

# Međimurska županija kao tržišno valorizirana cjelina

---

**Somek, Klara**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2024**

*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:191:583597>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-27**



*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**

**KLARA SOMEK**

**Međimurska županija kao tržišno valorizirana cjelina**

**Međimurje County as a market-valued entity**

Završni rad

Opatija, 2024.

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

**Međimurska županija kao tržišno valorizirana cjelina**

**Međimurje County as a market-valued entity**

Završni rad

Kolegij: **Menadžment turističke  
destinacije**

Student: **Klara SOMEK**

Mentor: Prof. dr. sc. **Zrinka ZADEL**

Matični broj: **23807/16**

Opatija, srpanj 2024.



SVEUČILIŠTE U RIJECI UNIVERSITY OF RIJEKA  
FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU  
FACULTY OF TOURISM AND HOSPITALITY MANAGEMENT  
OPATIJA, HRVATSKA CROATIA

## IZJAVA O AUTORSTVU RADA I O JAVNOJ OBJAVI OBRANJENOG ZAVRŠNOG RADA

**Klara Somek**

**23807/16**

---

(ime i prezime studenta)

(matični broj studenta)

**Međimurska županija kao tržišno valorizirana cjelina**

---

(naslov rada)

Izjavljujem da sam ovaj rad samostalno izradila/o, te da su svi dijelovi rada, nalazi ili ideje koje su u radu citirane ili se temelje na drugim izvorima, bilo da su u pitanju knjige, znanstveni ili stručni članci, Internet stranice, zakoni i sl. u radu jasno označeni kao takvi, te navedeni u popisu literature.

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 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/>.

U Opatiji, 4. srpnja 2024.

Klara Somek

---

Potpis studenta

## **Sažetak**

Važnost upravljanja turističkom destinacijom i njenim turističkim razvojem postaje sve izraženija zbog sve zahtjevnijih posjetitelja koji očekuju visoku kvalitetu ponude. Prilikom odabira mjesta za odmor, posjetitelji traže određene elemente i kriterije koje destinacija mora ispuniti kako bi zadovoljila njihove želje i ponude. Cilj svake turističke destinacije je održavanje kvalitetne ponude, postizanje ekonomskog boljitka, povećanje kvalitete života lokalnog stanovništva, očuvanje okoliša i sl., a to može postići jedino ako se njome kvalitetno i planirano organizira, vodi i upravlja. U ovom radu obrađuje se Međimurska županija. Smještena na sjeveru Hrvatske, jedna je od najrazvijenijih turističkih destinacija kontinentalnog turizma Republike Hrvatske. U radu se opisuje i analizira vrsta turističke ponude i turističkih pokazatelja u županiji te sve strateške mjere i aktivnosti koje su doprinijele razvoju županije u uspješnu turističku destinaciju. Rad također ističe važnost kontinuiranog praćenja i prilagođavanja strategija kako bi se osigurao dugoročni uspjeh i održivost turizma.

Ključne riječi: turistička destinacije, turistički menadžment, Međimurska županija, turistička ponuda Međimurske županije

# Sadržaj

<b>Uvod</b>	<b>1</b>
<b>1. Temeljno određenje destinacije</b>	<b>2</b>
1.1. Turistička destinacija kao sustav	4
1.2. Prostorni obuhvat i definiranje Međimurske županije	6
1.3. Životni ciklus destinacije	8
<b>2. Teorijske osnove upravljanja turističkom destinacijom</b>	<b>11</b>
2.1. Destinacijski menadžment i turistička organizacija	11
2.2. Strategija upravljanja turističkom destinacijom	12
2.3. Turističke organizacije u Republici Hrvatskoj	14
<b>3. Faktori atraktivnosti kao komparativna prednost Međimurske županije</b>	<b>15</b>
3.1. Prirodno-geografski čimbenici i prirodna baština Međimurske županije	15
3.2. Društveno-geografski čimbenici i kulturna baština Međimurske županije	21
<b>4. Analiza turističkog tržišta Međimurske županije</b>	<b>23</b>
4.1. Pokazatelji turističke potražnje	23
4.2. Pokazatelji turističke ponude	27
4.3. Socijalni i ostali turistički pokazatelji	29
<b>5. Strateško upravljanje Međimurskom županijom</b>	<b>31</b>
5.1. Uloga turističkih zajednica u upravljanju turizmom u Međimurskoj županiji	33
5.2. Strateški dokumenti razvoja turizma u Međimurskoj županiji	35
<b>6. SWOT analiza Međimurske županije</b>	<b>36</b>
<b>Zaključak</b>	<b>39</b>
<b>Reference</b>	<b>40</b>
<b>Popis ilustracija</b>	<b>45</b>



## Uvod

Danas su turističke destinacije prepoznate kao mjesto odmora, kreativne kulturne mreže, mjesta fantazije, asocijacija, radosti i stvaranja uspomena. Ta činjenica mijenja tehnike planiranja iz perspektive makrorazvoja u perspektivu mikrorazvoja. Turist počinje birati i procjenjivati mjesto na temelju ponuđenih usluga, oglašavanja, prijevoza, proizvoda, okoliša i informacija. Kako bi turistička destinacija bila što uspješnija pomaže nam destinacijski menadžment.

Destinacijski menadžment polazi od povezivanja javnih i privatnih interesa u cilju jačanja i promicanja turističke destinacije. Osnova destinacijskog menadžmenta je važnost uključivanja i povezivanja raznovrsnih nositelja ponude, kao što su turističke zajednice, lokalna i državna vlast, državne agencije i lokalna zajednica, a ujedinjavanjem kapitala, znanja i sposobnosti stvara se konkurentska prednost destinacije te kvalitetniji turistički proizvod.

Turistička destinacija kojom se bavi ovaj rad jest Međimurska županija. U njemu se može doznati što Međimursku županiju čini turističkom destinacijom, tko njome upravlja, koje su njene turističke prednosti i nedostaci, koju ulogu imaju turističke zajednice u njenom pozicioniranju na turističko tržište. Glavni cilj rada je ustvrditi da li je Međimurska županija dovoljno dobra tržišno – turistički valorizirana cjelina.

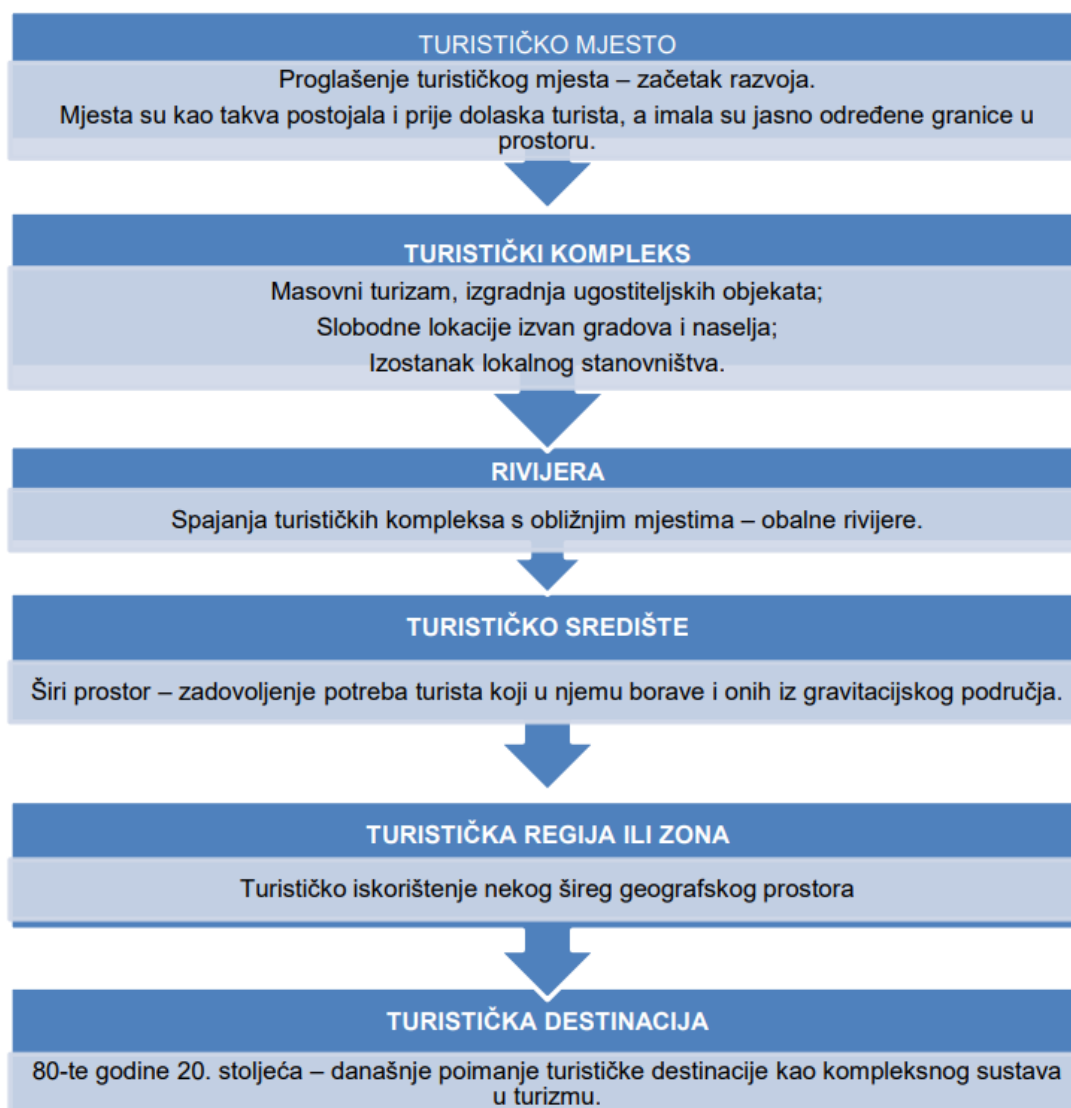
U svrhu pisanja ovog rada korišteno je nekoliko metoda istraživanja kako bi se što bolje razumjela tema te kako bi se što preciznije i točnije iznijeli podaci te rezultati istraživanja. Sekundarni podaci su prikupljeni pomoću kvalitativnih i kvantitavnih podataka. Kvantitativni podaci su prikupljeni pomoću dostupnih statističkih podataka sa mrežnih stranica Državnog zavoda za statistiku (DZS), Instituta za turizam, UWTO (World tourism organization) i sa mrežnih stranica Turističkih zajednica Međimurske županije. Kvalitativni podaci su nađeni u relevantnim knjigama, znanstvenim i stručnim člancima u domaćoj i stranoj literaturi te na internetskim stranicama. Za pregled i analizu sekundarnih podataka korištene su metode analize, deskripcije i sinteze.



# 1. Temeljno određenje destinacije

Turistička destinacija je dobro poznat pojam u turizmu, no trenutni rast turizma zahtijeva kompleksnije konceptualno objašnjenje kako bi se shvatila turistička destinacija. Mnoge različite definicije i interpretacije turističke destinacije raznih znanstvenika i drugih autora potvrđuju složenost pojma.

Riječ destinacija potječe od latinske riječi „destination” što u prijevodu znači odlučnost, svrha, krajnji cilj ili odredište. Riječ destinacija prvotno se počela koristiti u prometnoj terminologiji, posebice u zračnom prometu, da bi se početkom 1970-ih godina termin počeo koristiti u turizmu za zonu, regiju, turistički lokalitet, skup zemalja i sl. (Magaš, Vodeb, i Zadel 2018, 9) (Slika 1.).



**Slika 1.** Povijesni tijek pojma turistička destinacija  
Izvor: Križman Pavlović i Živolić, 2008

Najosnovnija i najkorištenija definicija turističke destinacije je ova: „Turistička destinacija je turistički organizirana i tržišno prepoznatljiva prostorna jedinica koja skupom svojih proizvoda i usluga nudi cjelovito zadovoljenje turističkih potreba, odnosno turističke potražnje.“ (Križman Pavlović, 2008, 58).

Prema Magaš, Vodeb, i Zadel (2018, 47) „Destinacija je prostorno privlačna cjelina koja može biti turistička lokacija, mjesto, područje ili regija, istovremeno je destinacija optimalna kombinacija fiksnih i varijabilnih čimbenika koji omogućavaju turističko djelovanje u skladu s preferencijama tržišta, neovisno o administrativnim granicama.“ Turistička destinacija upućuje na puno veći geografski prostor, kao što je regija, pokrajina ili država.

Važno je da svojim karakteristikama, uslugom i ostalim svojstvima ispunjava fiksne odrednice, kao npr. infrastrukturu, postojanje prirodnih i društvenih čimbenika i posebnosti, mogućnost turističkog i ekonomskog iskorištavanja (Vitasović, 2012).

**Tablica 1.** Tipovi turističke destinacije

Tip turističke Destinacije	Kupci	Aktivnosti
URBANA	Posao Dokolica	Sastanci-konferencije-izložbe Obrazovanje-religija-zdravlje Razgledavanje-kupovina-zabava-kratak predah
MORSKA	Posao Dokolica	Sastanci-konferencije-izložbe More-sunce-pijesak-seks-sport
ALPSKA	Posao Dokolica	Sastanci-konferencije-izložbe Skijanje-planinski sportovi-zdravlje
RURALNA	Posao Dokolica	Sastanci-konferencije-izložbe Opuštanje-poljoprivreda-učenje-sportovi
AUTENTIČNI TREĆI SVIJET	Posao Dokolica	Istraživanje poslovnih mogućnosti-sastanci Avantura-autentičnost-dobročinstvo-posebni interesi
JEDINSTVENA-EGZOTIČNA-EKSKLUZIVNA	Posao Dokolica	Sastanci-povlačenje u osamu Posebne prigode-bračno putovanje-obljetnice

Izvor: Magaš, Vodeb, i Zadel, 2018, 14

Većinu destinacija možemo podijeliti u nekoliko kategorija koje predstavljaju njihovu primarnu privlačnost. Magaš, Vodeb, i Zadel (2018.) tvrde da postoji šest tipova turističkih destinacija. To su: urbana, morska, alpska, ruralna, autentični Treći svijet te jedinstvena-egzotična-ekskluzivna (Tablica 1.).

### 1.1. Turistička destinacija kao sustav

Sustavni pristup ključan je u području istraživanja turizma jer turistička destinacija služi kao nositelj ili temelj turizma, što uključuje sve funkcije poslovanja, turističkog planiranja i upravljanja, kao i funkcije marketinga, upravljanja i kontrole. Turistička destinacija sastavnica je turističkog sustava, ali ju je ključno zasebno promatrati jer ona privlači i motivira putnike, a samim time potiče funkcioniranje cjelokupnog turističkog sustava.

Svaki destinacijski sustav je zaseban i funkcionira drugačije. Osnovne komponente turističke destinacije kao sustava su: a. atrakcije (prirodne i antropogene), b. receptivni sadržaji (smještajni i ugostiteljski objekti, trgovine, zabavni sadržaj i dr.), c. pristupačnost (prometna povezanost), d. dostupni paket aranžmani, e. aktivnosti (kojima se turisti mogu baviti tijekom odsjedanja), f. pomoćne usluge (marketing, razvoj i koordinacija aktivnosti) (Križman Pavlović i Živolić, 2008).

Također svaki destinacijski sustav ima neke značajke koje ga opisuju i koje pomažu da njime upravljamo, bolje ga razumijemo te da ga bolje opišemo.

Prva značajka destinacijskog sustava je interakcija. U sustavu koji se temelji na komunikaciji, interakcija razvija odnose. Komunikacija je dvosmjerni mehanizam prijenosa informacija koji olakšava diskurs i koordinaciju akcija usmjerenih na ciljni sustav između sudionika u destinacijskom sustavu. Brojne interne operacije sustava, ostvaruju se kroz interakciju. Interakcije rezultiraju unaprijed postavljenim, ciljno orijentiranim procesima, zadacima ili aktivnostima u destinacijskom sustavu. Procesi u destinacijskom sustavu trebali bi jamčiti posjetiteljima da imaju zadovoljavajuće iskustvo putovanja (Magaš, Vodeb, i Zadel, 2018, 50).

