

# Koncepcija razvoja outdoor turizma kao generatora konkurentnosti destinacije

---

**Zubović, Vedran**

**Doctoral thesis / Disertacija**

**2023**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:191:904698>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-20**



SVEUČILIŠTE U RIJECI  
FAKULTET ZA MENADŽMENT  
U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU  
OPATIJA, HRVATSKA

*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

mr. sc. Vedran Zubović

**KONCEPCIJA RAZVOJA OUTDOOR  
TURIZMA KAO GENERATORA  
KONKURENTNOSTI DESTINACIJE**

DOKTORSKI RAD

Opatija, 2023.

SVEUČILIŠTE U RIJECI  
FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I  
UGOSTITELJSTVU

mr. sc. Vedran Zubović

**KONCEPCIJA RAZVOJA OUTDOOR  
TURIZMA KAO GENERATORA  
KONKURENTNOSTI DESTINACIJE**

DOKTORSKI RAD

Mentor: prof. dr. sc. Christian Stipanović

Opatija, 2023.

UNIVERSITY OF RIJEKA  
FACULTY OF TOURISM AND HOSPITALITY  
MANAGEMENT

MSc. Vedran Zubović

**OUTDOOR TOURISM DEVELOPMENT  
CONCEPT AS A GENERATOR OF  
DESTINATION COMPETITIVENESS**

DOCTORAL THESIS

Opatija, 2023

Mentor: dr. sc. Christian Stipanović, redoviti profesor u trajnom izboru

Doktorski rad obranjen je dana 12. svibnja 2023. godine na Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci, pred Povjerenstvom za obranu doktorskoga rada u sastavu:

- prof. dr. sc. Nadia Pavia, predsjednica, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija
- izv. prof. dr. sc. Elena Rudan, članica, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija
- prof. dr. sc. Darko Prebežac, član, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Zagreb

*Posvećeno mojim roditeljima.*

*Hvala vam na svemu!*

*„Tantum possumus quantum scimus.“*

## **ZAHVALE**

Zahvaljujem svima koji su na bilo koji način sudjelovali u procesu izrade mog doktorskog rada.

Najprije zahvalu iskazujem mentoru prof. dr. sc. Christianu Stipanoviću koji me je vodio kroz ovaj znanstveni proces, podijelivši svoje znanje, iskustvo i vrijeme sa mnom. Hvala što je prepoznao moj interes za znanost i što je omogućio da postignem ovaj veliki uspjeh u životu.

Veliku zahvalu upućujem izv. prof. dr. sc. Eleni Rudan na konstruktivnim savjetima te nesebičnoj pomoći i razumijevanju tijekom izrade doktorskog rada jer je uvijek, uz sve naše fakultetske obveze, razumjela prioritet doktorata.

Zahvaljujem svim kolegama, suradnicima i prijateljima na Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Sveučilišta u Rijeci, koji su pridonijeli mojoj akademskoj izobrazbi. Posebno sam zahvalan prof. dr. sc. Sandri Janković koja je od početka poticala moj rad i istraživanja te znatno utjecala na moj akademski put.

Bez podrške moje obitelji put mog obrazovanja ne bi bio moguć. Hvala mojim roditeljima na svemu što su učinili za mene tijekom života, iskazali žrtvu i odricanje za moj uspjeh. Hvala i mojoj dragoj sestri s obitelji koji su mi uvijek bili blizu.

Veliku podršku u trenucima kad mi je bilo najteže pružala mi je moja draga Lydia. Hvala joj što me toliko voli i razumije.

Zahvalu upućujem i svima koji su uložili veliki trud u terenskom istraživanju, mr. sc. Majdi Šale (TZ otoka Krka), Zdravki Gavran (Udruženje obrtnika Bujštine), Maši Frković (TA Travel.In), Ivani Kovačić (TZ Grada Krka), Ivani Topić (TZ Općine Baška), Ivani Orlić Čutul (TZ Općine Omišalj), Danielu Manzoni (TZ Općine Malinska - Dubašnica), Cristini Vojić-Krajcar (TZ Istarske županije), Loredani Perčić (Man Planet d.o.o.), Goranu Rihelju (HrTurizam), Pavli Kruljcu, Alenu Petriću i svima ostalima bez kojih prikupljanje podataka na terenu ne bi bilo lako ostvarivo.

Zahvalnost upućujem svim profesorima tijekom cijelog obrazovanja, kako onog na prijediplomskoj razini, tako i na poslijediplomskoj. Oni su zaslužni što sam zavolio znanost. Veliko hvala i mojoj dragoj gimnazijskoj profesorici Ani Zubčić Kuhar koja je uvijek iz mene izvlačila ono najbolje.

Tijekom izrade doktorskog rada uvjerio sam se da ima mnogo ljudi koji mi žele dobro i zato vjerujem da će za svoje dobročinstvo biti nagrađeni. Hvala dragom Bogu na toj milosti i na svim uslišanim molitvama. Iz tog razloga, zahvalu završavam riječima bl. Miroslava Bulešića:

*„Neka se po svem svijetu Tebi pjeva slava“*

Vedran Zubović

## SAŽETAK

Područje poduzetništva u outdoor turizmu glavna je tema doktorske disertacije s ciljem proširenja znanstvenih i aplikativnih spoznaja o konkurentnosti destinacije temeljene na inoviranju operacijskih strategija istraživanja i razvoja, marketinške strategije, strategije ponude, zatim financijske i kadrovske strategije u outdoor turizmu. Znanstveno istraživanje provedeno na teorijskoj i aplikativnoj razini implicira model koncepcije razvoja outdoor turizma na razini destinacije i njenih dionika.

Teorijsko istraživanje istražuje model koncepcije razvoja u outdoor turizmu i konceptualno utvrđuje trendove u outdoor turizmu te dimenzije outdoor turizma u odnosu na ostale specifične oblike turizma. Empirijsko istraživanje u kojem je prihvaćena glavna hipoteza (H1) *Model koncepcije razvoja destinacije i strateško upravljanje razvojem outdoor ponude, temeljeno na sinergiji i inovativnosti dionika (poduzetnika) pozitivno utječe na konkurentnost turizma* provedeno je na tri skupine ispitanika.

Dionici kao nositelji razvojne ponude i promocije, promatrani su kroz sinergijsko djelovanje u funkciji razvoja poduzetništva koji replicira konkurentnost. Lokalno stanovništvo promatrano je s aspekta percepcije značajnosti dionika u razvoju konkurentskog outdoor proizvoda, a turisti su promatrani s aspekta sklonosti preporuci destinacije koja utječe na stvaranje bolje konkurentske pozicije u budućnosti.

Rezultati istraživanja pokazuju da uloga sinergije svih dionika u kreiranju, inoviranju i promociji outdoor turističke ponude pozitivno utječe na generiranje konkurentske prednosti destinacije. Uz to, lokalno stanovništvo pozitivno percipira utjecaj outdoor turizma na razvoj lokalne zajednice, a na sklonost preporuci destinacije od strane outdoor turista značajno utječu outdoor događaji.

Rezultati znanstvenog istraživanja i njime generirane spoznaje, prezentirane u doktorskoj disertaciji, doprinose unaprjeđenju teorijskih dostignuća iz područja koncepcije i strategije ekonomske, sociokulturne i ekološke održivosti razvoja u turizmu, koji konkretiziraju učinak pozitivnog djelovanja outdoor turizma na destinaciju i pojedinačnih dionika kroz spektar poduzetništva.

**Ključne riječi:** koncepcija razvoja, outdoor turizam, konkurentnost turizma, poduzetništvo u turizmu, inoviranje ponude, upravljanje održivim razvojem.



## SUMMARY

The field of entrepreneurship in outdoor tourism is the main subject of this dissertation with the aim of expanding the scientific and application aspects of the competitiveness of the destination based on the innovation of the outdoor offer and promotion. The scientific research carried out at the theoretical and application level implies the model of conception of the development of outdoor tourism at the level of the destination and its stakeholders.

The development of entrepreneurship in outdoor tourism is presented in the dissertation in the concept and strategy of development as an integral part of the model concept, which consists of a development concept, development strategy, development system and business policy (Stipanović, 2006). In the development concept model, the dissertation connects all development agents, considers the role of tourists in outdoor product preferences and willingness to recommend the destination, examines locals when considering the benefits of outdoor tourism for their development, and explores the role of all stakeholders in management. The application research was conducted on the island of Krk, because the island of Krk can offer the entire content of the tourist map in this segment and includes the related elements of the offer to the entrepreneurial activities of outdoor tourism. The entrepreneurial activities of the stakeholders in the development of outdoor tourism on the island of Krk include the local government and self-government, the umbrella organization of destinations, the destinations of towns and municipalities, local travel agencies, specialized agencies, hoteliers and private landlords of accommodation, associations, suppliers of sports equipment, small and medium entrepreneurs accompanying facilities and activities.

Under the aspect of the research problem, the objectives are defined in conceptual, empirical and application terms.

On the scientific side, the conceptual part of the research includes the following:

- Defining the theoretical determinants of the model concept for the development of outdoor tourism at the destination level.
- Defining the theoretical characteristics of outdoor tourism, its contents and related sub-types.
- Defining dimensions of outdoor tourism

- Differentiation of outdoor tourism from other forms of tourism whose activities take place in outdoor spaces
- Description of the main trends of outdoor tourism from the perspective of their impact on the destination competitiveness
- Systematization of outdoor tourism in the role of entrepreneurial activity
- Analysis of the importance of entrepreneurship in the innovation of the outdoor offer
- Description of the impact of the innovation of the tourist offer and promotion on the competitiveness

In the empirical and application part of the research, the research objectives consist in:

- Examination of the competitiveness of outdoor tourism on the island of Krk
- Research of the competitiveness of the main providers of outdoor offers
- Research of entrepreneurial opportunities for the development of outdoor tourism
- Analyzing natural and infrastructural resource bases of outdoor tourism
- Analyzing the perception of key stakeholders about the development of outdoor tourism
- Analyzing the perception of locals about the development of outdoor tourism
- Analyzing tourists' attitudes towards outdoor tourism as a destination and the ability to recommend the destination to others
- Defining future goals and action strategies for the development of outdoor tourism
- Elaboration of a future scenario for the development of outdoor tourism on the island of Krk
- Elaboration of proposals for improving the management of the development of outdoor tourism at all levels

Based on the theoretical and empirical knowledge of the research concept, the main hypothesis is formulated as follows:

H1: The model concept for the development of entrepreneurship and strategic development of the outdoor offer based on synergy and innovation of stakeholders (entrepreneurs) has a positive impact on the competitiveness of tourism.

Since the main hypothesis contains more relatively independent relationships between different variables, it is necessary to formulate several auxiliary hypotheses with it:

H1A: The synergy of stakeholders has a positive effect on the innovation of the outdoor tourist offer.

H1B: The development of outdoor tourism supply has a statistically significant impact on the perception of outdoor tourism by residents (both for the development of the destination and for the participation of the local residents in the creation of the outdoor supply, increasing the employability and benefits for the local population).

H1C: Outdoor events and accompanying outdoor tourism offerings have a statistically significant impact on destination recommendation preference by outdoor tourists.

Based on the established hypotheses, an empirical survey was conducted in two phases, where in the first phase the data was collected based on two focus groups with relevant stakeholders, while in the second phase it was resorted to the collection of quantitative data with three groups of respondents on the island of Krk: stakeholders, the resident population and tourists.

The target group of stakeholders for the implementation of the questionnaires are the relevant parties for outdoor tourism on the island of Krk within the Primorje and Gorski kotar County - the umbrella tourist board, the tourist boards of the municipality and towns, entrepreneurs (sports equipment rentals, excursions, carriers, etc.), specialized tourism agencies, restaurateurs and sponsors of tourist events. The realized sample consists of a total of 873 respondents, of which 238 are businesses (including tourist boards), 333 are respondents within the local community, and 302 are outdoor tourists. Potential respondents were selected by collecting business contacts and the “snowball“ method. Considering the practical needs and the relatively small number of relevant participants, the sample is worth remembering, but still the results are valid because the relevant participants were included in the sample in sufficient numbers. Following the data collection phase, statistical data processing was conducted. Statistical data processing included data descriptions, testing the statistical significance of differences, and hypothesis testing.

In order to deal systematically with the aforementioned topics, the dissertation consists of 7 units. In the first, introductory part of the dissertation, the main objectives of the theoretical and applied research are defined, the hypotheses for the purpose and the expected scientific contribution are defined.

In the second part of the dissertation, the theoretical structure of the development of the concept of development in outdoor tourism is described as a document consisting of an analysis of the current situation, goals and operational strategies that define the development guidelines for the future.

In the third part, outdoor tourism is processed in the definition of the term and the dimensions of differentiation of outdoor tourism from other specific forms of tourism are determined. The systematic review of literature found that outdoor tourism is a broader term than nature tourism, ecotourism, recreation and adventure tourism. This chapter also describes the main trends in outdoor tourism, highlighting the use of high technologies such as VR and AR, whose influence will determine the development of outdoor tourism in the future.

The fourth part of the dissertation is about the application implementation of the research, where three groups of respondents, stakeholders, tourists and resident population were used to implement empirical objectives. The results of a group of stakeholders show that the role of synergy of all stakeholders in the creation, innovation and promotion of the outdoor tourism offer has a positive effect on creating a competitive advantage of the destination. Private sector stakeholders (entrepreneurs, restaurateurs, hoteliers) are perceived as playing the greatest role in the competitiveness of outdoor tourism, in contrast to tourist boards and local authorities, whose role is considered to be less important. Tourist agencies and tourist boards work more on new offers than the others, which is consistent with the H1A hypothesis.

In the fifth part, the key resources of the island of Krk are presented, which have an impact on the creation of comparative and competitive advantages, highlighting the prerequisites of nature and the characteristics of the space suitable for the development of tourism activities on land, in the water or in the air. In this chapter the analysis of the current situation was conducted and the evaluation of the offer, the SWOT analysis, and the PESTLE analysis. The outdoor events take the fundamental recognition of the destination in outdoor tourism, and the island of Krk achieves the greatest competitive advantage through outdoor water activities.

In addition, local people positively perceive the impact of outdoor tourism on local community development, and preference for destination recommendation by outdoor tourists is significantly influenced by outdoor events. Locals view all stakeholders positively, but at the same time estimate that opportunities for all stakeholders are higher than their current level of engagement. Most believe that outdoor tourism can have a positive impact on local employment, but there is also

some concern about the potential devastation of destinations and especially traffic problems that outdoor tourism can develop. The results of the tourist group analysis show that sports facilities and outdoor events are important aspects of outdoor offerings that significantly influence the destination recommendation preference of outdoor tourists. The importance of outdoor event offerings on tourists' propensity to recommend the destination is an important indicator of outdoor event quality. From the research findings, i.e., the testing of the hypothesis and the subsidiary hypotheses, an important role of tourism agencies and tourist board systems is evident, which in some respects is even greater than the role of outdoor entrepreneurs themselves, especially in the field of promotion and creation and innovation of outdoor offers. The role of local authorities in the development of outdoor tourism is perceived as the least of all other stakeholders, but the perceived potential of local authorities is relatively high.

In the sixth part of the dissertation, strategic objectives for the development of outdoor tourism were established, defining the innovation of the offer, promotion and management of the development of outdoor tourism in the destination based on outdoor activities on land, water and air. Following the defined objectives, operational strategies are proposed as a basis for operationalizing the strategic objectives. CRM and business intelligence were identified as new strategic directions on which to base R&D. In the marketing strategy, online marketing channels with a focus on social networks through which video messages are communicated and outdoor influencers are presented as a key mix in value communication. The creation of outdoor tourist clusters defining the northern part of the island for air activities, the central part of the island for land activities and the southern part of the island for water activities are the basis for the innovation of the outdoor offer of the island of Krk. The financial strategy is included in the financial budget for the development of outdoor tourism in the destination, allocating more than 50% of revenues from external funding sources, while the human resources strategy deals with the fact that human resources should function as carriers of the development of outdoor tourism of the island of Krk through the system of planning specialized personnel in outdoor tourism, determining the quality, skills and competencies of human capital and discovering new human resources potential. In this part of the dissertation, before the conclusion, the proposal for the development management is conceived based on the sustainability indicators proposed in the literature for the management of outdoor tourism.

In the seventh, concluding part, systematizers are an important consideration of the above, which include the literature, list of images, tables and diagrams with associated adverbs for a better understanding of all the results.

The interpenetration of theory and practice in the dissertation is essentially separate, but each part of the empirical section is based on theoretical specifications, quantitative and qualitative indicators, and has anchorage in scientific and practical knowledge.

The results of the scientific research and the knowledge gained from it, presented in the dissertation contribute to the improvement of the theoretical achievements in the field of conception and development strategy in tourism, which imply the impact of the positive effect of outdoor tourism on destinations and individual stakeholders through the spectrum of entrepreneurship.

**Keywords:** Concept of Development, Outdoor Tourism, Tourism Competitiveness, Tourism Entrepreneurship, Tourist Offer Innovation, Sustainable Development Management

# SADRŽAJ

SAŽETAK.....	I
SUMMARY .....	II
SADRŽAJ .....	VIII
UVOD .....	1
1.1. PROBLEM I PREDMET ISTRAŽIVANJA S HIPOTEZAMA .....	2
1.2. SVRHA I CILJEVI ISTRAŽIVANJA .....	4
1.3. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA.....	7
1.4. STRUKTURA RADA.....	13
2. MODEL KONCEPCIJE RAZVOJA.....	15
2.1. TEORIJSKE DETERMINANTE MODELA KONCEPCIJE RAZVOJA.....	17
2.2. SPECIFIČNOSTI MODELA KONCEPCIJE RAZVOJA U SUVREMENOM TURIZMU.....	24
2.3. OBILJEŽJA ODRŽIVOG RAZVOJA TURIZMA.....	29
2.4. DETERMINANTE KONKURENTNOSTI TURIZMA .....	32
2.5. ODREDNICE PODUZETNIŠTVA U RAZVOJU TURIZMA DESTINACIJE .....	36
3. TEORIJSKE DETERMINANTE OUTDOOR TURIZMA .....	39
3.1. DIMENZIJE OUTDOOR TURIZMA .....	41
3.2. OBLICI I VRSTE TURISTIČKIH AKTIVNOSTI U OUTDOOR TURIZMU .....	57
3.3. KVANTITATIVNI I KVALITATIVNI TRENDovi OUTDOOR TURIZMA.....	61
3.3.1. TRENDovi PONUDE OUTDOOR TURIZMA.....	62
3.3.2. TRENDovi POTRAŽNJE OUTDOOR TURIZMA.....	64
4. REZULTATI EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA.....	67
4.1. REZULTATI KVALITATIVNOG EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA.....	67
4.2. PILOT ISTRAŽIVANJE.....	76
4.3. KVANTITATIVNA ANALIZA STAVOVA DIONIKA PONUDE O ODRŽIVOM RAZVOJU OUTDOOR TURIZMA .....	78
4.4. KVANTITATIVNA ANALIZA STAVOVA LOKALNOG STANOVNIŠTVA O ODRŽIVOM RAZVOJU OUTDOOR TURIZMA .....	100
4.5. KVANTITATIVNA ANALIZA STAVOVA TURISTA O ODRŽIVOM RAZVOJU OUTDOOR TURIZMA.....	116
5. SITUACIJSKA ANALIZA OUTDOOR TURIZMA OTOKA KRKA .....	143
5.1. ODREDNICE KONKURENTSKIH PREDNOSTI TURIZMA OTOKA KRKA .....	143
5.1.1. ANALIZA KONKURENTNOSTI DESTINACIJE OTOKA KRKA .....	144
5.1.2. IZVORI KOMPATIVNIH I KONKURENTSKIH PREDNOSTI .....	147

5.1.3. ANALIZA PODUZETNIŠTVA KAO DIONIKA OUTDOOR TURIZMA OTOKA KRKA	153
5.2. ANALIZA SADAŠNJEG STANJA OUTDOOR TURIZMA OTOKA KRKA.....	157
5.2.1. OPIS I OCJENA ELEMENATA PONUDE OUTDOOR TURIZMA OTOKA KRKA .....	157
5.2.2. SWOT ANALIZA OUTDOOR TURIZMA OTOKA KRKA .....	161
5.2.3. BENCHMARKING ANALIZA OUTDOOR TURIZMA OTOKA KRKA.....	167
5.2.4. PESTLE ANALIZA OTOKA KRKA.....	173
5.3. PERSPEKTIVNI DIO – DISKUSIJA REZULTATA TESTIRANJA GLAVNE HIPOTEZE I POMOĆNIH HIPOTEZA .....	176
6. SCENARIJ RAZVOJA OUTDOOR TURIZMA OTOKA KRKA .....	181
6.1. STRATEŠKI CILJEVI ODRŽIVOG RAZVOJA OUTDOOR TURIZMA DESTINACIJE .....	181
6.2. INOVIRANJE OPERACIJSKIH STRATEGIJA U FUNKCIJI ODRŽIVOG RAZVOJA OUTDOOR TURIZMA.....	184
6.2.1. INOVIRANJE STRATEGIJE ISTRAŽIVANJA I RAZVOJA .....	185
6.2.2. INOVIRANJE STRATEGIJE MARKETINGA .....	187
6.2.3. INOVIRANJE STRATEGIJE PONUDE.....	202
6.2.4. INOVIRANJE STRATEGIJE LJUDSKIH RESURSA .....	208
6.2.5. INOVIRANJE FINACIJSKE STRATEGIJE.....	211
6.3. MODEL UPRAVLJANJA ODRŽIVIM RAZVOJEM OUTDOOR TURIZMA .....	218
7. ZAKLJUČAK .....	229
LITERATURA.....	237
POPIS TABLICA.....	268
POPIS SHEMA .....	271
PRILOZI.....	272



## UVOD

Dinamika ponude i potražnje te proaktivni i prediktivni modeli razvoja na svim razinama (destinacije i nosioca ponude) osnovni su poticaji u jačanju strateške pozicije i valorizacije turističkog resursa u izgradnji inovativne turističke ponude outdoor turizma. Turistički potrošači u globaliziranom svijetu sve više traže autentična iskustva te je upravo outdoor turizam mnogim destinacijama glavna ideja vodilja za inovativne perspektive određenja prepoznatljivosti i konkurentnosti destinacije (Broegaard, 2020; Acevedo-Duque *et al.*, 2022; Trzonkowski i Mason, 2022.). Danas se u turizmu može prepoznati više od 30 osnovnih specifičnih oblika turizma, a otok Krk u tom segmentu može ponuditi čitavu lepezu sadržaja te pripadajuće elemente ponude uklopiti u poduzetničke aktivnosti outdoor turizma.

Ključna rasprava na kojoj počiva model koncepcije razvoja outdoor turizma otoka Krka jest inoviranje koncepcije razvoja i strateško upravljanje outdoor turizma putem povezivanja svih dionika. Upravo povezivanje dionika i poduzetničkih inicijativa pridonosi novoj interpretaciji destinacije u skladu s održivim razvojem (Zehrer i Hallmann, 2015.). Sustav upravljanja razvojem predstavlja jedan od najznačajnijih alata koje koncepcija razvoja outdoor turizma mora transformirati u konkurentne prednosti temeljene na inovaciji u poduzetništvu. Kreativnost, inovativnost svih dionika ponude uz naglasak na aktivno uključivanje domicilnog stanovništva kao nositelje malog i srednjeg poduzetništva otok Krk može transformirati u prepoznatljivu outdoor destinaciju. Inoviranje ponude i promocije na svim razinama sublimira turistički proizvod, doprinosi razvoju integralnog turističkog proizvoda temeljenog na održivosti.

Stoga, doktorski rad razmatra ulogu dionika u javnom i privatnom sektoru u trenutnoj fazi razvijenosti i mogućnostima razvoja u budućnosti, ulogu turista u preferencijama prema outdoor proizvodima i spremnosti preporuke destinacije te stavove lokalnog stanovništva u percepciji dobiti outdoor turizma na razvoj lokalne zajednice, a sve kako bi se temeljem zaključaka u operacijskim strategijama operacionalizirali strateški ciljevi razvoja.

## 1.1. PROBLEM I PREDMET ISTRAŽIVANJA S HIPOTEZAMA

Outdoor turizam postaje jedan od najbrže rastućih oblika turističkih aktivnosti današnjice (poglavlje 3). Istraživanja u outdoor turizmu najviše su orijentirana na razvoj ponude, na pojedinačne oblike outdoor aktivnosti u generiranju potražnje, utjecaju outdoor turizma na lokalnu zajednicu, zadovoljstvu turista, ulozi dionika u outdoor turizmu i sl. (poglavlje 3 i 4). Postoji jaz u istraživanjima koja na sustavan način istražuju ulogu outdoor turizma u razvoju konkurentnosti destinacije povezujući ponudu i potražnju kroz sinergiju dionika. Zbog kompleksnosti i specifičnosti outdoor turizma te njegovih različitih podoblika, dosadašnja istraživanja nisu obuhvatila važnost sinergijskog djelovanja dionika u destinaciji u stvaranju konkurentnosti turističkog proizvoda. Primjerice, autori Oliveira-Matos *et al.* (2017.) istražuju konkurentnost outdoor turizma kroz element turističke potražnje, McNicol i Rettie (2018.) konkurentnost outdoor turizma promatraju kroz aspekt specifične outdoor ponude, autori Nenad i Pessot (2023.) konkurentnost outdoor turizma promatraju kroz uvođenje inovativnih proizvoda i zajedničkog nastupa na tržištu, a u disertaciji se konkurentnost promatra s aspekta razvoja ponude i promocije te načina njihova upravljanja kao rezultata zajedničkog djelovanja dionika na tržištu. Nedostatak bibliografskih izvora opravdava važnost teme disertacije i u aspektima definiranja dimenzija outdoor turizma te razgraničenja outdoor turizma od ostalih specifičnih oblika turizma koji turističke aktivnosti baziraju na otvorenom.

Problematika istraživanja uloge outdoor turizma na konkurentnost destinacije osim uloge dionika, povezana je s utjecajem unutarnjih i vanjskih čimbenika razvoja. Novi turistički trendovi outdoor turizma, dinamična konkurencija, izazovi okruženja kao što su ekonomska kriza, uvjetovana ratom u Ukrajini, pandemijom Covid-19, porast inflacije ili energetska kriza te stvaranje poduzetničkih inicijativa u outdoor turizmu glavni su izazovi u definiranju problema istraživanja. Promjene turističkih navika u skladu sa sve većom potrebom za individualiziranim pristupom kreiranja turističkog iskustva dovode do formiranja novih oblika turističke ponude te dugoročno promjene upravljanja turističkom destinacijom. Novi pristup upravljanja turističkom destinacijom može garantirati uspjeh ukoliko slijedi sustavno upravljanje istraživanjem i razvojem, infrastrukturom, ponudom, marketingom, kadrovima i financijama. Odgovor na pitanje gdje se destinacija nalazi danas i u kojem se pravcu želi profilirati na turističkom tržištu, bitni su inputi za razumijevanje modela koncepcije razvoja. Za razradu modela koncepcije razvoja, potrebno je u prvom dijelu

teorijski obraditi outdoor turizam s naglašavanjem svih prednosti, ali i ograničavajućih faktora kao što su problem definiranja outdoor turizma, oblici outdoor turizma i razgraničenja pripadajućih podoblika outdoor turizma.

Model koncepcije razvoja kroz koncepciju razvoja, strategiju razvoja, sustav i poslovnu politiku dovodi do povećanja konkurentnosti, razvoja poduzetništva, osnaživanja turističkog proizvoda i boljeg upravljanja postojećeg turističkog proizvoda u budućnosti. U tom smislu neizostavna je nadgradnja i razvoj destinacije novim tržišnim vrijednostima u organizaciji destinacije u kojem svi dionici ali i turisti kao sukreatori turizma pronalaze svoje mjesto kao aktivni kreatori turističkih usluga.

Outdoor turizam zahtijeva integraciju poslovnih subjekata koji podupiru ostvarenje zacrtanih ciljeva bazirajući se na modelu održivog razvoja i principima poduzetničkih inicijativa koje vlastitom inovativnošću mogu pokrenuti razvoj uz sustavnu podršku. Poslovni subjekti koji ostvaruju poduzetničku aktivnost u razvoju outdoor turizma uključuju lokalnu upravu i samoupravu, krovnu turističku zajednicu destinacije, turističke destinacije grada i općina, lokalne turističke agencije, specijalizirane agencije u outdoor turizmu, hotelijere i iznajmljivače obiteljskog smještaja, udruge, ponuđače sportske opreme, male i srednje poduzetnike s popratnim sadržajima i djelatnostima. Zbog svojih specifičnih aktivnosti smjernice razvoja outdoor turizma na konkretnom primjeru nije moguće replicirati iz jedne destinacije u drugu, ali je moguće postaviti temeljne odnose i principe funkcioniranja razvoja outdoor turizma koji se mogu koristiti u svakoj destinaciji.

U cilju da se funkcionalnost modela koncepcije razvoja testira na stvarnom primjeru, istraživanje je provedeno na otoku Krku zbog visoko razvojnog potencijala outdoor turizma. Na otoku Krku prisutni su veliki međunarodni i domaći outdoor događaji. Baška se u Hrvatskoj među prvima pozicionirala kao outdoor destinacija, a destinacija otok Krk ima uspostavljenu Brend i komunikacijsku strategiju outdoor ponude otoka Krka. Karakteristike prirodnih, kulturno-povijesnih, demografskih te geoprometnih resursa uz ljudski kapital također pozitivno utječu na razvojni potencijal otoka Krka kao outdoor destinacije (poglavlje 4). Provođenje modela koncepcije razvoja na aplikativnom primjeru otoka Krka, objedinjeno je u karikama modela koncepcije razvoja, tj. koncepciji i strategiji razvoja, sustavu razvoja i poslovnoj politici.

Outdoor turizam i njegov razvoj na otoku Krku važno je promatrati kroz utjecaje turističke potražnje, trendova, te utjecaje interne i eksterne okoline na razvojni potencijal outdoor turizma destinacije. Ključno poimanje razvoja outdoor turizma na otoku Krku leži u bitnim činjenicama: analizi sadašnjeg

stanja turizma prema čijim karakteristikama se postavljaju strateški ciljevi razvoja koji se potom operacionaliziraju operacijskim strategijama u cilju održivog upravljanja razvojem.

Ključni problem istraživanja je kako definirati razinu konkurentnosti, odrediti smjer razvoja u budućnosti na osnovu situacijske analize i trendova te kako upravljati razvojem na razini destinacije i dionika u sferi poduzetništva.

Na temelju teorijskih i empirijskih spoznaja o konceptu istraživanja formulirana je glavna hipoteza:

H1: Model koncepcije razvoja destinacije i strateško upravljanje razvojem outdoor ponude temeljeno na sinergiji i inovativnosti dionika (poduzetnika) pozitivno utječe na konkurentnost turizma.

Kako glavna hipoteza sadrži više relativno nezavisnih relacija među različitim varijablama, potrebno je uz nju formulirati i nekoliko pomoćnih hipoteza:

H1A: Sinergija dionika pozitivno utječe na inoviranje outdoor turističke ponude.

H1B: Razvoj ponude outdoor turizma statistički značajno utječe na percepciju outdoor turizma od strane lokalne zajednice (kako za razvoj destinacije, tako i na uključivanje lokalne zajednice u kreiranje outdoor ponude, povećanje zapošljivosti i koristi lokalnih stanovnika).

H1C: Outdoor događaji i popratna turistička outdoor ponuda imaju statistički značajan utjecaj na sklonost preporuci destinacije od strane outdoor turista.

U skladu s postavljenim hipotezama, definirani su svrha i ciljevi istraživanja koji slijede u nastavku.

## **1.2. SVRHA I CILJEVI ISTRAŽIVANJA**

Analiza sadašnjeg stanja i mogućnost razvoja outdoor turizma na otoku Krku s ciljem razvoja turističke destinacije, bazirajući se na malom i srednjem poduzetništvu kroz model koncepcije razvoja, osnovna je svrha istraživanja. Svrha ovog doktorskog rada (u daljnjem tekstu: doktorska disertacija) sastoji se u istraživanju razvoja turističke destinacije, malog i srednjeg poduzetništva, prema stvaranju modela uspješnosti koji osigurava konkurentsku prednost destinacije u skladu s novim zahtjevima tržišta te novih turističkih trendova s ciljem diferencijacije turističkog proizvoda. Budući da otok Krk ima sve prirodne preduvjete za razvoj outdoor turizma, potrebno je na svim razinama menadžmenta destinacije i svih dionika koji sudjeluju u stvaranju turističkog proizvoda implementirati model koncepcije razvoja outdoor turizma. Turizam u Hrvatskoj susreće se s mnogobrojnim problemima ljetnog odmorišnog turizma u kojima destinacije svoje aktivnosti

temelje na suncu i moru te je potrebno inovirati turistički proizvod kroz profiliranje specifičnih oblika turizma. Posebno u periodu postpandemije, turizam se susreće s novim oblicima ponude i potražnje te se istraživanjem namjerava unaprijediti shvaćanje o važnosti inoviranja turističkog proizvoda, ukazati na važnost outdoor turizma kao mogućeg rješenja za postizanje boljih turističkih rezultata baziranim na održivom razvoju i konceptu usluge po mjeri gosta.

Za provođenje inovativnosti dovodi se u pitanje postojeći sustav upravljanja destinacijom, postavljanje ciljeva i operacijskih strategija. Primarni značaj postavljanja modela koncepcije razvoja, bazira se na informaciji i upravljanju znanjem u budućnosti.

U skladu s predmetom i svrhom istraživanja, cilj istraživanja je provesti situacijsku analizu i utvrditi mogućnosti razvoja outdoor turizma u sferi poduzetništva na otoku Krku, postaviti ciljeve i prijedloge inoviranja operacijskih strategija i načina upravljanja razvojem na svim razinama te inovirati turistički proizvod uspostavljanjem modela koncepcije razvoja outdoor turizma. Model koncepcije razvoja, svrhu ovog istraživanja povezuje s ciljevima i inoviranjem operacijskih strategija kao niza dinamičkih aktivnosti uz pomoć kojih se turistička destinacija kao nositelj promjena mora transformirati kako bi bila spremna dostizati konkurentnost na dinamičnom turističkom tržištu u funkciji razvoja malog i srednjeg poduzetništva.

S aspekta postavljene svrhe istraživanja definiraju se ciljevi prema konceptualnoj, empirijskoj i aplikativnoj prirodi.

Sa znanstvene strane ciljevi konceptualnog dijela istraživanja obuhvaćaju:

- Definiranje teorijskih determinanti modela koncepcije razvoja outdoor turizma na razini turističke destinacije,
- Definiranje teorijskih značajki outdoor turizma, njegovog sadržaja i pripadajućih podoblika,
- Definiranje dimenzija outdoor turizma,
- Diferenciranje outdoor turizma u usporedbi s ostalim oblicima turizma čije se aktivnosti provode na otvorenom prostoru,
- Definiranje ključnih trendova outdoor turizma iz perspektive utjecaja na konkurentnost destinacije,
- Analiziranje značaja poduzetništva u inoviranju outdoor ponude,
- Opis utjecaja inoviranja turističke ponude i promocije na konkurentnost.

S empirijskog i aplikativnog dijela istraživanja, ciljevi istraživanja sastoje se u:

- Ispitivanju konkurentnosti outdoor turizma otoka Krka,
- Istraživanju konkurentnosti ključnih nositelja outdoor ponude,
- Istraživanju poduzetničkih mogućnosti za razvoj outdoor turizma,
- Analiziranju prirodne i infrastrukturne resursne osnove outdoor turizma,
- Analiziranju stavova menadžmenta i ključnih dionika o razvoju outdoor turizma,
- Analiziranju percepcija lokalnog stanovništva o razvoju outdoor turizma,
- Analiziranju stavova turista o outdoor ponudi destinacije i mogućnosti preporuke destinacije,
- Definiranju budućih ciljeva i operacijskih strategija za razvoj outdoor turizma,
- Postavljanju budućeg scenarija razvoja outdoor turizma na otoku Krku,
- Definiranje prijedloga unapređivanja upravljanja razvojem outdoor turizma na svim razinama.

Tijekom istraživanja obrađuju se i ostali pomoćni ciljevi koji se postavljaju s obzirom na izvođenje tijekom istraživanja i pripadajućih rezultata, vremenskog okvira, uporabu resursa i sl. Kroz postavljene ciljeve istraživanja, doktorska disertacija u konceptualnom, metodološkom i aplikativnom smislu ostvaruje znanstveni doprinos.

Konceptualni znanstveni doprinos istraživanja sastoji se u sustavnom pregledu literature u kojem je izvršena sistematizacija dimenzija outdoor turizma u svrhu njegova diferenciranja od ostalih specifičnih oblika turizma, točnije, turizma u prirodi, rekreacijskog turizma, ekoturizma i avanturističkog turizma. Sistematizacija analize postojećih znanja o modelu koncepcije razvoja u turizmu s aplikacijom na outdoor turizam, predstavlja novi način koncipiranja razvoja nekog specifičnog oblika turizma u destinaciji što također predstavlja konceptualni znanstveni doprinos. Na to se nadovezuju prijašnja istraživanja na koncept stvaranja konkurentne prednosti destinacije s inoviranjem turističke ponude, promocije i upravljanja razvojem te kriterijima praćenja uspješnosti upravljanja outdoor turizmom.

