiti sve važne atrakcije na području sjeverne i srednje Dalmacije.

#### **4.2.4. Financijska strategija**

Financijska strategija je jedna od najvažnijih operacijskih strategija jer se samo ispravno postavljenom financijskom strategijom može prikupiti dovoljan kapital kojim bi se mogle ostvariti preostale operacijske strategije. Financije su neizostavan dio poslovanja u bilo kojem sektoru gospodarstva, međutim kada se govori o destinaciji i financiranju aktivnosti unutar

njezinog poslovanja financijska strategija je dosta specifična i zahtjeva poznavanje načina financiranja i praćenja troškova kako bi bila učinkovita.

Destinacijski menadžment općine Pirovac prilikom definiranja financijske strategije mora uzeti u obzir glavna tri faktora na kojima se temelji:

- Struktura kapitala koja predstavlja odnos duga i trajnog kapitala. Odnosi se na pokazatelje financijske poluge: odnos dugoročnih obveza i kapitala, stupanj zaduženosti, odnos duga i glavnice i odnosi pokrića.<sup>25</sup>
- Akvizicija kapitala odnosno putem kojih izvora doći do potrebnog kapitala. Turistička zajednica općine Pirovac se može financirati iz vlastitih i tuđih izvora. U sferi tuđih izvora TZ općine Pirovac bi se trebala usmjeriti ka privlačenju investitora koji će uložiti u razvoj općine Pirovac
- Alokacija kapitala tj. raspodjela prikupljenog kapitala na strateške poslovne jedinici. Kroz ovaj faktor destinacija mora definira koliko i u koji segment svog poslovanja će uložiti prikupljena sredstva. Prema analizi sadašnjeg stanja, destinacijski menadžment bi u budućnosti trebao veća novčana sredstva ulagati u poboljšanje ponude destinacije, a zatim i u marketing kako bi uz dobro osmišljenu ponudu privukao turiste u destinacije. U nešto manjoj mjeri, no apsolutno se sredstva trebaju usmjeriti ka obrazovanju kadra jer su oni ključ uspjeha destinacije, a povezano s tim i u istraživanje kako bi mogli na vrijeme odgovori na sve tržišne izazove.

Glavni izvor financiranja je Turističke zajednice općine Pirovac su vlastita sredstva. Kao sve državne institucije i privatna poduzeća, tako i Turistička zajednica općine Pirovac donosi proračun na kraju tekuće godine za buduće obračunsko razdoblje koje počinje s 01.01. prilikom definiranja proračuna, a samim time i financijske strategije u budućnosti je potrebno vlastita sredstva usmjeriti prvenstveno na financiranje događaja u samoj destinaciji jer ona isključivo ovise o destinacijskom menadžmentu te na organiziranje raznih radionica za domicilno stanovništvo, ugostitelje i zaposlenike. Turistička zajednica vlastita sredstva prije svega će kao i do sada, prikupljati iz boravišnih pristojbi koju su dužni platiti svi iznajmljivači smještaja u samoj destinaciji, djelomično iz proračuna Hrvatske turističke zajednice i Turističke zajednice Šibensko-kninske županije. Obzirom na ograničenost vlastitih novčanih sredstva,

---

<sup>25</sup> Ibidem, str.: 119.



općina Pirovac u budućnosti treba u većoj mjeri financirati javne događaje u destinaciji. Kada je riječ o samim događajima, tu se općina Pirovac uvelike u budućnosti mora usmjeriti prema sponzorima ako bi se troškovi nastojali većinski pokriti iz sponzorstava, a oslobodio bi se dio novčanih sredstava koji bi se mogao usmjeriti na druge turističke proizvode same destinacije. Na području općine Pirovac djeluje veći broj poduzetnika, posebice ugostitelja kojima bi destinacijski menadžment trebao približiti važnost odvijanja događaja u destinaciji za njihovo poduzeće, a kroz organiziranje raznih sajмова kao na primjer sajam „Domaće je najbolje“ kroz koji se razni OPG-ovci i ugostitelji se predstaviti. Za onu skupinu poduzetnika koji nisu usko povezani s turizmom održati sajam poduzetnika za njihovu struku čime bi se privukli poduzetnici iz cijele Hrvatske i mogli bi se međusobno povezati i razmijeniti iskustva.