Druga značajka su povratne informacije. Povratna informacija je najvidljivija na razini lokalne zajednice u stavovima lokalnog stanovništva o turizmu i njegovom razvitku. Stupanj zadovoljstva lokalnog stanovništva može se mjeriti kroz prizmu lokalnog turističkog razvoja i razine kvalitete života. Ne smijemo zanemariti činjenicu da je kvaliteta života i dobar odnos lokalne zajednice prema turizmu, u izravnoj vezi sa cjelokupnim turističkim iskustvom turista (Magaš, Vodeb, i Zadel, 2018, 51).

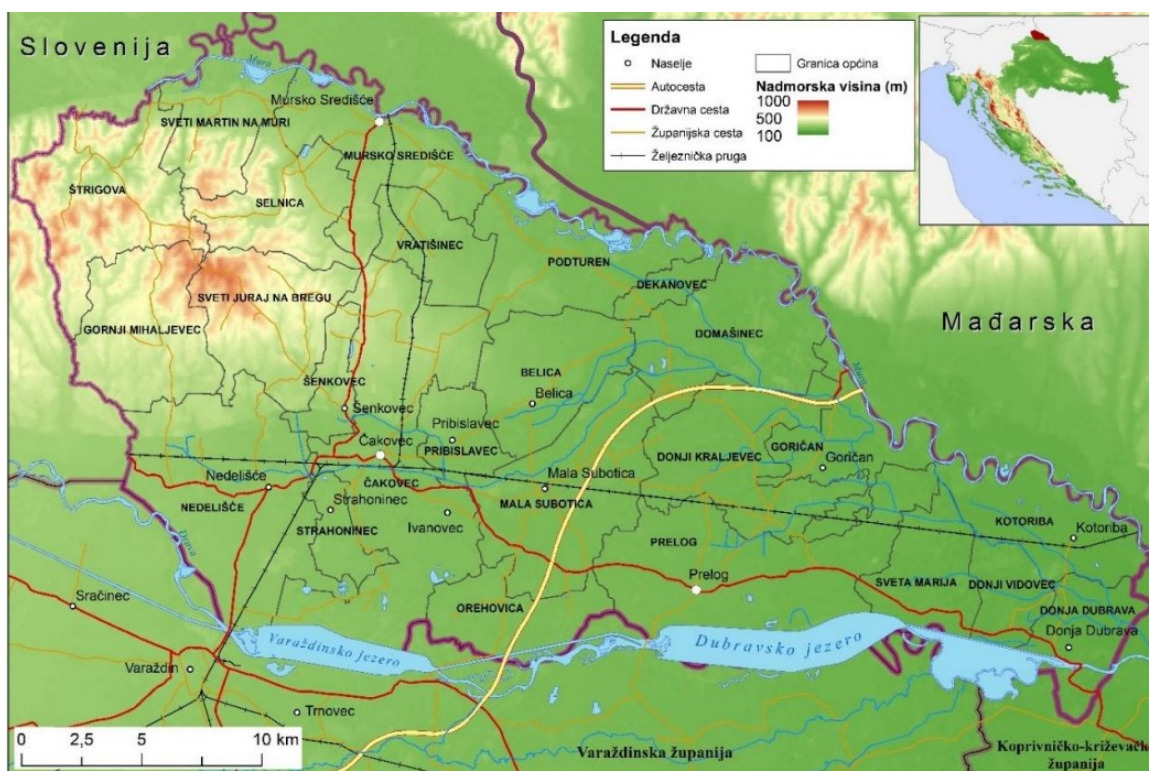
Treća značajka je praćenje povratnih informacija. Zadovoljstvo turista značajno utječe na kvalitetu i konkurentnost ponude destinacije. Hoteli i drugi turistički subjekti prate zadovoljstvo posjetitelja putem anketa, razgovora (u izravnom kontaktu), foruma i slično. Međutim ključno je što oni rade s rezultatima tih anketa. Uvažavaju li primjedbe i pokušavaju razviti bolju turističku destinaciju ili pak zanemaruju probleme.

Četvrta značajka je stohastičnost (neuređenost ili slučajnost). Ovi se sustavi razlikuju od ostalih kvantitativnih sustava, kod kojih se može očekivati da će ishodi procesa biti precizno specificirani i planirani. Unatoč standardizaciji metoda i procesa, nikada ne možemo predvidjeti identične rezultate u društvenim sustavima zbog nepredvidive prirode, dinamičnosti, varijabilnosti i nestabilnosti (Magaš, Vodeb, i Zadel, 2018, 52).

Peta i posljednja značajka destinacijskog sustava je dinamičnost. Trajna nestabilnost i neizvjesnost sustava predstavlja i prijetnju i priliku za njegov rast i razvoj. Modifikacije i dinamičnost trebamo smatrati razvojnim polugama budući da omogućuju poboljšanje procesa i povratnu informaciju, u svrhu pružanja vrhunskog iskustva turistima (Magaš, Vodeb, i Zadel, 2018, 52).

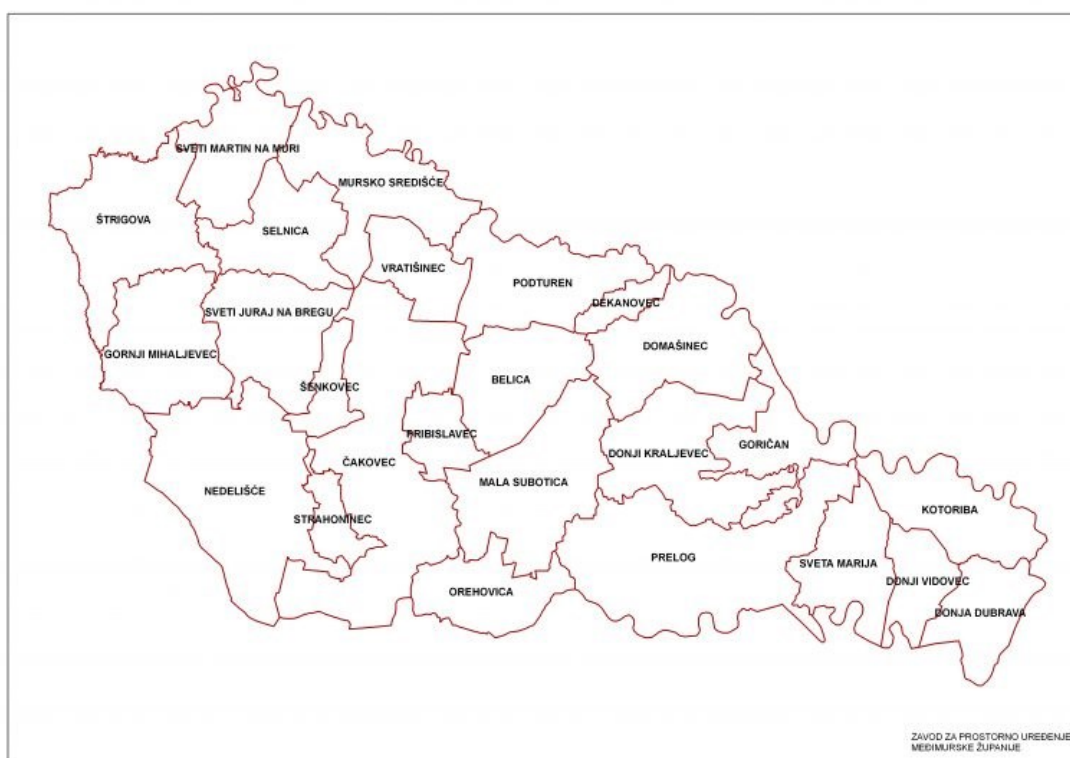
## 1.2. Prostorni obuhvat i definiranje Međimurske županije

Prostorni obuhvat ovog rada obuhvaća najsjeverniju hrvatsku županiju - Međimursku. Omeđena rijekama Murom i Dravom, Međimurje je bogato prirodnim i kulturno-povijesnim znamenitostima koji joj omogućuju rast i razvoj turističke ponude. Ova površinom najmanja županija jedna je od najgušće naseljenih regija Hrvatske (Slika 2.). S površinom od 729,5 km<sup>2</sup> Međimurje je samo 1,3% dio površine Republike Hrvatske, dok sa 105.564 stanovnika (Popis stanovništva 2021), čini 2,7% stanovništva Hrvatske.



**Slika 2.** Geografski položaj, obuhvat i prirodna obilježja Međimurske županije  
Izvor: DGU

Na uspješan razvoj turizma, osim velikog broja turističkih znamenitosti, utječe i dobra turistička povezanost te njen geostrateški položaj. Povoljan geostrateški položaj predstavlja smještaj blizu vodećih emitivnih država, ali i smještaj na sjecištu važnih europskih koridora. Na sjeveru Međimurje graniči s Mađarskom, na jugu s hrvatskim županijama – Varaždinskom i Koprivničko-Križevačkom, a na zapadu sa Slovenijom. Usprkos svom rubnom položaju, danas županija predstavlja „sjeverna vrata Hrvatske“ prema središnjoj i istočnoj Europi. Kroz Međimurje prolazi autocesta koja povezuje Rijeku i Zagreb s Budimpeštom, te europski koridor V koji prolazi sa slovenske strane rijeke Mure, te spaja Veneciju s Lavovom. Godine 1860. na ovom prostoru izgrađena je prva hrvatska pruga koja je povezivala Budimpeštu i Trst, a željeznicom se iz Varaždina može i do Zagreba.



**Slika 3.** Podjela Međimurske županije na 22 općine  
Izvor: URL 4 (24. veljače 2023.)

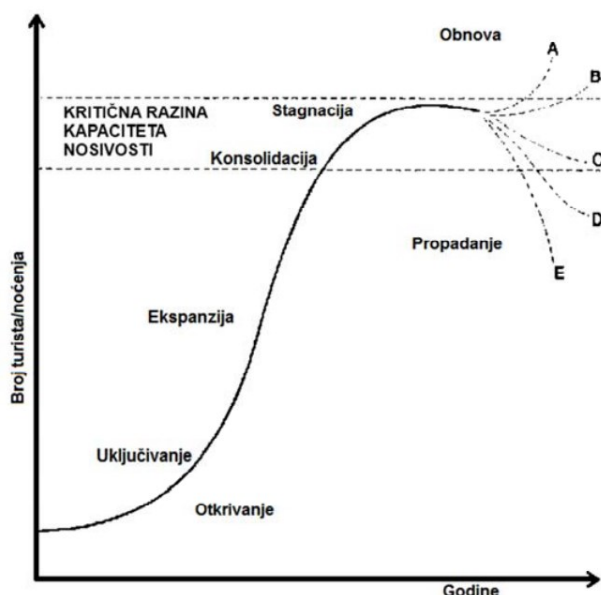
Administrativno gledano, županija je podijeljena na 3 grada: Čakovec, Prelog i Murško Središće te na 22 općine: Belica, Dekanovec, Domašinec, Donja Dubrava, Donji Kraljevec, Donji Vidovec, Goričan, Gornji Mihaljevec, Kotoriba, Mala Subotica, Nedelišće, Orehovica, Podturen, Pribislavec, Selnica, Strahoninec, Sveta Marija, Sveti Juraj na Bregu, Sveti Martin na Muri, Šenkovec, Štrigova i Vratišinec (Slika 3.). Osim što je najveći, s oko

30.000 stanovnika, grad Čakovec je i gospodarski, kulturni, prometni i upravni centar županije (URL3, URL4 I URL5).

Što se tiče Međimurske županije kao turističke destinacije, ona primarno pripada tipu ruralne turističke destinacije, a sekundarno, tipu urbane destinacije. Ruralna turistička destinacija se razvija rapidno, a glavni dionici su joj poljoprivrednici i seosko stanovništvo, OPG-ovi i sl. Oni zadovoljavaju želje turista za povratkom prirodi uz autohtoni doživljaj poljoprivrednih procesa. Urbana turistička destinacija privlači pak turiste različitih preferencija, ali najčešće zbog poslovnih, zdravstvenih, kulturnih i odmorišnih razloga. Obično se turističke aktivnosti u urbanim turističkim destinacijama odvijaju tijekom vikenda ili pak traju dva do četiri dana (Magaš, Vodeb, i Zadel 2018, 15).

### 1.3. Životni ciklus destinacije

Razvoj i evolucija turizma često je povezana s razvojem destinacije. Svaka turistička destinacija kao i svaki drugi proizvod, prolazi kroz određeni ciklus razvoja. Taj ciklus se naziva životnim ciklusom destinacije (Slika 4.) i on je vrlo važan u sferi upravljanja turističke destinacije i središnji je koncept menadžmenta turističke destinacije.



Slika 4. Životni ciklus turističke destinacije  
Izvor: Vojnović, 2012, 28

Prva faza životnog ciklusa destinacije je faza otkrivanja. Okoliš i socijalni elementi su nepromjenjivi, a ekonomski učinak turizma je vrlo nizak. Razlog tomu je što nema razvijenog turističkog sadržaja i usluga namijenjenih turistima, slaba je prometna dostupnost a nedostupne su i informacije o destinaciji. Turisti dolaze samostalno, bez određenog vremenskog obrasca i najčešće ostvaruju osnovnu interakciju s lokalnim stanovništvom. Druga faza je faza uključivanja. Broj turista raste i oni dolaze u određenom vremenskom razdoblju (početak turističke sezone). Počinju se razvijati objekti i usluge namijenjeni turistima te se mijenjaju elementi prirodnog i socijalnog okoliša. Postoji vrlo visoka interakcija s lokalnim stanovništvom te se počinje formirati potencijalno turističko tržište zbog napretka u marketingu i promidžbi destinacije. Treća faza je faza razvoja gdje broj turista raste, a na vrhuncima turističke sezone čak doseže broj lokalnog stanovništva. Nastupa iznimno povećanje turističke ponude i dolazi potreba uvoza radne snage te raste udio stranih tvrtki. Destinacija postaje definirano turističko tržište, prirodne i kulturne atrakcije su interpretirane i služe kao aktivnosti turistima te počinje razvoj umjetnih, dodatnih atrakcija. Uz veći broj turista i povećanja smještajnih kapaciteta dolazi do primjetnih fizionomskih promjena koje lokalno stanovništvo ne odobrava.

Četvrta faza je faza konsolidacije gdje broj stanovništva i dalje raste, ali smanjenim stopama. Međutim i dalje u vrhuncima sezone nadmašuje broj lokalnog stanovništva. Destinacija je afirmirano turističko tržište s velikim naglaskom na turističke promocije i marketing. Ulaže se u pokušaj produljenja turističke sezone. Nažalost zbog velikih fizionomskih promjena te snažnih pritisaka turista i turističkih usluga dolazi do velikog nezadovoljstva lokalnog stanovništva. Također dolazi do mogućih gubitaka i restrikcija u drugim gospodarskim djelatnostima kojima se stanovništvo do sad bavilo. Peta faza je faza stagnacije gdje je turistički promet na vrhuncu i doseže ili u pojedinim destinacijama čak nadmašuje kapacitet nosivosti prostora, postoje sve veći okolišni, socijalni i ekonomski problemi. Destinacija ima etabliranu sliku na tržištu, no nije više moderna. Ulažu se naporu u održavanje postojeće razine posjećenosti, sve više zastupljeni masovni turisti te se slika destinacije odvaja od svog geografskog okruženja. Šesta faza je faza post stagnacije tj. faza opadanja ili pak faza revitalizacije. U slučaju da se turističkim razvojem ne upravlja kvalitetno, destinacije ulazi u fazu opadanja te prestaje privlačiti boravišne turiste, a počinje privlačiti vikendaše i izletnike, padaju cijene nekretnina i kupuje ih lokalno stanovništvo, uglavnom prostor „izlazi“ iz turizma. Druga opcija za destinaciju je faza revitalizacije ili pomlađivanja. U ovoj



fazi su potrebne drastične promjene u ponudi turističkih atrakcija, potrebno je uključiti neku novu atrakciju i kvalitetniju ponudu, potreban je razvoj alternativnih i posebnih oblika turizma, obnova fizičkog okoliša te veći naglasak na održivom razvoju (Magaš, Vodeb, i Zadel, 2018; Butler, 2008).