Metodološki i empirijski dio istraživanja ostvaruje znanstveni doprinos u primjeni različitih metoda statističke analize i prilagodbi mjernih ljestvica za mjerenje konkurentnosti, poduzetničkih inicijativa i upravljanja razvojem outdoor turizma. Metodološki doprinos ogleda se u utvrđivanju povezanosti ponude dionika na konkurentnost destinacije te utvrđivanju dimenzija outdoor turizma. Metodološka prilagodba istraživanja analize sadašnjeg stanja destinacije u prilagodbi je

prema elementima održivog razvoja i predstavlja također metodološki doprinos. Povezivanje spoznajnih činjenica iz kvalitativnog i kvantitativnog dijela istraživanja u kojem su testirane statistički značajne razlike među skupinama ispitanika, predstavlja empirijski doprinos, posebno za oblike turizma koji su tek u prvoj fazi razvoja u destinaciji i za koje ne postoje povijesni podaci potrebni za donošenje ciljeva razvoja.

Aplikativni doprinos očituje se u prijedlogu upravljanja razvojem outdoor turizma u destinaciji koristeći istraživanje i razvoj, ponudu, promociju, financije i kadrove kao sveobuhvatan alat za ostvarivanje ciljeva razvoja. Aplikativna razina upravljanja razvojem doprinosi mogućnosti primjene istog pristupa istraživanja i na druge destinacije. Definiranje konkretnih smjernica razvoja na temelju tržišne usmjerenosti, analize trendova u turizmu, uporabe resursa prema načelima održivog razvoja, predstavljaju aplikativni doprinos konkretnoj destinaciji.

### **1.3. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA**

Provedba teorijskog i aplikativnog dijela istraživanja obuhvaća znanstvene metode, kako bi se testirale hipoteze i obradila svrha istraživanja te analizirali primarni i sekundarni izvori podataka.

Podaci na terenu prikupljeni su u dvije faze:

Prva faza:

Prikupljanje kvalitativnih podataka, u fokus grupama s relevantnim dionicima: krovna turistička zajednica otoka Krka, turističke zajednice općina i gradova, poduzetnici (iznajmljivači sportske opreme, organizatori sportskih evenata, prijevoznici, prodavači izleta i drugi); specijalizirane turističke agencije, ugostitelji i sponzori turističkih događaja. Provedene su 2 fokus grupe sa 6 do 8 sudionika iz navedenih skupina dionika iz Primorsko-goranske županije (PGŽ). Grupna diskusija vodila se uz pomoć vodiča za diskusiju, a koji je sadržavao sve relevantne teme rada, kao i dobivanje uvida u razumljivost i relevantnost varijabli koje su kasnije biti uvrštene u kvantitativno istraživanje (anketni upitnik).

Druga faza:

Prikupljanje kvantitativnih podataka metodom ispitivanja (anketiranjem) na temelju prijašnjih istraživanja te dodatnih inputa iz teorijske podloge i definicija, kao i na temelju nalaza iz fokus grupa, konstruirani su anketni upitnici i provedeno je primarno istraživanje.

Ciljna skupina za provedbu istraživanja jesu dionici unutar PGŽ-a relevantni za outdoor turizam na otoku Krku, Turistička zajednica PGŽ-a i TZ otoka Krka, turističke zajednice općina i gradova, poduzetnici, specijalizirane turističke agencije, ugostitelji i sponzori turističkih događaja. Proporcionalnost zastupljenosti svake vrste dionika objašnjena je u krajnjem, realiziranom uzorku ispitanika. Uz to, za komparaciju anketirani su i dionici iz Istre<sup>1</sup> i ostalih županija. Komparacija je provedena s Istrom, kao najrazvijenijom turističkom regijom, a koja u odnosu na otok Krk ima bolji model upravljanja turizmom, postiže prednost u ljudskim resursima pri upravljanju razvojem, ima bolje razvijenu outdoor ponudu, ostvaruje bolju prepoznatljivost putem internacionalnih outdoor događaja, izdvaja veća financijska sredstva za razvoj outdoor turizma te ujedno ima slične komparativne i konkurentske prednosti kao otok Krk, a djelovanje na turističku potražnju usmjerava prema sličnim tržištima (poglavlje 5.2.3).

Realizirani uzorak čini ukupno 873 ispitanika, od čega 238 poslovnih subjekata (uključujući turističke zajednice), 333 ispitanika unutar lokalne zajednice, te 302 outdoor turista. Odabir potencijalnih ispitanika proveden je prikupljanjem baza poslovnih kontakata, pretraživanjem poslovnih subjekata na Internetu čija se djelatnost vezuje uz outdoor turizam te principom "snowball" metode (Kirchherr i Charles, 2018; Whitley *et al.*, 2018; Lee *et al.*, 2014.) u kojem su tijela javne uprave (Turistička zajednica otoka Krka, turističke zajednice županije, općina i gradova, županijske komore, udruženja obrtnika, cehovi ugostitelja, Hrvatska udruga poslodavaca u turizmu, Udruga ugostiteljstva i turizma i dr.) zamoljeni da anketu distribuiraju poduzetnicima povezanim s outdoor turizmom na promatranim područjima. Iako se snowball metoda (metoda „snježne grude“) najčešće koristi u istraživanjima socijalno osjetljivih skupina ispitanika, u ovom istraživanju korišten je njen princip zbog nepostojanja javnog registra poduzetnika u outdoor turizmu. U popisu poduzeća s registriranim djelatnostima na javno dostupnim platformama nisu specificirane (dostupne) djelatnosti outdoor turizma. Također turističke agencije u outdoor turizmu zamoljene su da upitnik prosljede turističkim vodičima u outdoor turizmu s obzirom na nepostojanje javno dostupnog registra turističkih vodiča u outdoor turizmu. Stoga je princip metode „snježne grude“ zadovoljio potrebe istraživanja jer je u prvoj fazi identificiran niz ispitanika koji su ispunjavali uvjete za uključivanje u uzorak, a koji su potom zamoljeni da anketu prosljede ispitanicima istog profila (Sun i Xu, 2017; Alrawadieh i Alrawadieh, 2018; Cretu *et al.*,

---

<sup>1</sup> Pojam Istra u radu određuje Istarsku županiju



2018; Zurawik, 2020.). S obzirom na praktične zahtjeve i relativno mali broj relevantnih sudionika, uzorak je prigodni, ali usprkos tome rezultati su valjani jer su u uzorku obuhvaćeni relevantni sudionici u dovoljnom broju. Prije primjene/slanja upitnika svim potencijalnim sudionicima u bazi, provedeno je pilot anketiranje na ukupno 30 sudionika, kako bi se utvrdilo postoje li neki problemi s razumijevanjem pitanja u upitniku. Kako su primjedbe pilot sudionika bile neznatne i intervencije dorade upitnika vrlo male, pilot faza nije bila ponovljena. Upitnik je postavljen na mrežnim stranicama, a ispitanicima je poslana poveznica na elektroničke adrese iz prikupljene baze kontakata.

Nakon faze prikupljanja podataka provedena je statistička obrada podataka. Statistička obrada podataka sastojala se od slijedećih faza:

- Deskripcija podataka – opis varijabli u upitnicima standardnim statističkim deskriptivnim mjerama – postoci odgovora (distribucija rezultata) te za varijable kvantitativne prirode, aritmetička sredina (prosjek) i mjera raspršenja odgovora (standardna devijacija).
- Provjera statističke značajnosti razlika između ispitanika na otoku Krku i ostalim destinacijama provedena je upotrebom neparametrijskih testova razlika. Kako su procjene u upitnicima dobivene korištenjem Likertove skale za koje je dvojbena pripadaju li intervalnim ili ordinalnim razinama mjernih skala, a i kako distribucije odgovora u većini skala odstupaju od normalne (Gaussove) distribucije, što je prikazano kroz vrijednosti Skewness parametara u tablicama deskriptivne statistike u prilogu rada, odbačeni su parametrijski statistički testovi (t-test, Analiza varijance), te su korišteni neparametrijski testovi za koje nije nužno zadovoljiti uvjet normalnosti distribucija, a niti mjerna skala ne mora biti intervalna, nego ordinalna (rang skala).
  - Za testiranje razlika između dvije skupine ispitanika korišten je Mann-Whitney U test, koji se još naziva i Wilcoxonov test sume rangova. Slično kao t-testom, i Man-Whitney U testom provjerava se jesu li dvije skupine ispitanika koje uspoređujemo statistički značajno različite prema rezultatu na testiranoj (zavisnoj) varijabli (Horvat i Mijoč, 2019.).
  - Za testiranje razlika istih ispitanika na dva različita pitanja s komparabilnom skalom korišten je Wilcoxonov test rangova za zavisne uzorke. Ovaj test se koristi za utvrđivanje postojanja statistički značajne razlike istih ispitanika na različitim pitanjima (s tim da oba pitanja moraju biti na istoj mjernoj skali, poput Likertove skale sa 7 stupnjeva).
  - Za testiranje razlika između tri ili više skupina ispitanika korišten je Kruskal-Wallisov test rangova (kad nisu zadovoljeni uvjeti za korištenje parametrijskih statističkih testova).

Korišten je u slučajevima testiranja jednakosti aritmetičkih sredina koje potječu iz više od dva uzorka, pri čemu nisu ispunjeni uvjeti normalnosti i/ili homogenosti varijance ispitivanih obilježja unutar uzoraka (Ostertagová *et al.*, 2014.).

Kod gore navedenih analiza, kao i kod ostalih analiza statističke značajnosti kao granična vrijednost značajnosti, koristila se vrijednost  $p < 0,05$ , što znači ako je  $p$  vrijednost bila veća od 0,05, zaključak je bio da između skupina ispitanika statističke značajnosti razlika nema, odnosno da prema dobivenim podacima nije moguće zaključiti o postojanju stvarnih razlika u populaciji.

U svrhu testiranja razlika kod takvih varijabli između dviju ili više skupina ispitanika koristio se Hi-Kvadrat test. Hi-Kvadrat test koristi se za testiranje razlika u dobivenoj distribuciji odgovora jedne skupine sa dobivenom distribucijom odgovora drugih skupina ispitanika (ili distribucije odgovora sa pretpostavljenom, teoretskom distribucijom). I ovdje je kao kriterij statističke značajnosti korišten kriterij  $p < 0,05$ .

Uz navedena statistička testiranja razlika, skupine pitanja na Likertovoj skali koja se odnose na mjerenje aspekata (kada se jedan aspekt mjeri pomoću više pitanja), provedene su i analize Cronbach Alfa koeficijenta. Cronbach Alpha je koeficijent unutarnje konzistencije skale i jedan je od najčešće korištenih indikatora pouzdanosti mjernih skala. Cronbach Alpha koeficijent može poprimiti vrijednosti između 0 i 1. Što se Cronbach Alpha koeficijent nalazi bliže vrijednosti 1 to je mjerna ljestvica pouzdanija. Opće je pravilo da se vrijednosti Cronbach Alpha koeficijenta višom od 0,7 smatra prihvatljivom, vrijednosti višom od 0,8 dobrom, a iznad 0,9 izvrsnom pouzdanosti. Međutim, neki autori upozoravaju kako koeficijent viši od 0,95 nije nužno dobar jer ukazuje na redundantnost mjerne skale, tj. pitanja su previše slična (Hulin *et al.*, 2001.).

- Testiranje hipoteza - glavna hipoteza H1, nije izravno testirana nego je testirana preko pomoćnih operacionaliziranih hipoteza.

Pomoćne hipoteze H1A i H1B, testirane su već gore opisanim statističkim testovima kojima se testirala razlika u ocjenama dionika ponude outdoor turizma od strane poduzetnika (H1A), odnosno lokalne zajednice (H1B). Pomoćna hipoteza H1C testirala se multiplom regresijskom analizom kod koje je kao kriterijska varijabla bila sklonost preporuke destinacije, a kao prediktorske varijable različiti aspekti turističke ponude u destinaciji (uključujući outdoor ponudu). Kao glavni pokazatelji, rezultati regresijske analize, korišteni su indikatori u kojoj mjeri prediktorske varijable „objašnjavaju“ variranje u kriterijskoj varijabli (koeficijent

determinacije), te za svaku od prediktorskih varijabli, vrijednost njezine samostalne povezanosti s kriterijskom varijablom (tj. kad bi sve ostale prediktorske varijable bile konstantne, kolika bi bila povezanost pojedine prediktorske varijable s kriterijskom varijablom).

Budući da statistički testovi preko p-vrijednosti testiraju u kojoj mjeri su podaci u skladu s Nultom hipotezom ( $H_0$ ) prema kojoj između dvije varijable nema razlika ili povezanosti, tj. da su posljedica slučaja, svaka standardna (frekventistička) statistička procedura testira je li razlika ili odnos između podataka slučajan ili nije, tj. rezultat toga izražava u terminima vjerojatnosti: p vrijednost je vjerojatnost da su testirane razlike između prosjeka, distribucija, povezanosti i sl. (ovisno o statističkom testu) u skladu s Nultom hipotezom. Tako, ako je na primjer  $p = 0,04$ , 4% je vjerojatno da su razlike ili odnos između dvije varijable posljedica slučaja, tj. da su u skladu s Nultim hipotezom. U navedenom primjeru Nulta se hipoteza odbacuje jer je uobičajena granična vrijednost 5% ( $p = 0,05$ ). Odbacuju se Nulte hipoteze za koje je vjerojatnost slučajnosti razlika ili odnosa niža od 5%.

Kod analiza razlika, kao i kod regresijskog modela, treba napomenuti da se testiraju „statističke“ hipoteze, provjerava se takozvana nulta hipoteza ( $H_0$ ). Ne postoji statistička značajnost razlika, odnosno ne postoji statistička značajnost povezanosti dviju ili više varijabli, tj. statistički test provjerava koliko je vjerojatno da su podaci u skladu s nultom hipotezom – p vrijednost je vjerojatnost da su podaci u skladu s nultom hipotezom i ta se hipoteza odbacuje ako je  $p < 0,05$ , odnosno niža od 5% ( $p \times 100$ ). To konkretno znači da je vjerojatnost da su podaci u skladu s nultom hipotezom niža od 5%, te se prihvaća alternativna hipoteza prema kojoj npr. između dvije skupine ispitanika postoji statistički značajna razlika. Ove „statističke“ hipoteze koje su povezane sa statističkom obradom ne treba miješati s istraživačkim hipotezama postavljenim kao okosnicom cijele disertacije. Sve su statističke analize provedene uz pomoć softvera IBM SPSS v24.

Kao dio glavne i pomoćnih hipoteza, korištena je sljedeća operacionalizacija konstrukata:

- **Strateško usmjerenje i upravljanje outdoor turizma:** Mjereno je u sklopu anketnog upitnika, s pitanjima na Likertovoj skali (sa stupnjevima od 1 do 7), prevedenim i prilagođenim iz istraživanja (O'Neill *et al.*, 2004.). U navedenom istraživanju autori su koristili 16 pitanja/varijabli koje su se metodom faktorske analize grupirale u tri dimenzije strateškog upravljanja: upravljanje uslugama, upravljanje razvojem i upravljanje imovinom.
- **Poduzetnička inicijativa:** Varijable poduzetničke inicijative preuzete su, prevedene i prilagođene prema Covin i Wales (2012.). Autori se u nizu svojih radova bave problemom

mjerenja poduzetničke orijentacije (Entrepreneurial Orientation, EO). Konkretno, radi se o anketnom upitniku s pitanjima na Likertovoj skali (sa stupnjevima od 1 do 7) koji se sastoji od 9 pitanja/varijabli, grupiranih prema istraživanjima autora u tri skupine, odnosno aspekta poduzetničke inicijative: inovativnost, proaktivnost i preuzimanje rizika.

- **Inovativnost ponude i promocije:** Ovaj konstrukt mjeri se skalom tržišne orijentacije ruralnih turističkih poduzetnika koju su razvili (Polo Peña *et al.*, 2012.), a koja se sastoji od 7 pitanja/varijabli na Likertovoj skali (sa stupnjevima od 1 do 7) i koje se prema autorima grupiraju u tri aspekta: prikupljanje tržišnih informacija, dijeljenje tržišnih informacija sa suradnicima i tržišno reagiranje.

Uz operacionalizaciju nezavisnih varijabli, nužna je i operacionalizacija **zavisnih varijabli**.

- **Konkurentnost** predstavlja glavni konstrukt koji se kao zavisna varijabla operacionalizira s jedne strane kroz anketni upitnik, a s druge strane kroz korištenje dostupnih sekundarnih izvora. Anketno istraživanje konkurentnosti koristi pitanja/varijable iz studije koju su proveli Kozak *et al.* (2009.). Upitnik koji se koristio u navedenom istraživanju prilagođen je i sastoji se od 23 pitanja grupiranih u 4 dimenzije konkurentnosti: (1.) dostupnost smještaja, sadržaja i aktivnosti, (2.) privlačnost prirodnih i kulturnih sadržaja, (3.) kvaliteta usluge i (4.) kvaliteta infrastrukture.
- **Razvoj destinacije, odnosno društveno ekonomski utjecaj outdoor turizma na otok Krk** mjereno je primjenom anketnog upitnika prema istraživanju koje su proveli Andereck i Vogt (2000.), a koji se sastoji od 38 tvrdnji na Likertovoj skali (stupnjeva od 1 do 7), koje su autori grupirali u 4 dimenzije ili aspekta: (1.) razvoj društvene zajednice, (2.) kvaliteta života, (3.) ekonomski utjecaj te (4.) negativni utjecaj.

Dokazivanje glavne hipoteze i pomoćnih hipoteza sastoji se od istraživanja usmjerenog na inoviranje modela koncepcije razvoja temeljenog na situacijskoj analizi sadašnjega stanja i anticipiranja budućih promjena koje je potrebno permanentno kvalificirati i kvantificirati.

Argumenti koji podupiru temeljnu hipotezu i njene pomoćne hipoteze su brojni, od kojih se izdvajaju najvažniji:

- Ulaganje u održivi razvoj turizma na otoku Krku raste iz godine u godinu,
- Novi trendovi outdoor turizma prepoznati su kao razvojni potencijal destinacije,

- Prekomjernost turizma nastoji se smanjiti održivom valorizacijom resursa,
- Održivi razvoj neizostavan je element budućeg upravljanja turističkom destinacijom,
- Gospodarska kretanja općenito, malo i srednje poduzetništvo ne opstaju u stagnaciji, već se razvijaju shodno praćenju novih potreba i trendova suvremenog turista,
- Strateški dokumenti razvoja turizma u promatranim destinacijama za naredno razdoblje nisu doneseni.

U pribavljanju sekundarnih podataka korištene su baze podataka Scopus, Science Direct, Academia Edu, Cambridge Journals, Sage Journals, Web of Science, Ebsco Host, Hrčak i druge. Za prikupljanje sekundarnih podataka o realiziranom turističkom prometu, a zbog prirode istraživanja korištene su baze podataka domaćih i stranih institucija kao npr. baze podataka Državnog zavoda za statistiku, Hrvatske turističke zajednice, analize i publikacije Hrvatske gospodarske komore, Instituta za turizam i sl.

#### **1.4. STRUKTURA RADA**

Osnovni predmet istraživanja je razvoj poduzetništva u outdoor turizmu koji u Hrvatskoj, a nadasve na otoku Krku poprima sve veći značaj, iako još uvijek shvaćen samo kroz pojedine outdoor aktivnosti kao što su biciklizam, trekking i sl., ili outdoor događaje. U cilju da se sustavno obradi navedena problematika, doktorska disertacija sastoji se od 7 glavnih cjelina podijeljenih prema tematskim područjima i vremenskom okviru. Slijed razvoja konceptualnog i empirijskog dijela sastoji se u analizi sadašnjeg stanja i konceptu razvoja u budućnosti. U prvom, uvodnom dijelu doktorske disertacije, definiraju se glavni ciljevi teorijskog i aplikativnog istraživanja, iznose se postavljane hipoteze sa svrhom i očekivanim znanstvenim doprinosom.

Drugi i treći dio doktorske disertacije teorijska su poglavlja. U drugom dijelu doktorske disertacije iznosi se teorijska građa koja objašnjava što je model koncepcije razvoja, od čega se sastoji i na koji način se treba koncipirati model kako bi se postigli zacrtani ciljevi razvoja. U trećem dijelu obrađuje se outdoor turizam u definiranju pojma te u definiranju dimenzija koje ga diferenciraju od rekreacijskog turizma, turizma u prirodi, ekoturizma i avanturizma. Ovaj dio također obuhvaća trendove outdoor turizma u sadašnjosti i budućnosti.

U četvrtom dijelu doktorske disertacije prelazi se na aplikativnu provedbu istraživanja u kojoj su tri skupine ispitanika, dionici, turisti i domicilno stanovništvo, korišteni za provedbu empirijskih ciljeva. U ovom dijelu disertacije posebno su razrađeni rezultati anketiranja svakog od navedenih skupina ispitanika. Peta cjelina predstavlja otok Krk kroz prizmu komparativnih i konkurentskih prednosti s analizom postojećeg stanja i opisom turističkih resursa kao nastavak kvalitativnog i kvantitativnog istraživanja. Karakteristike outdoor turizma u ovom poglavlju obuhvaćaju niz specifičnosti koje utječu na valorizaciju outdoor turizma te je stoga obrađena analiza sadašnjeg stanja u pokazateljima opisa i ocjena elemenata ponude, SWOT analize, benchmarking analize i PESTLE analize. Na temelju empirijskih rezultata, utvrđuje se prihvaćanje hipoteza i prezentiraju zaključci prema postavljenoj svrsi i ciljevima istraživanja.

Šesti dio doktorske disertacije predstavlja nadgradnju svih prethodnih poglavlja definirajući smjernice razvoja outdoor turizma otoka Krka. Postavljeni su strateški ciljevi razvoja koji se odnose na outdoor ponudu, promociju i sustav upravljanja razvojem. Slijedom definiranih ciljeva, predložene su operacijske strategije kao determinanta razvoja outdoor turizma destinacije i sustav njegovog upravljanja u budućnosti. Sustav mjera i provedba plana razvoja outdoor turizma u budućnosti, sastoji se od pet operacijskih strategija koje djeluju u simbiozi nadovezujući se jedna na drugu, spajajući sve elemente u jedinstvenu cjelinu.

U zadnjem, sedmom dijelu doktorske disertacije koncipiraju se zaključna razmatranja, naglašavaju se posebnosti važnih rezultata i otkrića te se zaključno komentiraju parametri svih hipoteza. Stvaranje dinamičkog modela koncepcije razvoja u kojem se dokazuju postavljene tvrdnje, daje smisao provedenom istraživanju i omogućuje primjenjivost empirijskog istraživanja i na druge destinacije. Završni dio obuhvaća i pregled literature, popis shema, tablica i grafikona sa pripadajućim prilogima za bolje razumijevanje svih rezultata.

Prožetost teorije i prakse u doktorskoj disertaciji sadržajno je odvojena, međutim, svaki dio empirijskog dijela, temelji se na teorijskim postavkama, kvantitativnim i kvalitativnim pokazateljima te ima uporište u znanstvenim i praktičnim spoznajama.

S obzirom na znanstveni doprinos, sadržaj rada pridonosi sveobuhvatnosti predmeta istraživanja u čijim se dijelovima na inovativan način, suvremenim metodama zaključuju glavni rezultati.

## 2. MODEL KONCEPCIJE RAZVOJA

Doktorska disertacija u teorijskom dijelu temelji se na istraživanju i nadogradnji relevantne literature iz područja društvenih znanosti, polja ekonomije i grane ekonomike poduzetništva te trgovine i turizma u većem dijelu. Naglasak teorijskog dijela temelji se na glavnim konceptima: koncepcija razvoja destinacije, konkurentnost, poduzetništvo i trendovi u outdoor turizmu.

Obzirom na varijabilnost konteksta istraživanja, teme istraživanja i aktivnosti u istraživačkoj problematici, analiza literature sintetizirana je u dominantnim područjima (Tablica 1.):

- Teorijske determinante modela koncepcije razvoja,
- Model koncepcije razvoja specifičnih oblika turizma na razini destinacije,
- Model koncepcije razvoja u funkciji konkurentnosti destinacije i poduzetništva,
- Trendovi u turizmu i izazovi u uvjetima pandemije Covid-19 i postpandemije,
- Održivi razvoj u modelu koncepcije razvoja.

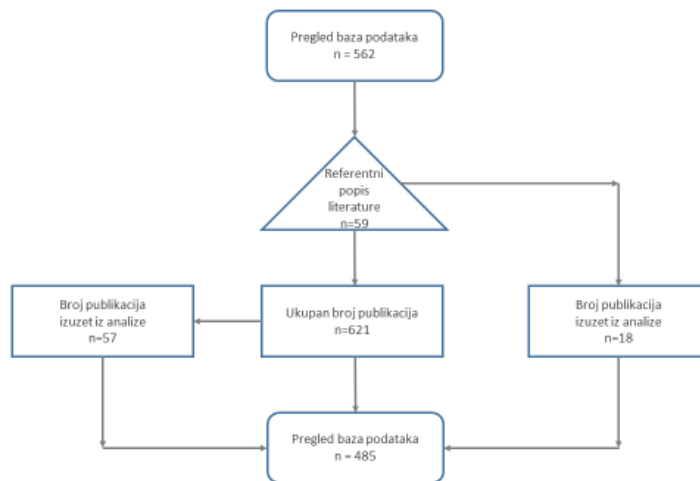
Tablica 1. Područja istraživanja teorijske podloge

Područje	Cilj
Teorijske determinante modela koncepcije razvoja	Objasniti komponente konceptualnog modela, razgraničenja relevantnih autora, primjenu modela na specifične oblike turizma i outdoor turizam, konceptualizirati model koncepcije razvoja u funkciji konkurentnosti, održivog razvoja i trendova u turizmu
Model koncepcije razvoja i primjena u specifičnim oblicima turizma na razini destinacije	Konceptualizirati koncepciju razvoja specifičnih oblika turizma s naglaskom na poduzetništvo i upravljanje destinacijom u outdoor turizmu
Održivi razvoj u modelu koncepcije razvoja	Objasniti uvjete razvoja turizma prema načelima održivosti
Odrednice konkurentnosti destinacije	Objasniti determinante konkurentnosti te analizirati teorijsku podlogu razvoja turizma u funkciji stvaranja konkurentne prednosti destinacije
Poduzetništvo u outdoor turizmu	Objasniti ključne odrednice poduzetništva u outdoor turizmu s naglaskom na mikroekonomski aspekt poduzetništva

Izvor: izrada doktoranda

Teorijska podloga doktorske disertacije pojmovno elaborira razumijevanje determinanti razvoja outdoor turizma kroz elemente koncepcije razvoja u funkciji konkurentnosti i održivog razvoja turizma. Perspektive razvoja promatrane su u području poduzetništva za kojeg je outdoor turizam ključni čimbenik formiranja konkurentne ponude.

Shema 1. Prikaz procesa pregleda literature u poglavlju Model koncepcije razvoja u turizmu



Izvor: izrada doktoranda

Pregled literature u poglavlju sadržavao je 5 tematskih područja prikazanih u Tablici 1. Znanstveni radovi prikupljeni su pretraživanjem Scopus, Econlit, Web of Science, Sage Journals, Springer, Taylor & Francis Subject Collections, Emeraldinsight i RePEc, Academic Search Elite i Leisure, bibliografskih baza podataka. Pretraga je obuhvaćala identifikaciju svih ponuđenih publikacija od znanstvenih članaka, knjiga, zbornika radova i priopćenja. Pregledane su sve publikacije od 1968. godine do danas, a selekcionirani su samo oni članci iz ekonomije. Istraživanje se vršilo u razdoblju od studenog 2018. godine do veljače 2022. godine. Za pretraživanje korišten je engleski jezik. Ključne riječi u pretrazi bile su: model koncepcije razvoja (development concept model, concept model of development), razvoj poduzetništva (development of entrepreneurship), strategija razvoja (strategy of development), planiranje razvoja (development planning), konkurentnost destinacije i konkurentnost proizvoda, odnosno konkurentska prednost (competitiveness of tourism destinations, competitive advantage of a tourism product), faktori razvoja konkurentnosti (factors of competitiveness developments), razvoj destinacije (destination development), razvoj turističkog proizvoda (development of tourist product), razvoj ponude i promocije (tourism offer, promotion development), razvoj specifičnih oblika turizma (forms of tourism development), poduzetništvo u specifičnim oblicima turizma (entrepreneurship in specific forms of tourism), konkurentske prednosti specifičnih oblika turizma (competitive advantages of specific forms of tourism), poduzetništvo u sportskom/outdoor/rekreacijskom turizmu (entrepreneurship in sport/outdoor/recreational tourism), održivo poduzetništvo u turizmu (sustainable entrepreneurship in tourism), poduzetnička orijentacija



i održiva poduzetnička orijentacija (sustainable entrepreneurship orientation), turistička infrastruktura (tourist infrastructure), turistički sadržaji (tourist facilities) i dr. U pretraživanju korištene su kombinacije slijedećih izraza: outdoor (soft i hard), rekreacija, indikator/i, mjerenje, utjecaj, ekonomija, turizam, planiranje, destinacija, ponuda, promocija, održivost, Covid-19, pandemija i postpandemija, trendovi (kvantitativni, kvalitativni), teorijski pregled, analiza sadržaja, definicije, bibliometrijska analiza i dr.

Istraživanje determinanti modela koncepcije razvoja u području outdoor turizma bazirano je na konceptualiziranju i analiziranju outdoor turizma prema principima održivog razvoja, a koji su na aplikativnoj razini najbolje vidljivi u operacionalizaciji ciljeva kroz operacijske strategije. Za razumijevanje karakteristika i uloge operacijskih strategija u razvoju, potrebno je obuhvatiti determinante modela koncepcije razvoja, njene funkcije, odrednice konkurentnosti i održivosti kroz analizu trendova i tržišnih utjecaja.

## **2.1. TEORIJSKE DETERMINANTE MODELA KONCEPCIJE RAZVOJA**

U ekonomiji, model predstavlja koncept kojim se omogućuje simplifikacija sadašnjeg ili budućeg stanja stvarnosti za prihvaćanje proizvoda ili usluga na tržištu (Bagnoli *et al.*, 2018.). U turizmu, uže definirano, model predstavlja skup teorijskih pretpostavki baziranih na empirijskom istraživanju u kojem se određuje način i sustav upravljanja razvojem turističkog proizvoda ili usluge i u čijem sustavu svi razvojni elementi sinergijski vode k cilju omogućavanja djelotvornog funkcioniranja modela razvoja (Stipanović, 2006.). Model koncepcije razvoja usmjeren je na budućnost implicirajući karakteristiku kontinuiranosti razvoja. Pravac razvoja određuje jedan smjer razvoja koji se formalizira u dokument razvoja nazvan koncepcijom razvoja (Stipanović, 2006.).

Koncept razvoja kao pojam razvijen je 90-tih godina prošlog stoljeća i u najširem smislu predstavlja zamisao, predodžbu ili shvaćanje o nekom pojmu ili stvari. U ekonomiji koncept se može predočiti kao razvoj ekonomskih procesa, pripadajućih zakonitosti i kategorija, dok se pojam koncepcije razvoja generalizira iz koncepta i opisuje kao određenje bitnih svojstava i načina funkcioniranja razvojnih ekonomskih procesa te u tom svojstvu definira kao subjektivni odraz objektivne stvarnosti (Dulčić, 1995.) Definiranje modela koncepcije razvoja u turizmu nije statično. Osnovno načelo modela koncepcije razvoja u turizmu, temelji se na ekonomskim načelima strateškog menadžmenta (umijeće vođenja ili upravljanje razvojem) u kojima kvalitativni

i kvantitativni elementi modela razvoja stvaraju uvjete za postizanje konkurentske prednosti turističkog proizvoda ili usluge. Promatrano s odredišnog aspekta u kojem se koncepcija fokusira na neko geografsko područje ili turističku destinaciju objašnjavajući funkcioniranje i razvoj turizma tog područja, nazivamo konceptom razvoja turizma. Koncepcija razvoja turizma obuhvaća operacionalizaciju koncepta razvoja turizma u kojoj su uspostavljeni svi odnosi i veze između elemenata koncepta razvoja.

U turizmu često se isprepliću pojmovi koncept razvoja, koncepcija razvoja, plan razvoja i strategija razvoja pa tako autori različito pristupaju generaliziranju tih pojmova. Dulčić (1995.) koncept razvoja definira kao uvjete koji utječu na ponašanje i rezultate akcija nositelja razvoja, odnosno buduće stanje koje treba realizirati, a okvir razvoja koji dovodi do provođenja strategijskih ciljeva naziva koncepcijom razvoja. To je način funkcioniranja reprodukcijuskog procesa, kojim je determinirano djelovanje ili ponašanje aktera razvojnog procesa.

Polazište koncepta razvoja Stipanović (2006.) sistematizira kroz model koncepcije razvoja koji se sastoji od koncepcije razvoja, strategije razvoja, sustava razvoja i poslovne politike (Shema 2.).

*Shema 2. Model koncepcije razvoja*



*Izvor: Stipanović, C. (2006.). Koncepcija i strategija razvoja u turizmu – Sustav i poslovna politika. Opatija: Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, str. 21.*

Koncepcija razvoja je okvir (dokument) u kojem se definiraju razvojni elementi strategije razvoja. Kulić (2001.) navodi da se koncepcija može promatrati kao akt koji određuje sadašnjost i budućnost promatrane pojave, te navodi da koncepcija razvoja određuje strategiju razvoja. Dakle, strategija razvoja na nižoj je razini i nameće se kao determinanta realizacije koncepcije razvoja, odnosno provođenje koncepcije u djelo kroz operacijske strategije. Bitna odrednica provođenja koncepcije razvoja u djelo sastoji se u nositeljima razvoja koji je trebaju provoditi. Stipanović (2006.) koncepciju razvoja promatra s aspekata nositelja razvoja u koju su uključeni svi dionici zaduženi za realizaciju koncepcije, dok Dulčić (1995.) koncepciju razvoja ne promatra s aspekata nositelja razvoja, već koncepciju promatra kao širu ideju budućeg razvoja koja ne obuhvaća uključenost aktera u provođenje koncepcije u djelo. Bryson *et al.* (2018.) opisuju formaliziranje razvoja kao

koncept s unaprijed definiranim koracima i planiranim aktivnostima što korelira s pojmom koncepcije razvoja koju provode nositelji razvoja.

Dokumenti kao smjernice razvoja u praksi najčešće se nazivaju strategijama razvoja, a preuzeti su iz termina u području strateškog menadžmenta 1970-ih godina prošlog stoljeća. Schendel i Hofer (1979.) među prvim su autorima koji opisuju strategiju kao aktivnosti koja omogućuje ostvarenje ciljeva, dok drugi autori nadopunjuju definiciju strategije kao način reagiranja na prijetnje iz okruženja (Al Janabi, 2020.), kao poveznicu između poslovnih aktivnosti, proizvoda i tržišta (Islami *et al.*, 2020.) ili kao preispitivanje odluka za postizanje svrhe, misije i ciljeva (Pröllochs i Feuerriegel, 2020.).

Iako su strategije često promatrane kao savršen i tipičan alat za ostvarenje ciljeva, cilj strategije je uspostaviti polazne točke za postizanje željenog stanja u budućnosti unutar određenog vremena, a na temelju istraživanja sadašnjeg stanja. U tom pogledu koncepcija kao dokument sadrži strategiju koja određuje način provođenja koncepcije. Prema Stipanoviću (2006.) strategija razvoja odnosi se na budućnost i odgovara na ključna pitanja za budući razvoj:

1. na koji način valorizirati promjene u budućnosti,
2. na koji način i kako optimizirati procese s okruženjem u naglasku na potrošače s ciljem postizanja konkurentske prednosti,
3. kako utjecati i poboljšati odnos s kupcima i interesnim skupinama,
4. kojim koracima i pristupom postići konkurentsku prednost,
5. kako razviti kapitalne konkurentske prednosti na temelju postojeće resursne osnove,
6. na koji način unaprijediti vlastite mogućnosti, stvarne performanse u odnosu na aktivnosti konkurencije,
7. kako savladati slabosti i nedostatke poduzeća u odnosu na prijetnje iz okoline,
8. kako afirmirati ljudske potencijale kao ključ uspjeha u razvoju.

Sustav razvoja u modelu koncepcije razvoja predstavlja sinergijsko djelovanje dionika u organizacijskoj strukturi i čini usku sponu između strategije razvoja i poslovne politike. Poslovna politika u modelu koncepcije razvoja predstavlja konkretne akcije i planove dionika na tržištu u cilju ostvarenja konkurentnosti. Planovi ekspliciraju odrednice strategije utvrđivanjem nositelja konkretnih aktivnosti i vremena izvođenja, a definiraju se kao sustavan proces koji dionicima u organizaciji određuje alate u provođenju misije, vizije i ciljeva (Bryson *et al.*, 2018.).