Osim sredstava iz vlastitog proračuna, Turistička zajednica općine Pirovac se financira iz općinskog proračuna. Turizam je glavna gospodarska grana općine samim time bi se iz općinskog proračuna trebala sredstva usmjeriti također na financiranje većih događaja, ali i uređenje okoliša, šetališnih i biciklističkih staza kako bi se privukao veći broj gostiju posebice avanturista i ljudi starije životne dobi koji uglavnom putuju van sezone čime bi se produžila sezona turizma u općini Pirovac, a posljedično povećala dobit svih aktera u turizmu općine.

Osim vlastitih izbora financiranja, postoje i tuđi odnosno vanjski izvori financiranja. U ovom segmentu bi se Turistička zajednica općine Pirovac trebala usmjeriti ka fondovima Europske unije za financiranje većih projekata kao što je izgradnja dodatnih smještajnih kapaciteta u zaleđu općine te obnova i turistička valorizacija kulturno-povijesnih spomenika. Jedan od postavljenih ciljeva općine Pirovac kao turističke destinacije je postati prva destinacija u odnosu na konkurenciju s praskom održivog upravljanja te u sklopu toga svakako treba u budućnosti povući sredstva iz Fonda za zaštitu okoliša i energetske učinkovitost za financiranje projekata koji su održivi, a u to se može ubrojiti razvoj ruralnog turizma.

Na razini države i županije postoje različiti natječaji kojima se turistička zajednica treba okrenuti u svrhu akvizicije kapitala ovisno o kojem je natječaju riječ te koji projekt je u planu. Neizostavan način financiranja je i Nacionalni plan oporavka i otpornosti u sklopu kojeg općina Pirovac može dobiti bespovratna sredstva kojima može financirati također velike projekte poput obnove zgrada, izgradnje smještajnih kapaciteta, uređenje različitih staza itd.

Obzirom na posjećenost destinacije s mnogim emitivnim tržištima, destinacijski menadžment se treba usmjeriti i ka privlačenju stranih investitora u destinaciju. Te investicije bi se trebale usmjeriti za financiranje velikih projekata koje treba dobro napisati i zatim

predstaviti investitoru. Treba predstaviti koje prednosti će ostvariti ulaganje te koji povrat na investiciju će imati. U tom kontekstu, u budućem razvoju općina Pirovac treba se, ovisno o investiciji o kojoj se radi, obratiti potencijalnom investitoru, ponuditi mu mogućnost provedbe projekta, udio u vlasništvu što će znači i udio u dionicama, a s druge strane će imati mogućnost svoje odmone provoditi u destinaciji kao povlašteni gost.

Osim prikupljanja kapitala, u budućnosti općina Pirovac kao destinacija mora redovno kontrolirati troškove svoga poslovanja kako se sredstva trošila na učinkovit način i stvarala još više novčanih sredstva. U svrhu toga u svoje poslovanje treba implementirati informacijske sustave za praćenje troškova kao što su *cost benefit* analiza te *revenue management*. Putem ovih sustava će moći utvrditi koji segment ima najveće troškove, ali i koji najviše pridonosi destinaciji.

Kao što je prethodno navedeno, Turistička zajednica općine Pirovac krajem tekuće godine donosi proračun za iduće obračunsko razdoblje stoga je jako važno da prilikom definiranja istog ima na umu različite natječaje i fondove kojima se može financirati te svoja sredstva ulagati u događaje zbog čega posjetitelji uglavnom dolaze u destinaciju te u edukacije jer je čovjek i znanje glavni resurs 21. stoljeća

#### **4.2.5. Kadrovska strategija**

Turizma je gospodarski sektor u čijem glavnom fokusu je čovjek i sve se vrti oko čovjeka, bilo da je turist, bilo da je djelatnik u turizmu. Turističku destinaciju čine ljudi, odnosno domicilno stanovništvo, ugostitelji te destinacijski menadžment stoga je jako važno način upravljanja istima. Prema Stipanoviću djelatnici su osnovni činioci razlike uspješnih i neuspješnih poduzeća što traži permanentnu aktivnost poduzeća prema unapređivanju njihova znanja, vještina i sposobnosti.<sup>26</sup> Navedeno se uvelike može preslikati na destinaciju. Koliko je važno upravljanje kadrovima i intelektualni kapital primjećuju autori Sundać, Škalamera- Alilović i Babić prema kojima intelektualni kapital kao resurs nije ograničen i istovremeno ne može biti iscrpljen; zato korištenjem tog resursa u proizvodnji dobit raste neprekidno.<sup>27</sup>