Dok većina morskih ili primorskih turističkih destinacija u Hrvatskoj spadaju u petu fazu - fazu stagnacije ili čak šestu i sedmu fazu - fazu propadanja i obnove, Međimurska županija kao turistička destinacija kontinentalne Hrvatske, prema Butlerovom modelu životnog ciklusa destinacije spada u drugu fazu, tj. fazu uključivanja, no sa nekim elementima treće faze. Broj turista u Međimurskoj županiji svake se godine sve više povećava, raste i broj smještajnih objekata namijenjen za turiste, razvijaju se seljačka gospodarstva gdje turisti imaju priliku komunicirati s lokalnim stanovništvom i iskusiti barem dio ruralnog života. Marketing i brendiranje Međimurja kao turističke destinacije vrlo je snažan, otvorili su interpretacijski centar, a povećava se i broj zaposlenih u turizmu.

## **2. Teorijske osnove upravljanja turističkom destinacijom**

Budući da je u velikoj mjeri gospodarski i društveni fenomen, turizam je podložan čestim i značajnim promjenama. Mnoge destinacije također moraju prevladati nepoželjne izazove i opasnosti kako bi se što bolje pozicionirale na svjetskom turističkom tržištu. Prva prijetnja proizlazi iz pogrešne procjene turističke industrije i trenutnih konkurentskih uvjeta, a druga prijetnja povezana je s neprepoznavanjem potencijalnih promjena koje turizam može donijeti, posebice u slučaju destinacija koje su zadovoljne svojom putanjom razvoja. Stoga je svako turističko mjesto primorano upravljati turističkim rastom na način koji zadovoljava njegove potrebe, a da pritom ima temeljitu svijest o svim elementima koji su izravno povezani s turizmom.

### **2.1. Destinacijski menadžment i turistička organizacija**

U današnjem sve više rapidno rastućem turizmu sa sve većom i raznovrsnijom potražnjom, potrebno je kvalitetno upravljanje te uvijek biti korak ispred konkurencije. Turističkom destinacijom potrebno je upravljati dugoročno kako bi se očuvala njezina konkurentnost, kao i dobra kvaliteta života stanovništva te fizionomski okoliš destinacije. Destinacijski menadžment je odgovoran za postizanje tih ciljeva te za nadzor upravljanja turističkom destinacijom.

Radi stvaranja upravljivih, uravnoteženih, održivih tokova koji trebaju zadovoljiti potrebe lokalnih dionika destinacije, destinacijski menadžment je skup strategijskih, organizacijskih odluka koje su donesene radi boljeg rukovođenja, osmišljavanja, populariziranja i globaliziranja turističkog proizvoda (Magaš, Vodeb, i Zadel, 2018). Operacije destinacijskog menadžmenta osiguravaju da resursi i sudionici budu koordinirani i integrirani, s glavnim ciljem postizanja konkurentske prednosti. Potrebno je pratiti nove trendove u turističkoj industriji, pokušati predvidjeti njihovu buduću evoluciju i podržati uspostavljanje i rast komunikacije sudionika unutar destinacije. Prema Križman, Pavlović i Živolić, 2008, koji u svom članku citiraju Heatha (1994, 174), izdvaja se nekoliko čimbenika koji najviše pridonose uspješnosti upravljanja turističkom destinacijom. To je 1.) Veća uporaba prikladnih turističkih podataka i istraživanja tržišta kao temelja za planiranje i

provedbu inicijativa; 2) Jačanje angažmana glavnih sudionika u kreiranju marketinške strategije turističkog odredišta 3) Stvaranje i provedba zajedničke vizije razvoja; 4) Zadovoljavanje trenutnih zahtjeva posjetitelja; 5) Prelazak s nedefiniranog na ciljani marketing; 6) Davanje pažnje strategijskom razvoju i konkurentskom pozicioniranju turističke destinacije; 7) Diverzifikacija ponude turističkih proizvoda i prodaja doživljaja i osjećaja, umjesto materijalnih; 9) Veća uporaba novih tehničkih metoda u komuniciranju s tržištem i marketingu; 10) Stvaranje strateškog odnosa između javnog i privatnog sektora na razini turističke destinacije.

Postoji više definicija turističke organizacije, ali osnovna glasi da je to: organizacija koja okuplja dionike javnog, privatnog i civilnog sektora kako bi strateški i operativno upravljali destinacijom i ostvarili zajednički plan.

Misija turističkih organizacija je maksimizirati potencijal za rast turizma u odredištu. To se ostvaruje kroz upravljanje i planiranje turističkog brenda, oglašavanje i promociju, financijsku potporu i koordinaciju aktivnosti dionika. Turističke organizacije provode ispitivanja i proučavanja kako bi podržale rast turizma odredišta, kao i kako bi zaštitile i obnovile zajednice, dale licence itd. Uspostava odnosa s poduzećima uključenim u turizam, bilo izravno ili neizravno, jedan je od njezinih najvažnijih poslova, a održivost tih poduzeća ključna je za uspjeh turističke organizacije i partnerskih odnosa (Weber i Mikačić, 2004).

## 2.2. Strategija upravljanja turističkom destinacijom

Strategije su akcije koje su potrebne za provođenje smjernica, a bez strateškog planiranja ciljeva, vizije i misije menadžmenta turističke destinacije ne bi bile realizirane. Stoga turističku destinaciju treba promatrati kao sustav s podsustavima koji svoje djelovanje temelje na strateškom planiranju i upravljanju, što također uključuje ispitivanje okoline, unutarnjih resursa i rivalstva.

**Tablica 2.** Popis različitih vrsta strategija razvoja destinacijskog sustava

	DEFINICIJA	CILJEVI	UVJETI	REZULTATI
<b>STRATEGIJA POZICIONIRANJA</b>	Plasiranje proizvoda destinacije, na tržište gdje će se ostvariti dobar	-izdvajanje od konkurencije -predstavljanje turističkoj potražnji	-korištenje market. spleta -održavanje konk. pozicije -segmentacija tržišta	- zadovoljenje ciljnog segmenta -ograničenje promjena prodaje

	prijem u odnosu na konkurente.			-ostvarenje naklonjenosti kupaca
<b>STRATEGIJA REPOZICIONIRANJA</b>	Preispitivanje proizvoda ili destinacije te potraživanje nove pozicije.	-produženje životnog vijeka -korigiranje pogreški	-jača promocija -drugačije predstavljanje -latentni način upotrebe	- povećanje prodaje i profita -povećanje tržišta
<b>STRATEGIJA PREKLAPANJA</b>	Konkuriranje vlastitoj marki.	-privlačenje novih kupaca -maksimizacija mogućnosti -ekonomija razmjera i smanjenje troškova	-marketinška organizacija -sprječavanje odljeva dobiti -pronalazak niše	- veći tržišni udio i rast
<b>STRATEGIJA RASPONA</b>	Perspektive spleta proizvoda ili destinacije.	povećanje ekonomije razmjera -specijalizacija	-suvremenost proizvoda -razumijevanje potreba kupaca	- veći rast, tržišni udio i profitabilnost
<b>STRATEGIJA OBLIKOVANJA</b>	Stupanj standardiziranosti proizvoda ili destinacije.	- povećanje ekonomije razmjera -prilagodba kupcima i modifikacija	-analiza perspektiva i okruženja	- veći rast, tržišni udio i dobit
<b>STRATEGIJA LIMITACIJE</b>	Smanjivanje portfelja sažimanjem broja proizvoda.	- eliminiranje najmanje profitabilnih proizvoda	-dubinska analiza uzorka, alternativa	-smanjenje troškova i povrat od ulaganja
<b>STRATEGIJA INOVIRANJA</b>	Usavršavanje, imitiranje i inoviranje.	-zadovoljenje nove potrebe -borba protiv konkurencije	-ambicije -kreativnost -nove ideje i evaluacija	- veći tržišni dio i profitabilnost
<b>STRATEGIJA DIVERSIFIKACIJE</b>	Koncentrična, horizontalna i konglomeratska diverzifikacija.	-rast, stabilnost i sigurnost	-diverzif. aktivnosti -poznavanje okruženja	-rast prodaje, fleksibilnost i profitabilnost
<b>STRATEGIJA MARKETINŠKE VRIJEDNOSTI</b>	Izvršenje obećanja-kvaliteta, opsluživanje i rokovi.	-potpuno zadovoljstvo kupaca	-ispitivanje kupaca -oblikovanje programa -uvježbavanje zaposlenika	- maksimizacija zadovoljstva kupaca -povećanje tržišnog udjela

Izvor: Senečić i Grgona, 2006, 55-58

U tablici 2. prikazane su vrste strategija koje se koriste pri planiranju razvoja turističke destinacije. Najefikasnije rezultate daje kombinacija nekoliko strategija (Senečić i Grgona, 2006, 55-58).

### 2.3. Turističke organizacije u Republici Hrvatskoj

Republika Hrvatska upravlja marketingom turističke destinacije kroz sustav turističkih zajednica, kojeg čine tri osnovne razine. Najmanja razina je općinska ili gradska (turističke zajednice gradova ili općina), zatim slijedi županijska razina (turističke zajednice županija) te najveća razina tj. državna razina (Hrvatska turistička zajednica). Trenutno u Hrvatskoj sveukupno postoji 313 turističkih zajednica (Križman Pavlović i Živolić, 2008).

Turističke zajednice pravne su osobe koje rukovode destinacijom na razini za koju su osnovane, a osnivaju se radi unapređivanja i promoviranja turizma te namirivanja javnih i gospodarskih interesa pravnih i fizičkih osoba kroz zaštitu privatnog sektora u svim djelatnostima čije su aktivnosti povezane s turizmom (Zakon o turističkim zajednicama, čl. 89). U Hrvatskoj se konstituiraju turističke zajednice u skladu s nacionalnim zakonodavstvom. Turističke zajednice su turističke organizacije koje se osnivaju radi unaprjeđenja i promicanja hrvatskog turizma te gospodarskih interesa pravnih i fizičkih osoba koje se bave ugostiteljstvom, turizmom i njima povezanim gospodarskim granama. Drugim riječima, turističke zajednice unutar svojih organizacijskih elemenata povezuju javni i privatni sektor. Prema Hrvatskom zakonodavstvu, turističke zajednice se subvencioniraju iz naplate boravišnih pristojbi i članarina, iz proračuna općina, gradova, županija te državnoga proračuna, od prihoda koje ostvaruju ekonomskim djelatnostima koje smiju obavljati i drugim sredstvima (Aflić i Gržinić, 2019).

Turističke zajednice mogu društvenim djelovanjem povećati kvalitetu turističkog proizvoda isticanjem posebnosti i originalnosti ponude. Imaju socijalni, ekonomski i fizički utjecaj na destinaciju te potiču turiste na održivo ponašanje. Započinju formuliranje i oblikovanje turističke ponude (marketinškim strategijama i aktivnostima upravljanja), kao i imidža i prepoznatljivosti poznatog i autentičnog turističkog mjesta na turističkom tržištu. Također daju prioritet poboljšanju i razvoju starih i novih sadržaja. Unatoč često ograničenim raspoloživim i potrebnim financijskim sredstvima, turističke zajednice ostvaruju izvrsnu interakciju svih aktera turističke destinacije i efikasnost tržišnog predstavljanja.

Tijela turističkih zajednica kompleksni su sustav u kojem svako tijelo ima svoje zadatke i odgovornosti, a tijela su: 1.) Skupština, 2.) Turističko vijeće, 3.) Nadzorni odbor, 4.) Predsjednik turističke zajednice. Nadzorni odbor turističke zajednice općine, odnosno grada

dužan je o poslovanju koje nadzire podnijeti pisano izvješće turističkom vijeću i skupštini turističke zajednice općine, odnosno grada, kao i turističkoj zajednici grada. Predsjednik turističke zajednice je i predsjednik skupštine i turističkog vijeća, te imenuje i predsjedava tim tijelima. Također u javnim nastupima on predstavlja turističku zajednicu. Međusobna suradnja tijela turističkih zajednica ključna je za postizanje kvalitetnog poslovanja dionika destinacije (Zakon o turističkim zajednicama, čl. 89).

### **3. Faktori atraktivnosti kao komparativna prednost Međimurske županije**

Međimurska županija je jedna od najrazvijenijih turističkih destinacija kontinentalne Hrvatske, zahvaljujući turističkoj osnovi koja predstavlja „potencijale na kojima bi se mogao zasnivati razvoj nekog prostora“ (Kušen, 2002, 15). Upravo te potencijale predstavljaju faktori atraktivnosti ili turističke atrakcije. Jedna od najjednostavnijih i najvažnijih podjela faktora atraktivnosti je ona od UNWTO-a, a dijeli ih na: prirodne turističke resurse, kulturno-povijesnu baštinu u turizmu, klimatske uvjete, infrastrukturu te turističke usluge i sadržaje. Prema Krešiću (2007, 48), jedno od glavnih obilježja novijeg turističkog tržišta je konkurentnost i inovativnost. Kako bi bila u skladu s brzim inovacijama i promjenama turističke potražnje, mora tražiti nove izvore komparativne prednosti, u vidu dobrog iskorištenja postojećih faktora atraktivnosti, ali i stvaranju novih. Gartner (1996) navodi da se osim na faktore atraktivnosti veći naglasak treba staviti na destinacijski menadžment, jer svako mjesto sadrži bolje ili lošije faktore atraktivnosti, no važnost je upravo na promidžbi i upravljanju tim faktorima u cilju što boljeg prezentiranja destinacije.

#### **3.1. Prirodno geografski čimbenici i prirodna baština Međimurske županije**

Prirodne resurse ili prirodno-geografske čimbenike čine geomorfološke, geološke odrednice, hidrogeografske odrednice, biljni i životinjski svijet, klima, i prirodna baština. Prema reljefnim cjelina Međimurska županija može se podijeliti na Gornje i Donje Međimurje. Gornje Međimurje pretežito je brdovito te obuhvaća eno-gastronomsku i wellnes ponudu te su najvažniji lokaliteti Međimurska vinska cesta i Sv. Martin na Muri. Što

se tiče Donjeg Međimurja, ono je pretežno nizinski prostor, a najvažniji lokalitet su rijeke Mura i Drava. U tablici 3. moguće je vidjeti prirodno-geografske karakteristike Međimurske županije.

**Tablica 3.** Prirodno-geografske karakteristike Međimurske županije

<b>GEOLOŠKE ZNAČAJKE</b>	<b>RELJEFNE CJELINE</b>	<b>Gornje Međimurje</b>	-zbog gastronomske ponude i privlačnih krajolika, izrazito popularno  -odredišta: Međimurska vinska cesta, Sv. Martin na Muri, Štrigova
		<b>Donje Međimurje</b>	- Obuhvaća nizine, polja, livade, pašnjake i šume  -lokaliteti: rijeke Mura i Drava
<b>VODE</b>	<b>RIJEKE</b>	<b>Mura i Drava</b>	-uz prirodnu ljepotu, atraktivne su i zbog plovidbe, rekreacije, ribolova i ispiranja zlata
	<b>JEZERA</b>	<b>Varaždinsko i Dubravsko jezero</b>	- jezera su umjetna akumulacijska i nastala su zbog potreba HE Čakovec i HE Donja Dubrava  -uz to ribolov i sportovi na vodi
	<b>TERMALNI IZVORI</b>	<b>Toplice Sv. Martin</b>	Toplice s wellnesom, zatvorenim i otvorenim bazenima, aquaparkom i sl.
<b>ZAŠTIĆENA PRIRODNA BAŠTINA</b>	<b>REGIONALNI PARK</b>	<b>Mura-Drava</b>	Park je 2011. proglašen dio UNESCO-va Rezervata biosfere Mura-Drava-Dunav i uvršten je u NATURA 2000.
	<b>ZNAČAJNI KRAJOBRAZ</b>	<b>rijeka Mura</b>	-područje od rijeke do naselja radi zaštite vlažnih staništa, bogate flore i faune

	<b>SPOMENIK PRIRODE</b>	<b>Bedekovićeve Grabe</b>	-stanište raznobrojnim životinjama i biljkama -važni su leptiri, koji su zaštićeni
	<b>SPOMENIK PARKOVNE ARHITEKTURE</b>	<b>Perivoj Zrinski</b>	U centru Čakovca se nalazi dvorac s prekrasnim parkom s preko 1400 drva i 88 taksona
<b>OSTALE PRIRODNE ATRAKCIJE</b>		<b>Grad Labirinta</b>	-nalazi se u Badličanu
		<b>Murščak</b>	-poučna staza uz Muru
		<b>Mlinarov poučni put</b>	-poučna staza od 3 km

Izvor: Masterplan razvoja turizma Međimurske županije do 2020. godine, 25-30



Zakon o zaštiti prirode imenovao je devet kategorija zaštite prirode: Strogi rezervat, Nacionalni park, Posebni rezervat, Park prirode, Regionalni park, Spomenik prirode, Značajni krajobraz, Park-šuma i Spomenik parkovne arhitekture.