Za potrebe definiranja problematike istraživanja, u disertaciji je korišten širi kontekst prema autoru Stipanoviću (2006.), a koji koncepciju razvoja definira kao skup pravila i principa u pisanom obliku o kojima ovisi izbor strategije kao dinamičke discipline, sustava i poslovne politike kojima se ostvaruju ciljevi kroz operacijsku strategiju istraživanja i razvoja, marketinšku strategiju, strategiju ponude, financijsku strategiju i kadrovsku strategiju.

Upravljanje razvojem u budućnosti treba biti temeljeno na strategiji te se upravo strategijski pristup nametnuo kao važan element u cilju prevladavanja konkurencije. Strategija se na taj način upotrebljava kao alat za prilagođavanje budućih poslovnih aktivnosti kojima će se postići konkurentna prednost.

U literaturi je pronađen jaz kojim se utvrđuju determinante strateškog upravljanja razvojem destinacije u postizanju konkurentne prednosti (Evans, 2016.).\_Fernández *et al.* (2020.) navode da ne postoji jedinstveni koncept definiranja konkurentnosti turizma u destinaciji, te da nije postignut univerzalan konsenzus kako se turistička konkurentnost definira i mjeri. Isti autori u istraživanju utvrđuju da prirodni resursi, kulturna baština i lokalna kultura te turistička infrastruktura čine osnovne strateške pristupe za stvaranje konkurentne prednosti, dok su posebni događaji, aktivnosti i zabava, informacijska i komunikacijska tehnologija, ljudski resursi, prateća infrastruktura, poslovno okruženje, okoliš, sigurnost, zdravlje i higijena, cjenovna konkurentnost, međunarodno tržište i utvrđivanje uloge turizma u razvoju destinacije popratni elementi mjerenja konkurentnosti destinacije. Sheng (2011.) strategiju razvoja destinacije orijentiranu prema konkurentnosti prikazuje kroz sustav lokalnih dionika koji upravljaju ponudom i promocijom konkurentnih proizvoda uz provođenje strategije cjenovne politike, dok se viša lokalna, regionalna ili državna razina fokusira na osiguravanje infrastrukture, reguliranje turističkih kretanja i priljeva kapitala. Haugland *et al.* (2011.) strateški pristup razvoja destinacije definiraju u modelu koji se sastoji od razvojnih mogućnosti temeljenih na resursima, integraciji dionika u međusobnom povezivanju te jačanjem suradnje s drugim destinacijama. Mazanec *et al.* (2007.) u model razvoja destinacije uključuju povijesnu baštinu i lokalnu kulturu, infrastrukturu, sustav komunikacija, socijalnu interakciju i društvenu odgovornost, cjenovnu konkurentnost, obrazovanje i edukacije te priljev turista. Andergassen *et al.*, (2013.) navode da se model razvoja destinacije temelji na sofisticiranosti turističkog proizvoda i koordiniranju cijena proizvoda i usluga. Henderson (2008.) model razvoja destinacije temelji na elementima prometne dostupnosti, atrakcija i sadržaja, imidžu

i marki, upravljanju i privrženosti turizmu i njegovom razvoju. Sulistyadi *et al.* (2017.) model razvoja temelje na osnivanju turističke menadžment organizacije (DMO), povezivanju dionika, jačanju održivosti u razvoju turizma, provedbi načela održivog turizma, potpori pravnih regulativa u turizmu, jačanju uloge lokalne zajednice, razvoju marketinga te prostornom planiranju. Nowacki *et al.* (2018.) navode da strategija razvoja turizma destinacije treba biti utemeljena na indikatorima planiranja, provedbi plana, praćenju plana i evaluaciji plana. Polnyotee i Thadaniti (2015.) tvrde da se strategija razvoja treba temeljiti na strategiji političkog razvoja, strategiji razvoja okoliša, prirodnih resursa, društvenom razvoju, kulturnom i ekonomskom razvoju.

Karakteristike strateškog razvoja u navedenim istraživanjima polaze od determinanti upravljanja resursima, formiranja ponude i promocije, ulozi dionika u razvoju te upravljanja turističkom potražnjom. Stoga model koncepcije razvoja, temeljen na koncepciji razvoja, strategiji razvoja, sustavu i poslovnoj politici, objedinjuje sve navedene elemente pronađene u prijašnjim istraživanjima. Operacijske strategije pritom objedinjuju provedbu plana razvoja kroz definirane ciljeve.

U Hrvatskoj, počeci donošenja strateških dokumenata, datiraju iz 1993. godine nakon što je donesena Razvojna strategija hrvatskog turizma (NN 113/1993). U 2017. godini usvojen je Zakonodavni okvir za strateško planiranje i upravljanje razvojem kojim se na državnoj razini regulirala zakonodavna razina strateškog planiranja i slijedom kojeg je usvojena Nacionalna razvojna strategija u cilju uspostavljanja i provedbe razvojnih politika države Hrvatske (NN 123/17). Razvojni dokumenti time su klasificirani u dugoročne, srednjoročne i kratkoročne akte. U doktorskoj disertaciji smjernice razvoja outdoor turizma lokalne razine korespondiraju s nacionalnim dokumentima razvoja kao što su Nacionalna razvojna strategija Republike Hrvatske do 2030. godine (NN, 13/2021) kao dugoročnog akta najvišeg ranga te NPOO - Nacionalni plan oporavka i otpornosti 2021. - 2026. (NN, 78/2021) i Nacionalni plan razvoja otoka 2021.-2027.godine (NN 143/2021) kao srednjoročnih akata. Strateški dokumenti lokalne razine uzeti u obzir prilikom definiranja razvoja outdoor turizma jesu Strategija razvoja turizma otoka Krka do 2020. godine. (Institut za turizam, 2016), Brand i komunikacijska strategija outdoor ponude Otoka Krka (TZ Otok Krk, 2021.), Strategija razvoja turizma Grada Krka do 2020. godine (Centar za inovativnost i transfer znanja Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Rijeci i Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, 2016.) te ostali strateški dokumenti s obzirom da je aplikativni dio istraživanja proveden na području otoka Krka i usmjeren je na outdoor turizam.

Polazište razgraničenja ključnih pojmova u disertaciji vezano uz argumentaciju modela koncepcije razvoja operacionalizirano je kroz koncepciju razvoja u analizi sadašnjeg stanja, definiranju ciljeva razvoja i operacijskih strategija kao načina za postizanje konkurentske prednosti. U tom pristupu korišten je model koncepcije razvoja u kojem koncepcija i strategija razvoja kao sastavnica modela obuhvaća tri dijela: analizu sadašnjeg stanja, ciljeve i operacijske strategije (Stipanović, 2006.).

Analiza sadašnjeg stanja predstavljena je u disertaciji kao polazište u definiranju ciljeva i strategija razvoja kroz kvantitativnu analizu pokazatelja ponude i potražnje (ukupnog turizma<sup>2</sup>) te kvalitativnu analizu u kojoj su prikazani opis i ocjena elemenata ponude, SWOT analiza, benchmarking analiza i PESTLE analiza (Stipanović, 2006; Hasyimi i Azizalrahman, 2021.).

Ciljevi su u disertaciji prikazani u kvalitativnom određenju što implicira na razvoj, dok kvantitativno određenje ciljeva koje određuje rast, nije definirano s obzirom da se radi o uvođenju nove ponude na tržište čiju nadgradnju nije moguće kvantificirati na temelju rezultata iz prethodnog razdoblja (nema povijesnih podataka).

Operacijske strategije prikazane su u disertaciji kao najniža razina u ostvarivanju razvoja i u funkciji su ostvarenja strateškog interesa u području istraživanja i razvoja, marketinga, ponude, financija i kadrova (Stipanović, 2006.).

Svrha strategije istraživanja i razvoja temelji se na istraživanju promjena u okruženju, prvenstveno ponašanju turista i konkurenata. Cilj strategije istraživanja i razvoja polazi od definiranja pretpostavki koji utječu na stvaranje konkurentskih prednosti kako bi se poboljšao rezultat poslovnih aktivnosti (Xu i Sim, 2018.). Alati u strategiji istraživanja i razvoja obuhvaćeni su u doktorskoj disertaciji kroz pristup upotrebe softverskih rješenja orijentiranih na turiste (CRM) i na konkurente (Business Intelligence), a sve u cilju upravljanja budućom potražnjom i djelovanju na konkurenciju.

Svrha strategije marketinga temelji se na prilagođavanju i privlačenju turista prema turističkom proizvodu radi isplative gospodarske aktivnosti (Qiu *et al.*, 2021.). Marketinška strategija orijentirana je prema segmentaciji, pozicioniranju i marketinškom miksu (Camilleri, 2018.). Segmentacija ima za cilj definiranje skupine turista ili posjetitelja koji odgovaraju ponuđenom proizvodu, klasificirajući ga s obzirom na demografski, psihografski i socio-demografski kriterij (Tangeland *et al.*, 2013.). Segmentacija je u disertaciji građena na dva pristupa. Prvi pristup je

---

<sup>2</sup> Analiza potražnje obrađena je kroz podatke ukupnog turizma zbog nedostatka podataka u outdoor turizmu.

određenje ciljne skupine prema istraživanju interesa i preferencija za određenim oblicima i vrstama aktivnosti, dok drugi pristup obuhvaća trendove turističke potražnje kao temelj izgradnje marketinške strategije. Definiranje marketinške segmentacije u oba pristupa polazi od pretpostavki da resursna osnova stvara preduvjete za izgradnju visokokvalitetnog turističkog proizvoda u realizaciji marketinških ciljeva.

Pozicioniranje definira prostor na tržištu kojeg će turistički proizvod zauzeti u svijesti kupaca u odnosu na konkurenciju (Dodds *et al.*, 2016.). U disertaciji, pozicioniranje je determinirano karakteristikama kupaca, kanalima distribucije, konkurencijom, kvalitetom i karakteristikama proizvoda ili usluge.

Strategija marketinškog miksa ima za cilj ostvariti prodajnu aktivnost određujući proizvod, cijenu, promociju, distribuciju, ljude, proces i fizički dokaz (Kotler *et al.*, 2017.). Formiranje proizvoda temelji se na fizičkim karakteristikama proizvoda uz percipirani doživljaj i emociju tijekom konzumacije (Blomstervik i Olsen, 2022.). Turistički proizvod određen je u prvom redu specifičnostima lokacije i ambijenta te dodanom vrijednošću koja se formira u odnosu na konkurenciju (Phalavandishvili *et al.*, 2021.). Prema tom principu, u disertaciji je proizvod prikazan kroz karakteristike lokacije koje utječu na formiranje ponude za specifičnim oblicima i vrstama turističke aktivnosti. Određenje cijene u disertaciji opisano je kroz generalne karakteristike s obzirom da se radi o skupini proizvoda koji zajednički formiraju jedan specifični oblik turizma. Promocija je u disertaciji orijentirana prema doživljaju i jedinstvenom iskustvu kojeg omogućuje inovirana ponuda, a prikazana je s naglaskom na online promociju te u manjem dijelu offline promociju u kojem online promocija uključuje Internet oglašavanje i oglašavanje na društvenim mrežama, dok offline promocija uključuje specijalizirane outdoor časopise, a sve u cilju postizanja bolje pozicije na tržištu.

Strategija ponude određuje oblik proizvoda koji se plasira na tržište. U disertaciji strategija ponude ima za cilj definirati oblik inoviranog proizvoda koji se plasira na tržište. Thukral (2021.) tvrdi da se inovacija smatra pokretačem gospodarskog rasta i konkurentnosti, a Ratten i Jones (2020.) utvrđuju da su ideja i inovacija karakteristike koje predstavljaju prvi korak u kreiranju ponude. Uz inovaciju presudan faktor u postizanju konkurentske prednosti je brzina zbog ekstremno brzog razvoja novih oblika proizvoda i ponude (Stipanović, 2006.). Inovativnost i

brzina u formiranju ponude trebaju biti korak ispred potražnje i stoga utječu na inoviranje lanca vrijednosti i doprinose turističkom razvoju.

Kadrovska strategija ključni je aspekt razvoja jer predstavlja radnu snagu koja provodi operacionalizaciju postavljenih ciljeva. S obzirom na potrebu osiguranja specifičnih znanja i vještina ljudskog kapitala u outdoor turizmu, kadrovska strategija u disertaciji predstavljena je kroz dimenziju regrutacije, retencije i razvoja kadrova (Narula i Chaudhary, 2018.) jer ljudski resursi trebaju biti obučeni u vještinama pružanja specifičnih usluga u cilju osiguravanja pozitivnih iskustava turista i veće razine preporuke destinacije.

Financijska strategija predstavlja osiguranje financijskih sredstva za razvoj. U disertaciji financijska strategija obuhvaća izvore financiranja za budući razvoj kroz kontingent javnih i privatnih sredstva financiranja od kojih su kao najznačajniji izvor na aplikativnom primjeru izdvojena sredstva Nacionalnog plana oporavka i otpornosti 2021. - 2026. kao dio sredstava Instrumenta za oporavak i otpornost kroz RRF (Recovery and Resilience Mechanism - Mehanizam za oporavak i otpornost Europske komisije) kako je prikazano u poglavlju 6.2.5.

## **2.2. SPECIFIČNOSTI MODELA KONCEPCIJE RAZVOJA U SUVREMENOM TURIZMU**

Suvremeni turizam obilježen je trendovima diferenciranja ponude koji se u sve većoj mjeri mijenja specifičnim potrebama pojedinca. U literaturi, turističke potrebe prilagođene novim potrebama pojedinca opisuju se kao traženje novog i različitog turističkog iskustva (Blomstervik i Olsen, 2022.). Postoji zajedničko shvaćanje da nove turističke potrebe utječu na formiranje novih trendova koji generiraju nove niše specifičnih oblika turizma (Triarchi i Karamanis, 2017.). Posljedično se generiraju novi oblici turističke ponude i potražnje koji postaju alternativa masovnom turizmu. Ponuda i potražnja suočeni su sa specifičnim trendovima turizma koji na njih utječu. Prema Strategiji razvoja održivog turizma do 2030. godine (NN 13/21) specifičnost razvoja turizma u budućnosti determinirana je trendovima na lokalnom i globalnom nivou od kojih se ističu trendovi održivog i pristupačnog turizma, trendovi digitalnih tehnologija i trendovi demografskih promjena pa se može očekivati jače naglašavanje zelenih putovanja, novih iskustvenih doživljaja na putovanjima primjenom tehnologije virtualne i proširene stvarnosti ili porasta putovanja po mjeri posebno zbog utjecaja promjena u stilovima života.



Koncepcija razvoja turističkih destinacija u suvremenom turizmu obilježena je karakteristikama koje promiču inovacije u načinu formiranja ponude i pružanja usluge, financiranja djelatnosti, izgradnji infrastrukture, upotrebi tehnologije i širenja znanja (Szromek *et al.*, 2022.) pa se zadnjih godina pojavljuju novi modeli koncipiranja razvoja kao što je Gallenski model za upravljanje turizmom destinacije (izv. St. Gallen Model for Destination Management) kojim se definiraju strategije upravljanja turističkih tokova, utvrđuju odnosi ponude i potražnje, utvrđuju marketinške strategije, definiraju akcijski planovi i utvrđuju načini korištenja resursa te definiraju sustavi učeće organizacije i procesi donošenja odluka (Reinhold *et al.*, 2018; Beritelli *et al.*, 2015.); *Lean* koncept (lean menadžment) koji strategiju razvoja temelji na primarnom cilju povećanja zadovoljstva turista boljim korištenjem resursa kako bi se povećala fleksibilnost ponude i povećala konkurentnost (Foris *et al.*, 2020.); ili Integrativni model (iModel) koji na temelju materijalnih i nematerijalnih resursa formira turističko iskustvo (ponudu) povezujući sve aktere u turizmu (Rodriguez-Giron *et al.*, 2018.).

Koncepcija razvoja suvremenog turizma turističkih destinacija okrenuta je novim načinima formiranja i pružanja turističke usluge u kojima se sve veći naglasak stavlja na sustave pametnog turizma u kojima destinacije razvoj usmjeravaju ka upotrebi pametnih i naprednih tehnologija (Gretzel, 2022), digitalnih lanaca opskrbe (izv. Digital Supply Chain), inovativnih načina upotrebe /komunikacija u turizmu (Čuić Tanković *et al.*, 2023.), zajedničkog stvaranja iskustva među turistima (Buonincontri *et al.*, 2017.) i sl.

Stoga se u definiranju koncepcije razvoja postavljaju izazovi na koji način koncipirati strategiju kako bi se odgovorilo na nove tržišne izazove u formiranju razvoja turizma.

Turistička kretanja u svijetu pa tako i u Hrvatskoj u posljednjih 15 godina suočavaju se s kriznim situacijama od kojih su najutjecajnije bile svjetska gospodarska kriza 2008.godine i 2009.godine, kriza uzrokovana pandemijom Covid-19 te započeti rat u Ukrajini 2022. godine. Unatoč krizama, turizam doživljava ekspanziju na globalnoj razini što pokazuje izvještaj turističkog barometra Svjetske turističke organizacije u kojoj je 2019. godina bilježila 1,5 milijarda međunarodnih turističkih dolazaka, premašujući uzastopno svaku prijašnju godinu (UNWTO, 2020.). Situacija u Hrvatskoj je također bila pozitivna pa su turistički rezultati 2019. godine bili rekordni i nadišli su sve do tada zabilježene rezultate od samostalnosti države.

Najnovija kriza uzrokovana je ratom u Ukrajini 2022. godine što će prema istraživanju Economist Intelligence Unit (EUI, 2022.) snažno poremetiti gospodarski oporavak od pandemije Covid-19 zbog

porasta inflacije, poremećaja cijena energenata, poremećaja u lancu opskrbe, ograničenja korištenja zračnog prostora, porasta interoperabilnih digitalnih valuta, a što će se odraziti i na turistički sektor. Nagla promjena dogodila se 2020. godine, slijedom pojave pandemije Covid-19 koja je rezultirala padom svjetskog gospodarstva pa tako i turističkih rezultata na globalnoj razini u kojoj su međunarodna kretanja turista pala za 74% (UNWTO, 2022.). Drastično smanjenje međunarodnih putovanja rezultiralo je gubitkom od 1,3 bilijuna američkih dolara prihoda u 2020. godini na globalnoj razini, a što je 11 puta više od gubitka zabilježenog tijekom globalne gospodarske krize 2009. godine (UNWTO, 2022.). Nadalje, u istom izvoru se navodi da je Europa zabilježila pad u dolascima za 70% s preko 500 milijuna manje međunarodnih turista u odnosu na godinu ranije unatoč malom i kratkotrajnom oživljavanju u ljeto 2020.godine. Hrvatska u komercijalnim smještajnim objektima 2020. godine bilježi pad od 62,4% u odnosu na 2019. godinu sa 7 milijuna dolazaka i 40,8 milijuna noćenja turista (DZS, 2021.). Utjecaj pandemije u Hrvatskoj vidljiv je na rezultatima ostvarenih prihoda od turizma i smanjenja iskorištenosti kapaciteta. Prema podacima Ministarstva turizma i sporta (2020.) prihod od turizma u državi prije pandemije ostvaren je u iznosu od 10.539,1 mil. eura, dok je u vrijeme pandemije 2020. godine ostvareno svega 4.346,5 mil. eura, što je za skoro 60% lošiji rezultat. Turistima je u 2020. godini na raspolaganju bilo 1.170.126 postelja što je za 11,3% manje u odnosu na godinu ranije (1.319.266). Najveći udio smanjenja smještajnih kapaciteta zabilježen je u hostelima (-33,4%) i odmaralištima (-18,7%). Hotelski smještaj bilježi pad od 15,6% u kojem statistika pokazuje da najmanji udio pripada kapacitetima kategorije 5\* (2,2%). U vrijeme pandemije najbolje su se održali kampovi i kampirališta, a na što ukazuje činjenica da je svega 0,7% manje kampova i kampirališta bilo registrirano 2020. godine u odnosu na 2019. godinu.

Dosadašnja istraživanja na temu utjecaja Covid-19 na turizam navode snažne negativne posljedice (Mikac i Kravaršćan, 2021; Čavrak, 2021; Payne *et al.*, 2021; Šuligoj, 2022.), a mogu se promatrati kroz slijedeće karakteristike:

- Ključna emitivna tržišta Hrvatske bilježe smanjenje iznosa diskrecijskog dijela dohotka povezan s putovanjima i turizmom uslijed pada BDP-a i globalne gospodarske krize.
- Slobodna kretanja i prometna ograničenja nastala zbog epidemioloških mjera onemogućuju nesmetano kretanje, a što se posebno odnosi na prelazak državnih granica.
- Hrvatska u periodu pred i post sezone bilježi znatan udio seniora koji najčešće dolaze u sklopu organiziranih turističkih grupa i kružnih tura, a koji su izostali zbog visoke rizičnosti zdravlja.

- Covid-19 utjecao je na smanjeno zapošljavanje u turizmu i na tržište radne snage općenito jer Hrvatska ima najviši udio (5,8%) prekarnih radnika od svih članica EU koji su u krizi postali najranjivija skupina zaposlenih.
- Pandemija je uzrokovala i promjenu načina putovanja i odabira smještajnih objekata pa je tako u 2020. godini najviše noćenja turista ostvareno u skupini Odmarališta i sličnih objekata za kraći odmor, što je 60,4% od ukupno ostvarenih noćenja, dok je u skupini Hoteli i sličan smještaj ostvareno 17,2% od ukupno ostvarenih noćenja (Ministarstvo turizma i sporta, 2021.).

Pozitivan utjecaj pandemije Covid-19 autori najviše istražuju s aspekta očuvanja okoliša i bioraznolikosti (Kim *et al.*, 2022.), rasta broja dolazaka domaćih gostiju i povećanja broja lokalnih putovanja (Wang, 2019.), promjena navika turista na putovanjima (Chemli *et al.*, 2022.), porasta interesa za specifičnim oblicima turizma (Ma *et al.*, 2021.), razvoja visoke tehnologije u turizmu (El-Said i Aziz, 2022.) ili inoviranja obrazovnih i edukativnih programa u turizmu (Tiwari *et al.*, 2021.).

U Hrvatskoj se pozitivan utjecaj pandemije (Institut za turizam, 2021; Čorak *et al.*, 2020; Mišević, *et al.*, 2021.) može promatrati kroz:

1. Upravljanje rizicima postalo je ključno u sprječavanju potencijalnih rizika u turizmu i poduzimanju preventivnih koraka u osiguravanju turističkih rezultata. U novoj Direktivi (EU) 2015/2302 Europskog parlamenta i Vijeća o putovanjima u paket aranžmanima i povezanim putnim aranžmanima povećava se razina zaštite potrošača.
2. Digitalizacija poslovanja i turističkih usluga ubrzala su proces pružanja usluga i unaprijedila informatizaciju poslovanja turističkog sektora.
3. Zaštićena prirodna područja postigla su određeni oporavak od prenapučenosti.
4. Povećan je udio domaćih gostiju.
5. Specifični oblici turizma kao što je outdoor turizam, nautički turizam, eko turizam, ruralni turizam i drugi postali su sve traženiji.<sup>3</sup>
6. Preferencije turista okrenute su prema individualnom odmoru visoke kvalitete usluge koja može osigurati higijensku sigurnost.
7. Održivost je postao ključni čimbenik u razvoju poslovanja.

---

<sup>3</sup> Termin specifični oblici turizma istovjetan je terminu posebni oblici turizma koji se npr. upotrebljava u Strategiji razvoja održivog turizma do 2030. godine.

Poduzetništvo u turizmu bilo je izrazito osjetljivo na krizu, a Zhang *et al.* (2022.) identificiraju nedostatak kapitala i inovacija kao ključne odrednice za nemogućnost opstanka poslovanja malih i srednjih poduzeća. U Hrvatskoj je u turizmu 2020. godine bilo aktivno 13.100 poduzeća u djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane, što čini 8% ukupno aktivnih poduzeća u državi te godine (DZS, 2020). Malo i srednje poduzetništvo u sektoru djelatnosti pružanja smještaja te pripreme hrane i pića bilježi najsnažniji pad prihoda od 34,5% i broja zaposlenih od 12,2% u odnosu na 2019. godinu (Ekonomski institut Zagreb i Media Val d.o.o., 2020).

Turizam u 2021. godini ulazi u fazu oporavka. U odnosu na rezultate iz 2019. godine u Hrvatskoj je ostvareno 67% posto dolazaka i 77% noćenja iz 2019. godine, dok su prihodi od turizma ostvareni u iznosu od 9.1 milijardu eura (Ministarstvo turizma i sporta RH, 2022.). Poduzetništvo u turizmu u periodu oporavka, suočava se s izazovima na koji način osigurati ekonomsku održivost (Ruggieri i Calò, 2022.), kako razviti odgovorno poduzetništvo za stvaranje veće dobrobiti društva (Acevedo-Duque *et al.*, 2021.), kako ostvariti bolje poslovanje na temelju inovacija (Dias *et al.*, 2021.) i kreativnosti (Thukral, 2021.), te kako poboljšati kvalitetu boravka turista i zadovoljstvo lokalnog stanovništva (Kamata, 2022.). Artikulacija krize Covid-19 sve se više promatra kao prilika za stvaranje novih poduzetničkih inicijativa (Price *et al.*, 2022.), a u periodu pandemije i postpandemije outdoor turizam prepoznat je kao oblik turizma s najviše potencijala za razvoj poduzetništva u turizmu (Spennemann i Whitsed, 2021.).

Stoga se specifičnost modela koncepcije razvoja susreće s novim izazovima upravljanja razvojem. Upravljanje razvojem turizma u destinaciji odnosi se na planiranje, provedbu i nadzor nad aktivnostima i inicijativama koje promiču rast i održivost turističke industrije. To može uključivati razvoj infrastrukture, kao i promociju destinacije potencijalnim posjetiteljima. Razvoj je u doktorskoj disertaciji temeljen na definiranju strateških ciljeva i operacijskih strategija koji čine ključne temelje za definiranje razvoja. Učinkovito upravljanje razvojem uključuje sveobuhvatan i koordiniran pristup koji se temelji na povezivanju dionika javnog i privatnog sektora, a mora uskladiti ekonomske, sociološke, kulturne i političke aspekte razvoja s aspektima zaštite okoliša, zaštite društvenog i kulturnog identiteta te kvalitetu života lokalnog stanovništva (Smolčić Jurdana, 2018.). Sve je češći slučaj stvaranja Organizacija za upravljanje destinacijom (DMO) koje su odgovorne za planiranje i provedbu strategija razvoja turizma i koordinaciju sa svim dionicima u destinaciji (Volgger i Pechlaner, 2014.). Učinkovito upravljanje turizmom također zahtijeva duboko razumijevanje

jedinstvenih karakteristika i resursa destinacije kao i potreba i preferencija ciljnog tržišta. To uključuje poznavanje turističkih resursa destinacije, demografskih karakteristika lokalnog stanovništva, stupnja razvijenosti lokalne zajednice, ponašanja i potražnje turista za turističkim proizvodom. Uspješno upravljanje turizmom također vodi računa o ekološkim, društvenim i ekonomskim učincima turističke aktivnosti. To se postiže ugradnjom načela održivog turizma u razvoj i upravljanje destinacijom. To može uključivati smanjenje negativnog utjecaja turizma na okoliš, potporu lokalnim zajednicama i poduzećima te promicanje kulturne baštine destinacije.

Konačno, također je važno da destinacijski menadžment bude prilagodljiv i osjetljiv na promjene na tržištu, bilo da se radi o promjenama u preferencijama potrošača ili vanjskim čimbenicima poput globalne pandemije. Redovito praćenje i ocjenjivanje provedbe praćenja uspješnosti od vitalnog je značaja, stoga prijedlog upravljanja razvojem predstavljen u Scenariju razvoja (poglavlje 6) daje odgovor kako povezati dionike u provođenju koncepcije razvoja.

### **2.3. OBILJEŽJA ODRŽIVOG RAZVOJA TURIZMA**

Turizam današnjice sve više traži kompromis između ekonomskih, društvenih i ekoloških čimbenika kao temelja razvoja (Birenboim *et al.*, 2022.). Koncept održivog razvoja nastaje osamdesetih godina prošlog stoljeća, kada je Svjetska komisija za okoliš i razvoj 1987. godine objavila Izvještaj „Naša zajednička budućnost“ (engl. Our Common Future) u kojem se koncept održivog razvoja temelji na osiguranju korištenja prirodnih resursa u budućnosti (World Commission on Environment and Development, 1987.). Širenjem svijesti o ograničenim prirodnim resursima i potrebama da se pronađu alternativna rješenja za gospodarsku aktivnost, održivost se počela shvaćati ozbiljnije nakon što su Ujedinjeni narodi 1992. godine usvojili „Agendu 21“ te 2015. godine „Agendu 2030“ kako bi se osiguralo kreiranje politika između optimalne proizvodnje i potrošnje te uporabe prirodnih resursa i uvjeta u kojima se oni odvijaju obzirom na utjecaj ekonomskog, gospodarskog, društvenog i okolišnog sustava (UNDESA, 1992.).

Republika Hrvatska je podržala navedene UN-ove inicijative uz glavnu okosnicu razvojne agende koju predstavlja 17 ciljeva održivog razvoja (engl. Sustainable Development Goals – SDGs), a sastoje se od iskorjenjivanja siromaštva, osiguranja održive poljoprivrede, zdravlja, obrazovanja, rodne ravnopravnosti, pristupa pitkoj vodi, pristupa suvremenoj energiji po pristupačnim cijenama za sve, gospodarskog rasta i pune zaposlenosti, održive industrijalizacije, smanjenja nejednakosti unutar i

između država, osiguravanjem života ljudi u sigurnim, prilagodljivim i održivim sredinama, osiguravanjem održivih oblika potrošnje i proizvodnje, poduzimanjem akcija protiv klimatskih promjena, očuvanje vodenih i kopnenih resursa, promoviranjem miroljubiva društva za održivi razvoj te jačanju načina provedbe i učvršćivanja globalnog partnerstva za održivi razvoj (IDOP, 2015.).

Navedene smjernice održivog razvoja mogu se primijeniti na sve oblike turizma prema principima okolišnog, gospodarskog i društveno-kulturnog, odnosno socijalnog razvoja turizma (UNWTO, 2004.). Mihalič (2020.) navodi da princip okolišne održivosti podrazumijeva korištenje turističkih dobara s aspekta odgovornosti prema okolišu u trošenju energenata i odgovornom ponašanju prema okolišu te sustavu za upravljanje prostornim uređenjem i očuvanjem prirode. Gospodarski održivi razvoj turizma podrazumijeva poticanje razvoja s ekonomijom blagostanja upotrebom materijalnih i ljudskih resursa koji dugoročno održava prirodne resurse i životnu sredinu za buduće generacije, dok društveno-kulturni aspekt održivog turizma podržava razvoj lokalne zajednice i kulturne baštine uključujući društvenu ekološku svijest i etiku, uključujući zakonske regulative i politiku. Nadalje, ista autorica navodi da je u cilju postizanja dugotrajne održivosti neophodno uspostaviti odgovarajuću ravnotežu između te tri dimenzije kroz slijedeće karakteristike:

- Korištenje okolišnih resursa na optimalan način uz očuvanje i zaštitu prirodne baštine i bioraznolikosti,
- Očuvanje kulturnog nasljeđa i društvene autentičnosti u destinaciji,
- Osiguranje održive i dugoročne gospodarske aktivnosti uz pravičnu raspodjelu među dionicima, stabilnost zaposlenja i pomaganja uklanjanja siromaštva.

Mnogi autori smatraju da će se održivi razvoj turizma i u budućnosti suočavati s pritiscima na očuvanje prirodnih resursa i okoliša (Burbano *et al.*, 2022; Shahbaz *et al.*, 2021.), socijalne dimenzije razvoja društva (Agapito *et al.*, 2022; Hatipoglu *et al.*, 2020.) i očuvanja lokalne kulture (Ma *et al.*, 2021.) u cilju osiguravanja ekonomske održivosti. Primjena održivih načela u razvoju trebaju prihvaćati i određena ograničenja razvoja zbog limitiranih ekonomskih, prirodnih, ljudskih i tehnoloških resursa. Marson (2011.) tvrdi da specijalizirani i raznovrsniji turistički proizvodi nisu uvijek nužno održivi ukoliko se ograničenjima ne upravlja sustavno. Golob i Šuligoj (2015.) tvrde da se konzistentnost ponude u destinaciji postiže ukoliko postoji planiran i usklađen razvoj destinacije prema načelima održivog razvoja, ukoliko različiti elementi ponude djeluju komplementarno, ako postoji usklađenost ponude destinacije s prirodnim okruženjem i kulturnom

baštinom, ako postoji prilagođenost ponude turistima, postoji li primjerenost cijene kvaliteti te postoji li dobra povezanost među pružateljima usluga.

U doktorskoj disertaciji koncept održivog razvoja primijenjen je u aspektima ekonomske održivosti kroz kategoriju financijske strategije, društvene održivosti kroz kategoriju upravljanja proizvodom u kojoj se naglašava sinergija dionika kroz interes razvoja lokalne zajednice te ekološki aspekt kroz kategoriju inovirane eko ponude u cilju očuvanja prirodnih resursa i zaštićenih područja destinacije. Održivi razvoj u disertaciji obuhvaćen je u svim načelima formiranja ponude koja ima za cilj osigurati razvoj poduzetništva i turizma destinacije. Kako bi se postigla veća konkurentna prednost temeljem načela održivog razvoja, principi razvoja baziraju se na pretpostavkama odgovornog turizma prema istraživanju Spenceley (2012.), a koji tvrdi da smanjenje prekomjernog turizma djeluje na ublažavanje negativnih učinaka na okoliš, društvo i gospodarstvo, djeluje na povećavanje socijalne i kulturne održivosti lokalne zajednice, utječe na povećanje očuvanja prirodne i kulturne baštine te djeluje na ublažavanju razlika socijalno i zdravstveno osjetljivih skupina. Mjere razvoja prema načelima održivosti u disertaciji su prikazani kroz javno dostupna sredstva financiranja razvoja destinacije, specifičnih proizvoda i usluga i to najviše prema smjeru razvoja gospodarstva države definiranom u Nacionalnoj razvojnoj strategiji Republike Hrvatske do 2030. godine (NN, 13/21), smjeru razvoja turizma države definiranom u Strategiji razvoja održivog turizma do 2030. godine (NN, 2/23) te kroz dostupna sredstva razvoja prema NPOO - Nacionalnom planu oporavka i otpornosti 2021 – 2026 (NN, 78/21).

Vlada Republike Hrvatske (2021.) s ciljem podizanja konkurentnosti gospodarstva, poduzetnicima u turizmu stavlja na raspolaganje javna financijska sredstva, od kojih će se samo za razvoj specifičnih oblika turizma u svojstvu prilagodbe i unaprjeđenja javne turističke infrastrukture iz Nacionalnog plana oporavka i otpornosti izdvojiti 930.000.000 Hrk (123.432.211,83 €), dok su na raspolaganju i namjenska sredstva Fonda za razvoj turizma - Aktivnosti 761044 u cilju razvoja infrastrukture i očuvanja turističkih resursa, te Aktivnosti A587055 - Konkurentnost turističkog gospodarstva s iznosima većim od 25 mil. kuna (3.318 mil. €), a bespovratna sredstava za razvoj turističkih proizvoda prihvatljivih za okoliš, te razvoj zelene i digitalne tranzicije alocirat će se u iznosu od preko milijarde kuna, odnosno 13,2 mil. eura.

## 2.4. DETERMINANTE KONKURENTNOSTI TURIZMA

Pojam konkurentnosti u turizmu široko je rasprostranjena tema, a njene koncepte među prvima je počeo proučavati Porter (2004.) karakterizirajući je kao vrijednost koju poduzeće može stvoriti za svoje kupce, a koja premašuje troškove tvrtke za njeno stvaranje. Stipanović (2006, 141) definira konkurentnost kao „kvalitativnu odrednicu strateškog upravljanja, odnosno dominantnu odrednicu uspješnosti“. Konkurentnost, prema definiciji OECD-a (2014.), označava mjeru prednosti ili nedostatka u plasiranju proizvoda na tržištu, a Goldberg *et al.* (2003.) tvrde da je koncept konkurentnosti povezan s aspektima konkurentske prednosti ili cjenovne konkurentnosti, strateškog upravljanja te kulturno-društvenih aspekata. Gómez-Vega i Picazo-Tadeo (2019.) tvrde da je unutar znanstvene zajednice prihvaćena definicija konkurentnosti autora Ritchie i Crouch (2003.), a koji definiraju konkurentnost turističke destinacije kao sposobnost povećanja turističke potrošnje uz povećanje broja posjetitelja pružajući im istovremeno zadovoljstvo, nezaboravno turističko iskustvo na profitabilan način, poboljšavajući istovremeno dobrobit lokalnog stanovništva i očuvanje prirodnih resursa za buduće generacije. Boley i Perdue (2012.) konkurentnost destinacije promatraju kao proces usredotočen na nadmašivanje drugih destinacija na ciljanom turističkom tržištu. Iako je konkurentnost presudna za razvoj destinacije, Gamor i Mensah (2022.) tvrde da ne postoji konsenzus u indikatorima za mjerenje konkurentnosti turističkih destinacija, ali ističu da je kombinacija komparativnih i konkurentskih prednosti neophodna da bi destinacija postigla konkurentsku poziciju na tržištu. Komparativne vrijednosti destinacije obuhvaćaju prirodne vrijednosti u koje se ubrajaju klima, krajolik, plaže, ekološka područja i sl., dok izvedena turistička ponuda čini infrastrukturne i suprastrukturne elemente koji zajedno s komparativnim elementima generiraju konkurentsku prednost destinacije (Magaš *et al.*, 2018.).