Kadrovska strategija općine Pirovac se treba definirati u više smjerova u skladu s tim o kojoj vrsti kadra se radi. Prva skupina bi svakako bila destinacijski menadžment, u ovom slučaju Turistička zajednica općina Pirovac. Glavna i odgovorna osoba je menadžer turističke

---

<sup>26</sup> Ibidem, str.: 120.

<sup>27</sup> Sundać, D., Škalamera-Alilović, D., Babić, D.: *Poslovno okruženje i intelektualni kapital*, 2016., str.: 159.

destinacije odnosno direktor turističke zajednice. Potrebno je da osoba na toj razini ima odgovarajuće završeno visoko obrazovanje minimalno ekonomskog smjera, međutim u budućnosti se općina Pirovac treba usmjeriti na zapošljavanje na mjesto direktora osobe koja ima završeno visoko obrazovanje turističkog smjera jer praksa do sada pokazala kako je neučinkovito jer osoba ekonomskog usmjerenja sve promatra kroz dobit, dok osoba turističkog smjera će u glavnom fokusu imati turista i konkurentnost pa tek onda dobit. Osim formalno obrazovanja, osoba na toj funkciji mora imati osobine lidera, biti inovativna, kreativna, profesionalna, motivirana i slično.

U drugu skupinu ulaze zaposlenici Turističke zajednice općine Pirovac, koji su gorući problem sadašnjeg stanja navedene destinacije. U budućim kadrovskim strategijama je, kao što je već ranije u radu navedeno, potrebno mijenjati opis radnog mjesta te uvjete zapošljavanja. U budućnosti bi se trebalo usmjeriti na zaposlenike koje imaju minimalno srednju stručnu spremu smjera hotelijersko-turistički tehničar ili turističko-hotelijerski komercijalist te poznavati minimalno dva strana jezika. Naravno, od vještina moraju posjedovati kreativnost, biti otvoreni, komunikativni, prijateljski nastrojeni, profesionalni.

Kao i ostale destinacije, tako i općina Pirovac se bori s nedostatkom adekvatno obrazovanog kadra i akvizicijom istog stoga bi se u budućnosti općina Pirovac trebala izdvojiti iz začaranog kruga i prikupljati obrazovani kadar koji će gosta oduševiti i potencijalno natjerati na povratak u destinaciju. Obzirom da se destinacija nalazi u blizini Šibenika te u Šibeniku djeluje Turističko-ugostiteljska škola Šibenika, općina Pirovac bi se u budućnosti trebala okrenuti suradnji s istom te na taj način prikupljati obrazovani kadar kroz obavljanje stručne prakse na području općine te kasnije imati kadar koji spreman za rad na nivou koji pristaje destinaciji. Navedeno bi potaknulo mlađu populaciju na obrazovanje u turizmu znajući da će poslije završenog školovanja imati posao te se neće dolaziti do iseljavanja populacije, a problem nedostatka obrazovanog kadra će se minimizirati.

Treća skupina obuhvaća ugostitelje u destinaciji za koje je potrebno da u budućnosti destinacijski menadžment započne organiziranje raznih radionica, javnih tribina, okruglih stolova kako bi ugostitelje upoznao s trendovima na tržištu, potaknula međusobna suradnja te u konačnici boljitak destinacije. Ugostitelji se također bore s nedostatkom kadra, pogotovo obrazovanog gdje Turistička zajednica općine Pirovac može kroz suradnju sa srednjom školom ugostiteljima također pribavljati obrazovan kadar te zadovoljstvo biti obostrano.