Službena zaštita prirode u Međimurju počela je 1963. godine, a prvi zaštićeni spomenici prirode bila su pojedinačna stabla te Perivoj Zrinski u Čakovcu. U 21. stoljeću zaštićeni status dobivaju velika područja - Značajni krajobraz rijeke Mure (proglašen 2001. godine) i Regionalni park Mura-Drava (proglašen 2011. godine). U prirodi Međimurja danas se posebno ističu Regionalni park Mura-Drava, potočna dolina Bedekovićeve grabe, Značajni krajobraz rijeke Mure kao i spomenici parkovne arhitekture – platana u Nedelišću, ginko u Donjoj Dubravi, tulipanovac u Vučetincu, platane u Sv. Urbanu, glicinije u Čakovcu i magnolija u Pribislavcu. (Tablica 4.). Zaštićena prirodna područja inače imaju vlastite uprave - javne ustanove (JU), a u Međimurju djeluje jedna JU Međimurska priroda koja upravlja svim zaštićenim područjima.

**Tablica 4.** Popis zaštićene prirodne baštine u Međimurskoj županiji

Vrsta	Mjesto	Naziv
Regionalni park	Međimurje	Mura-Drava
Spomenik prirode	Sv. Juraj	Bedekovićeve grabe
Značajni krajobraz	Međimurje	Rijeka Mura
Spomenik parkovne arhitekture	Čakovec	Perivoj Zrinski
Spomenik parkovne arhitekture	Čakovec	Dvije glicinije
Spomenik parkovne arhitekture	Donja Dubrava	Ginko
Spomenik parkovne arhitekture	Nedelišće	Platana
Spomenik parkovne arhitekture	Pribislavec	Magnolija
Spomenik parkovne arhitekture	Sveti Urban	Dvije platane
Spomenik parkovne arhitekture	Vučetinec	Tulipanovac

Izvor: URL6 (24. veljače 2023.)

Od navedenih zaštićenih područja od velike važnosti na svjetskoj i nacionalnoj razini je Regionalni park Mura-Drava te od nacionalne važnosti, spomenik prirode Bedekovićeve grabe. Regionalni park Mura-Drava pokriva čak 16 980 hektara Međimurske županije, a proteže se i kroz Varaždinsku, Koprivničko-križevačku, Virovitičko-podravsku i Osječko-baranjsku te se ukupno prostire na 87 680 hektara. U Međimurju se prostire na području 3 grada (Čakovec, Prelog i Mursko Središće) i 13 općina, a svemu je prethodilo proglašenje

Zaštićenog krajolika rijeke Mure 2001. godine. Proglašenje se dogodilo nakon potpune degradacije izvornosti rijeke Drave gradnjom hidroelektrana. Odluka o Muri kasnije je preimenovana u Značajni krajobraz rijeke Mure, pa su tako spriječene planske ideje hrvatskih vlasti da se hidroelektrane izgrade i na toj rijeci. Regionalni park Mura-Drava dio je jednog od najvažnijih Europskih riječnih ekosustava: poplavnog područja rijeka Drave, Mure i Dunava, a time je i dio najvećeg jedinstvenog riječnog prekograničnog rezervata biosfere u Europi koji se proteže kroz pet zemalja. UNESCO je 2012. godine proglasio prekogranični rezervat biosfere Mura-Drava-Dunav koji se proteže kroz Hrvatsku i Mađarsku. Rezervati biosfere proglašeni su i u Austriji, Sloveniji i Srbiji. Svih pet država zajednički su nominirale pojedinačne rezervate biosfere u jedan jedinstveni. Tako je u studenom 2021. godine proglašen prvi pentalateralni rezervat biosfere na Zemlji. (URL7).

Uz zaštićenu prirodnu baštinu, u Međimurju postoji i brojna ostala prirodna baština koja se također štiti. Svaka općina i grad u Međimurju ima nešto prirodno po čemu je jedinstvena, čak i ako to nije u zaštićenim područjima. Neki od primjera su tzv. Grad Labirinta, Međerkin breg, jezero Hidroelektrana Čakovec (važno za očuvanje ptica), izletišta Međimurski dvori, Mlinarov poučni put, Farma Muškatljin, Poučna staza u prirodi Murščak, Ranč Ponyland i druga. Dio te baštine koristi se u turističke svrhe. Blizu Međimurskih dvora smjestilo se izletišta koje je idealno za piknik i sportske aktivnosti - Ranč Ponyland. To je obiteljsko gospodarstvo koje se bavi uzgojem i ostalim aktivnostima vezanima uz životinje. Ranč je osnovan 2005. godine, a na njemu se mogu vidjeti i jahati pony konji, pasmina Hrvatski posavec. U sklopu ranča nalaze se i mnoge druge životinje koje posjetitelji mogu vidjeti i hraniti: magarci, patuljaste koze, ovce, svinje, kunići, pijetlovi, kokoši, guske, patke, mačke i psi. Turisti imaju mogućnost jahanja ponija, igranja i hranjenja životinja te kušanja tradicijska jela. Gornji Kuršanec pak najpoznatiji je po prostranom akumulacijskom jezeru Hidroelektrane Varaždin. Nautički klub Međimurje na jezeru održava regate, školu jedrenja, školu za voditelje motornih čamaca i školu ronjenja. Poučna staza Murščak dugačka je 6300 metara, s 12 stajališta. Može se prohodati ili proći biciklima. Na svakom stajalištu može se naučiti nešto korisno i novo o ekosustavima. U prirodi je uređen i „Mlinarov poučni put“ uz koji se može doznati i naučiti više o tradicijskoj baštini krajobraza rijeke Mure. U sklopu Mlinarovog put nalazi se i riječna skela, koja putnike s jedne strane riječne obale na drugu prevozi bez motora, jedara ili vesala. Rijeka Mura je pak pogodna za ribolov ili pak rafting. U Badličanu se nalazi i Grad labirinata koji se sastoji od 9 labirinata, a svaki ima posebno

značenje i naziv. To su: Labirint moći, Labirint osjećaja, Labirint energije, Labirint povezanosti, Labirint mudrosti, Labirint ljubavi, Labirint života i smrti, Labirint preobrazbe, Labirint slobode. F (Masterplan razvoja turizma Međimurske županije do 2020. godine; URL7).

Od velike turističke važnosti je i novotvoren interpretacijski centar „Med dvema vodama“ u Križovcu pokraj Murskog Središća (otvoren 2020.). Nalazi se na Trgu međimurske prirode 1, jedinom u Hrvatskoj nazvanom po prirodi. Pokraj Centra je sjedište Međimurske prirode - Javne ustanove za zaštitu prirode, čiji su ga stručnjaci osmislili i uredili. Kroz najsuvremeniji način taj interpretacijski centar širi glas o jedinstvenoj prirodnoj baštini Međimurja uz poruku: „Čovjek pripada prirodi, a ne priroda čovjeku!“. Pokraj Centra je interpretacijska brvnara Moj hrast Adam i tematsko dječje igralište Rječica. Domaćini Centra zaduženi su i za tematske radionice namijenjene djeci već od vrtićke dobi. One se priređuju u Centru i na terenu u Križovcu (igra na Trgu međimurske prirode, Čaša prirode i Vode u zavičaju) kao i na terenu u Žabniku kod Svetog Martina na Muri, najsjevernijem naselju u Hrvatskoj (Pašnjak međimurskog konja, Kako promatrati ptice te Rijeka Mura i njezine šume). Mnogi u Žabniku razgledaju i Mlinarsku kuću, mlin i skelu. Na Centar se nadovezuju Edukacijsko-interpretacijski centar „Matulov grunt“ u Frkanovcu, desetak kilometara južnije i Eko-turističke poučna pješačka i biciklistička staza „Svetomartinska Mura“ u susjednoj općini Sveti Martin na Muri. „Matulov grunt“ u Frkanovcu na kućnom broju 30, stotinjak je godina stara „hiža“ lijepo očuvan primjer tradicijske ruralne arhitekture. Za sve koji vole istraživati u pokretu idealna je staza „Svetomartinska Mura“. Prolazi kroz najsjeverniju hrvatsku općinu Sveti Martin na Muri, poznatu po sportu i wellnessu, posebice u Toplicama Sveti Martin. Uz obalu Mure uređeno je pet kilometara staze za šetnju, trčanje i bicikljanje. Iz edukativnih ploča uz stazu može se otkriti tko su zlikovci u prirodi, kako žive žabe u Žabniku, zašto je Mura glavna žila Međimurja i Prekmurja, kakav je životni ciklus vretenaca letača iz močvara i druge zanimljivosti (URL10).

### **3.2. Društveno-geografski čimbenici i kulturna baština Međimurske županije**

Međimurska županija obiluje društvenim čimbenicima i kulturnom baštinom. Oni obuhvaćaju muzeje, dvorce, povijesne građevine, interpretacijske centre, manifestacije, sakralne objekte, turističke staze, enogastronomsku ponudu, nematerijalnu kulturnu baštinu i sl.

Uz bogatu prirodnu baštinu, snažan čimbenik razvoja turizma u Međimurju u grupi društveno-geografskih faktora je svakako vrijedna profana i sakralna spomenička baština. Sve veći broj turista posjećuje Međimursku županiju koje privlače spomenici kulture i povijesti, a dio spomenika je od nacionalne pa i srednjoeuropske važnosti.

Od očuvane profane povijesne arhitekture, najveći broj posjetitelja mami Čakovečka utvrda (Stari grad), koji su najvećim dijelom gradili slavni Zrinski u 16. i 17. stoljeću. Utvrda je gotovo u cijelosti obnovljena, a u njoj je smješten Muzej Međimurja s bogatom muzejskom zbirkom. Vrlo je vrijedan barokni dvorac Banfi nedaleko Štrigove, gdje se nalaze i historicističke kurije Fodrocy, Željezna gora (obitelj Terboz) i Tkalec. Od starih gradskih jezgri s redom uglavnom historicističkih zgrada, ističu se one u Čakovcu, Prelogu i Štrigovi (Đurić i Feletar, 1971). Značajan čimbenik razvoja Međimurja kao atraktivne turističke destinacije je i spomenička sakralna arhitektura. Najvrjednije su gotičke crkve sačuvane u Sv. Martinu na Muri, zatim crkva Sv. Mihovila u Mihovljanu, crkva Presvetog Trojstva u Nedelišću, sv. Marije Magdalene u Štrigovi, svetište pavlinske samostanske crkve u Sv. Jeleni, crkva Sv. Marka u Selnici. Posebna crkva je barokna crkva Sv. Jeronima u Štrigovi, koju su gradili pavlini sredinom 18. stoljeća, jer se vjeruje da je upravo u Štrigovi u 3. stoljeću rođen Sv. Jeronim, jedan od najvećih kršćanskih svetaca (Horvat, 1956). Osim važne materijalne kulturne baštine valja istaknuti i novootvoreni Muzej nematerijalne baštine – Riznica Međimurja starom gradu Zrinskih u Čakovcu.

Društveno-geografski čimbenici mogu se još podijeliti i na 5 cjelina a to su : 1) Gradovi i naselja, 2.) Kultura života i rada, 3.) Kulturne ustanove, 4.) Manifestacije, 5.) Turistička suprastruktura. U Međimurskoj županiji pod 1.) spadaju stari grad i barokna jezgra Čakovca,

Kapela Sv. Jelene u Šenkovcu, Štrigova s okolnim vinogorjem, Dvorac Fešetić u Pribislavcu, grad Prelog i toplice Sv. Martin na Muri. Pod 2.) vinogradarstvo, gastronomija i tradicijski zanati. Pod 3.) Muzej Međimurja u Starom gradu Čakovcu, Centar dr. Rudolf Steiner u Donjem Kraljevcu, Spomen-dom rudarstva Cimper u Murskom Središću, nedavno otvoreni Muzej nematerijalne baštine - Riznica Međimurja u Starom gradu Čakovcu i interpretacijski centar Med dvema vodama. Pod 4.) spadaju slijedeće manifestacije: Porcijunkolovo – kulturno-turistička manifestacija u Čakovcu, Ljeto u gradu Zrinskih, Vincekov pohod, Festival vina Urbanovo, Međimurski fašnik u Čakovcu. Pod brojem 5.) to su sportsko-rekreacijski centri: SRC Mladost u Čakovcu, Nacionalni gimnastički centar ATON u Nedelišću, Sportski aerodrom u Pribislavcu, Međunarodni speedway stadion u Donjem Kraljevcu - Golf igralište u Sv. Martinu, nacionalno licenciran karting centar u Belici, zatim turističke staze Međimurska vinska cesta, Međunarodna biciklistička staza Mura-Drava Bike, Cesta tradicije te Međerkin Breg (web stranice TZ međimurske županije, strategija razvoja Međimurske županije do 2020. godine).

Neka od kulturnih dobara nisu dio samo nacionalne baštine već imaju i veće, svjetsko značenje, pa su zbog toga upisana na UNESCO-vu listu nematerijalne baštine čovječanstva. U Međimurskoj županiji tri kulturna dobra upisana su na UNESCO-vu listu tj. reprezentativni popis nematerijalne kulturne baštine čovječanstva, a to su: Međimurska popevka, umijeće izrade tradicijskih dječjih igračaka s područja sjeverozapadne Hrvatske i medicarski obrt s područja sjeverozapadne Hrvatske. (<https://riznica.hr/o-nematerijalnoj-bastini/>)

U Registar kulturnih dobara Republike Hrvatske s područja Međimurja upisano je 15 kulturnih dobara u kategoriji nematerijalni dobara. To su: umijeće zlatarenja na Dravi, izrada drvenih dječjih igračaka, pokladnih maski (pikač), božićnog nakita (kinč) i lusteri, cimbal, uporabnih predmeta od komušine, božićnih jaslaca, pisanica, medicari, lončari, kotoripska i štrigovska skupina govora, slavna međimurska popevka te tradicija lovstva i slavljenja svetog Marina biskupa (Kovač, 2022).

#### **4. Analiza turističkog tržišta Međimurske županije**

Turističko tržište je skup odnosa ponude i potražnje pod utjecajem turističkih kretanja. Kako bi bolje shvatili Međimursku županiju kao turističku cjelinu i kao turističko tržište moramo

analizirati nekoliko turističkih pokazatelja. U slijedećim pod poglavljima bit će riječ o turističkoj ponudi, potražnji te socijalnim pokazateljima razvoja turizma.

#### 4.1. Pokazatelji turističke potražnje

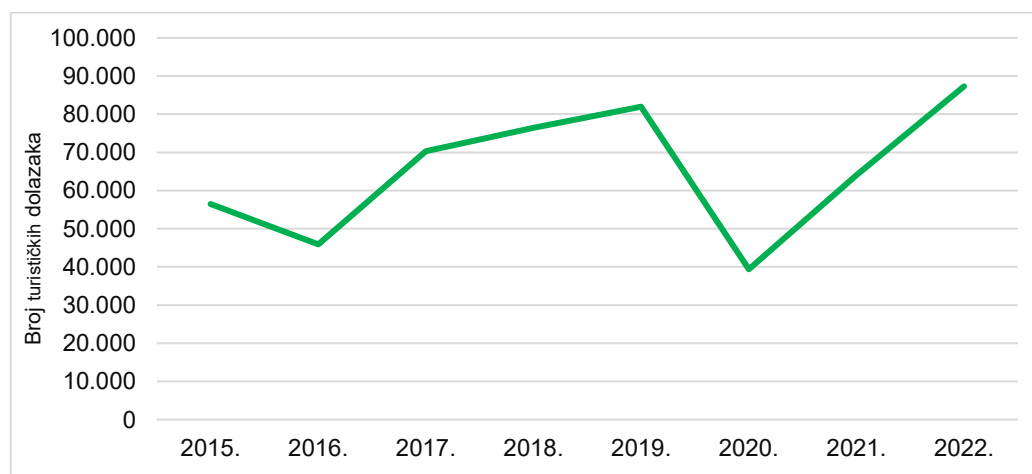
Prema Galičiću, turistička potražnja je sposobnost određenog tržišnog potrošača da u nekom određenom razdoblju i po određenim cijenama apsorbira određenu količinu proizvoda ili usluga. Kako bi se turistička potražnja mogla formirati, važna su dva faktora. To su slobodno vrijeme i slobodna sredstva turista (Galičić i Laškarin, 2016). Pokazatelji turističke potražnje su broj dolazaka i broj noćenja turista.