Destinacija s jakim komparativnom prednošću prirodno privlači turiste, a destinacija s konkurentskom prednošću može na temelju koncepcije i strategije razvoja upravljati razvojem u budućnosti (Stipanović *et al.*, 2019.), te je stoga konkurentnost u disertaciji promatrana kroz aspekt analize prirodnih preduvjeta za razvoj turizma te konkurentskih prednosti izvedene turističke ponude (poglavlje 4) koji čine određenje razvoja u budućnosti kroz operacijske strategije (poglavlje 6). Izvedeni oblik turističke ponude treba imati za cilj stvaranje lojalnih turista koji će se vraćati u destinaciju. Slivar i Golja (2015.) tvrde da poštivanje prirodnog okoliša, socio-kulturnih resursa i pružanje vrhunskih usluga te pristupačne cijene mogu biti okidač za ponovne posjete, posebno ako



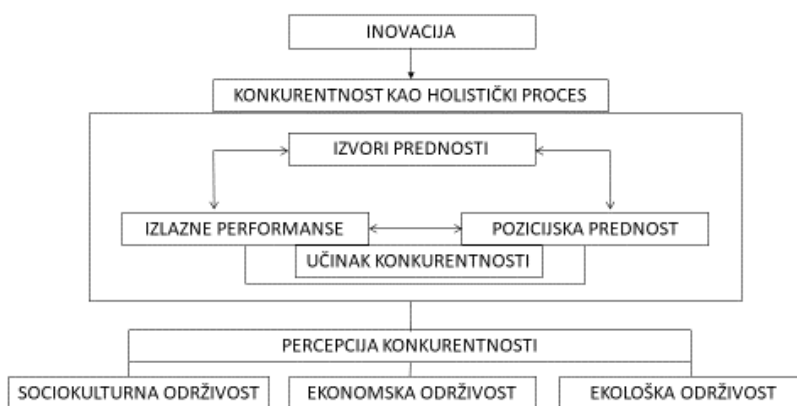
se poštuje integralni koncept razvoja proizvoda. Lv i McCabe (2020.) tvrde da se konkurentnost proizvoda sve više temelji na osjetilnom iskustvu i da upravo to iskustvo pridonosi povećanju lojalnosti destinacije. U disertaciji koncept lojalnosti promatra se kroz stvaranje kvalitetnog i autentičnog proizvoda koje omogućuje proživljavanje jedinstvenog iskustva kako bi se stvorio osjećaj pripadnosti destinaciji, povećala lojalnost marki, postigla visoka razina preporuke čiju su povezanost Salehzadeh *et al.* (2016.) potvrdili u svom istraživanju.

Konkurentnost je ključna za napredak destinacije, posebice u dijelu povezivanja dionika u stvaranju bolje prednosti na tržištu. Cronjé i du Plessis (2020.) na temelju bibliografske analize utvrđuju slijedeće faktore koji određuju konkurentnost destinacije: infrastruktura, kvaliteta usluge, događanja, ponuda turističkih aktivnosti, ambijent (okolina i okoliš), klima, sigurnost i pružanje informacija (dostupnost informacija).

U doktorskoj disertaciji određenje konkurentnosti destinacije na temelju pozicioniranja novog proizvoda, odnosno oblika outdoor turizma, korišten je pristup Novais *et al.* (2018.), koji definiraju tri orijentacije konkurentnosti: konkurentnost kao dugoročan holistički proces koja utječe na dobrobit cijele destinacije, odnosno svih dionika i utječe na funkcioniranje destinacije kao cjeline, povezujući ponudu i potražnju; učinak konkurentnosti koji je orijentiran na turističku ponudu, transformirajući turističke potencijale u gotov turistički proizvod te percepciju konkurentnosti koja je orijentirana na turističku potražnju, povezujući stvarnu i potencijalnu turističku potražnju prema destinaciji ili proizvodu. Zaključci istraživanja navedenih autora postavljaju sinergiju dionika kao jedan od temelja stvaranja konkurentske prednosti destinacije, ističući povezanost nositelja ponude, turista ali i lokalnog stanovništva u stvaranju konkurentnosti. Povezivanje ponude i potražnje u konkurentnosti destinacije transformirajući turističke potencijale u gotov proizvod treba se temeljiti na inovaciji koja se definira kao progresivna poduzetnička aktivnost dionika temeljena na kreativnosti (Buijtendijk *et al.*, 2021.). Fatonah i Haryanto (2022.) tvrde da inovativnost u poduzetničkim aktivnostima ima stratešku ulogu u postizanju konkurentske prednosti što je važan dio u kreiranju i oblikovanju ponude, plasiranju na tržište i marketinškim aktivnostima inovativnog proizvoda. Prema razinama konkurentske prednosti, inovacija spada u najvišu razinu, od ukupno četiri razine, u koje se još ubrajaju cijena, kvaliteta i fokusiranost (Stipanović, 2006., str. 95 prema Mandić, 1997.). Stoga je inovacija u doktorskoj disertaciji predstavljena kao najviša razina konkurentske prednosti i kao temeljni pokretač razvoja. Važna

karakteristika inovacije je brzina, prema kojoj inovacija ostvaruje prednost u odnosu na konkurenciju i čini je najvažnijim faktorom u definiranju konkurentske prednosti (Stipanović, 2006.). Navedene orijentacijske prednosti u disertaciji povezane su sa teorijskim modelom stvaranja konkurentskih prednosti (Stipanović, 2006.) u kojem izvori konkurentske prednosti, pozicijska prednost na tržištu te izlazne performanse čine temelj postizanja konkurentske prednosti. Nadogradnja teorijskog modela stvaranja konkurentskih prednosti proširena je elementom inovativnosti kao najvišom razinom konkurentske prednosti te percepcijom konkurentnosti kroz stupove održivog razvoja (sociokulturna, ekonomska i ekološka) kao mjerljivim pokazateljima konkurentske prednosti inoviranog proizvoda na tržištu (Shema 3.).

Shema 3. Elementi konkurentske prednosti



Izvor: Obrada doktoranda prema Stipanović, C. (2006.). *Konceptija i strategija razvoja u turizmu – Sustav i poslovna politika*. Opatija: Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, str. 143.

Prošireni teorijski model konkurentnosti (Shema 3.) koji povezuje teorijski model stvaranja konkurentskih prednosti (Stipanović, 2006.) s tri orijentacije konkurentnosti (Novais *et al.*, 2018.), inovaciju postavlja na najvišu razinu, koja pokreće holistički proces konkurentnosti temeljen na izvorima konkurentske prednosti, izlaznim performansama i pozicijskim prednostima u kojima izlazne performanse i pozicijska prednost predstavljaju učinak konkurentnosti. Generirane performanse holističkog procesa trebaju biti mjerljive u percepciji konkurentnosti na tržištu, a što se može mjeriti pokazateljima ekonomske, sociokulturne i ekološke održivosti. U holističkom procesu, izvori prednosti predstavljaju resurse, upravljanje resursima i kontrolu, pozicijsku prednost predstavlja kvaliteta proizvoda i usluge te vodstvo u cijeni, a izlazne performanse predstavljaju zadovoljstvo, lojalnost, tržišni udio i profit (Stipanović, 2006.).

Pozicijska prednost u stvaranju kvalitetnog turističkog proizvoda i njegovo upravljanje povezano je s učinkom konkurentnosti koji se temelji na inoviranoj turističkoj ponudi destinacije formirajući turističke potencijale u plasman turističkog proizvoda. U obliku konceptualiziranja ovog elementa konkurentske prednosti, u disertaciji su povezane dvije hipoteze, točnije hipoteza H1A i H1B koje ispituju utjecaje inoviranja turističke ponude kroz ulogu dionika i stvaranje pozitivnog učinka inoviranog proizvoda na lokalno stanovništvo. Percepcija konkurentnosti u doktorskoj disertaciji vidljiva je u ispitivanju utjecaja oblika ponude na sklonost razvijanja turističke potražnje (hipoteza H1C).

Ako se navedeni elementi konkurentske prednosti apliciraju na outdoor turizam destinacije, orijentacija prema tržištu obilježava određenje outdoor ponude i promocije prema ciljnoj skupini outdoor turista u diferencijaciji prema vrstama i oblicima outdoor aktivnosti s jedne strane te orijentiranosti prema konkurentskim outdoor destinacijama s druge strane. Valorizacija outdoor resursa obuhvaća sve prirodne resurse koji predstavljaju komparativne prednosti destinacije, te geografske, kulturne, prometne, demografske i ljudske resurse koji čine temelj stvaranja konkurentske prednosti. Nadalje, valorizacija resursa određena je u analizi outdoor infrastrukture, ponude outdoor sadržaja (smještaj, ugostiteljski objekti, ostala ponuda), outdoor događanja, servisnim uslugama ali i marketinškim aktivnostima u outdoor turizmu.

Navedeni elementi konkurentnosti u disertaciji primijenjeni su u okviru aplikativnog dijela istraživanja reflektirajući se na sve elemente outdoor ponude i promocije. Konkurentske prednosti outdoor turizma na konkretnom primjeru određene su kao sposobnost destinacije da ostvaruje profit od outdoor turizma operacionaliziran u financijskoj strategiji (poglavlje 6.2.5.) te učinkovito korištenje svojih resursa u razvoju inoviranog lanca vrijednosti u outdoor turizmu i koji će pridonijeti novom imidžu i identitetu destinacije, a što je vidljivo u strategiji istraživanja i razvoja, marketinškoj strategiji, strategiji ponude i kadrovskoj strategiji.

Važna odrednica konkurentnosti koja se prikazuje u disertaciji, stvaranje je novih poduzetničkih inicijativa temeljenih na outdoor turizmu, jer upravo inoviranje outdoor ponude ovisi o malim i srednjim poduzetnicima koji na temelju oblika i vrste outdoor aktivnosti stvaraju nove poduzetničke prilike.

## 2.5. ODREDNICE PODUZETNIŠTVA U RAZVOJU TURIZMA DESTINACIJE

Poduzetništvo se definira kao aktivnost koja je povezana sa stvaranjem ekonomskog učinka, profita i financijske učinkovitosti (Buble i Kružić, 2006.). U turizmu poduzetništvo obilježava proces ulaganja turističkih resursa u poslovnu aktivnost radi stjecanja ekonomskog učinka. Mala i srednja poduzeća igraju značajnu ulogu u razvoju turizma jer ih brojčano ima najviše, samo u Europi ih ima 2,3 milijuna (Europski parlament, 2022.). Prema odrednicama Europske komisije (2005.) mala i srednja poduzeća svrstavaju se u slijedeće kategorije: mikro poduzeće (manje od 10 zaposlenih), malo poduzeće (manje od 50 zaposlenih) te srednje poduzeće (manje od 250 zaposlenika).

Poduzetništvo povezano s razvojem turizma destinacije ima važnu ulogu posebno u području uključivanja lokalne zajednice jer stvara nova radna mjesta (Alhammad, 2020.). Kalupokuna *et al.* (2020.) poduzetništvo vide kao stratešku priliku koja može ubrzati proces aktiviranja turističkog proizvoda u postizanju veće stope gospodarskog rasta i širenje gospodarskih aktivnosti kroz uspješniju valorizaciju turističkih proizvoda, stvaranje novih uvjeta i mogućnosti zapošljavanja, poboljšanje životnog standarda, uključivanje svih pripadnika društvene zajednice u proces rasta i razvoja kao i istraživanje i korištenje prirodnih resursa.

Poduzetništvo u turizmu treba generirati razvoj destinacije stvarajući društvenu, socijalnu i ekonomsku dobrobit dionicima, lokalnom stanovništvu i turistima. U disertaciji, uloga poduzetništva orijentirana je na poduzetničke inovacije koje igraju značajnu ulogu u razvoju turizma, posebno u mikroekonomskom poduzetništvu, odnosno sektoru malih i srednjih poduzeća koji mogu biti korisniji većem broju pripadnika lokalne zajednice u smislu otvaranja novih poslovnih prilika i generiranja ekonomske koristi od razvoja specifičnog oblika turizma (Kokkranikal i Morrison, 2011.). Aslan (2019.) tvrdi da razvoj turizma ovisi o poduzetništvu, a da samostalni poduzetnici ili mala poduzeća imaju u tome vitalni značaj. Istraživanja pokazuju da mala i srednja poduzeća zbog svoje veličine imaju veću fleksibilnost od velikih poduzeća te mogu brže odgovoriti na nove tržišne prilike (Cohen i Shaik, 2021.).

Stvaranje novih poduzetničkih inicijativa temeljeno na inovaciji realizira se kroz poduzetničku kreativnost temeljenu na trendovima turističke ponude i potražnje, a upravo specifični oblici turizma u kontekstu motivacija i želja turista koji se neprestano mijenjaju, otvaraju nove prostore za poduzetničke inicijative. Dias i Azambuja (2022.) tvrde da poduzetništvo, orijentirano prema

specifičnim oblicima turizma, polazište stvara na motivacijama i željama turista koji se stalno mijenjaju, pa u tom kontekstu stvara poduzetnike sa životnim stilom identificirajući njihovu poduzetničku aktivnost kao alat u procesu poticanja turističkih aktivnosti. Kibler *et al.* (2015.) utvrđuju da poduzetnici životnog stila turistima nude kreativnija i autentična iskustva te promiču učinak prelijevanja inovacija na turističke destinacije. Najnovija istraživanja pokazuju da su poduzetničke aktivnosti temeljene na kreativnosti na vrhu prioriteta u razvoju destinacije.

Time je poduzetništvo u disertaciji prikazano kroz inoviranje ponude ne samo u doprinosu zadovoljenja turističkih potreba već i sposobnosti da izravno doprinese gospodarskom i društvenom razvoju lokalne zajednice (Zhao *et al.*, 2011.). Akay (2022.) tvrdi da lokalno stanovništvo poduzetničke inicijative stvara u uvjetima pozitivnog upravljanja turističkom destinacijom, odnosno da je zadovoljstvo lokalnog stanovništva važno za uspjeh razvoja turizma. Scott *et al.* (2008.) tvrde da konkurentske destinacije koje ostvaruju svoje poduzetničke potencijale zahtijevaju rekonfiguraciju mreže dionika, uključujući nove odnose u suradnji među njima te da se time pruža prilika za postizanje bolje distribucije vrijednosti. Costa *et al.* (2013.) tvrde da upravo lokalni stanovnici mogu biti ključni nositelji u razvoju poduzetništva destinacije, posebno u kreiranju autentičnog turističkog iskustva. Upravo kreiranje autentičnog iskustva koji je u disertaciji usko povezan s outdoor turizmom, a temeljen na specifičnim motivima turista, odrednica je stvaranja novih prilika u poduzetništvu destinacije. Nove poduzetničke inicijative u promišljanju razvoja konkurentnosti destinacije osiguravaju uspjeh ukoliko se uspostavi poduzetnička suradnja i suport zajedničkog djelovanja, potičući poduzeća da prodaju destinaciju, a ne samo vlastiti proizvod (Gardiner i Scott, 2014.). Najznačajniji oblici poduzetničkih inicijativa temeljenih na suradnji dionika mogu se ostvariti putem suradnje kroz stvaranje klastera koji doprinose jačanju veza među dionicima, potiču prijenos znanja i stvaraju jaču konkurentsku prednost destinacije (Aziz i Slilem, 2022.).

Poduzetništvo u razvoju turizma u disertaciji orijentirano je stoga prema malom i srednjem poduzetništvu koji na temelju inovacije i sinergije dionika stvara konkurentsku prednost destinacije. Poduzetničke inicijative trebaju se temeljiti na poduzetničkoj orijentaciji koju Morić Milovanović i Laktašić (2013, str.18.) definiraju kao „aktivnost kojom poduzeće odgovara na promjene u okolini“ i koja obuhvaća dimenziju inovativnosti, sklonost riziku, proaktivnosti, autonomije i kompetitivne agresivnosti. Poduzetnička orijentacija treba se temeljiti i na novim

poduzetničkim trendovima od kojih su danas najprisutniji poduzetnički inkubatori (Lukeš, 2017.), start up-ovi, društveno poduzetništvo, žensko poduzetništvo (Khanka i Gupta, 2022.) ili zeleno poduzetništvo (Melay *et al.*, 2017.).

Dimenzija inovativnosti u disertaciji najuže je povezana sa inoviranjem ponude koja treba biti korak ispred potražnje (poglavlje 6.2). Sklonost riziku orijentirana je prema izvorima i načinima financiranja postavljenih ciljeva razvoja (poglavlje 6.2.5.). Dimenzija proaktivnosti najuže je povezana s operacijskom strategijom marketinga koja djeluje na ciljni segment, pozicioniranje proizvoda te usklađuje marketinški miks proizvoda kako bi se povećala potražnja za proizvodom i u jednom dijelu nadmašila konkurencija (poglavlje 6.2.2.). Kompetitivna agresivnost najuže je povezana s analizom konkurencije u benchmarking analizi (poglavlje 5.2.3.) dok je autonomija najuže povezana s razinom upravljanja i poduzetničkim menadžmentom (poglavlje 6.3.). Poduzetnički menadžment kao praksa davanja čvršće strukture upravljanja inovacijama svojstvenim poduzetništvu u disertaciji, naglašena je kroz elemente poduzetništva orijentiranim osnivanju novih poduzeća, otvaranju novih radnih mjesta, pokretanju novih poslova, ponudi novih proizvoda i pokretanju novih tržišnih niša u outdoor turizmu, a što uključuje prepoznavanje i procjenu prilika, razvoj poslovnog plana, prikupljanje kapitala, izgradnju tima i upravljanje operacijama i resursima (Robert i Hisrich, 2019.). Navedeni elementi poduzetničkog menadžmenta razrađeni su i objedinjeni kroz pet operacijskih strategija u poglavlju 6.

### 3. TEORIJSKE DETERMINANTE OUTDOOR TURIZMA

S obzirom na varijabilnost konteksta istraživanja analiza literature u poglavlju sintetizirana je prema teorijskim i empirijskim istraživanjima kategorizirana u dominantna područja (Tablica 2.):

- Definiranje outdoor turizma,
- Povezanost outdoor turizma s drugim specifičnim oblicima turizma,
- Trendovi u outdoor turizmu.

Tablica 2. Područja istraživanja pregledom literature i empirijskih studija (outdoor turizam)

Područje	Cilj
Teorijske determinante outdoor turizma	Objasniti terminologiju za razumijevanje graničnih razlika između definiranja slijedećih oblika turizma: rekreacijski turizam ( <i>recreation tourism</i> ), eko turizam ( <i>eco tourism</i> ), turizam baziran na prirodi ( <i>nature tourism</i> ), outdoor avanturistički turizam ( <i>outdoor adventure tourism</i> )
Outdoor turizam u specifičnim oblicima turizma	Teorijske determinante specifičnih oblika turizma u poveznici s razvojem outdoor turizma te empirijska istraživanja u području razvoja poduzetništva turističke destinacije na primjerima outdoor turizma
Trendovi u outdoor turizmu	Kvantitativni i kvalitativni trendovi ponude i potražnje u outdoor turizmu

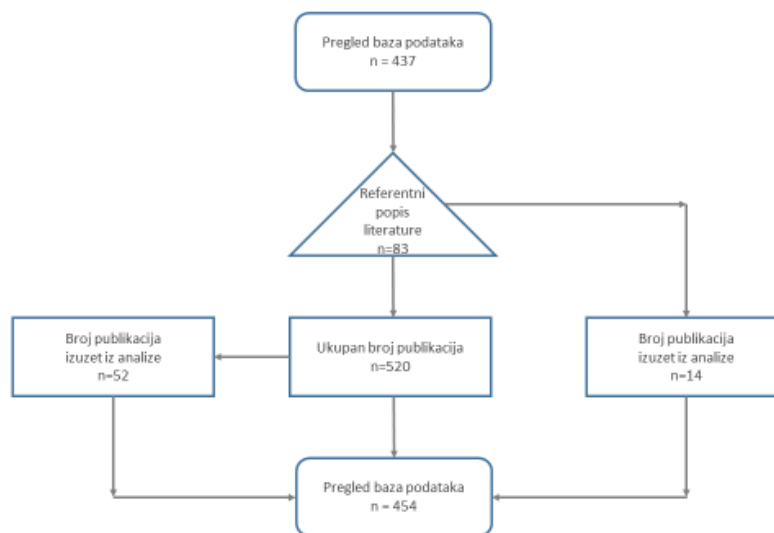
Izvor: izrada doktoranda

Teorijski pregled literature u poglavlju determinira bitne razlike outdoor turizma u usporedbi s ostalim specifičnim oblicima turizma kroz prizmu razvoja potencijala za postizanje konkurentске prednosti. Koncepti razvoja outdoor turizma prikazani su kao temelji za stvaranje novih poduzetničkih inicijativa u outdoor turizmu temeljenih na trendovima ponude i potražnje.

Pregled literature ima posebno važnu ulogu u ovom istraživanju jer pruža potreban uvid za bolju strukturu i razumijevanje teme istraživanja, kako bi se identificirala dosadašnja istraživanja i jaz u literaturi. Jesson *et al.* (2011.) identificiraju dvije široke kategorije pregleda literature: tradicionalni pregled i sustavni pregled.

U cilju procjene relevantnosti pregleda dosadašnje literature s jasno definiranom svrhom i pristupom za uključivanje ili isključivanje članaka, u daljnju analizu putem identificiranja i mapiranja te spajanja rezultata u koherentnu analizu kroz kvalitativan pristup, odabran je sustavni pregled literature (Booth *et al.*, 2012; Jesson *et al.*, 2011.).

Shema 4. Prikaz procesa pregleda literature u poglavlju Teorijske determinante outdoor turizma



Izvor: izrada doktoranda

Pregled literature u poglavlju obuhvaćao je istraživanje prema 3 tematska područja prikazana u Tablici 2. Znanstvena građa u poglavlju prikupljena je pretraživanjem Scopus, Econlit, Web of Science, Sage Journals, Springer, Taylor & Francis Subject Collections, Emeraldinsight i RePEc te Academic Search Elite i Leisure bibliografskih baza podataka. Pretraga nije bila vremenski ograničena, a obuhvaćala je identifikaciju znanstvenih članaka, knjiga, zbornika radova i priopćenja. Pregledane su sve publikacije od 1981. godine do danas, a selekcionirana je građa samo iz područja ekonomije. Pretraga se vršila u razdoblju od studenog 2018. do kolovoza 2022. godine. Za pretraživanje korišten je engleski jezik. Korištene su slijedeće ključne riječi i njihove kombinacije u pretraživanju: outdoor turizam (outdoor tourism), rekreacija na otvorenom (outdoor recreation), eko turizam (eco tourism), aktivni turizam (active tourism), turizam u prirodi (nature based tourism), sportski turizam na otvorenom (sport outdoor tourism), avanturistički turizam (adventure tourism), trendovi u sportskom/outdoor/rekreacijskom turizmu (trends in sport/outdoor/recreational tourism), održivo poduzetništvo u specifičnim oblicima turizma (sustainable entrepreneurship in specific forms of tourism) i dr.

U pretraživanju su korištene kombinacije slijedećih izraza: outdoor (soft i hard), sport, rekreacija, model, indikator/i, mjerenje, utjecaj, turizam, razvoj, planiranje, malo i srednje poduzetništvo, ponuda, promocija, održivost, trendovi (kvantitativni, kvalitativni), konkurentnost, teorijski pregled, sadržajna analiza, definicije, te bibliometrijska analiza.



Drugo teorijsko poglavlje u prvom dijelu donosi pregled definicija outdoor turizma i ostalih povezanih specifičnih oblika turizma, pozicionira trendove u outdoor turizmu i naglašava elemente ponude i potražnje u outdoor turizmu.

### **3.1. DIMENZIJE OUTDOOR TURIZMA**

Outdoor turizam pripada specifičnim oblicima turizma koji Geić (2011.) opisuje kao pojam deriviran iz klasičnog masovnog turizma, odnosno njegovih pojedinih segmenata i oblika, u kojem dionici turističke proizvode razvijaju temeljem komparativnih prednosti destinacije promičući regionalni razvoj. Outdoor turizam segmentaciju i oblik aktivnosti temelji na turističkim aktivnostima na otvorenom koje postaju sve značajniji pokretač gospodarskih aktivnosti u turističkim odredištima kao odgovor na inoviranje ponude sukladno novim zahtjevima tržišta. Navedene aktivnosti doprinijele se razvoju outdoor turizma kao specifičnog oblika turizma. Prema značenju engleskog pridjeva, *outdoor* označava nešto što se događa ili koristi vani, na otvorenom prostoru (Oxford Learner's Dictionaries, 2022.). Aktivnosti outdoor turizma ovise o prirodnom okruženju u kojem se odvijaju i društvenim trendovima zbog kojih nastaju (Musavengane, 2019.), pa se nameće potreba za sistematičnijim pristupom u određenju dimenzija outdoor turizma i klasificiranjem bitnih sličnosti i razlika outdoor turizma u komparaciji s drugim oblicima čije se dimenzije temelje na aktivnostima na otvorenom.

Počeci outdoor turizma datiraju iz američke povijesti kao trend bavljenja rekreacijom na otvorenom. Prvi službeni dokumenti referiraju se na outdoor aktivnosti i rekreaciju na otvorenom kada je Američka komora PCAO (President's Commission on Americans Outdoors) 1986. godine proglasila dobrobit bavljenja outdoor aktivnostima te definirala da rekreacija na otvorenom pomaže u postizanju bolje fizičke kondicije, utječe na produljenje života, jača zajedništvo među ljudima te povećava svijest o očuvanju prirode (Cordell, 1990.). Prva službena statistika o dolascima i noćenjima o outdoor turistima, objavljena je 2001. godine u Finskoj (Sievänen *et al.*, 2005.). Bell *et al.* (2007.) tvrde da se upotreba slobodnog vremena na otvorenom 80-tih godina prošlog stoljeća proširila s konceptom rekreacije slijedom kojeg je nastao specifičan oblik turizma nazvan rekreacijski turizam. Fredman i Tyrväinen (2010.) tvrde da outdoor turizam svoj početak temelji na pojmu turizma u prirodi (en. *nature based tourism*), a koji je u počecima označavao posjete zaštićenim područjima. U znanstvenim istraživanjima pojam „outdoor turizam“ počeo se koristiti

krajem 90-tih godina prošlog stoljeća kao pojam koji predstavlja šire poimanje avanturističkog turizma (Williams *et al.*, 1994.) ili kao oblik inovirane poduzetničke aktivnosti u malim i srednjim poduzećima (Williams, 1999.).

Novija istraživanja outdoor turizam definiraju kroz oblik aktivnosti, lokaciju i doživljaj kao nematerijalnu dimenziju turističkog iskustva.

Tablica 3. Pregled definicija outdoor turizma

<b>Autori</b>	<b>Godina</b>	<b>Definicije outdoor turizma</b>	<b>Broj citata Google Scholar (kolovoz, 2022.)</b>	<b>Izvor (rang časopisa, 2021.)</b>
Časopisi				
Silva <i>et al.</i> prema Leite (2018.)	2021.	Skup aktivnosti čiji je cilj pretvaranje slobodnog vremena u dinamične, participativne i kreativne aktivnosti, omogućujući sinergiju turizma, sporta i prirode te omogućavanje turistima da uživaju u svojim aktivnostima u bogatstvu okoline.	5	<i>Sustainability</i> (Q1)
Broegaard	2020.	Aktivnost na otvorenom koja obuhvaća fizičke vježbe u rasponu od usporenog tempa do visokog intenziteta.	7	<i>Tourism Geographies</i> (Q1)
Komossa <i>et al.</i>	2020.	Rekreacija na otvorenom koja se može klasificirati kao usluga kulturnog ekosustava (cultural ecosystem service - CES), a koja označava sve nematerijalne i obično ne-konzumirajuće ishode ekosustava koji utječu na tjelesne i mentalne stavove ljudi.	39	<i>Landscape and Urban Planning</i> (Q1)
Clemens <i>et al.</i>	2018.	Rekreacija na otvorenom koja pruža mogućnost uživanja u prirodnim područjima uz sudjelovanje rekreacijske aktivnosti popraćeno elementima poštivanja prirode, bijega od svakodnevne rutine, odmora i opuštanja, traženja avanture i provođenje vremena s drugima.	2	<i>Journal of the Oklahoma Association for Health, Physical Education, Recreation, and Dance</i> (Q4)
Hao <i>et al.</i>	2016.	Poseban destinacijski proizvod, koji spaja turizam s prirodnim, kulturnim i ljudskim resursima.	37	<i>Anatolia</i>
Boman <i>et al.</i>	2013.	Rekreacija na otvorenom, a uključuje pojedinca koji se bavi preferiranom aktivnošću u određenom prirodnom okruženju koje pruža potrebne pretpostavke za željeno iskustvo.	53	<i>Journal of Outdoor Recreation and Tourism</i> (Q2)
Lundmark i Müller	2010.	Odmor na otvorenom izvan svakodnevnog okruženja.	105	<i>Tourism: An International Interdisciplinary Journal</i> (Q3)

<b>Autori</b>	<b>Godina</b>	<b>Definicije outdoor turizma</b>	<b>Broj citata Google Scholar (kolovoz, 2022.)</b>	<b>Izvor (rang časopisa, 2021.)</b>
Bell, <i>et al.</i>	2007.	Aktivnost izvan doma u prirodnom okruženju bez uobičajenih svakodnevnih aktivnosti koji omogućuje bijeg od stvarnosti.	311	<i>Living Reviews in Landscape Research (Q2, 2017)</i>
Knjige i zbornici radova				
Martin <i>et al.</i>	2017.	Rekreacijska aktivnost integrirana s turizmom u prirodi.	293	<i>Outdoor leadership, Human Kinetics.</i>
Gössling i Hultman	2006.	Odmor na lokalnom području povezan s aktivnostima u prirodi i lokalnom kulturom.	95	<i>Ecotourism in Scandinavia: Lessons in theory and practice, Cabi.</i>
Jenkins i Pigram	2004.	Rekreacija u slobodno vrijeme koja se događa na otvorenom prostoru u urbanim i ruralnim sredinama.	/	<i>Encyclopedia of leisure and outdoor recreation</i>
Magistarski radovi				
Reichert prema Newsome <i>et al.</i> (2012.)	2020.	Aktivnosti koja se temelji na prirodnoj okolini i željenom iskustvu rekreacije, a ne sporta.	0	<i>Magistarski rad u području geografije, Sveučilište Lund, Švedska</i>
Mrežne stranice				
<i>Outdoor Industry Association</i>	2021.	Oblik turizma u kojoj aktivnost podržava zdrave i aktivne navike stila života putem rekreacije na otvorenom.	/	<i>Outdoorindustry.org</i>

*Izvor: izrada doktoranda*

Iz Tablice 3. koja prikazuje definicije outdoor turizma vidljiv je razvoj definiranja outdoor turizma kroz vrijeme u odnosu na shvaćanje pripadnosti tog oblika turizma lokaciji, obliku aktivnosti te nematerijalnoj dimenziji turističkog iskustva. Unazad 20-tak godina outdoor turizam označavao je fizičku aktivnost u obliku rekreacije koja se nije povezivala s nematerijalnim dimenzijama turističkog iskustva, dok se u zadnjih 5 godina definiranje outdoor turizma proširilo na aspekt ekologije, intenzitet fizičke aktivnosti i dobrobiti za pojedinca. Većina definicija pronađena je u znanstvenim časopisima Q1 i Q2, odnosno časopisima s najvišim faktorom odjeka u istom polju. Navedene definicije obuhvaćale su pretragu isključivo definiranja termina *outdoor turizam* bez njegova proširivanja na definiranje pojma outdoor aktivnost ili outdoor rekreacija za koje je pronađeno znatno više definicija. Također, vidljivo je da radovi koji definiraju outdoor turizam nisu u skupini najboljih časopisa u području turizma, odnosno samo rad autora Broegaard (2020.),

objavljen u časopisu *Tourism Geographies*, pripada kategoriji među 10 najbolje rangiranih časopisa u tom području. Stoga se može potvrditi činjenica da je definiranje outdoor turizma još uvijek nedovoljno istraženo područje, što navode i autori Fernandes *et al.* (2020.).

Navedene definicije upotrebljavaju pojmove usko povezane s drugim specifičnim oblicima turizma, pa se tako pojam rekreacija nalazi u 7 od ukupno 15 definicija za što postoji visok stupanj fleksibilnosti za prepoznavanje rekreacijskog (aktivnog) oblika turizma u outdoor turizmu. Koncept prirode u definicijama pojavljuje se u 6 od ukupno 15 definicija što implicira na usku povezanost s turizmom u prirodi. Postavlja se pitanje, koji su elementi diferencijacije outdoor turizma od ostalih specifičnih oblika turizma.

Buckley (2009.) opisuje outdoor turizam kao spoj ekoturizma, turizma u prirodi, kulturnog i avanturističkog, dok Fernandes *et al.* (2020.) opisuju outdoor turizam kao spoj rekreacijskog turizma, turizma u prirodi i ekoturizma. U daljnjoj argumentaciji priklonilo se tvrdnji autora Fernandes *et al.* (2020.) s dodatkom avanturističkog turizma. Kulturni turizam nije zasebno obuhvaćen, iako su elementi kulturnog turizma prisutni u outdoor turizmu kroz oblik aktivnosti na otvorenom kao što je primjerice razgledavanje kulturnih dobara na otvorenom te kulturna razmjena kroz socijalnu dimenziju, ali je ipak motiv u kulturnom turizmu bitno različit te se u ovom teorijskom dijelu diferencijacija ne temelji samo na motivima, već na dimenzijama koje određuju oblik turizma. Rekreacijski turizam autori često povezuju s aktivnim turizmom u pronalaženju teorijskih odrednica. Međutim, stavljeni su u različiti kontekst jer je prihvaćena definicija aktivnog turizma koja određuje da je izravno povezan s pružanjem organiziranog sporta ili aktivne rekreacije (Finch *et al.*, 2021.).

U prvom koraku determiniranja diferencijacije, izdvojene su važnije definicije i karakteristike turizma u prirodi, ekoturizma, rekreacijskog i avanturističkog oblika turizma u zadnjih pet godina:

Turizam u prirodi:

- Metin (2019.) definira turizam u prirodi kao turističku aktivnost koja se izvodi u čistim prirodnim područjima,
- Turizam u prirodi definira se sociološki na temelju motiva turista da slobodno vrijeme provode u prirodi tj. da turistička aktivnost bude doživljaj prirode ili bavljenje aktivnostima u prirodi (Mehmetoglu, 2007.),

- Valentine (1992.) uključuje rekreaciju kao važan faktor u definiranju turizma u prirodi, koji aktivnosti u prirodi dijeli na iskustva čija aktivnost ovisi o prirodi, iskustvima čija aktivnost ima doticaj s prirodom i iskustva u kojima je aktivnost povezana s prirodom slučajna,
- Buckley (2016.) utvrđuje da je turizam u prirodi oblik turizma koji se odvija na otvorenom u prirodi i koji se oslanja na javne površine, parkove, šume i prirodne rezervate.

Ako se iz navedenog posebno promatra element turističke aktivnosti u prirodi, potrebno je razmotriti i karakteristike rekreacijskog turizma na otvorenom (u daljnjem tekstu: rekreacijski turizam).

Rekreacijski turizam:

- O'Toole *et al.* (2019.) definiraju rekreacijski turizam kao oblik turizma u kojem rekreacija na otvorenom sačinjava dio prirodne i kulturne baštine posjetitelja,
- Buckley (2000.) tvrdi da su komercijalizacija rekreacije na otvorenom i sve veća urbanizacija koja podrazumijeva manje svakodnevnog kontakta s prirodom dva glavna faktora u nastajanju rekreacijskog turizma na otvorenom,
- Posjet prirodnim lokalitetima i boravak na otvorenom prepoznati su kao važan faktor za poboljšanje ljudskog zdravlja i dobrobiti, ali i kao način poboljšavanja socijalne interakcije među pojedincima, povezivanja ljudi s prirodom, upoznavanja lokalne kulture i generiranje prihoda lokalnoj zajednici (Winter *et al.*, 2019.),
- Panfilov i Vernikova (2020.) sistematizirali su područja za rekreaciju na otvorenom na prigradski okoliš (parkovi prirode, turistički atraktivne prirodne lokacije, plaže i dr.), gradski okoliš (zelene površine i dr.), urbana područja gradskih četvrti (parkovi i sl.) i rekreacijska turistička područja na otvorenom smještena izvan grada.

Aktivnosti rekreacije i sporta, prema intenzitetu aktivnosti, dovele su do razvoja avanturističkog turizma.