Posljednja, no ne manje važna skupina, je domicilno stanovništvo, posebice privatni iznajmljivači. U toj sferi, općina Pirovac je na dobroj puti jer se već sada organiziraju radionice za njih, međutim ne u dovoljnoj mjeri i ne učestalo. Kao i za ugostitelje, jako je bitno da budu upoznati s trendovima na tržištu kako bi znali što i na koji način da ponude vlastitim gostima kako bi im se oni iznova vraćali. Kod privatnih iznajmljivača se javlja problem ne poznavanja stranih jezika jer su to većinom starija populacija te u tom pogledu bi se u budućnosti trebali usmjeriti na organiziranje tečajeva stranih jezika za privatne iznajmljivače s naglaskom na turizam.

Općina Pirovac kao turistička destinacija bi prilikom definiranja kadrovske strategije svakako trebala implementirati proces autorizacije djelatnika posebice u Turističko zajednici općine Pirovac te primjerom potaknuti i ugostitelje na implementaciju istoga. Autorizacija djelatnika predstavlja sposobnost djelatnika da izvrše poslove u domeni vlastitog djelokruga u cilju optimalnog zadovoljavanja potreba turista i ostvarenja dobiti i prosperiteta poduzeća bez nepotrebnih i suvišnih dogovaranja s nadređenima u hijerarhiji poduzeća<sup>28</sup>. O važnosti implementacije autorizacije djelatnika govore i autori Xiaotun, Mimi i Bingjie koji tvrde da autorizacija može učinkovito potaknuti unutarnju motivaciju, oblikovati samopoimanje podređenih i imati blagotvoran učinak na njihovo radno ponašanje i kreativnost<sup>29</sup>. Nastavno na hijerarhiju, u svim segmentima poslovanja destinacije općine Pirovac je potrebno implementiranje horizontalne strukture, u odnosu na dosadašnju vertikalnu inertnu strukturu.

### **4.3. Prijedlozi unapređivanja upravljanja održivim razvojem turizma**

Kako bi razvoj općine Pirovac razvijao u željenom smjeru potrebno je prilagoditi i način upravljanja istom. To podrazumijeva nova strateška usmjerenja pomoću kojih destinacije postižu svoju konkurentsku prednost. Najpoznatije strateško usmjerenje koje sve destinacije primjenjuju je standardizacija. Implementacijom standardizacije općina Pirovac kao destinacija brine o održavanju kvalitete u smještajnim i ugostiteljskim objektima. U vidu toga, u destinaciji će se i dalje provoditi standard kategorizacije smještajnih objekata pomoću zvjezdica čime će se odražavati kvaliteta smještajnih jedinica, dok se pomoću HACCAP standarda odražava kvaliteta i kontrola pripreme jela i pića u ugostiteljskim objektima.

---

<sup>28</sup> Stipanović, C.: *Koncepcija i strategija razvoja u turizmu – Sustav i poslovna politika*, Sveučilište u Rijeci, 2006., str.: 136

<sup>29</sup> Xiaotun, C., Mimi, Y., Bingjie, C.: *The Influence of the Matching of Leader's Authorization Behavior and Employee's Authorization Expectation on Employee's Active Behavior: Based on the Theory of Personal-Environmental Matching*; *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 2022., str. 825.

Iduće strateško usmjerenje kojem se općina Pirovac u budućnosti treba okrenuti je integralno upravljanje kvalitetom (IQM) koje predstavlja učinkovit model upravljanja kvalitetom u turizmu jer se kroz ovaj model spajaju i kontroliraju svi elementi kvalitete. IQM omogućava zadovoljenje sve većih potreba, zahtjeva i očekivanja suvremenih turista. Istovremeno osigurava uravnoteženi razvoj i održivi razvoj turizma.<sup>30</sup> Kroz ovaj model upravljanja se, kao i kod održivog razvoja, uključuju svi glavni akteri turizma ponuda, potražnja i domicilno stanovništvo kako bi se za turista osigurala najveća razina kvalitete istovremeno poštujući domicil. Destinacijski menadžment je spojnica svih faktora koji se mora pobrinuti da svi ostali faktori budu usklađeni. Menadžment općine Pirovac mora kroz razne tribine, sjednice, kontrole i norme osiguravati podizanje kvalitete destinacije uz pomoć svih ponuditelja usluga u destinaciji. Već je poznato da je kvaliteta glavna konkurentska prednost stoga je za općinu Pirovac jako važno u budućem razvoju implementirati IQM model upravljanja kvalitetom kako bi se na tržištu izdvojila u odnosu na konkurenciju. Jedan od načina implementacije može biti kvartalno anketiranje svih sudionika u turizmu o razini zadovoljstva kako bi se sve potencijalne nepravilnosti i nezadovoljstvo moglo na vrijeme ispraviti. Ono što će dodatno pomoći pri implementaciji kvalitete u destinaciji je zasigurno uvođenje standarda za podizanje kvalitete hrane, a to su HACCAP sustav, HALAL sustav, ISO 22000 i slično. Ti sustavi će u općini Pirovac potaknuti ugostitelje na pripremu gastronomske ponude s najvišom razinom kvalitete.