U tablici 5. prikazan je ukupan broj turističkih dolazaka Međimurske županije. Iz nje je vidljivo kako je postojao linearni rast ukupnih dolazaka (stranih i domaćih) turista, sve do 2020. godine kada je nastupila pandemija Covida-19. Nažalost, zbog nemogućnosti dolaska, broj dolazak je drastično pao. Međutim 2022. godina je zabilježila veliki porast u odnosu na 2021. godinu. Zabilježeno je 5.370 dolazaka više u odnosu na (relevantnu) pred pandemijsku 2019. godinu, kad je broj dolazaka iznosio 81.924. (Grafikon 1.)

**Tablica 5.** Ukupan broj turističkih dolazaka u Međimurskoj županiji

2015.	2016.	2017.	2018.	2019.	2020.	2021.	2022.
56.442	45.880	70.337	76.415	81.924	39.384	64.051	87.294

Izvor: Državni zavod za statistiku 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021 i 2022.



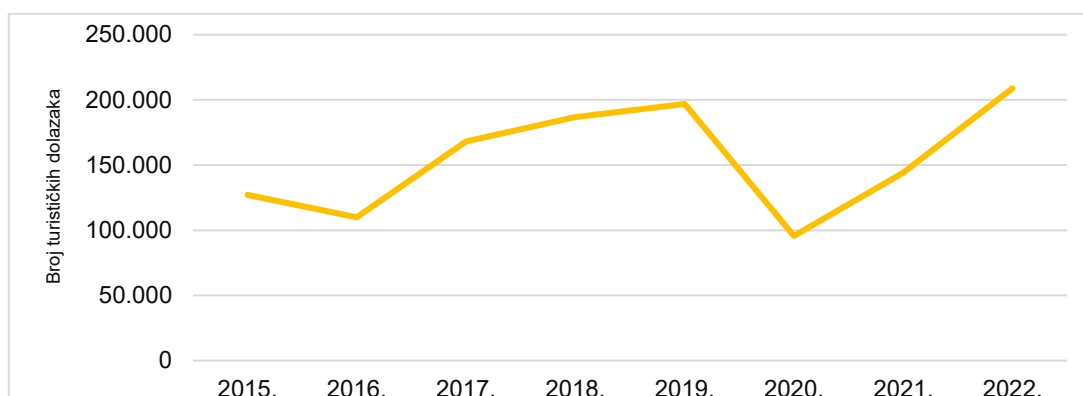
**Grafikon 1.** Grafički prikaz ukupnog broja turističkih dolazaka u Međimurskoj županiji

Izvor: izradila autorica prema podacima Državnog zavod za statistiku

**Tablica 6.** Ukupan broj turističkih noćenja u Međimurskoj županiji

2015.	2016.	2017.	2018.	2019.	2020.	2021.	2022.
127.190	110.039	168.146	186.736	196.922	95.673	144.061	208.871

Izvor: Državni zavod za statistiku 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020 i 2021.

**Grafikon 2.** Grafički prikaz ukupnog broja turističkih noćenja u Međimurskoj županiji

Izvor: izradila autorica prema podacima Državnog zavod za statistiku

**Tablica 7.** Ukupan broj turističkih dolazaka u gradovima Međimurske županije

	2015.	2016.	2017.	2018.	2019.	2020.
Čakovec	8.434	7.778	8.205	11.050	13.550	5.292
Prelog	3.571	3.347	3.599	3.834	4.111	1.930

Izvor: Državni zavod za statistiku 2015, 2016, 2017, 2018, 2019 i 2020.

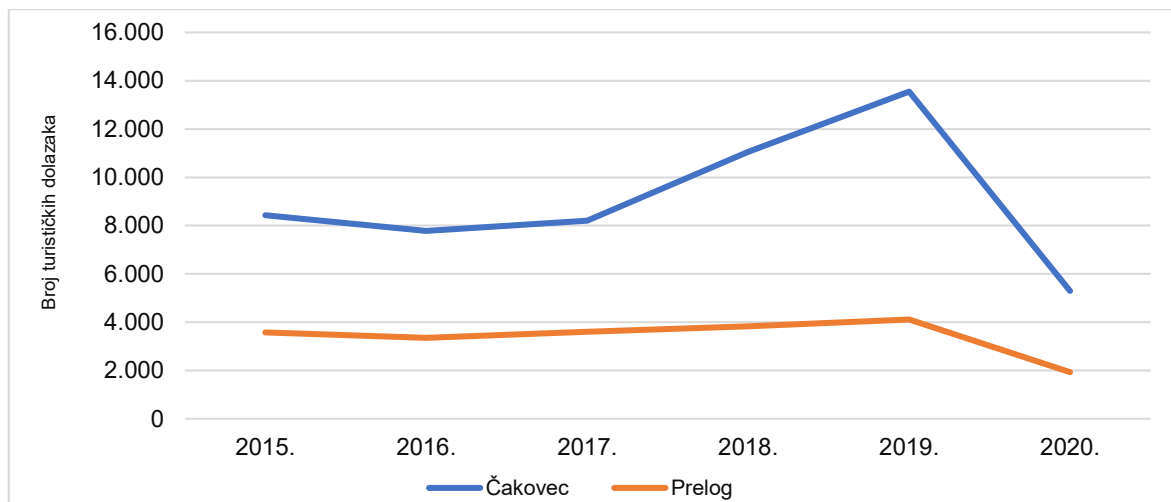
**Tablica 8.** Ukupni broj turističkih noćenja u gradovima Međimurske županije

	2015.	2016.	2017.	2018.	2019.	2020.
Čakovec	14.877	14.686	14.510	19.891	24.388	10.279
Prelog	8.584	6.985	7.288	3.834	7.923	3.505

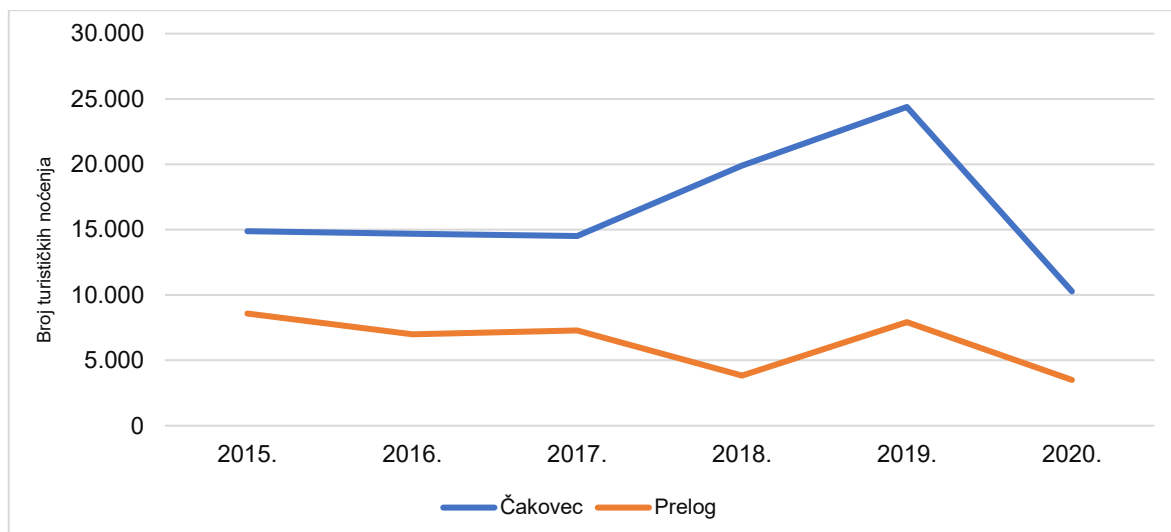
Izvor: Državni zavod za statistiku 2015, 2016, 2017, 2018, 2019 i 2020.

Zbog nedostatka podataka ukupan broj turističkih dolazaka i noćenja u gradovima i pojedinim Općinama Međimurske županije, analiziran je samo u razdoblju od 2015. do 2020. godine. Iz tablice 5. vidimo da je grad Čakovec vodeći grad po turističkim kretanjima te je tako ukupan broj dolazaka 2019. narastao na 13.550, a 2015. godine je taj broj iznosio 8.434 turističkih dolazaka. Nažalost i grad Čakovec i grad Prelog u 2020. godini doživjeli su pad turističkih dolazaka zbog pandemije Covida-19 (Grafikon 3.). Što se tiče broja turističkih noćenja u gradu Čakovcu, on je u porastu svake godine te je tako 2019. iznosio

24.388. U gradu Prelogu je 2019. u odnosu na 2015. godinu zabilježen blagi pad s 8.584 na 7.923 noćenja. Taj pad se nastavio i u 2020. godini. (Tablica 8. i Grafikon 4.).

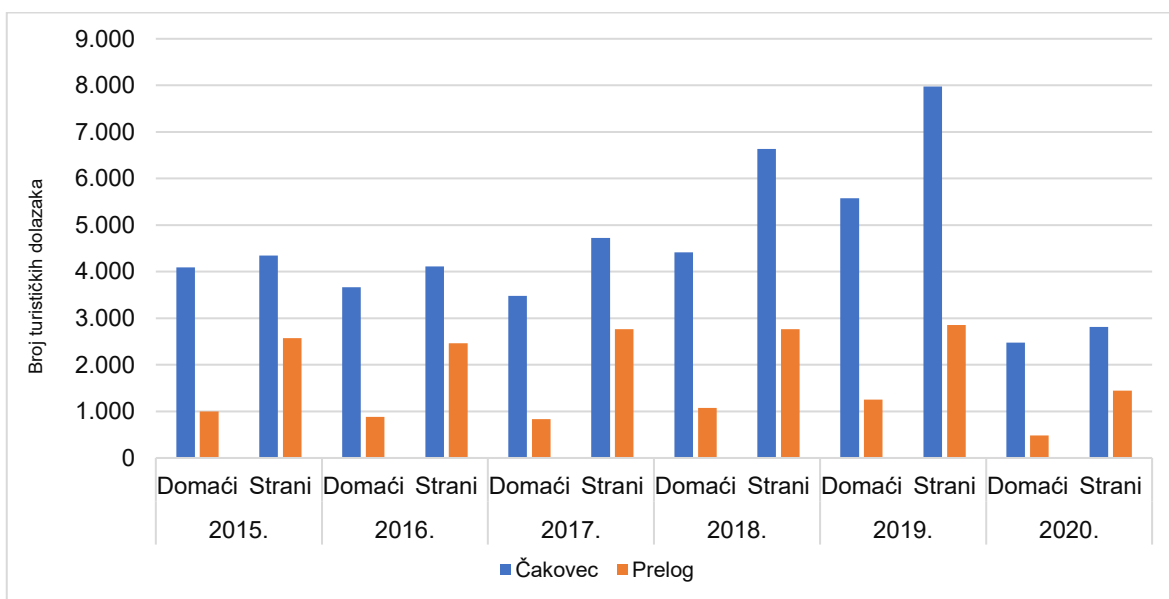


**Grafikon 3.** Grafički prikaz ukupnog broja turističkih dolazaka u gradovima Međimurske županije  
Izvor: izradila autorica prema podacima Državnog zavod za statistiku

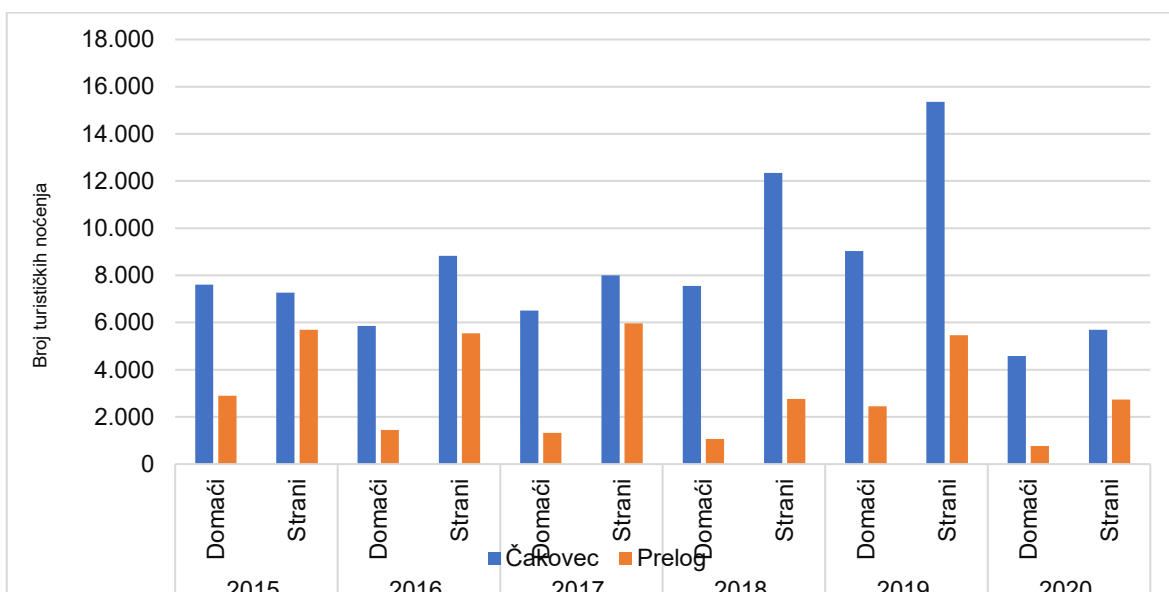


**Grafikon 4.** Grafički prikaz ukupnog broja turističkih noćenja u gradovima Međimurske županije  
Izvor: izradila autorica prema podacima Državnog zavod za statistiku





**Grafikon 5.** Grafički prikaz broja turističkih dolazaka po strukturi u gradovima Međimurske županije  
Izvor: izradila autorica prema podacima Državnog zavod za statistiku



**Grafikon 6.** Grafički prikaz broja turističkih noćenja po strukturi u gradovima Međimurske županije  
Izvor: izradila autorica prema podacima Državnog zavod za statistiku

Analizom strukture prema zemlji podrijetla vidimo da u gradovima Čakovcu i Prelogu, ali i ostalim dijelovima Međimurske županije postoji znatno veći broj dolazaka i ostvarenih noćenja stranih turista. Za usporedbu 2019. godine ukupni broj ostvarenih noćenja stranih turista u Čakovcu iznosio je 15.361, a domaćih tek 9.027 (Grafikon 6.) Prema Izvješću

turističke zajednice Međimurske županije za 2021. godinu, od stranih turista najviše je onih iz Poljske, Slovenije, Njemačke, Austrije i Češke.

**Tablica 9.** Ukupan broj turističkih dolazaka po Općinama u Međimurskoj županiji

	2015.	2016.	2017.	2018.	2019.	2020.
Nedelišće	2.152	2.357	2.402	2.353	2.084	932
Sveti Martin na Muri	37.833	28.622	40.000	54.373	56.596	27.800
Štrigova	342	318	639	696	823	492

Izvor: Državni zavod za statistiku 2015, 2016, 2017, 2018, 2019 i 2020.

**Tablica 10.** Ukupan broj turističkih noćenja po Općinama u Međimurskoj županiji

	2015.	2016.	2017.	2018.	2019.	2020.
Nedelišće	4.982	5.034	6.127	6.313	4.496	2.023
Sveti Martin na Muri	89.306	108.396	130.642	142.509	147.107	72.349
Štrigova	1.420	861	1.621	1.809	2.321	1.733

Izvor: Državni zavod za statistiku 2015, 2016, 2017, 2018, 2019 i 2020.