Avanturistički (pustolovni) turizam:

- Buckley (2006.) definira taj turizam kao komercijalnu aktivnost u obliku ture u kojoj je glavna atrakcija aktivnost na otvorenom koja se oslanja na karakteristike prirodnog

terena, zahtijeva specijaliziranu sportsku ili sličnu opremu te pruža uzbudljivo iskustvo,

- Mackenzie *et al.* (2019.) definiraju avanturistički turizam kao oblik turizma u kojem su naglašene samoinicijativne tjelesne aktivnosti temeljene na prirodi uz razvoj vještina,
- ATTA (Adventure Travel Trade Association, 2013.) definira avanturistički turizam kao putovanje koje uključuje najmanje dva od sljedeća tri elementa: tjelesnu aktivnost, prirodni okoliš i uronjenost u kulturu,
- Sve je više prisutan oblik aktivnosti definiran kao obiteljska avantura u kojoj se ponuda klasičnog odmorišnog turizma obogaćuje kako bi bila uzbudljivija i zabavnija i koji se može promatrati kao način postizanja eudaimonske i hedonističke sreće (Pomfret, 2021.).

Turistička aktivnost u prirodi bez obzira na intenzitet i vrstu aktivnosti, ukoliko ima dimenziju zaštite i očuvanja okoliša, može se promatrati kroz prizmu ekoturizma.

Ekoturizam:

- Fennell (2020.) definira ekoturizam kao oblik turizma čije su glavne aktivnosti posvećenost očuvanju prirode, razvoj lokalne zajednice, obrazovanje i učenje, te promicanje aktivnosti temeljenih na prirodi,
- Lee i Jan (2019.) utvrđuju da je ekoturizam putovanje u relativno manje eksploatirana prirodna odredišta za upoznavanje i uživanje u prirodnom okruženju, stjecanje znanja o netaknutoj prirodi i uživanje u lokalnoj kulturi u autentičnom okruženju,
- Prema novijim istraživanjima, ekoturizam ne mora biti ograničen samo na prirodu ili zaštićena područja jer se sve više koristi u urbanim naseljima kao obrazac koji podržava i omogućuje lokalnoj zajednici planiranje, provedbu i kontrolu turističkih resursa prema načelima ekoturizma (Gonia i Jezierska-Thöle, 2022.).

Uvriježeno je mišljenje da se rekreacija na otvorenom direktno povezuje s prirodom, a ta veza zauzvrat vodi podržavanjem zaštite okoliša. Međutim, istraživanja pokazuju da rekreacija na otvorenom nije uvijek povezana s ekološki odgovornim ponašanjem (Grimwood *et al.*, 2018.).

U cilju boljeg razumijevanja diferencijacija među promatranim oblicima turizma, obrađene su dimenzije koje određuju svaki od oblika.

Tablica 4. prikazuje ključne dimenzije turizma u prirodi, rekreacijskog turizma, ekoturizma i avanturističkog turizma koje su sadržajno objedinjene prema prijašnjim istraživanjima i pripadnosti istoj kategoriji. U nastavku slijede izvori preuzetih dimenzija prikazanih u Tablici 4. Dimenzije turizma u prirodi, preuzete su iz pregleda literature autora Fredman i Margaryan (2021.), bibliometrijske analize autora Padma *et al.* (2019.), autora Kim *et al.* (2015.) koji su dimenzije utvrdili na temelju uzorka od 430 planinara na stazi Olle u Južnoj Koreji, autora Fung i Jim (2015.) koji su dimenzije utvrdili na uzorku od 647 turista u Hong Kong Global Geoparku u Kini, autora Fossgard i Fredman (2019.) koji su determinirali dimenzije na uzorku 10 strukturiranih intervjua s pružateljima usluga turizma u prirodi u Norveškoj, autora Buckley (2020.) koji je intervjuirao 238 posjetitelja u nacionalnim parkovima Australije, te autora Cooper i Buckley (2022.) koji su dimenzije utemeljili na uzorku od 138 turista u Čileu. Dimenzije ekoturizma preuzete su iz analize sadržaja koju su proveli Ocampo *et al.*, (2018.), autora Zheng *et al.*, (2021.) koji su na temelju sadržajne analize izvršili kodiranje zabilježbi s putovanja na internetu posjetitelja u Nacionalnom parku Potatso u Kini, zatim autora Carvache-Franco *et al.* (2019.) koji su determinirali dimenzije na uzorku od 386 posjetitelja u Nacionalnom parku Machalilla u Ekvadoru, istraživanju autora Bashir *et al.* (2021.) koji su dimenzije utemeljili na uzorku od 268 ekoturista, zatim autora Tsaryk *et al.* (2021.) koji su metodom kartografskog modeliranja ustanovili dimenzije resursne dostupnosti ekoturizma. Dimenzije rekreacijskog turizma preuzete su iz bibliometrijske analize koju su proveli autori Eigenschenk *et al.*, (2019.) analize na temelju uzorka 1821 poduzeća u Švedskoj čija se djelatnost temelji na pružanju usluga sportskih aktivnosti na otvorenom, autorica Bogomolova i Dovlatova (2019.) koje su pregledno determinirale dimenzije rekreacijskog turizma te autora Yamashita i Takata (2021.) koji su dimenzije utemeljili na uzorku od 297 turista u skijaškom odmaralištu Niseko u Japanu. Dimenzije avanturističkog turizma preuzete su iz bibliometrijske analize autora Janowski *et al.* (2021.) te autora Hungenberg *et al.*, (2019.) na uzorku od 341 natjecatelja u pustolovnim sportskim događajima u Lake Tahoi u Kaliforniji i Chattanooga, Tennessee.

Tablica 4. Dimenzije turizma u prirodi, ekoturizma, rekreacijskog i avanturističkog turizma

Dimenzija	Elementi	Oblik turizma
Kvaliteta okoliša	(1) priroda i elementi ekosustava (flora i fauna)	ekoturizam, turizam u prirodi, rekreacijski turizam, avanturistički turizam
	(2) odnos između ekosustava i okoliša	ekoturizam

<b>Dimenzija</b>	<b>Elementi</b>	<b>Oblik turizma</b>
Kvaliteta života	(1) edukacija i stjecanje novih znanja	ekoturizam, avanturistički turizam
	(2) fizički oporavak, (3) detoksikacija, (4) terapija	turizam u prirodi
	(5) užitak, (6) zadovoljstvo, (7) širenje spoznaja, (8) intenziviranje emocija, (9) osobni razvoj, (10) eskapizam	ekoturizam, turizam u prirodi, rekreacijski turizam, avanturistički turizam
	(11) želja za zdravim načinom života, (12) želja za poboljšanjem kvalitete života, (13) oduševljenje, (14) strahopoštovanje, (15) usamljenost, (16) smirenost, (17) razvoj kreativnosti i novih ideja	turizam u prirodi
	(18) rizik i strah, (19) izazov, (20) razvoj vještina, (21) želja za novitetima, (22) uzbuđenje, (23) nesigurnost (dvoumljenje)	avanturistički turizam
	(24) vlastiti sustav nagrađivanja	ekoturizam avanturistički turizam
Atraktivnost destinacije	(1) klima	ekoturizam
	(2) posjet prirodnim lokalitetima, (3) fizička aktivnost u prirodi, (4) fizička aktivnost na otvorenom	ekoturizam, avanturistički turizam
	(5) rekreacija	ekoturizam, avanturistički turizam, rekreacijski turizam
	(6) infrastruktura za obavljanje rekreacije	rekreacijski turizam
	(7) uporaba tehnologije, (8) zabava	avanturistički turizam
Zadovoljstvo turista	(1) infrastruktura	ekoturizam, avanturistički turizam
Sociokulturno osnaživanje	(1) izgradnja ekološke svijesti	ekoturizam, avanturistički turizam
	(2) normativne komponente održivog razvoja, (3) želja za proučavanjem povijesti prirode, (4) entuzijizam za kulturnom baštinom	turizam u prirodi
	(5) intelektualni razvoj, (6) znatiželja, želja za istraživanjem	avanturistički turizam
	(7) kulturna baština i lokalni identitet, (8) izgradnja zajedništva i intimnog odnosa (obitelj i prijatelji)	ekoturizam, turizam u prirodi, rekreacijski turizam, avanturistički turizam
	(9) jačanje lokalnog zajedništva u ekološkim akcijama i programima obrazovanja	ekoturizam



Dimenzija	Elementi	Oblik turizma
Ekonomski razvoj	(1) gospodarske aktivnosti, (2) osjećaj sreće i blagostanja	ekoturizam, turizam u prirodi, rekreacijski turizam, avanturistički turizam

Izvor: izrada doktoranda

Prikazane dimenzije četiriju specifičnih oblika turizma temeljem proučene literature kategorizirane su u skupine indikatora održivog razvoja turizma prema Falatoonitoosi *et al.*, (2022.), a prema kojima se može iznijeti zaključak da dimenzija kvalitete života ima najveći broj elemenata u determiniranju dimenzija promatranih oblika turizma, dok dimenzija ekonomskog razvoja ima najmanji broj elemenata, što je ne stavlja u manje važnu kategoriju, već označava da su autori prilikom utvrđivanja dimenzija ekonomski aspekt najmanje naglasili jer se podrazumijeva činjenica da je svaki oblik turizma društveno ekonomska pojava.

Promatranjem grupiranih elemenata prema obliku turizma mogu se konstatirati zajedničke karakteristike ekoturizma, turizma u prirodi, rekreacijskog i avanturističkog turizma:

- Priroda i elementi ekosustava determiniraju sve promatrane oblike turizma,
- Rekreacija je zajedničko obilježje ekoturizma, rekreacijskog i avanturističkog turizma,
- Užitak, zadovoljstvo, širenje spoznaja, intenziviranje emocija, osobni razvoj i samokontrola čine zajedničku nematerijalnu dimenziju kvalitete života,
- Socijalna dimenzija kroz kulturnu razmjenu i jačanje kulturnog identiteta te izgradnja boljih odnosa zajednička je kategorija svih promatranih oblika turizma,
- Dimenzija gospodarske aktivnosti pripada svim promatranim oblicima turizma.

Elementi diferencijacije, ekoturizma, turizma u prirodi, rekreacijskog i avanturističkog turizma prema pripadajućim dimenzijama i elementima mogu se sistematizirati u slijedećem:

- Promatranje biogeocenoze i okoline u kojoj se nalaze te aktivnosti ekologije jedinstvena je za ekoturizam i odvađa ga od ostalih promatranih oblika turizma.
- Konzumiranje prirode i njenih resursa u svrhu očuvanja zdravlja kroz određeni oblik terapije te nematerijalne komponente kao snažne želje za zdravim načinom života i kvalitetom života, elementi su koje turizam u prirodi distanciraju od ostalih promatranih oblika turizma. Zajedno s tim, kategoriji pripadaju i odnos prema prirodi kao što je strahopoštovanje te emocija oduševljenja prirodom, rješavanje usamljenosti, osjećaj smirenosti i razvoj kreativnosti i novih ideja.

Normativne komponente održivog razvoja kroz primjenu principa održivog razvoja u svakodnevnom životu, želja za proučavanjem povijesti prirode i entuzijazam za proučavanjem kulturne baštine, u literaturi se zasebno navode kao dimenzije turizma u prirodi, ali njih se treba promatrati u širem kontekstu, jer se npr. znatiželja koja pripada dimenziji avanturističkog turizma, može spojiti s entuzijazmom za proučavanje kulturne baštine kao soft oblika avanturizma.

- Avanturistički turizam diferenciran je od ostalih oblika turizma najviše u emocijama koje nastaju prilikom odvijanja aktivnosti pa se tako rizik i strah, izazov, razvoj vještina, želja za novitetima, uzbuđenje, nesigurnost (dvoumljenje), zabava i znatiželja izdvajaju kao zasebne dimenzije. Intelektualni razvoj također se izdvaja kao jedinstvena dimenzija avanturističkog turizma. Međutim, i ona se treba promatrati u širem kontekstu jer se može nadovezati na učenje kao kategoriju prisutnu u drugim oblicima.
- Dimenzije rekreacijskog turizma odvajaju se od ostalih oblika turizma samo u kategoriji infrastrukture za rekreaciju u prirodi i čini ga najviše povezanim oblikom turizma s ostalim promatranim oblicima turizma.

Temeljni elementi sličnosti i razlika između turizma u prirodi, ekoturizma, rekreacijskog i avanturističkog turizma mogu poslužiti kao sredstvo određenja diferencijacije s outdoor turizmom.

Važno je napomenuti da su dosadašnja istraživanja u području outdoor turizma provedena iz vrlo različitih pristupa i područja, među kojima su najzastupljeniji destinacijski menadžment, ekonomija i poduzetništvo, poslovni menadžment, marketing u turizmu, znanost o sportu i sportska psihologija.

Autori u znanstvenim člancima termin outdoor najviše povezuju s vrstom rekreacije na otvorenom kao oblika turizma u prirodi (Margaryan i Fredman, 2017; Aşan i Emeksiz, 2018; Winter *et al.*, 2019.), avanturističkog turizma (Zhu i Xu, 2022), rekreacije na otvorenom kao oblika formiranja i upravljanja ponudom (Musavengane, 2019; Molina Navarro *et al.*, 2020.), aktivnostima na otvorenom u funkciji razvoja održivog turizma (Wang, 2019; Cerveny, 2022.), rekreacije na otvorenom i utjecaja na zaštitu okoliša kao oblika ekoturizma (Melly i Hanrahan, 2020; Morse *et al.*, 2022; Mancini *et al.*, 2022.), aktivnosti na otvorenom kao oblika sportske ponude u destinaciji (Kelley *et al.*, 2022.).

U knjigama i poglavljima u knjigama, termin outdoor autori najviše koriste u poveznici s avanturističkim turizmom (Conover i Conover, 2022), rekreacijskim turizmom i turizmom u prirodi (Hall i Page, 2014; Baker *et al.*, 2021.), sportskim menadžmentom i turizmom (Mura *et al.*, 2022.), ekoturizmom (Stronza *et al.*, 2019.) ili ruralnim turizmom (Roberts i Hall, 2001.).

Stoga je neophodno razlučiti atribute svakog od specifičnih oblika turizma usko povezanih s outdoor turizmom u cilju boljeg razumijevanja dimenzija outdoor turizma ali i određenja jaza u literaturi koje odrednice definiraju outdoor turizam kao oblik i način putovanja.

Za utvrđivanje dimenzija outdoor turizma korišten je pristup autora Janowski *et al.* (2021.) koji su na temelju sustavnog pregleda literature utvrdili dimenzije avanturističkog turizma. Isti pristup korišten je za utvrđivanje dimenzija outdoor turizma na temelju proučavanja razloga putovanja outdoor turista koji još u literaturi nisu istraženi. Razlozi putovanja uključuju stav turista, putovanje kao manifestni oblik dokolice i odredišta te okolišni čimbenici koji utječu na ponašanje turista na putovanju (Venkatesh, 2006.). Prema navedenim kriterijima proveden je sustavni pregled literature. U prvom koraku relevantna literatura identificirana je u Scopus i Web of Science bazi pretraživanjem (kombinacijom) ključnih pojmova: outdoor, outdoor turizam, outdoor putovanje, outdoor rekreacija, outdoor aktivnost, outdoor sportovi, aktivnosti na otvorenom, sustavni pregled literature, bibliometrijska analiza, analiza sadržaja, indikatori outdoor turizma, turistička outdoor destinacija, dimenzije outdoor turizma. Za pretraživanje korišten je engleski jezik. Pretraga se vršila od ožujka do lipnja 2022. godine i obuhvaćala je relevantne znanstvene, recenzirane članke, radove na konferencijama i poglavlja u knjizi iz područja društvenih znanosti, polja ekonomije, bez vremenskog limitiranja izdanja publikacija. Sveukupno je pretraživanje rezultiralo s 495 publikacija koje su ručno pregledane. Iako je ručno pregledavanje subjektivno, ono je korišteno kao i u pristupu Janowski *et al.* (2021.) zbog korištenja različitih termina u određenju outdoor turizma, što je posebno primijećeno u skupini termina outdoor aktivnosti, aktivnosti na otvorenom i aktivnosti u prirodi ili skupini termina *outdoor turizam, outdoor rekreacijski turizam ili outdoor avanturistički turizam*. Također, ručno pregledavanje korišteno je i zbog boljeg određivanja pripadnosti određenom konceptu što se posebno istaknulo u određivanju pojmova rizika, socijalnih dimenzija outdoor turizma i mentalne aktivnosti koji su u radu promatrani s aspekta odvijanja aktivnosti kao oblika zadovoljenja očekivanja ili motivacije turista. Slijedeća faza pregleda literature obuhvaćala je izbor od 115 publikacija koje su odabrane za daljnju analizu dimenzija outdoor turizma putem automatiziranog rudarenja podataka pomoću softvera Quirkos 2.4.2., a koji za analizu koristi algoritme temeljene na statistici tekstualnih podataka. Rezultati tekstualnih podataka nisu preuzeti automatski već je izvršena intervencija pomoću kodiranja i grupiranja ključnih koncepata i pojmova u grupe kako bi se utvrdile dimenzije outdoor turizma. Polaznica određivanja skupine pojmova u grupu bili su koncepti koji određuju izbor i motive u aktivnostima

outdoor turizma. Način grupiranja pojmova vršio se ručno prema pripadnosti riječi istoj skupini pojmova te prema prijašnjim istraživanjima dimenzija avanturističkog turizma (Janowski *et al.*, 2021.), tržišne segmentacije turizma u prirodi (Deng i Li, 2019.), tržišne segmentacije ekoturizma (Carrascosa-López *et al.*, 2021.) te indikatora ekoturizma (Sobhani *et al.*, 2022.) u čemu su poslužila kao provjera pripadnosti dimenzije u kategoriji. U prvom koraku pregleda podataka izvučeno je 20 dimenzija koje karakteriziraju motive i izbor putovanja (Tablica 5.).

Tablica 5. Dimenzije outdoor turizma – rezultati pretraživanja ključnih riječi

Rb	Dimenzija	Grupa aktivnosti	Ukupna zastupljenost	% u totalu
1	Tjelesna aktivnost	fizička aktivnost (175), rekreacija (103), vježbanje/trening na otvorenom (101), sport (93), pokret (42)	514	15,24%
2	Boravak u prirodi	priroda (101), parkovi (90), nacionalni parkovi (65), istraživanje novih područja prirode (65), prirodno okruženje (47), prirodni rezervati (12), parkovi prirode (9)	389	11,54%
3	Boravak na otvorenom (prostoru)	boravak na otvorenom (105), okoliš/vanjska okolina (102), aktivnost na otvorenom (77), istraživanje novih područja (44), vanjski prostor (2)	330	9,79%
4	Vlastita dobrobit	osobno zadovoljstvo (94), zdravlje (84), blagostanje i boljitak (80), osobni značaj (27), prosperitet (4), dobro raspoloženje (2)	291	8,63%
5	Prevladavanje straha i rizik	niska razina rizika u odvijanju aktivnosti (79), visoka razina rizika u odvijanju aktivnosti (49), uzbuđenje (44), strah (36), sigurnost (34), adrenalin (13)	255	7,56%
6	Osobni razvoj	razvoj socijalnih vještina (150), emocionalna inteligencija (40), dodatne kompetencije (30), motivacija za osobni razvoj (16), izgradnja i promjena osobnih navika (9), stvaranje pozitivnog ozračja (4)	249	7,38%
7	Mentalno i psihičko zdravlje	mentalna snaga (99), mentalno i psihičko zdravlje (48), fizičko opuštanje (41), spiritualno iskustvo (19), osobni sustav nagrađivanja (19), psihičko opuštanje (8), stanje duha i unutarnji mir (2), osobna transformacija (2)	238	7,06%
8	Zabava i sreća	igra i zabava (76), osjećaj sreće i zadovoljstva (66), uživanje (62)	204	6,05%
9	Kulturna razmjena	upoznavanje, učenje i razmjena: kultura (85), povijest (65), baština (41)	191	5,66%

Rb	Dimenzija	Grupa aktivnosti	Ukupna zastupljenost	% u totalu
10	Stjecanje novih znanja i iskustava	učenje i upoznavanje novih sadržaja i stjecanje novih znanja (95), povezivanje s drugim ljudima i jačanje prijateljstava (57), razvoj intelekta (9), novo ili ponovljeno (turističko) iskustvo (7), stvaranje novih ideja te razvoj kreativnosti i kreativno izražavanje (7), razvoj tehničkih vještina (2)	177	5,25%
11	Odnos prema prirodnim resursima	očuvanje, zaštita, čišćenje, okoliša (prirode) zaštićenih područja, flore i faune (97), ekologija (43), bioraznolikost (25), javne zelene površine i parkovi (8), prirodno stanište (2)	175	5,19%
12	Intenziviranje emocija	osjet/osjećaj (61), emocije (53), intenzivna emocija (17), pobuđujuće emocije (12)	143	4,24%
13	Pomicanje osobnih granica	osobni ciljevi i osobni uspjeh (58), osobno postignuće (14), izdržljivost (8)	80	2,37%
14	Trendovi	praćenje trendova, novi trendovi i trendovi u turizmu (73)	73	2,16%
15	Eskapizam	bijeg od stvarnosti (63)	63	1,87%

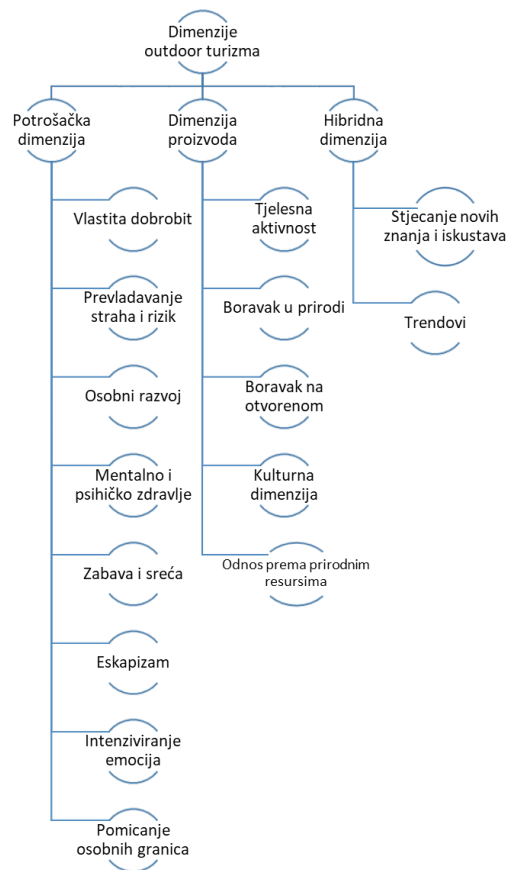
Izvor: izrada doktoranda prema Janowski et al. (2021.). *Dimensions of adventure tourism. Tourism Management Perspectives*, 37.

Apsolutna učestalost pojavljivanja broja riječi pokazuje da outdoor turizam u literaturi najviše određuje kontekst tjelesne aktivnosti (514 pojavljivanja ili 15,24%), boravka u prirodi (389 pojavljivanja ili 11,54%) i na otvorenom prostoru (330 pojavljivanja ili 9,79%) te dimenzija vlastite dobrobiti (291 pojavljivanje ili 8,63%). Budući da je analiza napravljena prema broju pojavljivanja i grupiranja ključnih riječi u skupine, apsolutna učestalost ne ukazuje na važnost dimenzije, ali je ističe kao karakteristiku koja je najprisutnija u literaturi te o kojoj najviše ovisi izbor i motiv putovanja u outdoor turizmu. Fizička aktivnost (175 pojavljivanja), razvoj socijalnih vještina (150 pojavljivanja) te boravak na otvorenom prostoru (105 pojavljivanja), očekivano izdvajaju se kao najzastupljenije dimenzije s obzirom da outdoor turizam determinira fizička aktivnost na otvorenom prostoru ili u prirodi u cilju postizanja vlastite dobrobiti. Odnos prema prirodnim resursima kroz aspekt očuvanja, zaštite i čišćenje prirode i okoliša u literaturi zastupljena je na 11. mjestu, što korelira s rezultatima aplikativnog dijela istraživanja kojim je utvrđeno da ekološka dimenzija nije na visokoj ljestvici motiva dolaska u destinaciju. Praćenje trendova dodana je

kategorija koja se iskazala zastupljenom u manjem broju sa 73 pojavljivanja, a odnosi se na izbor aktivnosti u outdoor turizmu zbog pojavljivanja i praćenja novih oblika i vrsta aktivnosti u outdoor turizmu. Treba istaknuti kako su trendovi u outdoor turizmu još uvijek nedovoljno istraženo područje. Eskapizam koji u outdoor turizmu označava bijeg od svakodnevice uz fizičku aktivnost ili boravak na otvorenom, najmanje je zastupljena kategorija, što ne znači da je najmanje važna, već je nedovoljno istražena, a treba je promatrati u širem kontekstu kao hedonističku vrijednost ukupnog turističkog iskustva (Ponsignon *et al.*, 2020.). Dimenzija straha i rizika s 255 pojavljivanja (7,56%) odnosi se na zastupljenost hard oblika outdoor aktivnosti, a što nije stavljeno u komparaciju sa soft oblicima outdoor aktivnosti jer ta vrsta analize iziskuje pregled literature koji obuhvaća isključivo motive dolaska prema vrstama aktivnosti i oblicima ponude.

Janowski *et al.* (2021.) utvrdili su tri dimenzije avanturističkog turizma: potrošačku dimenziju, dimenziju temeljenu na proizvodu i hibridnu dimenziju. Prema istom principu, vlastita dobrobit, prevladavanje straha i rizik, osobni razvoj, mentalno i psihičko zdravlje, zabava i sreća, eskapizam, intenziviranje emocija i pomicanje osobnih granica, mogu se grupirati u potrošačku nematerijalnu, psihološku dimenziju outdoor turizma, a koja je određena mentalnom, psihološkom i duhovnom karakteristikom koje izaziva outdoor aktivnost, dok se dimenzije tjelesne aktivnosti, boravka u prirodi, boravka na otvorenom prostoru, kulturna dimenzija i dimenzija odnosa prema prirodnim resursima mogu grupirati u zajedničku dimenziju temeljene na proizvodu kao kombinaciji fizičkih značajki outdoor turizma. Ova dimenzija značajna je u kasnijoj analizi temeljem koje se definira ponuda outdoor turizma na aplikativnom primjeru. Hibridna dimenzija je ona na koju utječe i proizvod i potrošač, u nju spadaju stjecanje novih znanja i iskustava te trendovi. One su oblikovane fizičkom karakteristikom proizvoda i osobnom preferencijom turista i motivom za outdoor aktivnostima. Prikaz konceptualnih dimenzija outdoor turizma vidljiv je na Shemi 5.

Shema 5. Konceptualne dimenzije outdoor turizma



Izvor: izrada doktoranda prema Janowski et al. (2021.).

Iz Sheme 5. vidljivo je kako potrošačka dimenzija dominira u definiranju dimenzija outdoor turizma, a služi za određivanje ciljnih segmenata i istraživanje tržišta, odnosno u konačnici u definiranju marketinške strategije razvoja outdoor turizma što je na aplikativnom primjeru prikazano u poglavlju 6.

Dimenzija proizvoda koja je određena lokacijom, infrastrukturom i vrstom aktivnosti važna je u definiranju ponude outdoor turizma koja je na aplikativnom primjeru primijenjena u definiranju strategije ponude u poglavlju 6.

Hibridna dimenzija proteže se u aspektu istraživanja novih trendova koji utječu na formiranje ponude i promocije te kategorijom ljudskih resursa kroz sustav učenja koji dovodi do stvaranja sustava znanja.

U cilju određivanja dimenzija outdoor turizma u održivom razvoju, elementi potrošačke dimenzije, dimenzije proizvoda i hibridne dimenzije, objedinjeni su u pripadajuće skupine prema utvrđenim

dimenzijama autora Falatoonitoosi *et al.* (2022.), a provjera pripadnosti određenoj kategoriji i grupiranje elemenata u skupine utvrđeno je prema definiranim indikatorima održivog razvoja autora Sobhani *et al.*, (2022.); Ragheb *et al.* (2022.); Gkoumas (2019.); te Bimonte i Faralla (2012.).

Tablica 6. Dimenzije održivog razvoja outdoor turizma

<b>Dimenzija</b>	<b>Elementi</b>
Kvaliteta okoliša	prirodni resursi, ekosustav, okoliš, bioraznolikost
Kvaliteta života	fizičko i mentalno zdravlje, blagostanje, sreća i zadovoljstvo, raspoloženje, stanje i intenziviranje osjećaja i emocija, osobni razvoj, spiritualni razvoj, stvaranje osobnog sustava vrijednosti (osobni značaj), razvoj kompetencija, sustav nagrađivanja, ostvarivanje osobnih ciljeva, eskapizam, sigurnost i kontrola, razvoj inteligencije
Atraktivnost destinacije	aktivni i pasivni boravak u prirodnom okruženju, rekreacija na otvorenom, istraživanje novih sadržaja
Zadovoljstvo turista	turističko iskustvo na otvorenom, igra i zabava, praćenje trendova
Sociokulturno osnaživanje	kulturna baština i kulturni identitet, stjecanje novih znanja, razvoj tehničkih vještina, razvoj intelekta, stvaranje novih ideja i razvoj kreativnosti i kreativno izražavanje, jačanje socijalne interakcije, stvaranje pozitivnog ozračja
Ekonomski razvoj	sreća i zadovoljstvo kao rezultat endogenih i egzogenih čimbenika koji utječu na dobrobit pojedinca

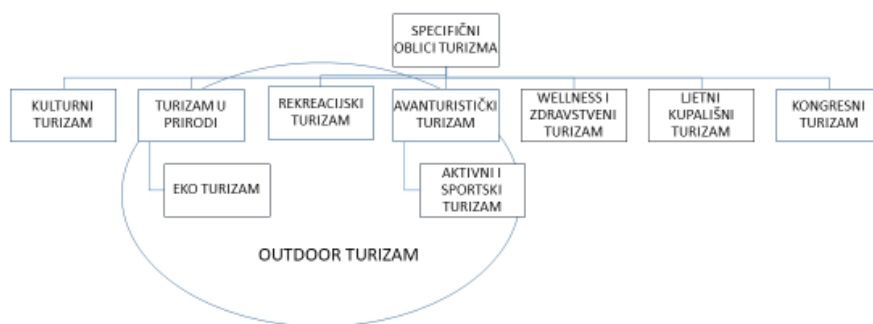
Izvor: izrada doktoranda

Dimenzije održivog razvoja outdoor turizma (Tablica 6.), stavljaju kvalitetu života kao dimenziju s najviše pripadajućih elemenata u materijalnoj i nematerijalnoj komponenti, ali je to ne izdvaja kao najznačajniju kategoriju već isključivo kao karakteristiku koja outdoor turizam klasificira u bitno područje čije aktivnosti utječu na povećanje kvalitete života. U usporedbi s ostalim promatranim oblicima turizma, kvaliteta života također ima najveći broj pripadajućih elemenata. Element rekreacije zajedničko je obilježje outdoor turizma, ekoturizma, rekreacijskog i avanturističkog turizma. Praćenje trendova koji se u turizmu mogu promatrati kao stil života (Osti i Goffi, 2021.), izdvaja se kao jedinstveni element u dimenziji zadovoljstva turista, koji nije prisutan u drugim promatranim oblicima turizma. To ga ne stavlja u poziciju ekskluzive, jer je praćenje trendova globalno prisutno u turizmu, već određuje da se u usporedbi s drugim promatranim oblicima turizma isti element nije istaknuo kao značajan faktor određenja dimenzija tog oblika turizma. Element stvaranja osobnog sustava vrijednosti koji može biti potaknut okolinom ili aktivnošću koja se odvija u toj okolini, također se izdvaja kao element diferencijacije od ostalih oblika turizma. Nagon za promjenom osobnih navika u outdoor turizmu izdvojen je kao



važan element motivacije za bavljenjem outdoor aktivnostima, a koji se ne pronalazi u definiranim dimenzijama ostalih oblika turizma. Stvaranje pozitivnog ozračja u okolini i socijalnoj interakciji u dimenziji sociokulturnog osnaživanja također nije izdvojeno u dimenzijama drugih oblika turizma, što outdoor turizam pozicionira kao jedinstvenu kategoriju koja ima za cilj stvarati dobro raspoloženje kod pojedinaca, ovisno o prostornom okruženju i interakciji s drugim ljudima.

Shema 6. Outdoor turizam u specifičnim oblicima turizma



Izvor: prilagođeno prema International Organization for Active Tourism (2002<sup>4</sup>).

Promatranjem dimenzija outdoor turizma, vidljivo je da se elementi outdoor turizma poistovjećuju s elementima turizma u prirodi, ekoturizma, avanturističkog i rekreacijskog turizma te nadograđuju s dimenzijom praćenja trendova, stvaranja osobnog sustava vrijednosti i potrebe za promjenom osobnih navika, a što outdoor turizam stavlja u poziciju šireg konteksta od navedenih četiriju oblika turizma kako je prikazano na Shemi 6.

### 3.2. OBLICI I VRSTE TURISTIČKIH AKTIVNOSTI U OUTDOOR TURIZMU

U teorijskom diskursu autori oblike outdoor aktivnosti promatraju s aspekta lokacije na kojoj se aktivnost odvija, motivacije i vrste i oblika aktivnosti koja se odvija (Derek *et al.*, 2019.). Drugi ih promatraju kroz komercijalnu ili nekomercijalnu dimenziju (Winter *et al.*, 2019.). U turizmu današnjice prisutan je trend podupiranja svih oblika sporta (*lifestyle sport*) kao žive kulture u čestom i aktivnom prakticiranju sportskih aktivnosti tijekom putovanja. Takve aktivnosti imaju tendenciju promicanja zabave, hedonizma i samoaktualizacije te omogućuju novi senzualni doživljaj prirode (Lewis, 2000; Simmel, 2012.). Buckley (2020.) prikazuje outdoor aktivnosti kroz

<sup>4</sup> Prema preuzetom prikazu uvršteni su samo oblici turizma navedeni u izvoru, iako specifičnih oblika turizma ima još brojivo mnogo.

model motivacije za bavljenje outdoor aktivnostima kao karakteristiku pojedinačne osobne motivacije i vanjskih društvenih utjecaja povezanih sa socijalnim i društvenim karakteristikama, navikama, trendovima i sl. Broegaard (2020.) promatra outdoor aktivnosti prema razinama od niskog do visokog intenziteta za koje je potrebna određena razina fizičke spremnosti.

Derek *et al.* (2017.) koristeći *Nature Cruciality Index*, a koji izražava odnos između iskazanih sklonosti u pogledu prirodnog okruženja i niza aktivnosti na otvorenom, razlikuju tri skupine aktivnosti koje se odnose na outdoor turizam:

- aktivnosti za koje je priroda presudna (npr. jedrenje),
- aktivnosti kod kojih je priroda neutralan faktor (npr. vožnja biciklom),
- aktivnosti kod kojih priroda nije presudna (npr. hodanje).

Huddart i Stott (2019.) outdoor aktivnosti prema karakteristici prirodnih elemenata prostora na kojima se izvode dijele na:

- Aktivnosti u zraku,
- Aktivnosti na zemlji,
- Aktivnosti na vodi.

Na blogu *Active Outdoors* (2020.) *outdoor* aktivnosti razvrstane su u 4 glavne kategorije:

- Opuštajuće rekreacijske aktivnosti na otvorenom u cilju opuštanja i povećanja osjećaja ugone,
- Zabavne aktivnosti na otvorenom bazirane na igri i zabavi u pojedinačnom ili grupnom druženju s prijateljima,
- Fizički izazovi na otvorenom koji pružaju avanturu i izazov za podizanje adrenalina,
- Ekstremne aktivnosti na otvorenom za tražitelje uzbuđenja koje pružaju ozbiljan nalet adrenalina i zahtijevaju veliku vještinu.

Listu outdoor aktivnosti u prijašnjim istraživanjima navode Huddart i Stott (2019.) te Jenkins i Pigram (2005.). Na hrvatskom jeziku nije pronađen popis aktivnosti u outdoor turizmu, a zbog prihvaćanja posuđenica u sportskom jeziku (Jardas Duvnjak, 2019.), lista najdetaljnijeg pregleda outdoor aktivnosti koje se odvijaju na zemlji, vodi ili zraku, preuzeta je s mrežne stranice *activeoutdoors.info* kako slijedi u nastavku:

Outdoor aktivnosti u zraku uključuju: „*Aeroplane flying, aerobatics, Air Sphering, BASE Jumping, Bungee Jumping, Falconry experience, Gliding, Gyrocopter flying, Hang Gliding, Helicopter Flights, Hot Air Balloon Rides, Skydiving, Kites i Power Kites, Microlights, Model airplanes, helicopters and multirotors (drones), Model Rockets, Paragliding i Paramotoring, Parascending, SCAD – Suspended Catch Air Device, Skydiving, Wing Walking*“.