Sve primorske destinacije su tržišno jako malene i uglavnom u ponudi imaju samo sunce i more zbog čega se općina Pirovac mora izdvojiti i ponuditi nešto više čime će privući turiste. Iz tog razloga, destinacijski menadžment mora u budućnosti stvoriti integralni proizvod s kojim će se diversificirati u odnosu na konkurenciju. Integralni proizvod turističke destinacije obuhvaća sve segmente turističke ponude u destinaciji. Na primjeru općine Pirovac, integralni proizvod bi se mogao stvoriti na način se na brdu Sutina, koji se nalazi na tromeđi svih triju naselja, na postojećem terenu uredi vidikovac s konobom. Okoliš vidikovca urediti u dalmatinskom stilu što bi podrazumijevalo sadnju maslina, vinove loze, raznih sezonskih poljoprivrednih kultura. Na taj način bi turisti imali priliku se upoznati s kulturom ovog kraja, okušati se u obradi istih ovisno o sezoni, a za kraj bi u konobi mogli kušati autohtona jela i pića. Obzirom da se radi o uzvišenom području, svoj doživljaj bi mogli upotpuniti pogledom na pirovačko polje, udaljeno more, ali i većinu općine Pirovac. U suradnji s KUD-om Bezdani za posjetitelje bi se

---

<sup>30</sup> Avelini Holjevac I.: Integralni sustavi upravljanja potpunom kvalitetom, Opatija, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, Vološćansko grafičko poduzeće, 2000., str. 15

organizirale razne predstave kroz koje bi se gosti mogli upoznati s kulturom i baštinom domicilnog stanovništva. Za one najmlađe bi se u sklopu vidikovca uredio i park u kojem bi se mogli bezbrižno igrati, ali s motivima iz svakodnevnog života domicila. Vidikovac i konoba bi bila izrađeni i njime bi se upravljalo u suradnji s domaćim poduzetnicima i OPG-ovcima u vidu brige o biljkama, dostava namirnica za pripremu jela i pića i slično.

Održivi razvoj i održivo upravljanje je cilj kojem općina Pirovac teži u svom budućem razvoju, samim time i privlačenju zelenih turista. Jako važan certifikat u ovom segmentu jest LEED (*Leadership in Energy and Environmental*) certifikat koji se dodjeljuje postojećim i novim građevinama koje su izgrađene prema načelima zelene gradnje te imaju visoku razinu energetske učinkovitosti. Općina Pirovac u budućnosti treba težiti dodijeli ovog certifikata, posebice u objektima za smještaj te u ugostiteljskim objektima, jer se njime potvrđuje kako se poštuju načela održivog razvoja te racionalno korištenje prirodnih resursa. Time bi od strane turista bila prepoznata kao održiva destinacija i diversificirala se na tržištu u odnosu na konkurenciju.