Broj turističkih dolazaka i noćenja analiziran je samo za one Općine koje imaju veći utjecaj na turizam Međimurske županije te one za koje su dostupni podaci. U turističkom pogledu najvažnija Općina je Sveti Martin na Muri koja ostvaruje iznimno veće brojke od ostalih Općina. Tako je broj noćenja 2019. godine u Općini Sveti Martina na Muri iznosio čak 147.107, u Nedelišću je ostvareno 4.469, a u Štrigovi tek 2.321 noćenja (Tablice 9. i 10.).

## 4.2. Pokazatelji turističke ponude

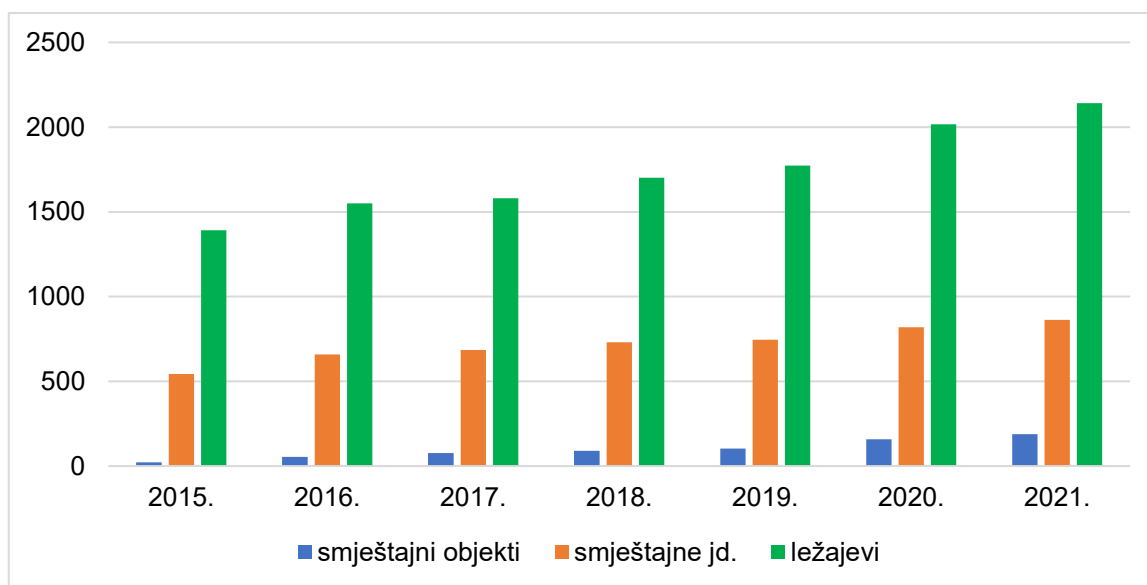
Turistička ponuda je „količina roba i usluga koja se nudi po određenim cijenama radi zadovoljavanja potreba turističke potražnje“ (Galičić i Laškarin, 2016). Komponente ponude mogu se razdijeliti u pet dijelova koje zajedno stvaraju integrirani turistički proizvod. To su atrakcije (prirodne i društvene), ugostiteljstvo (smještaj, prehrana i dr.), promet, turističke agencije i turistički turoperator i trgovina. Temeljni pokazatelji koji se računaju pri analiziranju turističke ponude su smještajni objekti, koji mogu biti kolektivni i privatni, smještajni kapaciteti (broja soba, apartmana, kampova) te turističke postelje ili ležajevi koji mogu biti pomoćni i stalni.

**Tablica 11.** Pokazatelji turističke ponude Međimurske županije od 2015. do 2021. godine

	2015.	2016.	2017.	2018.	2019.	2020.	2021.
smještajni objekti	22	55	76	91	103	158	188
smještajne jd.	544	659	686	731	746	820	863
Ležajevi	1.392	1.551	1.580	1.702	1.773	2.017	2.141

Izvor: Izvješća turističke zajednice 2021, 2019, 2018 i 2016.

Iz tablice 11. vidljivo je kako je broj smještajnih objekata, broj smještajnih jedinica te ukupni broj ležajeva rapidno rastao. Tako je broj smještajnih objekata 2021. u odnosu na 2015. narastao s 22 na čak 188 objekata. Broj smještajnih kapaciteta tj. jedinica 2015. je iznosio 544, a 2019. skočio je na čak 863 jedinica. Što se tiče ležajeva ili turističkih postelja, njihov broj 2021. iznosio je 2.141, dok je 2015. on bio 1.392 (Grafikon 7.).

**Grafikon 7.** Ukupni broj pokazatelja turističke ponude od 2015. do 2021. godine u Međimurskoj županiji

Izvor: izradila autorica prema podacima Državnog zavod za statistiku

**Tablica 12.** Iskorištenost smještajnih kapaciteta Međimurske županije (u danima)

	2015.	2016.	2017.	2018.	2019.	2020.	2021.
Međimurska županija	91,37	71,00	106,42	110,00	111,07	47,43	67,29

Izvor: izradila autorica prema podacima Državnog zavod za statistiku

Još jedan pokazatelj ponude je iskorištenost smještajnih kapaciteta koji nam govori koliko dana u godini se prosječno koristi smještajni objekt. Tako iz Tablice 12 iščitavamo da se su

se smještajni objekti najviše koristili 2019. godine, kad je broj dana iznosio 111. Naravno 2020. godine zbog pandemije Covid-19 taj se broj se smanjio na 47 dana. Međutim 2021. je već došlo do porasta na 67 dana.

Prema Izvješću turističke zajednice Međimurske županije za 2021. godinu od smještajnih objekata prevladavaju hoteli kojih ima pet. Glavnu ulogu prema broju smještajnih jedinica i ležajeva ima Sveti Martin na Muri koji raspolaže s 337 smještajnih jedinica i čak 838 ležajeva. Tamo se također nalazi i kompleks s hotelom od 157 soba i 6 apartmana te još 120 apartmana. Nakon Svetog Martina na Muri, slijedi grad Čakovec te Prelog. Sveti Martin na Muri pozicionira se na turističko tržište kao „100 prirodan odmor“ te pomoću slogana „Pokreni se!“ i „Napuni se pozitivnom energijom!“, zbog termi Sv. Martin i kompleksa navedenog hotela i apartmana. U sklopu ponude nude se i unutarnji termalni bazeni, wellnes i beauty centar, ljetni aquapark i dr. Hotelski smještaj se nalazi u gradovima Čakovcu i Prelogu te Općinama Sveti Martin na Muri i Donjem Kraljevcu. Pansionski smještaj nalazi se u Općinama Mursko Središće, Pušćine te Donji Vidovec. Smještaj u kućanstvima i seljačkim gospodarstvima organiziran je u Općinama Štrigovi, Nedelišću, Čakovcu te Svetom Juraju na Bregu (Izvješće o izvršenju programa rada turističke zajednice Međimurske županije, 2021). Što se pak tiče najzastupljeniji vrsta selektivnih vrsta turizma u Međimurskoj županiji to su: ruralni, eno-gastronomski, zdravstveni, kongresni, sportsko-rekreativni i cikloturizam.

### **4.3. Socijalni i ostali turistički pokazatelji**

Tijekom analize socijalnih pokazatelja u turizmu, najčešći relevantni pokazatelji su prosječna duljina boravka (u danima) koeficijent turističke funkcionalnosti te stopa turističke penetracije.

Prvi analizirani pokazatelj je prosječna duljina boravka. Ona pokazuje koliko dugo (u danima) turisti ostaju u destinaciji. Za promatrano razdoblje od 2015. do 2022. godine za cijelu Međimursku županiju prosječna duljina boravka je 2, 3 dana tj. dva dana. Što se tiče Općine Sv. Martin na Muri pokazatelj je nešto veći pa je tako 2016. godine iznosio 3,9 dana tj. 4 dana, a 2020. godine se spustio na 2,6 dana (Tablica 15.).

**Tablica 13.** Prosječna duljina boravka (u danima) turista u Međimurskoj županiji

	2015.	2016.	2017.	2018.	2019.	2020.	2021.	2022.
Međimurska županija	2,25	2,4	2,39	2,32	2,42	2,44	2,23	2,39

Izvor: izradila autorica prema podacima Državnog zavod za statistiku

**Tablica 14.** Prosječna duljina boravka (u danima) turista u gradu Čakovcu

	2015..	2016.	2017.	2018.	2019.	2020.
Čakovec	1,8	1,9	1,8	1,8	1,8	2,0

Izvor: izradila autorica prema podacima Državnog zavod za statistiku

**Tablica 15.** Prosječna duljina boravka (u danima) turista u Općini Sv. Martin na Muri

	2015.	2016.	2017.	2018.	2019.	2020.
Sv. Martin na Muri	2,4	3,9	3,2	2,6	2,6	2,6

Izvor: izradila autorica prema podacima Državnog zavod za statistiku

Drugi analizirani pokazatelj je stopa turističke penetracije. Ona pokazuje broj dnevnih turističkih dolazaka na sto stanovnika. Godine 2015. stopa je iznosila 3,06 dolazaka na 100 stanovnika, a 2022. godine čak 5,4 turističkih dolazaka na 100 stanovnika. Iz tog se može zaključiti da broj turističkih dolazaka raste, ali također ne smijemo zanemariti činjenicu da se i broj ukupnog broja stanovnika smanjio (Tablica 16.)

**Tablica 16** Stopa turističke penetracije Međimurske županije

	2015.	2016.	2017.	2018.	2019.	2020.	2021.	2022.
Međimurska županija	3,06	2,65	4,05	4,5	4,74	2,3	3,72	5,4

Izvor: izradila autorica prema podacima Državnog zavod za statistiku

**Tablica 17.** Koeficijent turističke funkcionalnosti i turistički operativni indikator (TOI) u smještajnim kapacitetima Međimurske županije

	2015.		2022.	
	Koeficijent turističke funkcionalnosti	TOI	Koeficijent turističke funkcionalnosti	TOI
Međimurska županija	1,22	1	2,02	1

Izvor: izradila autorica prema podacima Državnog zavod za statistiku

Treći izračunati pokazatelj je koeficijent turističke funkcionalnosti koji spaja smještajne kapacitete neke destinacije te broj stanovnika. On nam pokazuje koliko je turističkih postelja

na 100 stanovnika. Što su veće vrijednosti ovog indikatora, to on ukazuje na veću važnost turizma u gospodarstvu određene destinacije. Nažalost Međimurska županija, kao kontinentalna turistička destinacija ima nizak koeficijent i on je 2015. godine iznosio samo 1,22, da bi se 2022. godine povećao na 2,02. To znači da su 2022. godine na 100 stanovnika postojala tek 2 smještajna turistička kapaciteta (Tablica 17.)

Prema Defertovom turističkom operativnom indeksu (TOI Izračunati rezultati koeficijenta) mogu se grupirati u šest skupina;  $KTF > 500$  vrlo značajna turistička aktivnost (TOI 6), 100-500 značajna turistička aktivnost (TOI 5), 40-100 pretežna turistička aktivnost (TOI 4), 10-40 važna turistička aktivnost, ali ne glavna (TOI 3), 4-10 turistička aktivnost od manje važnosti (TOI 2),  $I < 4$  neznatna turistička aktivnost (TOI 1) (Vojnović, 2016). Nažalost prema ovom indikatoru Međimurska županija pripada među neznatnu turističku aktivnost jer ima oznaku  $TOI=1$ . Međutim to je ne čini manje važnom turističkom destinacijom kontinentalnog turizma, već dapače Međimurska županija pripada u jednu od najkvalitetnijih i važnih turističkih destinacija kontinentalnog turizma Hrvatske.

## **5. Strateško upravljanje Međimurskom županijom**

Lokalna i županijska tijela i strateški dokumenti čine županijski institucionalni okvir za razvoj turizma. Upravni odjel za gospodarske djelatnosti je glavno Županijsko upravno tijelo kojem je glavno područje djelovanja turizam. Zavod za prostorno uređenje te Javna ustanova Međimurska priroda su također organizacije koje su direktno uključene u sustav strateškog usmjeravanja turizma. Najbitniji sudionik u razvoju, poboljšanju, planiranju, organizaciji i promidžbi turizma je sustav turističkih zajednica. Na čelu je Turistička zajednica Međimurska županija, a ostale su: Turistička zajednica grada Čakovca, Turistička zajednica grada Preloga, Turistička zajednica grada Mursko Središće te još tri turističke zajednice općina Nedelišće, Sveti Martin na Muri i Štrigova. U sistemu potpore razvoja turizma neizostavno mjesto imaju i lokalne razvojne agencije, obrazovne institucije te komore, udruge i LAG-ovi (Telišman, 2016, 20). Na slici 5. moguće je vidjeti dionike na području Međimurske županije koji utječu na turističku ponudu Županije te na njeno upravljanje.

Područje djelovanja	Dionici
Javna uprava	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Međimurska županija</b> – jedinica regionalne samouprave odgovorna za funkcioniranje i razvoj županije. U sklopu županijskog UO za gospodarske djelatnosti djeluje Odsjek za poljoprivredu i turizam s 3 djelatnika.</li> <li>• <b>Gradovi i općine</b> – u sklopu Međimurske županije nalaze se tri grada: Čakovec, Mursko Središće i Prelog te 22 općine: Belica, Dekanovec, Domašinec, Donja Dubrava, Donji Kraljevec, Donji Vidovec, Goričan, Gornji Mihaljevec, Kotoriba, Mala Subotica, Nedelišće, Orehovica, Podturen, Pribislavec, Selnica, Strahoninec, Sveta Marija, Sveti Juraj na Bregu, Sveti Martin na Muri, Šenkovec, Štrigova, Vratišinec.</li> </ul>
Upravljanje i promocija turizma	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Turistička zajednica Međimurske županije</b> – ključan akter planiranja, razvoja i turističke promocije Međimurja. U TZMŽ je stalno zaposleno 2 djelatnika.</li> <li>• <b>Turističke zajednice Gradova</b> (Čakovec, Mursko Središće, Prelog) i <b>Općina</b> (Nedelišće, Sv. Martin na Muri, Štrigova) – zadužene za planiranje, razvoj i turističku promociju. U sustavu je stalno zaposleno 7 djelatnika.</li> </ul>
Upravljanje i uređenje prostora	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Zavod za prostorno uređenje Međimurske županije</b> – javna ustanova za obavljanje poslova prostornog planiranja na regionalnoj razini.</li> <li>• <b>Međimurska priroda</b> – javna ustanova za upravljanje zaštićenim prirodnim vrijednostima na području županije.</li> </ul>
Obrazovanje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Međimursko veleučilište u Čakovcu</b> – izvodi preddiplomski i specijalistički diplomski stručni studij iz Menadžmenta turizma i sporta.</li> <li>• <b>Ekonomska i trgovačka škola Čakovec i Srednja škola Prelog</b> – nude smjerove iz ugostiteljstva i turizma.</li> </ul>
Udruge i komore	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Udruga 'Međimurske roke'</b> – osnovana s ciljem očuvanja tradicionalnih proizvoda i usluga. Pokretač 'Ceste tradicije' i dvije tematske manifestacije.</li> <li>• <b>Udruga vinogradara i vinara Hortus Croatiae</b> – suorganizator manifestacije Urbanovo, Festivala pušipela i Dana otvorenih podruma.</li> <li>• <b>Udruga malih sirara Turoš</b> – njeguje proizvodnju tipičnog međimurskog tvrdog kravljeg sira u obliku stošca.</li> <li>• <b>Udruge pčelara Agacija, Čmela</b> – posvećene razvoju pčelarstva i očuvanju autohtone sive pčele.</li> <li>• <b>Udruga za zaštitu međimurskih prehrambenih autohtonih proizvoda</b> – potiče stjecanje oznake zemljopisnog podrijetla i izvornosti.</li> <li>• <b>Udruga kuhara</b> – u sklopu Hrvatskog kuharskog saveza promiče izvrsnost.</li> <li>• Više drugih udruga iz domena sporta, folkloru i sl.</li> <li>• <b>Obrtnička komora Međimurja</b> – stručno-poslovna organizacija koja promiče zajedničke interese obrtnika u Međimurju.</li> <li>• <b>HGK-Županijska komora Čakovec</b> – potiče gospodarski razvoj. U sklopu djeluje strukovno udruženje za turizam.</li> </ul>
Regionalni razvoj	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Regionalna razvojna agencija Međimurje REDEA d.o.o.</b> – aktivno se bavi projektima strateškog planiranja. Aktivna i u više projekata razvoja turizma.</li> <li>• <b>Razvojna agencija Grada Čakovca (ČAKRA)</b> – aktivno se bavi projektima lokalnog razvoja. Aktivna i u projektima razvoja turizma.</li> </ul>

**Slika 5.** Dionici na području Međimurske županije koji utječu na upravljanje turizmom  
Izvor: Strateški marketinški plan turizma Međimurske županije 2014.-2020., 12

## **5.1. Uloga turističkih zajednica u upravljanju turizmom u Međimurskoj županiji**

Kao što je već navedeno, na području Županije djeluje sedam turističkih zajednica. Glavna je turistička zajednica (TZ) Međimurske županije, zatim slijede TZ grada Čakovca, TZ područja Mura i Gorice, TZ općine Nedelišće, TZ grada Preloga, TZ općine Sveti Martin na Muri te TZ općine Štrigova.