Aktivnostima na zemlji pripadaju: „*4×4 driving, Adventure Races, Air rifle i air pistol shooting, Airsoft, American Football, Animal Parks, Wildlife Parks and Zoos, Archery, Assault courses i Obstacle course races, Athletics, Backyard Sleepovers, Badminton, Baseball i Softball, Basketball, Baton Twirling, Battle Reenactments, Beach Activities, Beachcombing, Bicycle, Polo, Bird watching, BMX biking, Boccia, Bootcamps for fitness, Boulderling, Bowls, Brushboarding, Bubble Football, Bushcraft i survival courses, Camel trekking, Camogie, Camping, Canyoning i Canyoneering, Capoeira, Carnivals, Carriage driving, Cave biking underground, Caving i potholing, Cheerleading, Chinese Martial Arts, Circus Skills, Clay Pigeon Shooting, Climbing courses i climbing holidays, Concerts, Festivals i Gigs, Conkers, Cookout, Crazy Golf i Mini Golf, Pitch i Putt, Cricket, Croquet, Cycling fitness training, Dance, Street Dance, Den Building i Bivouacs, Digger i JCB driving, Dodgeball, Dog Scootering, Drag Racing, Driving Experience Days, Duathlon, Eclipse Sphering i Eclipse Zorbing, Equestrian (horse Riding, eventing, racing, dressage, cross country), Exercise i fitness, Exploring holidays, Fencing, Fives (rugby), Floorball, Folk Dancing, Footbags, Football i Soccer, Free Running and Parkour, Fruit Picking, Fun fairs, Futsal, Gaelic Football, Gap Year Travelling, Gardening, Geocaching, Gladiator Training, Goalball, Go Ape forest high wire adventures ropes courses, Go Karting, Golf, Grass skiing, Grass sledging, Grass karting, Greyhound Racing, Grow Your Own Vegetables, Grouse Shooting, Gymnastics, Handball, Harness Racing, Hiking, Hockey, Horse Boarding, Horse Racing, Horse Riding, Hurling, Jogging i running, Jousting, Kite Boarding, Kite Buggyng, Korfball, Lacrosse, Landboarding, Land Sailing i Land Yachting, Landscape painting i art holidays, Laser Clay Shooting, Laser Tag, Lawn Mower Racing, Live Action Role Playing Games, Llama trekking, Marathon Running, Minimoto, Modern Pentathlon, Monster Truck Driving, Motorcycling, Motocross i dirt biking, Motor Sports, Mountain Bikes, Mountain Boarding, Mountaineering, Mud Racing, Multi Use Games Areas i playgrounds for adults, Nascar, Netball, Open Air Theatre, Orienteering, Outdoor Movie theatres and cinemas, Outdoor Photography, Paintballing, Parks – Chess, Ping Pong, picnics, football, sunbathing, Pentathlon, Petanque, Picnics, Piggy Back Fights,*

*Pogo, extreme pogo and pogopalooza, Pony Trekking Holidays, Polo, Polocrosse, Quad Biking, Rally Driving, Rambling, Remote Control Cars, Rock Climbing, Roller Coasters and Theme Parks, Roller Skating and Roller Blading, Roller Hockey, Puck Hockey, Rope Swings, Rounders, Rugby i Tag Rugby, Quoits, Safari, Sandboarding, Scavenger Hunts, Scooter Freestyle, Segway Offroading, Shinty, Shooting (air, clay, crossbow, pistol, rifle, longbow, compound bow), Show Jumping, Skateboarding, Skeet Shooting, Skid Pan, Skipping, Sightseeing, Slacklining, Soap Box Kart racing ili Extreme Gravity Racing, Softball, Soft Martial Arts – Tai Chi, Chi Kung, Speedway, Sphering, Steam Train driving, Stock Car Racing and Demolition Derby, Stoolball, Street Hockey, Street Improvisation and Drama, Street Luge and Downhill Skateboarding i Downhill Skating, Table Tennis, Tag Rugby, Tank Driving Experience, Team Building Outdoor Activities, Tennis, Throw i Catch an American mini football, frisbee ili frisbee golf, Tractor Pulling, Trail Running, Trampolining, Treasure Hunting i Metal Detectors, Tree Climbing, Treehouses, Triathlon, Tug of War, Ultimate Frisbee, Unicycling, Via Ferrata, Volleyball, Walking, Walk the dog, Wash the car, Watch the sunrise or sunset, Water Fights, Wildlife Conservation, Wildlife watching, Yoga, Young Drivers – Car racing i Zorbing“.*

U aktivnosti na vodi se ubrajaju: „*Argo Cats, Banana rides, Blackwater rafting, Boating, Pedalos i Punts, Body Boarding, Bore Surfing, Bridge Jumping, Canoeing, Cave Diving, Coasteering, Crabbing, Diving (swimming), Dragon Boat Racing, Exploring Rock Pools, Fishing Trips, Flyboard, waterjet powered hover bord, Free Diving, Hovercraft Experience, Hydrospeeding i Riverboarding, Jet Skiing, Kayaking, Kitesurfing, Kneeboarding, Model Boats, Motor Cruising Holidays, Narrow boat holidays, Octopush Underwater hockey, Pond Dipping, Pooh Sticks, paper boats, duck races i dam building, Powerboating, Raft Building, Rib Riding, River Bugging, Rowing, Sailing, Scuba Diving, Sea Kayaking, Skim Boarding, Snorkeling, Stand up paddle boarding, Surfing, Surf Life Saving, Swimming, Swimming with dolphins, Tall Ship Holidays, Tombstoning, Waboba Wakeboarding, Water Jet Pack Flying, Water Parks and flumes, Water Polo, Water Skiing, WaterWalkerz water sphering, Waveskiing, Whale Watching Holidays, Whitewater Rafting Trips, Wild Swimming, Windsurfing, Yacht Charters, Yachting, Zap Cat Racing“.*

Baker i O'Brien (2017.) outdoor aktivnosti dijele na hard i soft oblike. Kao i u avanturizmu ili u ekoturizmu, soft (meki ili lagani) oblici, odnose se na aktivnosti niske razine rizika, zahtijevaju minimalnu predanost i početne vještine, dok hard (tvrđi ili teški) oblici aktivnosti obuhvaćaju

aktivnosti s visokom razinom rizika i zahtijevaju intenzivnu predanost i napredne vještine (Hill, 1995.). Soft oblici odvijaju se na lako dostupnim lokacijama koje su uglavnom ekološki osjetljive, nude posjete i pogodnosti za posjetitelje visoke udobnosti uz obrazovnu karakteristiku, dok se hard oblici najčešće odvijaju na lokacijama koje su teže dostupne i često prirodno netaknute (Newsome i Hughes, 2016.). U daljnjem razmatranju, poglavito u aplikativnom prikazu istraživanja razrada oblika i vrsta outdoor turizma bazirat će se na podjeli outdoor aktivnosti prema hard i soft oblicima te aktivnostima na zemlji, vodi i zraku kao temelj definiranja ponude i promocije u koncepciji razvoja outdoor turizma.

### **3.3. KVANTITATIVNI I KVALITATIVNI TRENDVI OUTDOOR TURIZMA**

Eagles (2014.) trendove opisuje kao skup političkih, socio-demografskih i tehnoloških karakteristika na čiji razvoj utječu načini i izvori financiranja, obrazovanje, uporaba novih tehnologija, starenje stanovništva, upravljanje očekivanjima i zahtjevima turista, čiji elementi trebaju biti uključeni u trend konzumerizma koji najznačajnije utječe na budućnost rekreacije, outdoor aktivnosti i sporta.

S pandemijom Covid-19 kao pozadinom, turistički su se trendovi općenito pa tako i u outdoor turizmu izmijenili te su postali područje interesa mnogih autora. Novija istraživanja trendove u outdoor turizmu promatraju s aspekta novih profila turista (Hansen *et al.*, 2022.), vrsta i oblika outdoor aktivnosti (Proebstl-Haider *et al.*, 2021; Stipanović *et al.*, 2021.), socio-demografskih karakteristika turista (Godtman Kling *et al.*, 2020.), društvenih promjena (Zanon *et al.*, 2019.), utjecaja klimatskih promjena na outdoor aktivnosti (Beery, 2019.), ali i upotrebe visoke tehnologije u outdoor aktivnostima (Koukopoulos, Z. i Koukopoulos, D., 2018.) te evolucije rekreacije na otvorenom (Branget *et al.*, 2018.). Hansen *et al.* (2022.) navode da trendove u aktivnostima na otvorenom osim individualnih motivacija i interesa, također treba promatrati na temelju megatrendova unutar društvenih, tehnoloških, ekonomskih, okolišnih i političkih pojava društva koje se reflektiraju na turizam.

Praćenje turističkog prometa outdoor turizma na globalnoj i lokalnoj razini nedostaje, pa se za razumijevanje trendova putovanja u outdoor turizmu uzimaju podaci rekreacijskog i avanturističkog turizma. Također, u znanstvenim istraživanjima nisu pronađeni relevantni podaci novijeg datuma o outdoor turizmu koji se referiraju na broj posjetitelja, prihode, trendove i sl., pa

se u nastavku većina iznesenog temelji na statističkim podacima neznanstvenih izvora. U svijetu, 2019. godine putovanja u svrhu slobodnog vremena, rekreacije i odmora činila su 55% međunarodnih dolazaka, dok je ta brojka u Europi iznosila 61% (UNWTO, 2020; Statista, 2022.). Broj turista koji putuju u svrhu rekreacije dinamički raste te samo u SAD-u u zadnje 3 godine broj rekreativaca na otvorenom ima trend rasta na godišnjoj razini više od 3% (Outdoor Fundation, 2022.). U Hrvatskoj 2019. godine, Jadranska regija prema motivima dolaska bilježi 14,9% gostiju koji su došli radi rekreacije i sporta, a 56,2% radi prirode (Institut za turizam, 2020.). Samo za avanturizam na svjetskom nivou predviđa se godišnji rast dolazaka od 10,7 % do 2030. godine, a cijelo tržište procijenjeno je na 288,1 milijuna dolara u 2021. godini te se procjenjuje da će do 2030. godine narasti do 1,5 milijarde dolara (Research and Markets, 2022.). Sve je veći trend rasta broja dolazaka domaćih turista, posebno utjecajem korona krize, te se prema navodima UNWTO-a (2020., a) očekuje da će domaći turizam u budućnosti imati sve veći utjecaj na generiranje društvenog i gospodarskog oporavka.

U cilju boljeg definiranja operacijskih strategija (poglavlje 6) u nastavku su izdvojeni ključni trendovi ponude i potražnje outdoor turizma. Trendovi ponude i potražnje usko su povezani sa strategijom istraživanja i razvoja za čiju je provedbu potrebno uključiti buduće aktivnosti razvoja ponude na temelju trendova od strane konkurencije te definirati razvoj turističke potražnje prema proizvodu. U definiranju strategije marketinga, trendovi imaju značajnu ulogu jer definiraju budući tržišni segment prema potražnji, pozicioniraju proizvod prema trendovima ponude i potražnje te definiraju buduće aktivnosti marketing miksa prema razvoju trendova. Strategija ponude usko je povezana s trendovima ponude jer se na temelju njihove perspektive određuje smjer razvoja proizvoda i usluge, infrastrukture i načina pružanja usluge u budućnosti. Financijska strategija povezana je s trendovima putem određivanja izvora financiranja i ulaganja u infrastrukturu koja se mijenja i prilagođava sukladno trendovima ponude i potražnje, a kadrovska je strategija povezana s trendovima najviše u razvoju novih poslova sukladno razvoju trendova ponude i potražnje.

### **3.3.1. TRENDOVI PONUDE OUTDOOR TURIZMA**

Ponuda u outdoor turizmu najčešće je orijentirana preferencijama turista kroz način formiranja usluge smještaja, ugostiteljskih usluga, motive provođenja slobodnog vremena i dodatnih sadržaja. Pavia i Floričić (2017.) tvrde da inovativna ponuda smještaja, u sinergiji s novim oblicima turističke ponude pruža mogućnost povećanja konkurentnosti proizvoda. Inovacije koje su prisutne

u formiranju ponude smještaja uz karakteristike novih načina organizacije pružanja usluga smještaja kao što su integralni hoteli ili glamping smještajni objekti, odnose se na sve izražajniiji jedinstveni dizajn prostora kao način privlačenja novih gostiju (Cvelić-Bonifačić *et al.*, 2017.). Takav pristup kroz narativno arhitektonsko projektiranje prostora gostu omogućuje bolje turističko iskustvo, te stvara novi uvid u prostor s dubljim značenjem i identitetom, a potiče i razvoj ljepših sjećanja što u konačnici djeluje na generiranje sadržajnog marketinga (Al Fahmawee i Jawabreh, 2022.). U formiranju ponude smještaja prisutan je trend ekonomije dijeljenja (sharing economy) kao zajedničko korištenje smještajnih kapaciteta jer pružaju veću razinu slobode, jačaju kulturnu razmjenu, te djeluju na uštedu novca (Kostková, 2020.). Razvojem ekološke dimenzije održivosti turizma sve je više prisutan trend rasta *eco-friendly* smještaja kroz prakse *green* menadžmenta koji zadovoljavaju ekološki prihvatljive principe gradnje, skrbi o okolišu i zdravlju domaćina i gostiju (Scholz i Červová, 2021.).

U kategoriji novih načina formiranja ponude prema motivima putovanja je rastući trend *bleisure travel* oblika putovanja kod kojih se fokus stavlja na potrebe putnika koji žele uživati u slobodnom vremenu tijekom poslovnog putovanja (Pinho i Marques, 2021.) i *ed-ventures* putovanja kao spoju s digitalnim nomadima u kojima se najmlađim članovima obitelji omogućuje tehnička podrška za obrazovanje na daljinu, dok odrasli rade na daljinu jer su digitalni nomadi. Za takve goste važna je prilagodba dodatnih sadržaja uz uporabu visoke tehnologije. Jedan od značajnih trendova je primjena tehnologije virtualne stvarnosti (VR - virtual reality) i proširene stvarnosti (AR - augmented reality) s kombinacijom robotike kako bi gosti putem glasovnih naredbi mogli djelovati na električne uređaje ili bi im isti uređaji mogli poslužiti kao zamjena za pružanje usluge od strane čovjeka (Ivanov, 2022.).

U formiranju ponude aktivnosti u outdoor turizmu sve je prisutniji trend outdoor aktivnosti koji se temelji na uporabi 4 prirodna elementa, zemlje, vode, zraka i vatre pa se nove inačice outdoor aktivnosti na zemlji nadograđuju i vatrom.

U izražavanju praćenja trendova kod pojedinaca prisutna je kultura stalnog traženja novih iskustava za zabavu i uživanje tijekom putovanja. Usluga u outdoor turizmu sve više postaje nematerijalne prirode (Evans, 2015.) pa su stoga doživljaji i emocije postali dio turističkog proizvoda na kojima se sve više temelji gradnja turističke ponude. U budućnosti outdoor turizma očekuje se razvoj novih trendova u ponudi svemirskih putovanja ili putovanja u teško dostupne morske dubine (Gross i

Sand, 2019.), ili outdoor aktivnostima na vulkanima (Erfurt, 2022.), a koji će biti osnaženi novim inačicama informacijske i komunikacijske tehnologije (eng. ICT). Može se očekivati upotreba pametnih vozila u outdoor aktivnostima, u kojima će primjerice vozilo u moto utrkama biti prilagođeno za vožnju na zemlju, vodi i zraku. Posebno se očekuje razvoj novih oblika outdoor aktivnosti u zraku u kojima će motorizirani padobranci biti prilagođeni za savladavanje većih visina, jačih vjetrova i sl. Također, može se očekivati prilagodba sportske opreme za outdoor aktivnosti, u kojima će oprema za zimske sportove biti prilagođena za savladavanje ekstremnog skijanja, oprema za aktivnosti na vodi bit će prilagođena za savladavanje teških brzaca, ili će biti razvijene male motorizirane podmornice za jednu osobu kojima će se moći istraživati morske dubine. Zbog sve veće prisutnosti ekstremnih vremenskih nepogoda uzrokovanih klimatskim promjenama, može se očekivati i razvoj ponude u hvatanju oluja, tornada i sl.

Outdoor ponuda u budućnosti i dalje će biti suočena s potražnjom kreativne autentične ponude koja pruža originalno turističko iskustvo (Stipanović *et al.*, 2022.) te omogućuje da se turist osjeća jedinstveno, da se poveća njegov društveni ugled (Yeoman i McMahon-Beattie, 2019.), te kao što tvrde Benur i Bramwell (2015.) da proizvodi budu tematski i prostorno povezani u integralni proizvod destinacije.

### **3.3.2. TRENDVI POTRAŽNJE OUTDOOR TURIZMA**

Trendove sa strane potražnje treba promatrati u navikama turista, interesima, motivaciji, dostupnosti turističke lokacije i psihološkom profilu turista. Martin *et al.* (2017.) navode da raznolikost potražnje za outdoor turizmom s obzirom na motivaciju ovisi o različitim aspektima kao što je klima, priroda i geografski položaj. Rezultati istraživanja autora Gaffar *et al.* (2019.) pokazali su da želja za osobnim postignućem, učenjem (stjecanjem novih iskustava), socijalnom interakcijom, stjecanjem neovisnosti i osobnim razvojem te opuštanjem, formiraju motivaciju za aktivnostima na otvorenom, dok Balli i Canoğlu (2017.) tvrde da su eskapizam, osobno postignuće i stimulacija, želja za introspekcijom i razvojem te jačanje zajedništva, učenje i uživanje u prirodi glavni motivatori za bavljenje aktivnostima na otvorenom. Perić *et al.* (2019.) u istraživanju na outdoor sportskim događajima utvrđuju da motivi za bavljenjem outdoor aktivnostima su uživanje, održavanje dobrog izgleda, natjecateljski duh, druženje i socijalizacija, doživljaj prirode, stjecanje novih kompetencija i fizička kondicija (tjelesna spremnost). Humagain i Singleton (2021.) motivaciju za outdoor aktivnostima istražuju s aspekta utjecaja krize Covid-19 te utvrđuju da



uživanje u prirodi, eskapizam, preferencija za bavljenje fizičkom aktivnosti, opuštanjem i odmorom, druženje s obitelji i prijateljima, želja za novitetima i osjećaj sigurnosti bivanja u prirodi, stvaraju motivaciju za outdoor aktivnostima.

Prilagodba turističkih usluga danas je sve više orijentirana solo putnicima (Leith, 2020.), koji čine značajan segment posebno u hard outdoor aktivnostima (Xalxo, 2020.). Prema podacima internet turoperatora Booking.com B.V. očekuje se da će u budućnosti rasti broj solo putnika i da će taj broj u postpandemijskom razdoblju biti oko 30% (Booking Holdings Inc, 2020.). Portal Hrturizam (2022.) prenosi podatak da je Hrvatska prema popisu britanskog specijaliziranog osiguravatelja za sportska putovanja SportsCover Direct na petom mjestu najsigurnijih država svijeta za pripadnice ženskog spola koje putuju same. Prilagodba solo putnicima utječe na promjenu politike formiranja ponude turističkih aranžmana i prodajnih politika prilagođenih za takvu strukturu gostiju.

Suvremeni izvori ukazuju da su motivi za outdoor aktivnostima sve više suočeni s potražnjom turista za stvaranjem bolje povezanosti s lokalnim stanovništvom, upoznavanjem lokalne kulture i kulturne baštine, autohtone gastronomije, te potražnjom za *slow travel* konceptom putovanja (Manthiou *et al.*, 2022.), kao buđenjem pozitivnih emocija kroz interakciju s prirodom i opuštenog načina putovanja i *wellness outdoor* aktivnostima usmjerenih na tjelesno i mentalno zdravlje prilikom odvijanja aktivnosti (Droli *et al.*, 2022; ATTA, 2022.). Hansen *et al.*, (2022.) navode da se javlja sve veća potražnja za individualiziranom rekreacijom i namjenom outdoor infrastrukture toj svrsi. Isti autori utvrđuju da je na taj trend utjecala i pandemija Covid-19 u kojoj su propisane mjere distanciranja sve više individualizirale rekreaciju na otvorenom i smanjile broj skupnih rekreativnih outdoor aktivnosti te ih dislocirale na lokacije netaknute prirode. Prema izvještaju *2021 Special Report: The New Outdoor Participant* najveći broj novih rekreativaca u SAD-u u pandemiji bavili su se aktivnostima hodanja, trčanja i biciklizmom (Outdoor Industry Association, 2021.). Prema izvještaju *Outdoor Recreation Satellite Account iz SAD-a*, u 2021. godini sve je prisutnija potražnja za aktivnostima na vodi u kojima su 2021. godini prednjačile vožnje čamcima i ribolov (U.S. Bureau of Economic Analysis, 2021.). Potražnja za vodenim aktivnostima je u porastu zahvaljujući rastu hard avanturizma, a uvođenjem novih tehnologija i tehničkih standarda te edukacije specijaliziranih turističkih vodiča, povećana je sigurnost prilikom izvođenja aktivnosti. Evidentan je i porast interesa za aktivnostima u zraku. Prema rezultatima istraživanja Data Bridge Market Research (2022.) utvrđuje da će rastući stil užurbanog života među

milenijalcima i generacijom X, koji sve više posjećuju planine stvoriti mogućnosti rasta za tržište opreme zračnih sportova u razdoblju do 2029. godine. Rastom broja outdoor rekreativaca raste i potražnja za suvremenom tehnološkom opremom i upotrebom VR i AR tehnologija. Razvoj tehnologije utječe i na marketinške trendove u outdoor turizmu. Očekuje se daljnji rast utjecaja društvenih mreža na odluke vezane za turistička putovanja. Crowdriff (2022.) u opisima turističkih trendova 2022. godini navodi da na 79% ljudi u svijetu korisnički generirani sadržaj (user-generated content) ima vrlo učinkovit utjecaj na njihove odluke o putovanju. Također navodi da će rasti potražnja za kvalitetnim video sadržajima turističke ponude te da će rasti uloga *influencera*, jer već danas 73% robnih marki aktivno koristi kampanje utjecajnih osoba u marketinškim aktivnostima.

Praćenje trendova potražnje ukazuje na potrebu orijentiranosti na stvaranje jedinstvenog doživljaja za turiste što je u outdoor turizmu posebno značajno jer ista outdoor aktivnost na različitim lokacijama generira drugačiji doživljaj zbog karakteristike prostora i načina organizirane turističke usluge. Očekuje se da će budući razvoj trendova biti snažno obilježen potražnjom putovanja prema životnom stilu turista (Leith, 2020.), novim outdoor aktivnostima tijekom putovanja kao što je volontiranje u očuvanju prirode (Cnaan *et al.*, 2022.) ili obiteljskih putovanja u cjelogodišnjoj avanturi za koju je karakteristično da roditelji s djecom godinu dana putuju svijetom i istražuju nova područja obavljajući pritom svoje obveze u *online* okruženju (Borges *et. al.*, 2022.). Stoga se može očekivati rast digitalnih nomada. Trendovi stoga postaju sve veći pokretač formiranja turističke ponude kako bi se ostvarila što veća konkurentska prednost. Za određenje konkurentske prednosti potrebno je u prvom koraku analizirati rezultate empirijskog istraživanja koje slijedi u nastavku.

## 4. REZULTATI EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA

Rezultati empirijskog istraživanja grupirani su u dva glavna dijela. Najprije su prikazani rezultati kvalitativnog istraživanja na temelju provedene dvije fokus grupe, a zatim rezultati istraživanja dionika, lokalnog stanovništva i turista.

### 4.1. REZULTATI KVALITATIVNOG EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA

Temeljem situacijske analize outdoor turizma na otoku Krku, postavljeno je kvalitativno i kvantitativno istraživanje za procjenu perspektiva razvoja outdoor turizma otoka Krka.

Prikupljanje primarnih podataka vršeno je u nekoliko faza. Za razumijevanje postavljenih koncepata istraživanja te ispitivanje razumijevanja upitnika izvršeno je ispitivanje kvalitativnom metodom fokus grupe, odnosno ispitivanje putem virtualne fokus grupe putem mrežne kamere u sinkronoj komunikaciji (Medley-Rath, 2019.). Tehnika fokus grupe je odabrana zbog svoje učinkovitosti za dobivanje informacije o stavovima i motivacijama putem slobodne rasprave potaknute od strane moderatora (Tavakoli i Wijesinghe, 2019; Santhosh *et al.*, 2021.). Cilj fokus grupe bio je prikupiti podatke o mišljenju, stavovima, osjećajima, iskustvima, vjerovanjima i reakcijama sudionika o outdoor turizmu otoka Krka, ocjenjivanje elemenata ponude i promocije outdoor turizma, ocjenjivanje uloge dionika u razvoju outdoor turizma te razumijevanje istraživačkih koncepata za bolje provođenje kvantitativnog istraživanja, odnosno razumijevanje i utvrđivanje anketnog upitnika u kvantitativnom istraživanju kako bi se utvrdile pretpostavke na koji način sinergija dionika utječe na inoviranje outdoor ponude, kako razvoj outdoor turizma utječe na razvoj lokalne zajednice te koje su pretpostavke razvoja outdoor turizma u povećanju preporuke destinacije.

Iako ne postoji striktno propisani broj učesnika za fokus grupu, smjernice su preuzete prema istraživanjima Sánchez *et al.* (2021.) te Paradžik *et al.* (2018.), temeljem kojih je utvrđeno da je najbitnije imati dovoljno učesnika za pokretanje rasprave s optimalnim brojem od pet do deset ili od šest do dvanaest osoba u trajanju od 90 – 120 minuta. Orzes *et al.* (2020.) tvrde da je u provođenju fokus grupe važan element homogenosti kako bi se sudionici mogli grupirati u interesne skupine prema zanimanju, zajedničkom korištenju usluge, dobi, spolu ili sl.

U aplikativnom dijelu istraživanja provedene su dvije fokus grupe, a svaka fokus grupa uključivala je 6 učesnika kako bi se svakom učesniku omogućilo iznošenje stavova i mišljenja te razvila grupna dinamika. Okvir uzorkovanja definiran je po relevantnoj zajedničkoj karakteristikci uloge dionika u turizmu, a po jedinstvenom obilježju uloge menadžera u području razvoja turizma u prvoj fokus grupi te po obilježju uloge učesnika u sportskim outdoor događajima ili organizatora istih u drugoj fokus grupi. Učesnici fokus grupe ovog istraživanja regrutirani su postojećom poslovnom mrežom. Zbog očuvanja homogenosti grupe i različite razine uključenosti dionika u razvoju turizma, prva fokus grupa organizirana je pod nazivom *Koncepcija razvoja outdoor turizma otoka Krka – fokus grupa A*, a uključivala je osobe uključene u upravljanje razvojem destinacije javnih institucija, hotelijera, direktora marketinga te predstavnika medija. Druga fokus grupa pod nazivom *Koncepcija razvoja outdoor turizma otoka Krka – fokus grupa B* uključivala je organizatore evenata, sponzore outdoor događaja, vlasnike turističkih agencija specijaliziranih za outdoor turizam te učesnike utrka. Svaka fokus grupa uključivala je dvije rezervne osobe u slučaju nepredvidivih okolnosti.

Tablica 7. Profil ispitanika fokus grupe A

Ispitanik	Spol	Dob	Zanimanje
FGA1	Ž	18-35	Direktorica turističke zajednice
FGA2	Ž	18-35	Direktorica marketinga hotela
FGA3	M	18-35	Vlasnik turističke agencije
FGA4	M	36-45	Ugostitelj
FGA5	Ž	36-45	Direktorica turističke zajednice
FGA6	M	46-65	Novinar u području turizma

Izvor: izrada doktoranda

Profil fokus grupe menadžera uključivao je 50% ispitanika iz sustava turističkih zajednica kako bi se dobili što kvalitetniji uvidi u stanje upravljanja ponudom i promocijom outdoor turizma te ispitale namjere budućih aktivnosti u razvoju outdoor turizma. Ugostitelje je predstavljao učesnik koji je ujedno hotelijer i restorater.

Tablica 8. Profil ispitanika fokus grupe B

Ispitanik	Spol	Dob	Zanimanje
FGB1	M	18-35	Organizator outdoor događanja
FGB2	Ž	18-35	Sponzor outdoor evenata
FGB3	Ž	18-35	Trenerica outdoor sportova i vlasnica (outdoor) turističke agencije
FGB4	M	36-45	Učesnik outdoor utrka u sportovima u zraku
FGB5	M	36-45	Učesnik outdoor utrka u sportovima na zemlji
FGB6	Ž	46-65	Učesnica outdoor utrka u sportovima na vodi

Izvor: izrada doktoranda

Razgovor u trajanju od 120 minuta, vođen od strane moderatora, pripremljen je s vodičem za razgovor, koji je unaprijed kreiran u skladu s ciljevima istraživanja. Prijedlog vodiča za razgovor predstavljen je mentoru, nakon čijeg je odobrenja predstavljen jednoj direktorici turističke zajednice i jednom učesniku outdoor utrka na otoku Krku koji su ga potvrdili i kasnije sudjelovali u grupnoj diskusiji.

Fokus grupa održana je u virtualnom okruženju zbog *lockdowna* uzrokovanog korona krizom. Učesnicima su upućena dva poziva za sudjelovanje u fokus grupi. Prvi poziv za sudjelovanjem upućen je elektronskom poštom s datumom, vremenom i temom istraživanja. Objašnjene su i tehničke karakteristike za pristup virtualnoj grupi. Korišteno je softversko rješenje “Jitsi Meetings” zbog jednostavnog pristupa prilikom kojeg se ne zahtijeva registracija te je pristup virtualnom sastanku moguć u samo jednom koraku. Drugi poziv upućen je telefonskim putem s detaljnim tehničkim objašnjenjima i informacijama vezanim uz općenitost sadržaja pitanja i nezahtjevnost dodatne pripreme za sudjelovanje u njoj. Obje fokus grupe održane su u prosincu 2020. godine. Fokus grupe snimljene su video snimkom, a moderator u obje fokus grupe bio je odabran namjerno od strane istraživača prema provedenoj evaluaciji putem osobnog intervjua u kojem je zaključeno da moderator vlada znanjima iz područja specifičnih oblika turizma s naglaskom na outdoor aktivnosti i poduzetništvo u turizmu, upravljanja razvojem destinacijom i turističkim proizvodom, a uz to da posjeduje potrebne socijalne karakteristike.

Sadržaj i tematika fokus grupe predstavljeni su učesnicima u uvodnom dijelu. Svaka fokus grupa sadržavala je jednak broj tematskih područja: (1) Trendovi outdoor turizma, (2) Upravljanje razvojem outdoor turizma, (3) Kvalitativni ciljevi razvoja outdoor turizma, (4) Uloga dionika u upravljanju i razvoju outdoor turizma, (5) Stvaranje konkurentne prednosti outdoor turizma, (6)

Ocjena elemenata ponude i promocije outdoor turizma i (7) Razvoj poduzetništva i poduzetničke inicijative u outdoor turizmu.

Na temelju postavljenih ciljeva kvantitativnog dijela istraživanja teme istraživanja u fokus grupi određene su s ciljem razvoja destinacije temeljenog na outdoor turizmu i boljeg razumijevanja utjecaja upravljanja ponudom i promocijom na razvoj poduzetništva u outdoor turizmu. Konkurentnost je promatrana u odnosu na stavove o najkonkurentnijem outdoor proizvodu danas i perspektive razvoja u budućnosti kroz postavljanje kvalitativnih ciljeva i definiranja operacijskih strategija kao načinima operacionalizacije strateških ciljeva. Trendovi outdoor turizma promatrani su na globalnom svjetskom nivou općenito, prema vlastitoj razini znanja ili informiranosti učesnika s ciljem mogućnosti njihove implementacije na otok Krk. Upravljanje razvojem promatrano je prema ulozi dionika i razini uključenosti u razvoj ponude i promocije na razini destinacije, a također promatrani su i pojedinačni outdoor sportovi kao temelj stvaranja konkurentske prednosti u budućnosti. Razina konkurentske prednosti danas, promatrana je s aspekta usporedbe s drugim destinacijama na razini ocjene elemenata ponude i promocije. Upravljanje razvojem promatrano je s dva aspekta, s aspekta proizvoda i aspekta uloge dionika u upravljanju. Definirani utjecaji prema postavljenim hipotezama H1A, H1B i H1C, odnosno ispitivanje, kako sinergija dionika utječe na inoviranje outdoor ponude, kako razvoj outdoor turizma utječe na razvoj lokalne zajednice te koje su determinante za povećanje preporuke destinacije prožete su kroz naprijed navedenih 7 kategorija. Učesnici su mogli odabrati slobodan način odgovaranja na pitanja, a kako bi se održalo aktivno sudjelovanje učesnika u raspravi, razina intervencija moderatora u različitim fazama uključivala je i umetanje dodatnih vizualnih pojašnjenja određenih pojmova vezanih uz teorijske odrednice outdoor turizma, modela koncepcije razvoja te vrste outdoor aktivnosti. Snimani odgovori su izravno preneseni u bazu podataka koristeći softver Nvivo 12.Pro bez potrebe za transkripcijom ili uređivanjem odgovora zbog prednosti kodiranja ključnih riječi. Radi provjere točnosti sadržaja i bolje kontrole importiranih podataka u Nvivo 12.Pro korištena je platforma za transkripciju Gotranscribe.

Početna faza analize podataka obuhvaćala je grupiranje podataka konstruiranjem sličnosti u kojem su asocijacije podvrgnute kodiranju kako bi se identificiralo pripadnost temi, odnosno omogućilo provođenje tematske analize. Tehnika povezivanja riječi kao metoda, često se koristi za istraživanje koncepata kroz procjenu asocijacije (toka misli) ispitanika (Hosany i Gilbert, 2010; Verma i Chandra, 2018.). Tematska analiza korištena je kao način identificiranja faktora koji utječu na razvoj outdoor

turizma u destinaciji, odnosno način identificiranja ključnih faktora razvoja definiranih tematskih područja. Prema metodologiji Hughes i Paveglio (2019.) kodiranje se vršilo u više faza, za svako tematsko područje zasebno, a svaka faza podrazumijevala je zasebno čitanje teksta. Tekst iz svake transkripcije tretiran je kao jedna kodna jedinica. Prva faza kodiranja započeta je s pregledom i usporedbom nasumičnih skupova podataka primjenom otvorenog kodiranja za označavanje širokih tema koje su se pojavile tijekom rasprave. U drugoj fazi korišten je pristup analitičkog kodiranja kako bi se utvrdile veze među temama i artikulirala dublja značenja povezana s temama. Dosljednost u procesu kodiranja osigurana je kroz izradu knjige kodova u softverskom sustavu. U drugoj fazi izvršeno je selektiranje pripadnosti temi, odnosno određivanje i provjera pripada li artikulacija pretpostavljenoj temi ili pripada ostalim ili novim temama. U trećoj fazi odabrane su reprezentativne asocijacije za svaku temu kao temelj analize i rasprave (Tablica 9.)