Nastavno na prethodno navedeni certifikat, općina Pirovac u budućnosti treba težiti implementaciji standarda ISO 14001. Sustav upravljanja okolišem ISO 14001 je standard kojim se uređuju pravila i norme za poslovanje u vidu utjecaja na okoliš. Implementacijom ovog standarda, općina Pirovac će svoj razvoj i poslovanje uskladiti obzirom na okolišni segment održivog razvoja, a pri tome poštivajući ekonomski i socijalni. Osim same destinacije, menadžment destinacije treba usmjeriti i sudionike turizma i destinaciji ka implementaciji ovog sustava kako bi se održivi razvoj u destinaciji razvijao istim tempom, čime bi se postigla cjelovita održivost same destinacije. Prednost uvođenja ovog standarda je smanjenje operativnih troškova kroz praćenje potrošnje energije, vode, odlaganje otpada i slično. Kako bi destinacijski menadžment općine Pirovac mogao pravovremeno pratiti ove podatke, u budućem razvoj bi trebao implementirati EMAS sustav koji će omogućiti cjelovit prikaz podataka. Uz njega, za praćenje potrošnje bi trebali implementirati Green Globe čime bi se osigurali podizanje kvalitete same destinacije poštivajući pri tome načela održivog razvoja. Osim prethodno navedenog, destinacijski menadžment destinacije bi trebao poticati ponuditelje usluga u destinaciji na korištenje obnovljivih izvora energije. U suradnji s upravom općine Pirovac te Fondom za zaštitu okoliša i energetske učinkovitost bi u budućem razvoju trebali prije svega educirati stanovništvo o važnosti korištenja obnovljivih izvora energije kao i o energetske učinkovitosti nekretnina, posebice ugostiteljskih objekata, a trebali bi također i

sufinancirati ugradnju solarnih panela te postavljanje fasada u svrhu podizanja energetske učinkovitosti građevina.

Kao što je prethodno u radu navedeno, većina žitelja općine se bavi poljoprivredom i ribarstvom te bi destinacijski menadžment u budućnosti trebao poticati suradnju između poljoprivrednika i ugostitelja na način da se sve namirnice potrebne za pripremu jela dobavljaju od domicilnog stanovništva čime bi se smanjio transport namirnica, a posljedično i emisija CO<sub>2</sub>. Na ovaj način bi se zadovoljila sva tri načela održivosti, okolišna na način da ne bi bilo ispuštanja CO<sub>2</sub> u atmosferu, socijalna na način da bi domicilno stanovništvo moglo sudjelovati u ponudi destinacije te ekonomska jer bi se domaći proizvodi prodavali u destinaciji.

Povećanjem turističkog djelovanja u ruralnom djelu općine kroz uređenje pješačkih, biciklističkih ili staza za quad-ove, ponudom obiteljskih domaćinstava u vidu raznih radionica i izleta te u konačnici planskom izgradnjom smještajnih kapaciteta u ruralnom dijelu općine, turizam u destinaciji bi se decentralizirao, čime bi se smanjio pritisak na središte općine, smanjila bi se pretjerana apartmanizacija i betonizacija u općini što bi povoljno utjecalo na okoliš destinacije. Ukoliko sve prethodno općina implementira u svom budućem razvoju, zasigurno će si osigurati poziciju održive destinacije i privući ekološki osviještene i savjesne goste.

Ovim poglavljem završava drugi, aplikativni dio rada dok je cijeli rad sažet u zaključku koji slijedi.

## ZAKLJUČAK

Općina Pirovac, posebice mjesto Pirovac, je već dug niz godina prepoznat od strane domaćih posebice stranih turista, što je i prikazano u radu. No broj turista se smanjuje zbog čega je prijeko potrebno provedene odgovarajućeg modela koncepcije razvoja.

Općina obiluje kako prirodnim tako i kulturnim resursima od kojih je jako malen broj turistički valoriziran i iskorišten. Prema analizi sadašnjeg stanja je vidljivo kako općine u veliko mjeri iskorištava sunce i more kao glavni resurs, a ruralni dio zanemaruje. Obradena koncepcija i strategija razvoja je usmjerena kako razvoju ruralnog turizma, a smanjenju masovnog turizma na području destinacije. Postavljena koncepcija razvoja imati za cilj decentralizaciju turizma općine Pirovac i pozicioniranje na tržištu ruralne i održive destinacije koja je prvi izbor turista prilikom planiranja njihova putovanja.