Tri glavna cilja turističkih zajednica, a koji su određeni zakonom su: 1. Poticanje i iniciranje razvoja i poboljšavanje postojećih i budućih turističkih proizvoda; 2. Promidžba turističkog proizvoda; 3. Razvijanje percepcije o važnosti i gospodarskim, društvenim i drugim učincima turizma, te potrebi i važnosti održavanja i poboljšavanja svih komponenata turističkog proizvoda i unapređenje zaštite okoliša, prirodne i kulturne baštine shodno održivom razvoju (Magaš, Vodeb, i Zadel, 2018). Čak svih sedam turističkih zajednica koje djeluju u Županiji, povode se ovim ciljevima. Na internetskim stranica svih turističkih zajednica moguće je naći Programme rada za svaku pojedinu godinu te Izvješća o radu za svaku od njih. U dokumentu Program o radu navedene su polazne osnove, dakle sva postojeća ponuda po pojedinim dijelovima Županije, od prirodne i kulturne baštine, manifestacija, turističkih proizvoda do smještajnih kapaciteta. Zatim su analizirani kvantitativni turistički podaci te eksterno turističko tržište. Nadalje su navedeni planirani prihodi i rashodi za nadolazeću godinu te najvažnije, razrađeni planovi novih aktivnosti. Na kraju su navedeni upravo ciljevi o kojima pišu Magaš, Vodeb, i Zadel (2018), razvitak novih proizvoda, razvoj i rad na marketingu destinacije, uključivanje lokalnih dionika, poboljšanje uvjeta boravka turista u destinaciji te poboljšanje svijesti i razvitak održivog, „mindfull“ turizma. Prelaskom na dokument Izvješća o radu turističkih zajednica može se zaključiti kako Turističke zajednice Međimurske županije vrlo dobro ostvaruju svoje strateške ciljeve i planove za tekuće godine. Usporedbom Plana rada i Izvješća rada dolazi se do spoznaje da sve Turističke zajednice ostvaruju ciljeve vezane uz realizaciju ponude novih turističkih proizvoda i manifestacija, kao i povećanje smještajnih kapaciteta. Također ostvareni ukupni rashodi ne premašuju ostvarene planirane rashode. Međutim, u prihodima Turističke zajednice se razlikuju. U nekim turističkim zajednicama Međimurske županije dolazi do nedostignutog planiranog prihoda, npr. u TZ Nedelišće za 2021. godinu. Međutim to ih ne



sprječava u uspješnosti rada (Program rada i Izvješća rada svih sedam Turističkih zajednica 2019, 2020, 2021). To potvrđuju mnogobrojne nagrade koje su destinacije u Županiji te sama Županija dobile. Između 2008. i 2010. godine Čakovec je u sklopu natjecanja izvrsnosti kontinentalnog turizma (Zeleni cvijet turizma kontinentalne Hrvatske), uzastopno dobio najbolje ocjene u kategoriji uređenosti gradova srednje veličine. Perivoj Zrinskih je pak 2011. godine proglašen najboljim perivojem u Hrvatskoj, a grad Prelog je 2012. godini proglašen najuređenijim mjestom do 5.000 stanovnika (Telišman, 2016, 25). Na natjecanju European Destinations of Excellence (EDEN), u razdoblju od 2007. do 2015., Međimurska županija je jedina županija u Hrvatskoj koja je osvojila nagradu za dva područja. To su Aveti Martina na Muri na temu „Turistička destinacija na ruralnom području“ i Gornje Međimurje, na temu „Turizam i lokalna gastronomija“. Osim toga, 2010. godine, nagrada Srebrni cvijet europske asocijacije Entente Florale Europe pripao je upravo Svetom Martinu na Muri. Najnovija prestižna nagrada na svjetskoj razini, a koju imaju samo tri svjetske regije je, Green Destinations Award za održivi turizam dobivena 2023. godine.

**Tablica 18.** Prikaz ukupnih prihoda Turističke zajednice Međimurske županije u 2021. godini

		<b>PRIHODI</b>	<b>PLAN 2021.</b>	<b>REBALANS 2021.</b>	<b>REALIZACIJA 2021.</b>	<b>INDEKS</b>	<b>UDIO % U REALIZACIJI</b>
<b>1.</b>		Izvorni prihodi	270.000,00	440.000,00	439.885,24	162,92	6,72
	<b>1.1.</b>	Turistička postrojba	120.000,00	190.000,00	188.709,06	157,26	2,88
	<b>1.2.</b>	Članarina	150.000,00	250.000,00	251.176,18	167,45	3,84
<b>2.</b>		Prihodi iz proračuna županije	1.500.000,00	1.400.000,00	1.410.376,02	94,03	21,56
<b>3.</b>		Prihodi iz sustava turističkih zajednica	1.270.000,00	857.600,00	857.599,91	67,53	13,11
<b>4.</b>		Prihodi iz EU fondova	3.118.000,00	3.169.000,00	3.168.952,28	101,63	48,44
<b>5.</b>		Prihodi iz gospodarske djelatnosti	20.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>6.</b>		Preneseni višak iz prethodne godine	31.000,00	223.824,09	223.842,09	722,01	3,42
<b>7.</b>		Ostali prihodi	1.000,00	441.680,58	441.705,08	44.170,51	6,75
		<b>SVEUKUPNO</b>	<b>6.210.000,00</b>	<b>6.532.104,67</b>	<b>6.542.342,62</b>	<b>105,35</b>	<b>100,00</b>

Izvor: URL8, 24 (pristupljeno 2. ožujka 2023).

Glavna zadaća glavne turističke zajednice u Međimurskoj županiji – Turistička zajednica Međimurske županije je planiranje i provođenje strategija, predlaganje i izvedbu promidžbenih aktivnosti te podizanje sveukupne kvalitete turističke ponude cijele županije. Tijela koje čine Turističku zajednicu Međimurske županije su: Skupština, Turističko vijeće, Predsjednik (čiju funkciju obavlja župan Županije) te Direktor. Predsjednik TZ Međimurske županija je župan Matija Posavce, a direktor je Rudi Grula. Skupština turističke zajednice Međimurske županije sastoji se od TZ grada Čakovca čiji su članovi skupštine: Damir Varga, Miodrag Novosel, Saša Šestan, Siniša Šalomon i Željko Jakopec. Zatim od TZ općine Nedelišće koju zastupa gđa. Sonja Tkalčec, TZ općine Mursko Središće koju zastupa gđa. Jasna Ciboci. Nadalje TZ općine Sveti Martin na Muri čiji su članovi skupštine Davor Kocen, Igor Nekić, Ivica Kutnjak, Nuša Korotaj i Patrik Končić. TZ općine Štrigova zastupa gosp. Damir Knezić te TZ grada Preloga koju zastupa gđa. Dragica Domjanić (URL9). Turistička zajednica radi na osnovi godišnjeg programa rada te financijskog, koje pak donosi Skupština te ostvaruje prihode iz navedenih izvora: turističke pristojbe, članarine, proračuna Međimurske županije, potpore iz EU fondova i ostalih izvora. U tablici 18. prikazani su prihodi TZ Međimurske županije za 2021. godini. Iz nje je vidljivo da su prihodi promašeni za 708.621,00 kn, ali se taj višak novca koristi u buduće marketinške aktivnosti.

## **5.2. Strateški dokumenti razvoja turizma u Međimurskoj županiji**

Strateški dokumenti razvoja Međimurske županije, navode turizam kao jedan od glavnih aktera razvoja županije koji će u međusobnoj suradnji s poljoprivredom i poduzetništvom utjecati na dugoročni razvoj poboljšanja i razvijanja konkurentnosti uz temeljno načelo očuvanja okoliša i održivog razvoja. Strateški dokumenti i planovi provedbe u Međimurskoj županiji su: 1. Razvojna strategija Međimurske županije do 2020. godine, 2. Provedbeni program Međimurske županije za razdoblje do 2025. godine, 3. Masterplan razvoja turizma Međimurske županije do 2020. godine te 4. Strateški plan turizma Međimurske županije 2014.-2020. godine. Iako se turizam i razvoj turizma spominje u svim navedenim dokumentima, posebno se ističu Masterplan razvoja turizma te Strateški plan turizma Međimurske županije 2014. - 2020. godine.

Kako bi strateški plan bio uspješan potrebno ga je sastaviti u nekoliko faza i podfaza. Prva faza je analiza stanja, što podrazumijeva analize faktora iz okruženja i analizu resursa. Druga faza je formuliranje destinacijske misije, vizije i ciljeva. Treća faza je formuliranje destinacijske strategije što uključuje analizu turističkih poslovnih subjekata, navođenje strategija proizvodno-tržišne ekspanzije. Četvrta faza obuhvaća definiranje procesa ciljanog marketinga pomoću segmentacije tržišta, odabira ciljanog tržišta i pozicioniranja na tržište. Peta faza obuhvaća strategiju marketinškog miksa, dakle strategiju proizvoda, cijena, distribucije i promidžbe. Šest faza se svodi na implementiranje i monitoring navedenog (Petrić, 2011).

Polazište definiranja razvoja turizma bilo je identificiranje postojeće turističke ponude, te identificiranje snage i slabosti postojećeg stanja turizma Međimurske županije. Glavna vizija je bila „Međimurje 2020. – destinacija dinamičnog i zdravog odmora“. Spomenuti su i glavni konkurentski proizvodi ovog područja – sport i rekreacija, enogastronomska ponuda, prirodne atrakcije. Uz pravilan održivi razvoj, ovi proizvodi imali su za cilj realizirati ključne strateške ciljeve koji su glasili: „poboljšanje ugostiteljske ponude“, „unaprjeđenje destinacijske turističke infrastrukture“, „podizanje razine dostupnosti i intra-županijske povezanosti“, „podizanje razine kvalitete“, „razvoj prepoznatljivog turističkog identiteta Međimurja“ (Masterplan razvoja turizma Međimurske županije do 2020. godine, 79). Međimurska županija se nastojala brendirati i kao „oaza zdravog života u pokretu“. Zaključno usporedbom strateških planova do 2020. godine u odnosu na ponudu danas, zaključujemo kako su ostvareni mnogi ciljevi, a turizam je ostvario dinamičan rast. Trenutno je najveći fokus na novom strateškom planu do 2027. godine, čiji puni naziv glasi: Plan razvoja Međimurske županije za razdoblje do 2027. godine. On je još u nacrtnoj fazi, a fiksni, cjeloviti plan dovršit će se do kraja 2023. godine.

## **6. SWOT analiza Međimurske županije**

SWOT analiza je jedna od najpoznatijih i najčešće korištenih analiza nekog proizvoda ili destinacije. Značenje SWOT analize je: S- strenght (snage), W- weaknesses (slabosti), O- opportunities (prilike) te T- threats (prijetnje).

**Tablica 19.** SWOT analiza turizma Međimurske županije

<p><b>Strengths – snage turizma Međimurske županije</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- omeđenost rijekama i kompaktnost prostora, raznolikost krajolika (brda, nizina i rijeke)</li> <li>- blizina velikih emitivnih država, izražena prometna dostupnost, sjecište prometnog koridora</li> <li>- odgovorno upravljanje okolišem, očuvana autentičnost</li> <li>- UNESCO zaštita baštine, visoka koncentracija prirodnih i kulturnih lokaliteta baštine</li> <li>- kvalitetna turistička ponuda atrakcija, smještajnih kapaciteta, wellnessa i spa</li> <li>- bogata enogastronomska ponuda</li> <li>- više nagrada za turistička postignuća</li> <li>- brendirana destinacija</li> <li>- kvalitetan sustav turističkih zajednica</li> <li>- marljivo stanovništvo</li> <li>- međunarodno relevantne i umrežene turističke atrakcije</li> <li>- specifičan, uredan, malen i raznolik prostor</li> </ul>	<p><b>Weaknesses – slabosti turizma Međimurske županije</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nedovoljni ljudski i financijski kapaciteti</li> <li>- nedovoljna tradicija povezivanja i suradnje</li> <li>- ispodprosječno obrazovna struktura stanovništva, nedovoljno obrazovanih kadrova</li> <li>- nepostojanje snažno diferencirajuće atrakcije, nedovoljno valorizirana kulturna baština</li> <li>- sport i sportska infrastruktura nije dovoljno valorizirana</li> <li>- ne-turističko promišljanje</li> <li>- nedostatan broj smještajnih kapaciteta</li> <li>- nedovoljno snažna sredstva za promidžbu i promociju na svjetsko tržište</li> <li>- nedostatak javnog prijevoza</li> </ul>
<p><b>Opportunities – prilike turizma Međimurja</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- visoka turistička razvijenost i prepoznatljivost u susjednim emitivnim državama</li> <li>- visok turistički potencijal</li> <li>- gustoća naseljenosti</li> <li>- unaprjeđenje imidža i atraktivnosti</li> <li>- razvoj ekonomije kreativnosti</li> <li>- raspoloživi izvori financiranja iz fondova EU</li> <li>- rastuća fleksibilnost i mobilnost radne snage</li> <li>- rastući broj novi atrakcija</li> <li>- porast interesa za kontinentalni turizam</li> <li>- jačanje svijesti o turizmu</li> </ul>	<p><b>Threats – prijetnje turizma Međimurja</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- veliki broj konkurenata u blizini</li> <li>- percepcija kontinentalne, a posebice Sjeverne Hrvatske, kao siromašnije destinacije tj. jeftinije</li> <li>- nedovoljna prepoznatljivost Međimurja na svjetskom tržištu</li> <li>- prepoznatljivost Hrvatske kao destinacije „Sunca i mora“</li> <li>- kupovna moć je niža te je nema dovoljno zainteresiranih domaćih turista</li> </ul>

Izvor: zaključci autorice prema navedenoj literaturi

Međimurska županija je jedna od najkvalitetnijih turističkih, kontinentalnih destinacija. Prednosti turizma u Županiji su omeđenost rijekama Murom i Dravom, postojanje više vrsta krajolika, brda, nizina, prostora uz rijeku. Velika snaga je to što Međimurska županija nalazi na izvrsnom geoprometnom području, pa su velike emitivne države, kao što su Austrija, Mađarska, Slovenija, blizu. Postoji kvalitetna ponuda turističkih atrakcija, smještajnih kapaciteta, velika gastronomska ponuda kao i wellness ponuda. Sačuvane su prirodne ljepote, autohtonost te se odgovornom upravlja okolišem. Lokalitete baštine su pod zaštitom UNESCO-a. Tokom godina, Međimurska županija je skupila i velik broj nagrada za turistička postignuća. Turizmom Županije upravlja kvalitetan sustav turističkih zajednica, a stanovništvo je marljivo i spremno za rad. Nedostaci ili slabosti su nedostatak javnog prijevoza, nedostatan broj smještajnih kapaciteta, nedovoljno ljudskih i financijskih kapaciteta, nedovoljno obrazovanih kadrova za turističku djelatnost, nedovoljna suradnja i povezivanje više aktera i sl.

Prilike koje Međimurska županija treba iskoristiti su: visoka turistička prepoznatljivost u susjednim emitivnim državama, raspoloživi izvori financiranja iz fondova EU, rastući broj novih atrakcija, mobilnost radne snage, jačanje svijesti o turizmu, porast interesa za kontinentalni turizam, stalno unaprjeđenje atrakcija i općenite atraktivnosti Županije. Prijetnje s kojima se turizam susreće je visoka razina konkurencije, percepcija kontinentalne Hrvatske, a posebice Sjeverne Hrvatske, kao turističke destinacije koja je jeftina i gdje se neće puno potrošiti, općenita svjetska neprepoznatljivost Međimurja, prepoznatljivost Hrvatske kao destinacije „Sunca i mora“ te niži interes domaćeg stanovništva.