Tablica 9. Grupirane asocijacije u kodove Fokus grupe A i Fokus grupe B

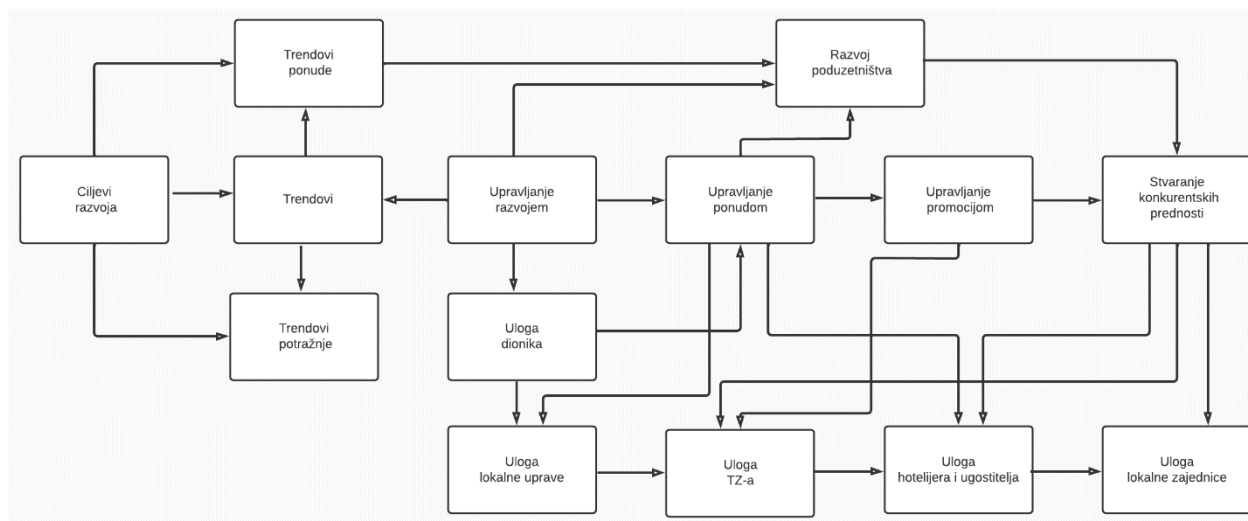
R.br.	Naziv koda	Opis koda	Broj asocijacija
1.	Ciljevi razvoja	Kvalitativni ciljevi razvoja outdoor turizma, razvoj ponude i promocije outdoor turizma, dionici u upravljanju ciljevima razvoja. Ekonomski, ekološki i socio-kulturni aspekti održivog razvoja	92
2.	Razvoj poduzetništva	Oblici i vrste poduzetničkih aktivnosti u outdoor turizmu, poduzetničke inicijative u hard i soft oblicima aktivnosti, aktivnosti na vodi, zemlji i u zraku, poduzetništvo u formiranju ponude i promocije outdoor turizma	44
3.	Stvaranje konkurentne prednosti	Konkurentnost outdoor ponude prema oblicima i vrstama outdoor aktivnosti, formiranje i plasman outdoor proizvoda, sklonost preporuci destinacije	44
4.	Trendovi	Novi trendovi u outdoor turizmu prema oblicima i vrstama outdoor aktivnosti	48
4.1.	Trendovi ponude	Novi oblici ponude u hard i soft oblicima outdoor aktivnosti na vodi, zemlji i zraku	26
4.2.	Trendovi potražnje	Potražnja za outdoor oblicima i vrstama aktivnosti	22
5.	Uloga dionika	Uloga dionika u razvoju ponude i promocije outdoor turizma, sinergija dionika	108
5.1.	Uloga hotelijera i ugostitelja	Uloga hotelijera i ugostitelja u razvoju ponude i promocije outdoor turizma. Uloga turističkih agencija, iznajmljivača sportske opreme, prodavača izleta, turističkih vodiča i dr.	18
5.2.	Uloga lokalne uprave i samouprave	Uloga lokalne uprave i samouprave u razvoju ponude i promocije outdoor turizma	36
5.3.	Uloga lokalne zajednice	Uloga lokalnog stanovništva u upravljanju ponudom i promocijom outdoor turizma	12
5.4.	Uloga TZ-a	Uloga TZ-a u upravljanju ponudom i promocijom u outdoor turizmu	42
6.	Upravljanje razvojem outdoor turizma	Uloga dionika i način upravljanja razvojem u outdoor turizmu (infrastruktura, ljudski kapital, financije). Upravljanje prema ekonomskim, ekološkim i sociokulturnim karakteristikama održivog razvoja	142

R.br.	Naziv koda	Opis koda	Broj asocijacija
6.1.	Upravljanje ponudom	Uloga dionika i način upravljanja razvojem ponude outdoor turizma, outdoor događaji, outdoor aktivnosti na vodi, zemlji i zraku	90
6.2.	Upravljanje promocijom	Uloga dionika i način upravljanja razvojem promocije outdoor turizma, outdoor aktivnosti na vodi, zemlji i zraku	52
Tot.			478

Izvor: izrada doktoranda prema rezultatima istraživanja

Grupirane asocijacije u kodove u gornjoj tablici pokazuju da su asocijacije povezane s upravljanjem razvoja i ulogom dionika (u razvoju outdoor turizma) najzastupljenije u grupnoj raspravi, dok su asocijacije vezane uz trendove potražnje (outdoor turizma) i uloge lokalne zajednice (u razvoju outdoor turizma) najmanje zastupljene asocijacije. Evidentna je razlika u kojoj je vidljivo kako je više asocijacija u upravljanju razvojem outdoor turizmom povezano s upravljanjem ponudom (90 asocijacija) nego s upravljanjem promocijom (52 asocijacije).

Shema 7. Stablo odnosa za skup doprinosa fokus grupa



Izvor: izrada doktoranda temeljem odgovora učesnika u fokus grupama i programskog paketa Nvivo. Prilagođeno prema primjeru Sánchez et al., (2021).

Stablo odnosa (Shema 7.) prikazuje najsnažnije poveznice između kreiranih asocijacija, temeljem prikupljenih odgovora u obje grupne diskusije. U središtu stabla odnosa nalazi se asocijacija Upravljanje razvojem koja je najsnažnije povezana s Upravljanjem ponudom i Trendovima. Asocijacija Trendovi najviše je povezana s asocijacijom Ciljevi razvoja, odnosno Ciljevi razvoja prema grupnoj diskusiji na prvom mjestu ovise o trendovima ponude, a zatim o trendovima potražnje. Upravljanje razvojem učesnici fokus grupa najviše povezuju s Ulogom



dionika u razvoju (sinergija), odnosno najsnažnije s tom asocijacijom povezana je Uloga lokalne uprave (i samouprave) te Turističke zajednice, nakon čega slijede Uloga hotelijera i ugostitelja te Uloga lokalne zajednice. Upravljanje razvojem snažnije je povezano s Upravljanjem ponudom nego s Upravljanjem promocijom, što znači da je više odgovora učesnika u grupnim diskusijama ponudu istaknulo kao ključan element u upravljanju razvojem. Stvaranje konkurentske prednosti asocijacija je koja je najviše povezana s Upravljanjem ponudom a potom promocijom, iako prema učesnicima, promocija snažnije utječe na stvaranje konkurentske prednosti od ponude. Razvoj poduzetništva najsnažnije je povezana asocijacija s Razvojem ponude, Upravljanje razvojem i Upravljanje ponudom, a ono također snažno povezuje i Stvaranje konkurentske prednosti. Prema odgovorima u grupnim diskusijama, Uloga dionika snažnije je povezana s Upravljanjem ponudom nego s Upravljanjem promocijom, odnosno upravljanje promocijom se u povezanosti asocijacija najsnažnije očituje kroz ulogu turističke zajednice. Upravljanje ponudom najsnažnije je povezano s dionicima, odnosno lokalnom upravom i samoupravom te hotelijerima i ugostiteljima (turističke agencije su se istaknule kao značajan dionik), što prema odgovorima u grupnim diskusijama proizlazi da lokalna uprava i samouprava te hotelijeri i ugostitelji trebaju biti nositelji budućeg razvoja outdoor ponude.

Rezultati istraživanja fokus grupa vrijedni su pažnje jer analiziraju mišljenja različitih dionika o utjecajima na razvoj outdoor turizma. Ako se rezultati povezanih asocijacija usporede s postavljenim hipotezama istraživanja (H1A – H1C) moguće je pretpostaviti slijedeće utjecaje:

- Razvoj ponude u outdoor turizmu povezan je s ulogom dionika u kojem najsnažniju ulogu prema učesnicima fokus grupa imaju: lokalna uprava i samouprava te hotelijeri i ugostitelji dok se uloga turističke zajednice najsnažnije povezuje s razvojem promocije. Sinergija dionika prema učesnicima fokus grupe bitna je odrednica razvoja outdoor ponude u međusobnoj suradnji različitih dionika što potvrđuju neke od tvrdnji:

*“Hotelijeri i ugostitelji nedovoljno rade na diversifikaciji ponude, u budućnosti bi restorateri mogli unaprijediti ponudu specijaliziranu za sportaše ponudom posebnih menua, a hotelijeri bi mogli plasirati paket aranžmane za outdoor sportaše koji će sadržavati usluge lokalnih ugostitelja i iznajmljivača sportske opreme” (FGA5<sup>5</sup>).*

---

<sup>5</sup> Fokus grupa A, ispitanik pod oznakom broja 5. Isti princip označavanja primijenjen je i u daljnjem tekstu.

*„Poduzetnici koji iznajmljuju opremu za outdoor aktivnosti trebaju se ujediniti s lokalnim ugostiteljima na način da npr. ponuđač električnih bicikala može gostima ponuditi i voucher za hranu kojeg će gost iskoristiti tijekom stanke“ (FGB1).*

- Lokalna zajednica percipira pozitivan utjecaj razvoja outdoor turizma, odnosno lokalna zajednica, prema mišljenjima učesnika u grupnim diskusijama, treba sudjelovati u stvaranju konkurentskih prednosti destinacije najviše uključivanjem u poduzetničke inicijative u outdoor turizmu prepoznavanjem trendova ponude outdoor turizmu. Shema 7. prikazuje povezane asocijacije Trendovi ponude – Razvoj poduzetništva – Stvaranje konkurentskih prednosti – Uloga lokalne zajednice. Povećanje zapošljivosti i koristi lokalnih stanovnika u fokus grupama nisu se istakli kao značajne asocijacije već je razvoj lokalne zajednice najviše povezan s poduzetništvom u stvaranju ponude što dokazuju slijedeće tvrdnje:

*„Lokalno stanovništvo ne bi trebalo gledati samo kako će graditi nove apartmane već bi barem oni postojeći iznajmljivači privatnog smještaja trebali nadograditi svoju ponudu te nuditi najam quadova, kajaka, bicikala ili slično.“ (FGB3).*

*„Domaći ljudi trebali bi najviše biti uključeni u vođene outdoor ture kao specijalizirani outdoor vodiči jer najbolje poznaju lokalne terene, lokalnu ponudu i najbolje mogu dočarati turistički doživljaj“ (FGB6).*

- Sklonost preporuci destinacije nije se istaknula kao značajna zasebna asocijacija, ali je sadržaj koji se odnosio na preporuku destinacije objedinjen u asocijaciji stvaranja konkurentске prednosti. Outdoor događaji objedinjeni su u asocijaciji stvaranja outdoor ponude koji su se istaknuli kao najznačajniji element izgradnje prepoznatljivosti destinacije što potvrđuju neke od tvrdnji:

*„Turistička zajednica u suradnji sa svim dionicima treba i dalje sustavno raditi na razvoju outdoor događaja, posebno u periodu niske sezone jer su to motivi za dolazak u destinaciju“. (FGA2).*

*„Mislim da konkurentska prednost destinacije ovisi o internacionalnim outdoor događajima koji utječu na povećanje broja dolazaka i noćenja stranih i domaćih turista i jačaju prepoznatljivost outdoor destinacije“. (FGB4).*

Percepcije ispitanika o situacijskoj analizi ponude i promocije te njihovim implikacijama na razvoj outdoor turizma u destinaciji obuhvaćene su dimenzijama: prikupljanje tržišnih informacija, dijeljenje tržišnih informacija i tržišno reagiranje prema Polo Peña *et al.* (2012.), te infrastrukturni elementi, prometna infrastruktura, uloga poduzetnika, javne uprave, turističkih zajednica i turističkih agencija, hotelska ponuda smještaja uz iznajmljivače u obiteljskom smještaju temeljem istraživanja Dedeoğlu (2019.) i Jangra *et al.* (2021.). Rezultati analize pokazuju da poduzetničke inicijative na temelju situacijske analize ponude i promocije povezane s temom stvaranja konkurentske prednosti najviše obuhvaćaju nedostatnu inovativnost ponude, nedostatnu aktivnost u širenju asortimana i nedovoljno ulaganje u marketinške aktivnosti kao što potvrđuju izjave:

*“Otok Krk radi na unaprjeđenju ponude i promocije ali još uvijek nedovoljno. Ponuda outdoora postoji najviše kroz outdoor događanja, ali bi se outdoor aktivnosti trebale više nuditi i gostima koji su došli zbog sunca i mora.”* (FGA3).

Kvalitativni ciljevi razvoja i uloga dionika u ulozi upravljanja ciljevima obuhvaćene su dimenzijama prema Pechlaner *et al.* (2012.): uključenost dionika, učinkovitost dionika te transparentnost/odgovornost. Rezultati su pokazali 92 asocijacije povezane s načinom upravljanja ciljevima, a od negativnih načina upravljanja ciljevima najviše se ističe nedovoljna uključenost lokalne uprave. Prema učesnicima, ciljevi razvoja trebali bi biti postavljeni u specijaliziranju aktivnostima na vodi s obzirom da se radi o otočnoj destinaciji. Neke od izjava koje potvrđuju navedeno su:

*“Turistička zajednica ovisi o proračunu i politici lokalne uprave. Lokalna uprava trebala bi imati više sluha za projekte izgradnje outdoor infrastrukture... svaka turistička zajednica trebala bi se specijalizirati za određene aktivnosti, a najviše aktivnost na vodi”* (FGA6).

Implikacija outdoor trendova s 48 asocijacija obuhvaćena je dimenzijama trendova u outdoor rekreaciji (u najvećoj mjeri) prema izvještaju Outdoor Participation Report (Outdoor Fundation, 2020.). Prema učesnicima fokus grupa outdoor ponudu treba najviše temeljiti na outdoor aktivnostima na vodi, a zatim na aktivnostima na zemlji i zraku i to u hard obliku zbog stvaranja bolje konkurentske prednosti što npr. potkrepljuju slijedeće izjave:

*“Mislim da je more i raznolika obala temelj za razvoj outdoor turizma”* (FGA1).

*“Otok Krk u budućnosti trebao bi se specijalizirati za outdoor avanturizam u zraku jer Krk ima dobre geografske karakteristike”* (FGA4).

*“Iako su najpopularniji sportovi na vodi, na Krku bi se moglo privući dosta sponzora za sportove u zraku, a posebno se tu može iskoristiti bura ali i drugi vjetrovi!” (FGA6).*

*“Otok Krk ima savršenu priliku u razvoju outdoor avanturizma u zraku jer ima aerodrom i povoljne vjetrove u Baškoj” (FGA2).*

Također, implikacija outdoor trendova prema učesnicima fokus grupa treba biti plasirana na domaćem te tradicionalnim emitivnim tržištima uz dodatak skandinavskog, američkog i kineskog i to u segmentu obiteljskog turizma kojima se outdoor sadržaji trebaju nuditi kao dodatna ponuda. Kao zaključak analize grupnih diskusija može se pretpostaviti činjenica da razvoj poduzetništva ovisi o upravljanju outdoor turizmom u destinaciji i sinergiji svih dionika. Stvaranje poduzetničkih inicijativa prema ispitanicima fokus grupa rezultat je provedbe upravljanja razvojem outdoor ponude u najvećoj mjeri što utječe na razvoj destinacije.

Daljnji zaključci analize fokus grupa, prožeti su dalje u radu, posebno u poglavlju 6 i ranije u poglavlju 4. Nakon analize rezultata fokus grupe, provedeno je pilot istraživanje u svrhu procjene izvodljivosti, vremenskog ograničenja i troškova te eventualnih poboljšanja anketnog upitnika.

## **4.2. PILOT ISTRAŽIVANJE**

Pilot istraživanje provedeno je od 10. veljače do 18. travnja 2021. godine metodom ispitivanja (anketiranjem). Kao instrument anketiranja izrađena su tri online anketna upitnika u Google obrascu za tri ciljne skupine, jednu skupinu menadžera, drugu skupinu outdoor rekreativaca (turista) i treću skupinu lokalnog stanovništva. Ove tri skupine ispitanika korištene su u daljnjem istraživanju. Cilj pilot istraživanja bio je utvrditi primjerenost mjernog instrumenta, odnosno nastojalo se identificirati čestice kako bi se spoznalo:

- Koja pitanja i izjave ukloniti ili modificirati kako bi se izbjegla nejasnoća i nepovezanost pitanja s konstruktom kojeg mjere,
- Prosječno vrijeme potrebno za popunjavanje upitnika,
- Tehnička ispravnost elektroničkih poveznica i provjera jasnoće i sveobuhvatnosti uvodnih objašnjenja u cilju što jednostavnijeg i točnijeg rješavanja upitnika.

Pilot istraživanje provedeno je na uzorku od 30 ispitanika (Johanson i Brooks, 2010.) za svaku skupinu ispitanika. Poziv za sudjelovanje u pilot istraživanju svakoj skupini poslan je u dva navrata.

Skupini menadžera poziv je poslan na 65 adresa e-pošte namjernim odabirom, a obuhvaćao je dionike iz sustava turističkih zajednica, registra obrtnika, hotelijere, ugostitelje i privatne iznajmljivače. Poziv za skupinu lokalnog stanovništva poslan je na 52 adrese e-pošte, a poziv za outdoor rekreativce poslan je na 48 adresa e-pošte. Obzirom na zahtjevnost upitnika za skupinu menadžera koja podrazumijeva što jednostavnije razumijevanje postavljenih pitanja i odgovaranja na njih, namjerni uzorak zahtijevao je jednakomjeran povrat distribucije unutar skupina populacije kako bi se usporedilo pojedinačno razumijevanje sadržaja unutar ciljnih skupina. Anketu za menadžere ispunilo je 38 ispitanika od kojih su u uzorak odabrane 33 ankete, od toga 14 poduzetnika, 5 menadžera iz sustava turističkih zajednica, 4 hotelijera, 3 ugostitelja i 7 obiteljskih iznajmljivača. Anketu za lokalno stanovništvo popunio je 31 ispitanik, a anketu za outdoor rekreativce popunilo je 43 ispitanika od kojih su u uzorak odabrana 32 anketna upitnika. Pilot istraživanjem detektirane su smjernice za učinkovitije i produktivnije provođenje istraživanja.

U kontekstu vremena potrebnog za ispunjavanje upitnika, ispitanicima iz skupine menadžera trebalo je između 12 i 17 minuta, ispitanicima iz skupine lokalnog stanovništva 10 do 12 minuta, a outdoor rekreativcima 13 do 15 minuta. U svim upitnicima upotrijebljena je Likertova ljestvica od 1 do 7 kako bi se postigla bolja usporedba rezultata s prethodnim istraživanjima te omogućilo iznošenje neutralnog stava koji je značajan u daljnjoj analizi u slučaju neutralne percepcije o stavovima poduzetničkih inicijativa, inovativnosti ponude i promocije te konkurentnosti.

Rezultat pilot istraživanja u prvoj se mjeri odnosio na promjenu u dizajnu upitnika. Pilot istraživanje rezultiralo je promjenama u dizajnu upitnika poglavito u izmjeni i dodatnom pojašnjenju stručnih termina npr. offline oglašavanje promijenjeno je u oglašavanje u novinama ili drugim tiskanim materijalima dok je npr. termin outdoor signalizacija, nadopunjen kao signalizacija za outdoor turističke aktivnosti, a sve u cilju da cjelokupno pitanje ili pojedini dijelovi pitanja budu jasniji ispitanicima.

Kontekst dizajna upitnika polazi od pretpostavke da ispitanik poznaje materiju, odnosno da pod outdoor turizmom podrazumijeva sve sportske, rekreacijske ili relaksirajuće aktivnosti pojedinca na otvorenom koje se odvijaju u sklopu turističke aktivnosti. Druga je pretpostavka da ispitanik poznaje sustav upravljanja turizmom u svojoj destinaciji te prepoznaje različitu ulogu dionika kao što je uloga turističke zajednice, hotelijera, ugostitelja, malih i srednjih poduzeća i obrtnika uz uključenost lokalnog stanovništva pri upravljanju turizmom. Treća je pretpostavka da ispitanik

ocjenjuje ulogu ostalih dionika u upravljanju turizmom na temelju vlastitog iskustva ali i realne ocjene stanja outdoor turizma u toj destinaciji. Ova pretpostavka može implicirati na slabost dizajna istraživanja ali se pretpostavlja da su ispitanici eksperti u svom području koji razumiju okolnosti uvjeta ponude i potražnje prema trenutnom stanju stupnja razvijenosti outdoor turizma i scenarija razvoja u budućnosti.

### **4.3. KVANTITATIVNA ANALIZA STAVOVA DIONIKA PONUDE O ODRŽIVOM RAZVOJU OUTDOOR TURIZMA**

U kvantitativnom dijelu istraživanja korištena je metoda ispitivanja, a kao temeljni instrument metode istraživanja korišten je strukturirani anketni upitnik za tri skupine ispitanika.

#### **Dizajn upitnika i operacionalizacija konstrukata**

Metoda ispitivanja koja putem anketnog upitnika služi za prikupljanje informacija i podataka o predmetu istraživanja prikladna je za prikupljanje mišljenja drugih omogućujući brže ispitivanje većeg broja ispitanika kod kojeg su karakteristični niski troškovi (Zelenika, 2000; Marušić i Prebežac, 2004.). Svrha anketiranja sastojala se u deskripciji podataka i distribuciji karakteristika i stavova dionika turističke destinacije te objašnjenju uzročno posljedičnih veza između relacija postavljenih u glavnoj i pomoćnim hipotezama. Anketni upitnici razvijeni su na temelju analiziranih sekundarnih izvora za mjerenje percepcija i stavova ispitanika o sadašnjem stupnju valorizacije turizma u destinaciji te o percepciji i scenariju razvoja u budućnosti.

U cilju diferencijacije stavova različitih skupina ispitanika prema razini uključenosti u upravljanju outdoor turizmom u destinaciji, razvijena su tri anketna upitnika za tri skupine ispitanika. Prvi anketni upitnik namijenjen je najvišoj razini upravljanja u koju spadaju turističke zajednice, lokalna uprava i samouprava, poduzetnici povezani s formiranjem ponude i promocije outdoor turizma, nositelji smještajne ponude, turističke agencije i turoperatora, organizatori outdoor i sportskih događanja, udruge i udruženja u sportu.

Drugi upitnik obuhvaćao je ispitanike koji su sudjelovali u outdoor događanjima na otoku Krku i u Istri u periodu od 2019. do 2021. godine. Ispitivanje se vršilo na sveukupno 26 outdoor događanja međunarodnog karaktera.

Treći upitnik bio je namijenjen lokalnoj zajednici, odnosno stanovništvu s ciljem mjerenja mogućnosti uključivanja domicilnog stanovništva u formiranje ponude i promocije outdoor turizma te u mjerenju stavova o mogućnostima uključivanja u formiranje novih poduzetničkih inicijativa vezanih uz outdoor turizam.

Anketni upitnici sadržavali su čestice zatvorenog tipa s unaprijed ponuđenim odgovorima na Likertovoj ljestvici sa stupnjem slaganja, odnosno vrijednostima od 1 do 7 pri čemu je ocjena 1 označavala krajnje neslaganje ili najlošiju ocjenu, a ocjena 7 je označavala izrazito slaganje ili najbolju ocjenu povezanu s tvrdnjom. Istraživanja slične problematike primjenjivali su jednake ljestvice mjerenja u ispitivanju poduzetničkih namjera i stavova o upravljanju outdoor turizmom u destinaciji (Almeida *et al.*, 2019; Ponte *et al.*, 2021.). Čestice koje su obuhvaćale socio-demografski profil ispitanika mjerene su nominalnom ljestvicom, a bili su u obliku zatvorenog ili otvorenog unosa.

Upitnik za dionike turističke destinacije za mjerenje konkurentnosti i poduzetničke inicijative podijeljen je u 3 cjeline. Prva cjelina odnosi se na unutarnju okolinu organizacije ili poduzeća, druga razina odnosi se na eksternu okolinu i konkurente dok se treća razina odnosi na razvoj i perspektive poduzetničkih inicijativa u outdoor turizmu.

Upitnik za lokalno stanovništvo koji mjeri razinu zadovoljstva outdoor ponudom i promocijom te zadovoljstvo upravljanjem outdoor razvojem od strane ostalih dionika sastoji se od dvije cjeline. Prva cjelina prikazuje osobni stav i percepcije o outdoor turistima kao nositeljima budućeg razvoja destinacije, dok se druga cjelina odnosi na ocjenu uključenosti dionika u sustavu razvoja upravljanja outdoor turizmom u destinaciji.

Upitnik za turiste koji mjeri stupanj zadovoljstva ponudom i promocijom outdoor turizmom sastoji se od dva dijela. Prvi dio odnosi se na razinu zadovoljstva ukupnom ponudom u destinaciji, a drugi dio obuhvaća razinu zadovoljstva i ulogu outdoor ponude u destinaciji.

Svi upitnici sadržavali su socio-demografski profil ispitanika koji obuhvaća rod, dob, mjesto porijekla, motiv dolaska te stupanj obrazovanja. U uvodnom dijelu upitnika navedena je svrha istraživanja te je navedena informacija o anonimnosti pri korištenju rezultata.

## Rezultati statističke analize stavova dionika

Ispunjavanju upitnika pristupilo je 1169 osoba, a 238 upitnika vraćeno je u cijelosti valjanih što čini ukupnu stopu povrata od 20,4%. Prikupljanje podataka odvijalo se u virtualnom obliku putem upitnika na poveznici: <http://engeres.com/upitnici/index.php/916528?lang=hr>.

Ciljani ispitanici bili su dionici outdoor turizma u turističkim destinacijama/mjestima u Primorsko-goranskoj županiji (PGŽ) s naglaskom na otoke, te u Istri. U istraživanju su zbog mogućnosti prosljeđivanja poveznice na upitnik, sudjelovali i dionici iz ostalih županija. Prikupljanje podataka trajalo je od 28. veljače do 23. kolovoza 2021. godine.

Tablica 10. Karakteristike uzorka dionika prema destinacijama

Destinacija	f	%
Otoci PGŽ-a	54	22,7
Kopneni dio PGŽ-a	58	24,4
Istra	63	26,5
Ostale županije	63	26,5
Total	238	100

Izvor: izrada doktoranda

Glavna karakteristika uzorkovanja bila je prikupljanje podataka ispitanika koji svoju poslovnu aktivnost ili dio aktivnosti ostvaruju na otoku Krku te su shodno tome u uzorak odabrani i dionici izvan područja otoka Krka, najviše iz PGŽ-a, ali i šire iz područja Hrvatske.

Iako je cilj bio prikupiti podatke od stanovnika PGŽ-a i Istarske županije, zbog načina distribucije web poveznice, koju su neki kontakti distribuirali dalje, prikupljen je određen broj podataka i od stanovnika destinacija izvan PGŽ-a (63 ispitanika iz ostalih, uglavnom ostalih županija Jadranske Hrvatske, njih 40, dok su 23 ispitanika u destinacijama kopnenih županija Hrvatske). Budući da je broj ispitanika iz ostalih županija dovoljno velik za detaljnije analize razlika, analizirani su i stavljani u usporedbu i njihovi odgovori.

Opis uzorka otoka Primorsko-goranske županije većina ispitanih dionika pripada otoku Krku, a manji dio otoku Rabu (12 ispitanika), a koji svoju poslovnu aktivnost odvijaju na otoku Krku.



Tablica 11. Opis uzorka dionika prema vrsti djelatnosti

Djelatnost	f	%
Hotelierstvo ili ugostiteljstvo	104	43,7
Turistička agencija	49	20,6
Poduzetništvo povezano s outdoor turizmom	46	19,3
Sustav turističkih zajednica i javna uprava	19	8,0
Ostalo	20	8,4
Total	238	100,0

Izvor: izrada doktoranda

Većina ispitanika, njih gotovo 44% pripada sektoru privatnih poduzeća iz djelatnosti hotelijerstva i ugostiteljstva. Analiza obuhvaća analizu usporedba odgovora ispitanika i prema djelatnosti uz napomenu da se zbog relativno malog broja ispitanika u djelatnosti turističkih zajednica i djelatnosti u kategoriji ostalo u koje se ubrajaju strukovna udruženja, udruge u turizmu, komore i cehovi ne očekuje utvrđivanje statističke značajnosti razlika. Izostanak utvrđivanja statistički značajne razlike u navedenim skupinama bilo je očekivano iz razloga što na otoku Krku u sustavu turističkih zajednica postoji krovna turistička zajednica otoka Krka uz koju djeluje sedam lokalnih turističkih zajednica općina i gradova.

Kategorija „ostalo“ sama po sebi predstavlja heterogen skup poduzeća ili dionika te prikazivanje i analiziranje prosječnih vrijednosti toga skupa poduzeća nema značenja.

Među ispitanicima podjednako je muškaraca i žena, te osoba između 31 i 60 godina starosti (83%). Obrazovna razina koja dominira među ispitanicima visoka je stručna sprema: 61% ima završen fakultet, magisterij ili doktorat znanosti.

Tablica 12. Demografski profil dionika

Karakteristike	f	%
<b>Spol</b>		
Žene	124	52,1
Muškarci	114	47,9
Total	238	100
<b>Dob</b>		
18-25	4	1,7
26-30	15	6,3
31-45	123	51,7
46-60	75	31,5

61 i više	21	8,8
Total	238	100
<b>Obrazovna razina</b>		
Osnovna škola	2	0,8
Trogodišnja strukovna škola	2	0,8
Srednja škola	51	21,4
Viša škola	37	15,5
Fakultet	112	47,1
Magisterij ili doktorat	34	14,3
Total	238	100

*Izvor: izrada doktoranda*

Najmanji udio ispitanika bile su osobe između 18 i 25 godina starosti (1,7%) te osobe sa završenom osnovnom školom, njih 0,8%.

Pitanja u upitniku sadržavala su poslovne aktivnosti ispitanika, tj. njihovih poduzeća, na proaktivnost i tržišnu usmjerenost te na procjenu uloge različitih dionika outdoor turizma u oblikovanju ponude i promocije vezanih uz outdoor turizam.

Svako pitanje prikazano je kao prosječna ocjena ispitanika, uz standardnu devijaciju kao mjeru raspršenja procjene od prosjeka. Uz to, rezultati su prikazani i zasebno po lokaciji i prema djelatnostima ispitanika.

Razlika između skupina ispitanika testirana je neparametrijskim Kruskal-Wallis testom. Tim se statističkim testovima utvrđuje postoji li statistički značajna razlika u procjenama između navedenih skupina ispitanika. Pri tome nulte hipoteze ( $H_0$ ) pretpostavljaju kako između skupina prema lokaciji i prema djelatnosti ne postoji statistički značajna razlika u procjenama. Ovdje jedna  $H_0$  hipoteza glasi da između skupina prema lokaciji ne postoji statistički značajna razlika u procjenama, a druga  $H_0$  hipoteza da između skupina prema djelatnosti ne postoji statistički značajna razlika u procjenama.

Kod manjeg broja pitanja koja nisu bila na skali od 1 do 7, statistički test koji se koristio bio je Hi-kvadrat test razlika u distribucijama odgovora različitih skupina ispitanika. Radi se o ukupno tri pitanja (pitanja o tome jesu li unaprjeđivali ponudu i primjenjuju li neke standarde u poslovanju koja su bila pitanja binarnog tipa s mogućim odgovorima „Da“ ili „Ne“, te o utjecaju pandemije Covid-19 na poslovanje koja je bila u obliku ordinalne skale odgovora na tri stupnja).

## Inicijative poduzeća u aspektima poslovanja

U početku se od dionika outdoor ponude tražilo da procijene slaganje s 15 tvrdnji koje se odnose na različite aspekte poslovanja. Cronbach Alpha koeficijent navedenih 15 tvrdnji iznosi 0,931, što ukazuje na vrlo dobru pouzdanost skale aspekata poslovanja. Pri tome niti za jedno od 15 pitanja nije utvrđeno kako bi izbacivanje dovelo do višeg Cronbach Alpha koeficijenta.

Aspekti poslovanja grupirani su u tri različite skupine. Prvi aspekt je odnos i izgradnja istog prema gostu, drugi dio je odnos prema djelatnicima, a treći dio je odnos prema proizvodnom asortimanu.

Najviše su ocijenjeni aspekti *izgradnja odnosa s gostima* i *poboljšanje usluge gostima, proširenje postojeće ponude* te *razvijanje vlastite marke - brenda*<sup>6</sup> (Tablica 13.). Prikazani rezultati ovog istraživanja podupiru prijašnje studije koje potvrđuju da je fokusiranje na kupce odnosno korisnike usluga ključno za poboljšanje kvalitete i rezultate poslovanja jer je utvrđeno da percepcija kvalitete usluge u destinaciji ovisi o hedonističkoj vrijednosti turista temeljem subjektivnog doživljaja pa je izgradnja odnosa s gostima prethodnik izgradnje povjerenja prilikom odabira destinacije (Dedeoğlu *et al.*, 2019.). Proširenje postojeće ponude i razvijanje vlastite marke kategorije su kojima dionici u stvaranju ponude diversificiraju proizvod s ciljem postizanja konkurentske prednosti. Proširenje postojeće ponude u outdoor turizmu odvija se sukladno segmentaciji gostiju, novim tržišnim trendovima, preferencijama gostiju i autentičnim turističkim iskustvom, prirodnim preduvjetima i sociokulturnim karakteristikama gostiju.

Poboljšanje usluge gostima i proširenje ponude podjednako je zastupljeno u svim regijama što ukazuje da se valorizacija turističkih resursa provodi aktivno u svim promatranim područjima s ciljem ostvarivanja što veće konkurentske prednosti. Otok Krk izdvaja se kao regija koja ostvaruje najmanji udio u poboljšanju usluge gostima. Na Krku su outdoor aktivnosti geografski dominantne u manjim lokalnim jedinicama nego što je to primjer Istarske županije te otok Krk ima više specijaliziranu outdoor ponudu s određenim aktivnostima, dok Istra ima veću outdoor ponudu koja automatski generira i veći angažman u poboljšanje usluge.

---

<sup>6</sup> Pojam marka u upitniku je zamijenjen pojmom „brend“ radi lakšeg razumijevanja.

Tablica 13. Aspekti poslovanja u outdoor turizmu dionika prema lokaciji

U kojoj mjeri Vaše poduzeće radi na slijedećim aspektima poslovanja	Lokacija									
	Otok Krk		Ostali dio PGŽ-a		Istra		Ostale županije		Total	
	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$
Poboljšanje usluge gostima	5,33	1,893	5,41	1,892	5,52	1,354	5,70	1,303	5,50	1,614
Izgradnja odnosa s gostima-korisnicima	5,63	1,582	5,34	1,952	5,68	1,457	5,86	1,293	5,63	1,582
Zapošljavanje kvalificirane radne snage	2,94	2,218	3,60	2,068	3,65	2,065	3,49	1,865	3,44	2,057
Omogućavanje treninga i dodatnih edukacija za zaposlenike vezano uz outdoor turizam	2,78	1,910	3,19	1,821	3,21	1,851	2,86	1,544	3,01	1,780
Održivom razvoju	4,46	1,819	4,29	1,883	4,95	1,773	4,75	1,459	4,63	1,743
Korištenje stranih brendova u poslovanju	2,74	2,011	2,67	1,781	3,03	1,951	2,44	1,511	2,72	1,818
Povezivanje s drugim poduzećima i djelatnostima u formiranju ponude i promocije	4,06	1,907	4,86	1,840	4,49	1,883	4,92	1,629	4,60	1,834
Unaprjeđenje i obnova materijalnih i tehnoloških resursa	3,87	1,914	3,95	1,968	4,46	1,644	4,29	1,549	4,16	1,773
Korištenje naprednih tehnologija	4,48	1,778	4,34	1,802	4,65	1,598	4,38	1,549	4,47	1,673
Prodajne i promotivne aktivnosti preko vlastitih mrežnih stranica i društvenih mreža	4,57	2,279	4,50	1,809	4,78	1,888	5,27	1,648	4,79	1,919
Razvijanje vlastitog brenda	4,70	2,134	4,83	1,921	4,89	1,761	5,25	1,665	4,93	1,867
Stvaranje potpuno novih proizvoda i ponude	4,30	1,958	4,62	2,033	4,41	1,948	4,92	1,609	4,57	1,892
Proširenje postojeće ponude	4,63	1,936	5,19	1,821	4,94	1,759	5,27	1,370	5,02	1,731
Inoviranje procesa poslovanja	4,39	1,847	4,26	1,970	4,48	1,740	4,70	1,509	4,46	1,764
Proširenje djelatnosti poslovanja	4,09	2,049	4,38	1,981	4,29	1,800	4,54	1,712	4,33	1,877

Izvor: izrada doktoranda

Kvalificirana radna snaga u turizmu i njeno zapošljavanje najbolji su u Istri koja dominantno ulaže u programe usavršavanja proizvodno-uslužnog sektora i čije hotelske kompanije kao jedne od vodećih u Hrvatskoj prepoznaju važnost unaprjeđenja kompetencija kao temelja jačanja konkurentnosti. Tako su najveća hotelska poduzeća uspostavila vlastite programe treninga po načelu prijenosa najboljih praksi s ciljem širenja korporativnih znanja (primjer V – Akademija, Valamar Rivijera d.d.). Otok Krk najlošije je ocijenjen od ostatka promatranih regija u zapošljavanju kvalificirane radne snage u outdoor turizmu, što prema iskazima sudionika u fokus grupi, provedenoj u kvalitativnom istraživanju, ukazuje na nedovoljnu specijalizaciju outdoor ponude s jedne strane, a s druge strane na nepostojanje potrebe za dodatnim zapošljavanjima u malim poduzećima u outdoor turizmu koji samostalno uspijevaju zadovoljiti kadrovske potrebe i čije se je profesionalno znanje u području outdoor turizma najčešće izgradilo praktičnim iskustvom, a manjim dijelom formalnim obrazovanjem<sup>7</sup>. Na to se nadovezuje i rezultat koji ukazuje da na otoku Krku nedostaje treninga (dodatnih programa) usavršavanja za zaposlenike u outdoor turizmu.

Održivi razvoj kao temeljna odrednica razvoja poslovanja promatran je kroz ekološki, ekonomski i društveni aspekt. Dionici outdoor turizma otoka Krka u odnosu na Istru ulažu manje sredstava u održivi razvoj. Prema rezultatima kvalitativnog istraživanja najveća mjera ulaganja u održivi razvoj na otoku Krku odnosi se na ekološki aspekt. Otok Krk je u lipnju 2005. godine uveo ekološki zasnovan sustav zbrinjavanja komunalnog otpada, popularno nazvan Eko otok Krk kao jedan od predvodnika u Hrvatskoj te se zelena ekonomija inkorporirala u poduzetničke aktivnosti većine dionika.

Otok Krk ostvaruje najveći udio korištenja stranih marki u outdoor turizmu, čemu u prilog ide činjenica da je otok Krk na širem tržištu profilirana destinacija za outdoor događanja pri kojima sudjeluju mnogi strani sponzori robnih marki odjeće i obuće te druge sportske opreme.