Turističko tržište 21. stoljeća je jako turbulentno, a turisti su sve zahtjevniji stoga je potrebno da se općina Pirovac kontinuirano i brzo prilagođava postavljenim izazovima kako bi održala, čak i povećala, svoju konkurentnost. Kroz postavljene strategije destinacija prati suvremene trendove te se implicira na uvođenje inovacije u destinacijski menadžment kao što su CRM i poslovna inteligencija kroz koje će općina Pirovac unaprijed prepoznati i minimizirati predstojeće rizike. Kroz marketinšku strategiju se fokusira na tržišni segment obitelji s djecom, ali u cilju smanjenja sezonalnosti se okreće avanturistima, umirovljenicima, a ponajviše tzv. Zelenim turistima koji će destinaciju pozicionirati kao održivu čime će se steći konkurentska prednost u odnosu na destinacije u okruženju. Također, okreće se prema suradnji s okolnim destinacijama u cilju privlačenja većeg broja turista, ali i povećanju kvalitete sadržaja ponude. Osim suradnje s destinacijama, kroz kadrovsku strategiju okreće se suradnji s obrazovnim sektorom kako bi postigla većinu razinu obrazovnog kadra i maksimalno iskoristila intelektualni kapital koji posjeduje.

Prirodni preduvjeti, intelektualni kapital te kulturno-povijesni preduvjeti nisu prepoznati u dovoljnoj mjeri od strane menadžmenta destinacije što uvelike koči razvoj općine Pirovac koji posjeduje i na koji ima pravo, a kadrovskom strategijom će se postići promjena koja je nužna.

Koncepcija i strategija razvoja općine Pirovac obradena u ovom završnom radu je usmjerena ka postavljanju ove destinacije na mjesto koje zaslužuje, postajanje bisera Dalmacije koji će privući goste kroz cijelu godinu zbog bogatog sadržaja koji se nudi u destinaciji.



## POPIS LITERATURE

### KNJIGE:

Avelini Holjevac, Ivanka: Integralni sustavi upravljanja potpunom kvalitetom, Opatija, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, Vološćansko grafičko poduzeće, 2000.

Berc Radišić, Branka: Marketing turističkog proizvoda destinacije, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2009.

Berc Radišić, Branka: Marketing u hotelijerstvu, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2004.

Dulčić, Ante: Upravljanje razvojem turizma, Sveučilište u Splitu, Split, 2001.

Grupa autora: Održivi razvoj turizma, Fakultet za hotelski i turistički menadžment, Rijeka 2005.

Kotler, Philip, Keller, Kevin Lane: Upravljanje marketingom, Mate, Zagreb, 2003.

Magaš, Dragan: Turistička destinacija, Hotelijerski fakultet, Opatija, 1997.

Magaš, Dragan, Vodeb, Ksenija, Zadel, Zrinka: Menadžment organizacije i turističke destinacije; Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu; Opatija, 2018.

Meler Marcel, Dukić Branimir: Upravljanje odnosima - od potrošača do klijenta (CRM), Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2007.

Rupčić, Nataša: Suvremeni menadžment: teorija i praksa, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2018.

Stipanović Christian: Konceptija i strategija razvoja u turizmu, Sustav i poslovna politika; Fakultet za turistički i hotelski menadžment; Opatija, 2006.

Stipanović, Christian: Poslovna inteligencija u turizmu, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, 2009.

Sundać, Dragomir, Škalamera-Alilović, Dunja, Babić, Mirjana.: Poslovno okruženje i intelektualni kapital, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2016.

Tribe, John: Strategy for Tourism, Second edition, Goodfellow Publishers Limited, 2016.

Vujić, Vidoje: Menadžment ljudskog kapitala, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2004.

Vukonić, Boris, Čavlek, Nevenka: Riječnik turizma, Masmedia, Zagreb, 2000.

#### RADOVI:

Alimov, Atabek., Adilchaev, Rustem, Oteev, Urazbay, Adilchaev, Bakhadir, Temirkhanov, Abdulla: „Innovative approach to Clustering in Tourism (In example EU Countries)“ *Economics and Management Engineering*, Vol. 7, No. 2 (2020), 781.-786.

Brčić, Jelena Magdalena: Konceptija i strategija razvoja turizma grada Umaga, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2019.

Dorić, Lena: Konceptija i strategija razvoja turizma grada Pule, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2017.

Miletić, Antonela: Konceptija i strategija razvoja turizma općine Starigrad Paklenica, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2019.

Petrović, Valentina: SWOT analiza, Veleučilište Nikola Tesla u Gospiću, Gospić, 2018.