## **Zaključak**

Sumirano, turistička destinacija je prostorna cjelina koja raspolaze zadovoljavajućim elementima ponude. Orijentirana prema turističkom tržištu i turistima, a za njen uspjeh vrlo je važno njome kvalitetno upravljati. Ključno je osigurati učinkovito donošenje odluka, regulativu i pravila koja će podržati rast turizma, prihode od potrošnje posjetitelja, zapošljavanje i sveukupno veće učinke na lokalno gospodarstvo, a pritom brinuti o očuvanju prirodnih i kulturno-povijesnih baština kao dugoročnih izvora privlačnosti regije za turiste. Svi fizički, društveni i ekonomski aspekti moraju biti zadovoljeni.

Destinacija koja je obrađena u ovom radu - Međimurska županija, danas je predvodnica kontinentalnog turizma u Hrvatskoj. U toj destinaciji u posljednjih desetak godina turistički razvoj je rapidno rastao. Dolazi do velikog povećanja ponude smještaja, kreiranja novih, zanimljivih i kvalitetnih turističkih proizvoda, do diverzifikacije ponude, razvoja ciklo turizma, enogastronomskog turizma, sporta i rekreacije. Također dolazi do stalnog rasta turističke potražnje. Kako bi se zadržao pozitivan trend rasta te još dodatno unaprijedila turistička ponuda te povećala iskorištenost postojećih smještajnih kapaciteta, nužno je dalje građenje prepoznatljivog destinacijskog imidža pomoću umrežavanja turističkih dionika, te korištenje dodatnih financijskih i ljudskih resursa za promotivne aktivnosti. Također potrebna je suradnja sa susjednim županijama ali i regijama susjednih država u svrhu što bolje zajedničke promocije na turističkom tržištu.

## Reference

Alfić, Suzana i Jasmina Gržinić. 2019. Turističke zajednice i proizvodi destinacija trendovi u hrvatskome turizmu. *Mostariensia: časopis za društvene i humanističke znanosti* 23 (2): 109-121. <https://hrcak.srce.hr/243311> (pristupljeno 27. siječnja 2023.).

Butler, Richard W. 2008. The Concept of a Tourist Area Cycle of Evolution: Implications for Management of Resources. *Canadian Geographer* 1: 5-12. [https://www.researchgate.net/publication/228003384\\_The\\_Concept\\_of\\_A\\_Tourist\\_Area\\_Cycle\\_of\\_Evolution\\_Implications\\_for\\_Management\\_of\\_Resources](https://www.researchgate.net/publication/228003384_The_Concept_of_A_Tourist_Area_Cycle_of_Evolution_Implications_for_Management_of_Resources) (pristupljeno 27. siječnja 2023.).

Đurić, Tomislav i Dragutin Feletar. 1971. *Stari gradovi, dvorci i crkve sjeverozapadne Hrvatske*. Čakovec: Mali Princ.

Galičić, Vlado, i Marina Laškarin. 2016. *Principi i praksa turizma i hotelijerstva*. Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu.

Horvat, Anđela. 1956. *Spomenici arhitekture i likovnih umjetnosti u Međimurju*. Zagreb.

Krešić, Damir. 2007. Faktori atraktivnosti turističkih destinacija u funkciji konkurentnosti. *Acta turistica* 19 (1): 45-82. <https://hrcak.srce.hr/76305> (pristupljeno 27. siječnja 2023.).

Križman Pavlović, Danijela i Sanja Živolić. 2008. Upravljanje marketingom turističke destinacije i perspektive u Republici Hrvatskoj. *Ekonomski istraživanja* 21 (2): 99-113. <https://hrcak.srce.hr/38173> (pristupljeno 27. siječnja 2023.).

Kušen, Eduard. 2002. *Turistička atrakcijska osnova*. Zagreb: edicija Instituta za turizam.

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

Petrić, Lidija. 2011. *Upravljanje turističkom destinacijom*. Split: Ekonomski fakultet.

Senečić, Josip i Jadranko Grgona. 2006. *Marketing menadžment u turizmu*. Zagreb: Mikrorad.  
Vitasović, Aljoša. 2012. Ekonomija doživljaja i konkurentnosti hrvatske turističke ponude. Pula: doktorska dizertacija, *Fakultet za ekonomiju i turizam „Dr. Mijo Mirković“*.

Vojnović, Nikola. 2018. Intenzitet turizma u vodećim hrvatskim turističkim gradovima i općinama. *Geoadria* 23(1): 29-50.

Vojnović, Nikola. 2012. Obilježja životnog ciklusa odabranih turističkih destinacija Istarskog priobalja. *Ekonomski misao i praksa* 21(2): 751-774.

Weber, Sandra i Vesna Mikačić. 2004. *Osnove turizma*. 11. izdanje. Zagreb: Školska knjiga.

## **Izvori**

Državni zavod za statistiku. 2015. *Dolasci i noćenja turista 2015*. Zagreb: Državni zavod za statistiku. [https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/160209\\_Dolasci\\_nocenja\\_2015.pdf](https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/160209_Dolasci_nocenja_2015.pdf) (pristupljeno 26.veljače 2023.).

Državni zavod za statistiku. 2016. *Dolasci i noćenja turista 2016*. Zagreb: Državni zavod za statistiku. [https://web.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2016/04-03-02\\_01\\_2016.htm](https://web.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2016/04-03-02_01_2016.htm) (pristupljeno 26.veljače 2023.).

Državni zavod za statistiku. 2017. *Dolasci i noćenja turista 2017*. Zagreb: Državni zavod za statistiku. [https://mint.gov.hr/UserDocsImages/AA\\_2018\\_c-dokumenti/180213\\_DZS\\_2017.pdf](https://mint.gov.hr/UserDocsImages/AA_2018_c-dokumenti/180213_DZS_2017.pdf) (pristupljeno 26.veljače 2023.).

Državni zavod za statistiku. 2018. *Dolasci i noćenja turista 2018*. Zagreb: Državni zavod za statistiku. [https://web.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2018/04-03-02\\_01\\_2018.htm](https://web.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2018/04-03-02_01_2018.htm) (pristupljeno 26.veljače 2023.).

Državni zavod za statistiku. 2015. *Dolasci i noćenja turista 2019*. Zagreb: Državni zavod za statistiku.

[https://mint.gov.hr/UserDocsImages/AAA\\_2020\\_ABC/c\\_dokumenti/200228\\_DZS\\_turizam2019.pdf](https://mint.gov.hr/UserDocsImages/AAA_2020_ABC/c_dokumenti/200228_DZS_turizam2019.pdf) (pristupljeno 26.veljače 2023.).



Državni zavod za statistiku. 2020. *Dolasci i noćenja turista 2020*. Zagreb: Državni zavod za statistiku. [https://podaci.dzs.hr/media/egclbob1/si-1683\\_turizam-u-2020\\_web.pdf](https://podaci.dzs.hr/media/egclbob1/si-1683_turizam-u-2020_web.pdf) (pristupljeno 26.veljače 2023.).

Državni zavod za statistiku. 2021. *Dolasci i noćenja turista 2021*. Zagreb: Državni zavod za statistiku. [https://podaci.dzs.hr/media/hkyjif5i/4-3-2\\_dolasci-i-nocenja-turista-u-2021.pdf](https://podaci.dzs.hr/media/hkyjif5i/4-3-2_dolasci-i-nocenja-turista-u-2021.pdf) (pristupljeno 26.veljače 2023.).

Državni zavod za statistiku. 2022. *Dolasci i noćenja turista 2022*. Zagreb: Državni zavod za statistiku. <https://podaci.dzs.hr/2022/hr/29506> (pristupljeno 26. veljače 2023.).

Institut za turizam 2016. *Masterplan razvoja turizma Međimurske županije turizma Međimurske županije do 2020. godine*. [https://medjimurska-zupanija.hr/dokumenti/UO%20za%20gospodarske%20djelatnosti/Masterplan\\_razvoja\\_turizma\\_Medjimurske\\_zupanije\\_2020.pdf](https://medjimurska-zupanija.hr/dokumenti/UO%20za%20gospodarske%20djelatnosti/Masterplan_razvoja_turizma_Medjimurske_zupanije_2020.pdf) (pristupljeno 2.3.2023.)

*Provedbeni program Međimurske županije za razdoblje do 2025 godine*. <https://medjimurska-zupanija.hr/stg76537/wp-content/uploads/2022/07/PROVEDBENI-PROGRAM-MEDIMURSKE-ZUPANIJE-ZA-RAZDOBLJE-DO-2025.-GODINE.pdf> (pristupljeno 2.3.2023.).

Razvojna strategija Međimurske županije do 2020. godine.  
[https://drive.google.com/file/d/1oQ\\_Z4ziYTXyYoHqfQZVu9Bdjx7Iixjbc/view?pli=1](https://drive.google.com/file/d/1oQ_Z4ziYTXyYoHqfQZVu9Bdjx7Iixjbc/view?pli=1)  
(pristupljeno 2.3.2023.).

REDEA 2014. *Starteški marketing plan turizma Međimurske županije 2014.-2020. godine*.  
<https://tzm.hr/wp-content/uploads/2022/03/Redea-Strateski-marketing-brosura-web.pdf>  
(pristupljeno 2.3.2023.).

Turistička zajednica Međimurske županije. 2015. *Izješće o radu TZ 2015*.  
[http://visitmedimurje.com/media/Izvjescje\\_o\\_radu\\_TZMZ\\_2015.pdf](http://visitmedimurje.com/media/Izvjescje_o_radu_TZMZ_2015.pdf) (pristupljeno 2.3.2023.)

Turistička zajednica Međimurske županije. 2016. *Izješće o radu TZ 2016*.  
[https://www.visitmedimurje.com/media/Izvjescje\\_2016\\_TZMZ.pdf](https://www.visitmedimurje.com/media/Izvjescje_2016_TZMZ.pdf) (pristupljeno 2.3.2023.)

Turistička zajednica Međimurske županije. 2018. *Izvešće o radu TZ 2018*. [https://tzm.hr/wp-content/uploads/2022/03/Izvjestaj\\_o-radu\\_2018.pdf](https://tzm.hr/wp-content/uploads/2022/03/Izvjestaj_o-radu_2018.pdf). f(pristupljeno 2.3.2023.)

Turistička zajednica Međimurske županije. 2019. *Izvešće o radu TZ 2019*. <http://visitmedimurje.com/media/Izvje%C5%A1taj%20o%20radu%20za%202019.%20godinu.pdf> (pristupljeno 2.3.2023.)

Turistička zajednica Međimurske županije. 2020. *Izvešće o radu TZ 2020*. <https://www.visitmedimurje.com/media/Izvjestaj%20o%20radu%20TZMZ%20za%202020.%20godinu.pdf> (pristupljeno 2.3.2023.)

Turistička zajednica Međimurske županije. 2021. *Izvešće o radu TZ 2021*. <https://www.visitmedimurje.com/media/Izvjescje%20o%20izvršenju%20programa%20rada%20Turisticke%20zajednice%20Međimurske%20županije%20za%202021.%20godinu.pdf> (pristupljeno 2.3.2023.)

URL1 - <https://tzm.hr/lokalne-turisticke-zajednice/> (pristupljeno 2.3.2023.).

URL2 - <https://tzm.hr/wp-content/uploads/2022/08/ETIS-TZMZ-2017-2021.pdf> (pristupljeno 3.3.2023.).

URL3 - <https://medjimurska-zupanija.hr/opci-podaci-mz/> (pristupljeno 24.2.2023.).

URL4 - <https://medjimurska-zupanija.hr/gradovi-i-opcine-u-mz/> (pristupljeno 24.2.2023.).

URL 5 - [http://www.visitmedimurje.com/dozivi\\_medimurje.asp](http://www.visitmedimurje.com/dozivi_medimurje.asp)? (pristupljeno 24.2.2023.)

URL6 - [http://www.medjimurska-zupanija.hr/images/sjednice\\_skupstine\\_2019/12/17-napomena.pdf](http://www.medjimurska-zupanija.hr/images/sjednice_skupstine_2019/12/17-napomena.pdf) (pristupljeno 24.2.2023.)

URL7 - [http://www.visitmedimurje.com/atrakcije\\_aktivnosti-vise.asp?id=39&m=2&mm=06&kt=Priroda#.ZC8SxnZBxPY](http://www.visitmedimurje.com/atrakcije_aktivnosti-vise.asp?id=39&m=2&mm=06&kt=Priroda#.ZC8SxnZBxPY) (pristupljeno 24.2.2023.)

URL8 -

<https://www.visitmedimurje.com/media/Izvjescje%20o%20izvršenju%20programa%20rada%20Tur>

isticke%20zajednice%20Medimurske%20zupanije%20za%202021.%20godinu.pdf (pristupljeno 2.3.2023.).

URL9 - <https://tzm.hr/o-nama/tijela/> (pristupljeno 2.3.2023.)

## Popis ilustracija

### Tablice

Tablica 1.	Životni ciklus turističke destinacije	04
Tablica 2.	Popis različitih vrsta strategija razvoja destinacijskog sustava	12
Tablica 3.	Prirodno-geografske karakteristike Međimurske županije	15
Tablica 4.	Popis zaštićene prirodne baštine u Međimurskoj županiji	18
Tablica 5.	Ukupan broj turističkih dolazaka u Međimursku županiju	23
Tablica 6.	Ukupan broj turističkih noćenja u Međimurskoj županiji	24
Tablica 7.	Ukupan broj turističkih dolazaka u gradovima Međimurske županije	24
Tablica 8.	Ukupan broj turističkih noćenja u gradovima Međimurske županije	24
Tablica 9.	Ukupan broj turističkih dolazaka po Općinama u Međimurskoj županiji	27
Tablica 10.	Ukupan broj turističkih noćenja po Općinama u Međimurskoj županiji	27
Tablica 11.	Pokazatelji turističke ponude Međimurske županije od 2015. do 2021. godine	28
Tablica 12.	Iskorištenost pokazatelja turističke ponude od 2015. do 2021. godine	28
Tablica 13.	Prosječna duljina boravka (u danima) turista u Međimurskoj županiji	30
Tablica 14.	Prosječna duljina boravka (u danima) turista u gradu Čakovcu	30
Tablica 15.	Prosječna duljina boravka (u danima) turista u Općini Sv. Martina na Muri	30
Tablica 16.	Stopa turističke penetracije Međimurske županije	30
Tablica 17.	Koeficijent turističke funkcionalnosti i turistički operativni indikator (TOI) u smještajnim kapacitetima Međimurske županije	30
Tablica 18.	Prikaz ukupnih prihoda Turističke zajednice Međimurske županije u 2021. godini	34
Tablica 19.	SWOT analiza turizma Međimurske županije	37

### Grafikoni

Grafikon 1.	Ukupan broj turističkih noćenja u Međimurskoj županiji	23
Grafikon 2.	Grafički prikaz ukupnog broja turističkih noćenja u Međimurskoj županiji	24
Grafikon 3.	Grafički prikaz ukupnog broja turističkih dolazaka u gradovima Međimurske županije	25
Grafikon 4.	Grafički prikaz ukupnog broja turističkih noćenja u gradovima Međimurskoj županiji	25
Grafikon 5.	Grafički prikaz broja turističkih dolazaka po strukturi u gradovima Međimurske županije	26
Grafikon 6.	Grafički prikaz broja turističkih noćenja po strukturi u gradovima Međimurske županije	26

Grafikon 7.	Ukupan broj pokazatelja turističke ponude od 2015. do 2017. godine u Međimurskoj županiji	28
-------------	---	----

### **Slike**

Slika 1.	Povijesni tijek pojma turistička destinacija	03
Slika 2.	Tipovi turističke destinacije	06
Slika 3.	Geografski položaj, obuhvat i prirodna obilježja Međimurske županije	07
Slika 4.	Podjela Međimurske županije na 22. općine	08
Slika 5.	Dionici na području Međimurske županije koji utječu na upravljanje turizma	33