Severović, Kornelija: Upravljanje odnosima s klijentima kao izvor informacija za oblikovanje i poboljšanje usluga, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 2013.

Vuković, Ivan (2006): 'Suvremeni trendovi u razvoju turizma u Europskoj uniji i implikacije na Hrvatsku', *Tourism and hospitality management* 12 (1)

Kapiki, Tania, Tatari, Nikoletta: *Quality Management in Tourism Accommodations: The European Flower*, 2006.

Obradović, Sanja, Tešin, Aleksandra, Božović, Tamara, Milošević Dragan (2021): Residents' perceptions of and satisfaction with tourism development: A case study of the Uvac Special Nature Reserve, Serbia, *Tourism and Hospitality Research* 12 (1)

Xiaotun, Chen, Mimi, Yin, Bingjie, Yang: The Influence of the Matching of Leader's Authorization Behavior and Employee's Authorization Expectation on Employee's Active Behavior: Based on the Theory of Personal-Environmental Matching *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, Vol. 10 No. 4 (2022.), 824-845.

WEB IZVORI:

Digitalni akademski arhivi i repozitoriji DABAR: <https://dabar.srce.hr/repozitoriji>

Državni zavod za statistiku: <https://dzs.gov.hr/>

Ministarstvo znanosti i obrazovanja: <https://mzo.gov.hr/vijesti/nacionalni-plan-oporavka-i-otpornosti-4885/4885>

Općina Pirovac, <https://pirovac.hr/>

Repozitorij FMTU: <https://repository.fthm.uniri.hr/>

Repozitorij UNIRI: <https://www.unirepository.svkri.uniri.hr/>

Turistička zajednica Betina: <https://www.tz-betina.hr/hr/>

Turistička zajednica Jezera: <http://www.tzjezera.hr/index.php/hr/>

Turistička zajednica općine Pirovac: <https://www.tz-pirovac.hr/>

Turistička zajednica Tisno: <https://www.tz-tisno.hr/>

# POPIS ILUSTRACIJA

## TABLICE

TABLICA 2: OPIS I OCJENA ELEMENATA PONUDE OPĆINE PIROVAC.....	26
TABLICA 3: SWOT ANALIZA TURIZMA OPĆINE PIROVAC.....	30
TABLICA 4: DOLASCI I NOĆENJA U OPĆINAMA PIROVAC I TISNO U 2021. GODINI.....	33
TABLICA 5: KVANTITATIVNI CILJEVI PONUDE I POTRAŽNJE OPĆINE PIROVAC ZA RAZDOBLJE 2023.-2026. GODINE .....	38
TABLICA 6: KVALITATIVNI CILJEVI PONUDE I POTRAŽNJE OPĆINE PIROVAC ZA RAZDOBLJE 2023.-2026. GODINE .....	39

## GRAFIKONI

GRAFIKON 1: STANOVNIŠTVO OPĆINE PIROVAC PREMA SPOLNOJ STRUKTURI .....	13
GRAFIKON 2: STUPANJ NAJVIŠEG ZAVRŠENOG OBRAZOVANJA STANOVNIKA OPĆINE PIROVAC .....	16
GRAFIKON 3: BROJ SOBA U SMJEŠTAJNIM OBJEKTIMA OPĆINE PIROVAC .....	18
GRAFIKON 4: BROJ POSTELJA U SMJEŠTAJNIM OBJEKTIMA OPĆINE PIROVAC.....	19
GRAFIKON 5 ENOGASTRONOMSKA PONUDA OPĆINE PIROVAC .....	20
GRAFIKON 6: BROJ DOLAZAKA TURISTA U OPĆINI PIROVAC .....	21
GRAFIKON 7 BROJ NOĆENJA U OPĆINI PIROVAC .....	21
GRAFIKON 8 DOLASCI TURISTA PREMA ZEMLJI PREBIVALIŠTA .....	22
GRAFIKON 9 NOĆENJA TURISTA PREMA ZEMLJI PREBIVALIŠTA .....	23
GRAFIKON 10 DOLAZAK TURISTA PO MJESECIMA .....	24
GRAFIKON 11: BROJ SOBA I POSTELJA U OPĆINAMA PIROVAC I TISNO U 2021. GODINI.....	33