Povezivanje s drugim poduzećima i djelatnostima u formiranju ponude i promocije ukazuje na sinergiju dionika u outdoor turizmu koja je još uvijek nedostatna u formiranju integralnog outdoor proizvoda na otoku Krku. Ova činjenica ukazuje da su dionici fokusirani na razvoj vlastitog proizvoda te da nedostaje grupnjavanje ponude u plasmanu usluge. Unaprjeđenje i obnova materijalnih i tehnoloških resursa, dionici na otoku Krku slabije koriste od ostalih regija što ukazuje na stagnaciju ponude i nedovoljno iskorišteni potencijal tehničkih i tehnoloških otkrića u outdoor turizmu kao resursa za inoviranje ponude i načina postizanja konkurentske prednosti. Povezane su

---

<sup>7</sup> Rezultat istraživanja na temelju provedenih fokus grupa, asocijacija vezana uz upravljanje razvojem.

s tim i nove tehnologije koje su na otoku Krku zastupljene u manjoj mjeri od Istre i koje se u znatnoj mjeri ne koriste za razvoj turističkog proizvoda.

Prodajne i promotivne aktivnosti preko vlastitih mrežnih stranica i društvenih mreža pokazuju da dionici otoka Krka više prodajnih aktivnosti ostvaruju direktnom prodajom na licu mjesta, dok je u Istri taj odnos veći, odnosno u Istri su prodajne i promotivne aktivnosti u većoj mjeri usmjerene na privlačenje novih gostiju, dok su na Krku aktivnosti usmjerene na privlačenje gostiju koji su već u destinaciji. U promatranju ovih omjera važno je u odnos staviti i veći udio dionika s cjelogodišnjim poslovanjem u Istri u odnosu na otok Krk.

Usporedba po geografskim područjima ukazuje da dionici u Istri prednjače u razvijanju vlastite marke. Istra kao najrazvijenija turistička regija u Hrvatskoj, svoj je položaj razvila zahvaljujući novim strateškim investicijama, okrupnjavanjem kapitala i ulaskom stranih marki u hotelska poduzeća. Dodatna ponuda je veća i razvijenija od ostatka Hrvatske, a događanja i manifestacije nacionalnog i internacionalnog karaktera privlače posjetitelje tijekom cijele godine. Najniže ocijenjeni aspekti su korištenje stranih marki u poslovanju te educiranje zaposlenika i zapošljavanje kvalificirane radne snage. Karakteristika outdoor turizma je specifična ponuda koja diversificira turistički proizvod u destinaciji te čiji proizvod ne spada u kategoriju široke potrošnje. Zbog ciljne segmentacije i specifičnih motiva dolaska u destinaciju, izgradnja odnosa s gostima, karakteristično je najviše ocijenjen aspekt poslovanja što dokazuju i prijašnja istraživanja (Ponte *et al.*, 2021.).

Analiza neparametrijskim Kruskal-Wallis testom nije niti u jednom pitanju utvrdila postojanje statistički značajne razlike između lokacija. Kruskal-Wallis H vrijednost iznosi 7,62 uz  $p=0,054$  što prema rezultatu te analize ne dopušta zaključak o razlici. Budući da je vrijednost vrlo blizu granične vrijednosti ( $p<0,05$ ), to može biti indikacija postojanja razlika koja zahtijeva dodatne analize koje su izvan opsega ovoga rada.

U svrhu testiranja pomoćne hipoteze H1A (Inovativnost outdoor turističke ponude u značajnoj mjeri ovisi o sinergiji dionika), provedene su statističke analize kojima je bio cilj usporediti prosječnu ocjenu na pitanja povezana s inovativnosti outdoor turističke ponude između različitih djelatnosti povezanih s outdoor turizmom.

U nastavku su prikazani odgovori o aspektima poslovanja prema djelatnostima (Tablica 14.). Provedena je analiza varijance odgovora prema djelatnostima kojim se utvrdilo postojanje statistički značajnih razlika među poduzećima različitih djelatnosti u sljedećim aspektima:

1. Stvaranje potpuno novih proizvoda i ponude. Neparametrijski Kruskal-Wallis test potvrdio je postojanje statistički značajne razlike ( $H=17,8$ ;  $p=0,0001$ ). Pri tome su najviše angažirani (u tome aspektu) turističke agencije i sustav turističkih zajednica koje imaju višu prosječnu ocjenu toga aspekta nego ostale djelatnosti ( $p<0,05$ ).
2. Proširenje postojeće ponude. Neparametrijski Kruskal-Wallis test je i u ovom pitanju potvrdio postojanje statistički značajne razlike ( $H=8,8$ ;  $p=0,033$ ). Jednako kao i u prethodno navedenom aspektu statistički značajno više ocjene ( $p<0,05$ ) dale su turističke agencije i sustav turističkih zajednica u odnosu na poduzetnike povezane s outdoor turizmom i ugostitelje/hotelijere.
3. Povezivanje s drugim poduzećima i djelatnostima u formiranju ponude i promocije. I kod ovog aspekta nalaze se statistički značajne razlike ( $p<0,05$ ) između turističkih agencija i turističkih zajednica s jedne strane, koje daju više ocjene, te poduzetnika u outdoor turizmu i hotelijera/ugostitelja koji ulažu manje napora u ovaj aspekt poslovanja (Kruskal-Wallis test  $H=12,4$ ;  $p=0,006$ ).

Tablica 14. Aspekti poslovanja dionika u outdoor turizmu prema djelatnostima

U kojoj mjeri Vaše poduzeće radi na sljedećim aspektima poslovanja	Djelatnost									
	Sustav turističkih zajednica		Poduzetništvo u outdoor turizmu		Turistička agencija		Hotelijerstvo ili ugostiteljstvo		Total	
	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$
Poboljšanje usluge gostima	5,63	1,342	5,48	1,722	5,84	1,448	5,60	1,355	5,63	1,454
Izgradnja odnosa s gostima-korisnicima	5,63	1,212	5,78	1,459	5,80	1,399	5,75	1,426	5,76	1,401
Zapošljavanje kvalificirane radne snage	3,63	2,338	3,33	2,367	3,88	1,922	3,37	1,931	3,50	2,062
Omogućavanje treninga i dodatnih edukacija za zaposlenike u outdoor turizmu	3,37	1,862	3,24	1,991	3,06	1,391	2,89	1,751	3,05	1,738
Održivi razvoj	5,05	1,779	4,76	1,946	4,86	1,514	4,45	1,648	4,66	1,700

U kojoj mjeri Vaše poduzeće radi na slijedećim aspektima poslovanja	Djelatnost									
	Sustav turističkih zajednica		Poduzetništvo u outdoor turizmu		Turistička agencija		Hotelijerstvo ili ugostiteljstvo		Total	
	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$
Korištenje stranih brendova u poslovanju	3,26	1,910	2,96	2,076	2,67	1,533	2,66	1,804	2,78	1,816
Povezivanje s drugim poduzećima i djelatnostima u formiranju ponude i promocije	5,21	1,512	4,43	2,029	5,35	1,362	4,38	1,753	4,68	1,759
Unaprjeđenje i obnova materijalnih i tehnoloških resursa	4,11	2,208	4,04	1,873	3,92	1,525	4,41	1,658	4,20	1,731
Korištenje naprednih tehnologija	4,58	1,427	4,04	1,751	4,84	1,519	4,53	1,619	4,50	1,621
Prodajne i promotivne aktivnosti preko vlastitih mrežnih stranica i društvenih mreža	5,32	1,887	4,48	2,268	4,96	1,825	5,07	1,615	4,94	1,844
Razvijanje vlastitog brenda	5,16	1,463	4,80	2,156	5,14	1,791	4,94	1,711	4,98	1,805
Stvaranje potpuno novih proizvoda i ponude	5,32	1,376	4,22	2,170	5,45	1,528	4,28	1,771	4,62	1,851
Proširenje postojeće ponude	5,53	1,429	4,72	1,951	5,65	1,362	5,00	1,589	5,13	1,639
Inoviranje procesa poslovanja	4,16	1,675	4,35	1,828	4,90	1,558	4,62	1,626	4,59	1,664
Proširenje djelatnosti poslovanja	3,58	2,388	4,26	2,005	4,76	1,535	4,43	1,739	4,39	1,832

Izvor: izrada doktoranda

Iz provedene analize razlika, odnosno testiranja hipoteze proizlazi kako je uloga turističkih agencija i turističkih zajednica čak i veća nego uloga samih outdoor poduzetnika, čime se prihvaća hipoteza H1A o važnosti uloge i sinergije dionika (osobito turističkih agencija i sustava turističkih zajednica kao i njihove podrške poduzetnicima u outdoor turizmu u kreiranju i inoviranju outdoor turističke ponude).

Promatrajući aspekte poslovanja analiza pokazuje da dionici u najvećoj mjeri rade na izgradnji odnosa s gostima i poboljšanju usluge. Outdoor turizam ima uzlazni trend razvoja na otoku Krku,



stoga dinamika širenja turističke ponude i potražnje prati permanentnu aktivnost izgradnje boljeg odnosa s klijentima u cilju povećanja vjernosti i pružanju bolje kvalitete usluge. Dionici u najmanjoj mjeri rade na korištenju stranih marki u poslovanju te na edukaciji, odnosno omogućavanju treninga i dodatnih edukacija za zaposlenike. Korištenje stranih marki u outdoor turizmu najprisutnije je zbog globalne orijentacije outdoor turista prema etabliranim tržišnim markama koji uz kvalitetu pružaju i osjećaj sigurnosti posebno prilikom bavljenja hard outdoor aktivnostima. Stupanj ulaganja u programe edukacije, dionici smatraju korisnim ali nedovoljno ulažu u programe koji im direktno ne donose prihode. U outdoor turizmu dionici programe edukacije i stjecanje novih znanja koriste u području učenja novih vještina outdoor aktivnosti, treniranja ostalih djelatnika i korištenja novih tehnologija koje se upotrebljavaju prilikom izvođenja outdoor aktivnosti.

Analiza rezultata aspekata poslovanja prema djelatnostima pokazuje da turističke agencije u znatnijoj mjeri rade na poboljšanju usluge gostima, iza kojih slijede turističke zajednice te ugostitelji. Kvantitativni podaci slažu se s provedenom kvalitativnom analizom kojom je također utvrđeno da su turističke agencije najzaslužnije za poboljšanje usluge i koje svojim poduzetničkim aktivnostima sudjeluju u procesu inoviranja outdoor turističkog proizvoda nudeći inoviranu uslugu zajedno s unaprjeđenjem kvalitete outdoor turističkog proizvoda. Prema sustavu razvoja turističkog proizvoda, inventarizaciju atrakcija provode javna tijela koja uspostavljaju temelj razvoja turizma kako bi poduzetnici mogli formirati turistički proizvod i plasirati ga na tržište. Na konkretnom primjeru ustanovljeno je da dionici koji ne upravljaju razvojem turističkog proizvoda na najvišoj razini ipak imaju znatan utjecaj na inoviranje proizvoda kao načina za privlačenje novih gostiju u destinaciju. Dionici u sustavu hotelijerstva ili ugostiteljstva u manjoj mjeri rade na poboljšanju usluge prema outdoor turizmu iz razloga nedovoljne specijalizacije usluge prema outdoor turizmu<sup>8</sup>.

Turističke agencije rade najviše na izgradnji odnosa s klijentima u outdoor turizmu s obzirom na to što turističke agencije u najvećoj mjeri rade na formiranju novih i inoviranju postojećih outdoor proizvoda. Procesi formiranja i inoviranja zahtijevaju i usko specijaliziranu radnu snagu koja zahtijeva usvajanje specijaliziranih stručnih znanja i vještina pa rezultati pokazuju da turističke agencije u najvećoj mjeri rade na zapošljavanju kvalificirane radne snage. S obzirom na kompleksnost usluge outdoor aktivnosti, turističke agencije uspostavljaju suradnju s drugim agencijama ili poduzetnicima kako bi pružili uslugu, angažirajući stručnog vodiča ili organizaciju

---

<sup>8</sup> Navod prema ispitanicima fokus grupe A.

prijevoza. Ako se radi o paket aranžmanu, turističke agencije surađuju s hotelijerima ili ostalim ponuđačima smještaja i ugostiteljima u formiranju ponude smještaja, hrane i pića. Također, nove tehnologije u poslovanju najviše koriste turističke agencije zbog potrebe izvođenja outdoor aktivnosti i načina pružanja sigurnosti za goste. Omogućavanje treninga i dodatnih edukacija za zaposlenike vezano uz outdoor turizam, u najvećoj mjeri provode javna poduzeća, a najmanje to čine hotelijeri. Rezultat je potkrijepljen kvalitativnom analizom prema kojoj je utvrđeno da turističke agencije ulažu sredstva u licenciranje i stručnost djelatnika što im je potrebno za obavljanje djelatnosti te su više skloni neformalnom obrazovanju, dok su dionici javnih službi skloniji formalnim načinima obrazovanja i širenju eksplicitnog znanja u području segmentacije i promocije outdoor turizma.

Principe održivog razvoja najviše prepoznaju turističke zajednice što je bilo očekivano prema njihovoj vodećoj ulozi u razvoju turizma destinacije, dok hotelijeri i ugostitelji najmanje rade na održivom razvoju. Hotelijeri i ugostitelji u najvećoj mjeri odnos prema održivom razvoju zadržavaju na propisanim zakonskim odredbama, najviše u ekološkom stupu, te još uvijek održivi razvoj ne promatraju kao načelo za postizanje konkurentne prednosti, što najnovija istraživanja postavljaju u važan odnos (Espino-Rodríguez i Taha, 2022; Santos *et. al.*, 2022; Manrai *et. al.*, 2020.).

Turističke zajednice i poduzetnici u najvećoj mjeri koriste strane marke u outdoor događanjima, najviše kao sponzore i promotore međunarodnih natjecanja na kojima se kao dio dodatne ponude promoviraju ponuđači sportske opreme. Rezultati su pokazali da turističke zajednice u najvećoj mjeri rade na obnovi materijalnih i tehnoloških resursa, iako je bilo za očekivati da to čine poduzetnici i turističke agencije. U većoj mjeri razlog smanjenog ulaganja tehnoloških resursa u poslovanju od strane dionika pronalazi se u nedostatku financijskih sredstava te pronalasku novih izvora financiranja.

U svrhu promocije outdoor turizma turističke zajednice najviše od svih upotrebljavaju mrežne stranice kroz plaćene oglase i kampanje. Na drugom su mjestu hotelijeri i ugostitelji. Turističke agencije i poduzetnici to čine u manjoj mjeri jer na otoku Krku ima manji broj specijaliziranih turističkih agencija za outdoor turizam. Turističke zajednice najviše rade na razvoju marke outdoor turizma. Drugi dionici to rade u manjoj mjeri zbog šire segmentacije. Turističke agencije u najvećoj mjeri rade na proširenju postojeće ponude, inoviranju procesa poslovanja i proširenju djelatnosti.

Nakon gore prikazanih i analiziranih skala procjena, dionici outdoor turizma odgovarali su na pitanje jesu li u posljednje dvije godine unaprjeđivali svoju ponudu. Odgovori prema lokaciji i prema djelatnosti prikazani su u donjim tablicama.

Tablica 15. Unaprjeđenje outdoor ponude dionika prema lokaciji

		Lokacija				Total
		Otok Krk	Ostali dio PGŽ-a	Istra	Ostale županije	
Jeste li u posljednje dvije godine unaprjeđivali svoju ponudu	Da	64,8%	58,6%	52,4%	65,1%	60,1%
	Ne	35,2%	41,4%	47,6%	34,9%	39,9%
Total		100%	100%	100%	100%	100%

Izvor: Izrada doktoranda

U prosjeku je 60% dionika u protekle dvije godine unaprjeđivalo ponudu. Što se tiče razlika između lokacija, statistički test, Hi-kvadrat nije statistički značajan ( $H=2,77$ ,  $p=0,428$ ) te se ne može zaključiti o postojanju statistički značajnih razlika s obzirom na lokaciju, odnosno županiju.

Tablica 16. Unaprjeđenje outdoor ponude dionika prema vrsti djelatnosti

		Djelatnost				Total
		Sustav turističkih zajednica	Poduzetništvo u outdoor turizmu	Turistička agencija	Hotelijerstvo ili ugostiteljstvo	
Jeste li u posljednje dvije godine unaprjeđivali svoju ponudu	Da	73,7%	65,2%	53,1%	61,5%	61,5%
	Ne	26,3%	34,8%	46,9%	38,5%	38,5%
Total		100%	100%	100%	100%	100%

Izvor: izrada doktoranda

Prema rezultatima istraživanja, gotovo 62% ispitanih dionika u posljednje je dvije godine unaprijedilo outdoor ponudu. Usporede li se različite djelatnosti prema unaprjeđivanju ponude Hi-kvadrat testom, rezultat ukazuje kako između različitih djelatnosti nema statistički značajne razlike u postotku dionika koji su u posljednje dvije godine unaprjeđivali ponudu ( $H=2,93$ ,  $p=0,402$ ). Točnije rečeno, podaci koji su dobiveni ne dopuštaju suprotan zaključak. Iako je postotak npr. kod turističkih zajednica relativno visok u odnosu na ostale skupine (74%), odnosno kod turističkih agencija je tek nešto iznad 50%, zbog relativno malog broja ispitanika u pojedinim djelatnostima nema uporišta za donošenje zaključka o postojanju razlika među djelatnostima.

## Prilagodavanje potrebama tržišta

Nakon ispitivanja o naporima u različitim aspektima poslovanja, dionike outdoor turističke ponude tražilo se da procijene određene aspekte vezane uz reagiranje na tržište.

Cronbach Alpha indikator za 7 pitanja o reagiranju na tržište iznosi 0,901, što znači da su pitanja kojima se mjeri ovaj aspekt poslovanja, izvrsne pouzdanosti. Također, ni jedno pitanje ne snižava pouzdanost skale, te niti jedno pitanje nije trebalo izbaciti iz upitnika, odnosno analize podataka.

Tablica 17. Djelovanje na tržišnu kompetitivnost dionika

	Lokacija									
	Otok Krk		Ostali dio PGŽ-a		Istra		Ostale županije		Total	
	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$
Koliko često prvi uvodite nove proizvode ili usluge na tržište	4,15	1,698	4,59	1,807	4,67	1,646	4,89	1,415	4,59	1,653
Koliko često se nastojite isticati i biti što konkurentniji u odnosu na ostale	4,76	1,682	5,07	1,786	5,19	1,585	5,62	1,325	5,18	1,616
Koliko često Vaše poduzeće smatrate proaktivnim (djelovanje prije potražnje)	4,24	1,769	4,62	1,775	4,65	1,450	4,75	1,524	4,58	1,628
Koliko često prikupljate informacije o svom sektoru poslovanja (npr. konkurenciji)	4,78	1,701	4,79	1,804	4,87	1,963	5,13	1,571	4,90	1,762
Koliko često prikupljate informacije o potrebama gostiju	4,96	1,832	5,02	1,878	5,21	1,638	5,44	1,614	5,17	1,737
Koliko često reagirate na promjene tržišta	4,65	1,706	5,21	1,694	4,95	1,631	5,44	1,511	5,08	1,649
Koliko često prilagođavate svoje aktivnosti zahtjevima i potrebama gostiju	5,22	1,449	5,38	1,694	5,43	1,583	5,87	1,251	5,49	1,512

Izvor: izrada doktoranda

Najvišu ocjenu ispitanici su dali prilagodbi aktivnosti zahtjevima i potrebama gostiju, dok je uvođenje novih proizvoda ili usluga, te vlastita percepcija proaktivnosti tj. djelovanja prije potražnje, dobila najnižu ocjenu od testiranih aspekata. Testiranjem razlika između pojedinih lokacija/županija Kruskal-Wallis testom, utvrđeno je postojanje statistički značajne razlike kod tvrdnje: „Koliko često se nastojite isticati i biti što konkurentniji u odnosu na ostale“ ( $H=7,8$ ;

$p=0,049$ ). Kod te tvrdnje statistički značajno niža ocjena ( $p<0,05$ ) prisutna je kod dionika otoka Krka nego kod ostalih dionika.

Razmotre li se i analiziraju razlike između pojedinih djelatnosti (prosjeci su prikazani u Tablici 18.), postupak testiranja razlika utvrdio je postojanje statistički značajnih razlika u dva aspekta:

1. Koliko često se nastojite isticati i biti što konkurentniji u odnosu na ostale. Turističke agencije statistički značajno više ( $p<0,05$ ) ocjenjuju ovaj aspekt nego ostali dionici. Statistička značajnost razlike utvrđena je Kruskal-Wallis testom ( $H=12,9$ ;  $p=0,005$ ).
2. Koliko često reagirate na promjene tržišta. Jednako kao i kod prethodno navedenog aspekta, turističke agencije statistički značajno više ( $p<0,05$ ) ocjenjuju ovaj aspekt svoje orijentacije na tržište. I ova je statistička značajnost razlike utvrđena neparametrijskim testiranjem ( $H=18,4$ ;  $p=0,003$ ).

Od promatranih dionika vidljivo je da ni otok Krk, a ni Istra ne uvode nove proizvode na tržište već to čine ostale županije koje ulažu dodatne napore u stvaranju konkurentske prednosti i širenju postojeće ponude na outdoor turizam. Aktivnosti za ostvarenje konkurentske prednosti u najvećoj mjeri ostvaruje Istra, dok je otok Krk na trećem mjestu u promatranim skupinama dionika što označava da otok Krk slabije ostvaruje konkurentsku prednost diversifikacijom ponude u odnosu na druge dionike.

Tablica 18. Djelovanje na tržišnu kompetitivnost dionika prema vrsti djelatnosti

	Djelatnost									
	Sustav turističkih zajednica		Poduzetništvo u outdoor turizmu		Turistička agencija		Hotelijerstvo ili ugostiteljstvo		Total	
	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$
Koliko često prvi uvodite nove proizvode ili usluge na tržište	4,37	1,571	4,72	1,682	4,98	1,521	4,51	1,619	4,65	1,609
Koliko često se nastojite isticati i biti što konkurentniji u odnosu na ostale	5,21	1,686	4,63	1,717	5,84	1,247	5,27	1,572	5,26	1,589
Koliko često Vaše poduzeće smatrate proaktivnim (djelovanje prije potražnje)	4,21	1,843	4,50	1,735	4,84	1,448	4,69	1,540	4,64	1,589
Koliko često prikupljate informacije o svom sektoru poslovanja (npr. konkurenciji)	4,84	1,608	4,37	1,913	5,14	1,671	5,15	1,665	4,96	1,734
Koliko često prikupljate informacije o potrebama gostiju	4,58	1,710	5,24	1,779	5,22	1,674	5,43	1,612	5,27	1,675

	Djelatnost									
	Sustav turističkih zajednica		Poduzetništvo u outdoor turizmu		Turistička agencija		Hotelijerstvo ili ugostiteljstvo		Total	
	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$
Koliko često reagirate na promjene tržišta	4,63	1,739	4,33	1,839	5,73	1,303	5,31	1,435	5,14	1,601
Koliko često prilagođavate svoje aktivnosti zahtjevima i potrebama gostiju	5,16	1,119	5,41	1,572	5,90	1,141	5,55	1,526	5,56	1,433

Izvor: izrada doktoranda

Prema analizi djelatnosti vidljivo je da dionici najviše napora ulažu na prilagođavanje zahtjevima i potrebama gostiju. Turističke agencije ulažu najviše napora na uvođenje novih proizvoda i formiranje nove ponude na tržištu što korespondira i s rezultatima proaktivnosti dok turističke zajednice to čine u najmanjoj mjeri što je u skladu s očekivanjima jer turističke zajednice po svojoj funkciji upravljanja turizmom u destinaciji stvaraju inicijative, sudjeluju u plasmanu i promociji proizvoda, ali ga ne formiraju pa je i njihova proaktivnost najmanja. Stoga i turističke agencije, hotelijeri i ugostitelji najviše reagiraju na promjene na tržištu u vidu prilagođavanja ponude. Postizanje konkurentske prednosti također je najizraženije kod turističkih agencija koje u većoj mjeri plasiraju gotov proizvod trećim stranama i u ulozi su posrednika između ponuđača (npr. nositelja smještaja) i turista. Hotelijeri i ugostitelji najviše rade na prikupljanju informacija o konkurentima i to, prema rezultatima kvalitativne analize, rade najviše u segmentu cijena i usluge. Poduzetnici najmanje rade na prikupljanju podataka o konkurentima. Informacije o potrebama gostiju u najvećoj mjeri prikupljaju hotelijeri i ugostitelji zbog korištenja *loyalty* programa, sustava za upravljanje odnosima s gostima (CRM alata) i poslovne inteligencije kao novih strateških usmjerenja. U najmanjoj mjeri to čine turističke zajednice koje prema svom ustroju nisu direktno vezane na gosta i ne vrše distribuciju proizvoda krajnjem kupcu.

### **Uloga različitih dionika na konkurentnost outdoor turizma**

Procjene trenutne uloge različitih dionika na konkurentnost outdoor turizma prikazane su u donjoj tablici (Tablica 19.). Cronbach Alpha koeficijent za ovu skupinu pitanja o procjeni uloge dionika, iznosi 0,748, što je relativno nisko. Međutim, kako se radi o procjenama različitih vrsta dionika, nije neočekivano da će različiti dionici biti i različito ocijenjeni, te stoga i koeficijent unutarnje dosljednosti može biti i niži.

Tablica 19. Uloga dionika na konkurentnost outdoor turizma

Kako ocjenjujete ulogu dionika danas na konkurentnost outdoor turizma	Lokacija									
	Otok Krk		Ostali dio PGŽ-a		Istra		Ostale županije		Total	
	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$
TZ-a (turističkih zajednica)	4,48	1,489	3,83	1,634	4,17	1,728	3,19	1,664	3,90	1,696
Poduzetnika	4,44	1,076	4,67	1,015	4,40	1,086	4,59	1,315	4,53	1,131
Ugostitelja	4,72	1,309	4,24	1,380	4,38	1,156	4,32	1,202	4,41	1,265
Lokalnih vlasti	3,83	1,657	3,64	1,495	3,37	1,744	3,16	1,677	3,48	1,658
Hotelijera	4,56	1,093	4,24	1,275	4,22	1,337	4,41	1,213	4,35	1,236

Izvor: izrada doktoranda

Poduzetnici, ugostitelji i hotelijeri se percipiraju kao dionici s trenutno najvećom ulogom na konkurentnost outdoor turizma. Za razliku od spomenutog privatnog sektora, turističke zajednice (sustav turističkih zajednica) i lokalne vlasti trenutno imaju manju ulogu na konkurentnost outdoor turizma. Analiziraju li se razlike između lokacija Kruskal-Wallis testom, utvrđene su razlike u percepciji uloge turističke zajednice ( $H=18,5$ ;  $p=0,0003$ ).

Uloga turističke zajednice percipirana je manje važnom među dionicima ostalih županija u odnosu na dionike u PGŽ-u i Istarskoj županiji.

Tablica 20. Uloga dionika na konkurentnost outdoor turizma prema vrsti djelatnosti

Kako ocjenjujete ulogu danas na konkurentnost outdoor turizma	Djelatnost							
	Sustav turističkih zajednica		Poduzetništvo u outdoor turizmu		Turistička agencija		Hotelijerstvo ili ugostiteljstvo	
	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$
TZ-a (turističke zajednice)	5,58	1,121	3,96	1,686	3,57	1,594	3,69	1,713
Poduzetnika	4,63	1,300	4,52	1,090	4,67	,966	4,47	1,246
Ugostitelja	4,32	1,455	4,48	1,346	3,98	1,315	4,53	1,157
Lokalnih vlasti	4,32	1,204	3,07	1,692	3,29	1,646	3,47	1,666
Hotelijera	4,79	1,316	4,41	1,408	4,08	1,152	4,42	1,155

Izvor: izrada doktoranda

Usporede li se i analiziraju odgovori između različitih djelatnosti, utvrđena je statistički značajna razlika kod trenutne uloge turističke zajednice ( $H=18,4$ ;  $p=0,0004$ ) i kod uloge lokalnih vlasti na

konkurentnost outdoor turizma. Turističke zajednice percipiraju ulogu turističkih zajednica i lokalnih vlasti statistički značajno većom ( $p < 0,05$ ) nego što ih percipiraju ostali dionici outdoor turizma.

### Mogućnost većeg doprinosa dionika turističkoj outdoor ponudi

Uz procjene trenutnih doprinosa konkurentnosti outdoor turizma, dionici su procjenjivali i mogućnosti većeg doprinosa različitih dionika na ponudu outdoor turizma. Pitanje je glasilo: U kojoj mjeri smatrate da dionik može više doprinijeti ponudi outdoor turizma?

Tablica 21. Doprinos i valorizacija dionika u outdoor ponudi

	Lokacija									
	Otok Krk		Ostali dio PGŽ-a		Istra		Ostale županije		Total	
	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$
Sustav TZ-a	5,81	1,661	5,07	1,726	5,27	1,668	5,17	1,888	5,32	1,752
Lokalni poduzetnici	5,67	1,401	5,59	1,093	5,35	1,310	5,52	1,354	5,53	1,292
Ugostitelji	5,33	1,505	4,67	1,419	5,22	1,464	4,92	1,495	5,03	1,484
Lokalne vlasti	5,93	1,301	4,74	1,712	5,10	1,820	5,49	1,655	5,30	1,689
Hotelijeri	5,35	1,494	5,05	1,492	5,14	1,424	5,10	1,376	5,16	1,440

Izvor: izrada doktoranda

Poduzetnici se percipiraju kao dionici s najviše potencijala u doprinosu ponude outdoor turizma, dok se ugostitelji najmanje percipiraju za tu ulogu. Cronbach Alpha koeficijent pitanja o potencijalu za doprinos razvoju ponude iznosi 0,769, što je kao i kod pitanja o trenutnoj ulozi relativno nisko, no kao i kod trenutne uloge može se i očekivati da neće biti visoke konzistencije u ocjeni različitih dionika.

Kruskal-Wallis testom utvrđeno je da se ispitani dionici u različitim lokacijama razlikuju s obzirom na percepciju potencijalne uloge lokalnih vlasti ( $H=17,4$ ;  $p=0,01$ ). Dionici u kopnenom dijelu PGŽ-a statistički značajno manje ( $p < 0,05$ ) percipiraju potencijal lokalnih vlasti nego dionici na drugim lokacijama. Kod percepcije potencijala ostalih dionika nema statistički značajnih razlika.

U donjoj tablici prikazane su procjene potencijala doprinosa ponudi outdoora prema djelatnostima dionika. Kruskal-Wallis testom nije utvrđeno postojanje statistički značajnih razlika između različitih djelatnosti.



Tablica 22. Procjene potencijala doprinosa outdoor turističkoj ponudi prema vrsti djelatnosti dionika

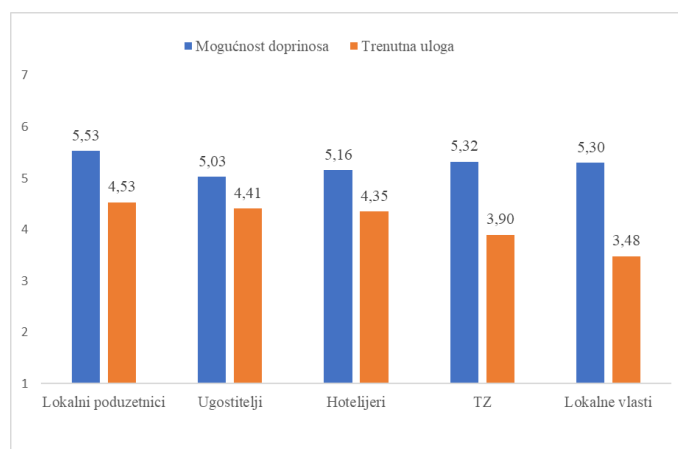
	Djelatnost							
	Sustav turističkih zajednica		Poduzetništvo povezano s outdoor turizmom		Turistička agencija		Hotelijerstvo ili ugostiteljstvo	
	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$
Sustav TZ-a	5,89	1,100	5,52	1,616	5,22	1,885	5,12	1,871
Poduzetnici	5,84	1,214	5,46	1,378	5,76	1,182	5,42	1,334
Ugostitelji	4,95	1,177	5,30	1,474	4,67	1,638	5,07	1,490
Lokalne vlasti	5,58	1,305	5,35	1,816	5,55	1,608	5,12	1,797
Hotelijeri	5,63	1,257	5,33	1,620	5,00	1,568	5,07	1,381

Izvor: izrada doktoranda

Usporede li se procjene trenutne uloge dionika u konkurentnosti outdoor ponude s procjenama mogućnosti doprinosa ponudi (Shema 8.), uočava se kako je kod svih dionika trenutna uloga procijenjena nižom od mogućnosti. Statistički Wilcoxonov test rangova pokazao je da su sve razlike između trenutnog i mogućeg doprinosa pojedinih dionika statistički značajne (vrijednosti Z se kreću između 6,01 i 10,2 uz p vrijednosti niže od 0,001).

Najveći jaz između trenutne uloge i mogućeg doprinosa ponudi outdoor percipira se kod lokalne vlasti i kod turističke zajednice, a najmanji kod potencijalne uloge ugostitelja.

Shema 8. Usporedba mogućnosti doprinosa i trenutne uloge dionika u razvoju outdoor ponude



Izvor: izrada doktoranda

Lokalni poduzetnici imaju najznačajniju ulogu u razvoju outdoor ponude što potvrđuju i istraživanja koja naglašavaju da se razvoj ekonomije temelji na razvoju malog i srednjeg poduzetništva (Shafieisabet i Haratifard, 2020; Ján, 2015; Towner i Milne, 2017). Turističke

zajednice i lokalne vlasti imaju podjednaku ulogu u mogućnostima doprinosa ali je sadašnja uloga lokalne vlasti niža u odnosu turističke zajednice.

### **Mogućnost većeg doprinosa različitih dionika promociji outdoor turizma**

Uz procjene mogućnosti doprinosa turističkim outdoor ponudama, ispitanici su procjenjivali i mogućnost većeg doprinosa dionika u promociji outdoor turizma. Rezultati prema lokaciji prikazani su u Tablici 23. Pitanje je glasilo: “U kojoj mjeri smatrate da dionik može više doprinijeti promociji outdoor turizma?”. Cronbach Alpha koeficijent ovog skupa pitanja iznosi 0,786, te je kao i kod prethodna dva skupa pitanja nešto niži što jednako tako nije neočekivano zbog različite prirode dionika na koje se pojedino pitanje odnosi.

Tablica 23. Doprinos dionika promociji outdoor turizma

	Lokacija									
	Otok Krk		Ostali dio PGŽ-a		Istra		Ostale županije		Total	
	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$
Sustav TZ-a	5,91	1,557	5,53	1,625	5,40	1,709	5,29	1,827	5,52	1,693
Lokalni poduzetnici	5,57	1,449	5,40	1,123	5,19	1,501	5,41	1,315	5,39	1,354
Ugostitelji	5,22	1,538	4,72	1,472	5,14	1,490	4,76	1,552	4,96	1,520
Lokalne vlasti	5,78	1,436	4,90	1,754	5,37	1,619	5,46	1,654	5,37	1,643
Hotelijeri	5,48	1,437	5,34	1,396	5,27	1,417	5,24	1,214	5,33	1,360

Izvor: izrada doktoranda

Najveći mogući doprinos promociji outdoor ponuda percipira se za turističku zajednicu, te za lokalne vlasti. Najmanji doprinos očekuje se od ugostitelja. Analiziraju li se razlike između županija, odnosno lokacija Kruskal-Wallis testom, postoji statistički značajna razlika u očekivanjima od lokalnih vlasti ( $H=8,6$ ;  $p=0,035$ ). Dionici u ostalom dijelu PGŽ-a statistički značajno manje ( $p<0,05$ ) nego dionici ostalih lokacija od lokalnih vlasti očekuju veći doprinos u promociji outdoor turističke ponude.

Tablica 24. Procjena doprinosa dionika promociji prema vrsti djelatnosti

	Djelatnost							
	Sustav turističkih zajednica		Poduzetništvo u outdoor turizmu		Turistička agencija		Hotelijerstvo ili ugostiteljstvo	
	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$
Sustav TZ-a	6,05	1,079	5,65	1,595	5,71	1,768	5,21	1,826
Lokalni poduzetnici	5,63	1,257	5,41	1,454	5,55	1,243	5,24	1,438
Ugostitelji	4,68	1,157	5,30	1,474	4,59	1,779	4,97	1,478
Lokalne vlasti	5,05	1,393	5,54	1,722	5,67	1,638	5,19	1,707
Hotelijeri	5,63	1,212	5,46	1,545	5,45	1,400	5,16	1,323

Izvor: izrada doktoranda

Analiza procjena doprinosa promociji prema djelatnosti prikazana u Tablici 24. ne nalazi statistički značajne razlike u procjenama niti jednog dionika.

### Utjecaj Covid-19 pandemije na poslovanje dionika

Posljednje pitanje u upitniku odnosilo se na utjecaj pandemije Covid-19 na poslovanje dionika. Covid-19 pandemija znatno je utjecala na poslovanje više od 80% ispitanih dionika. Manje od 2% navodi kako nije bilo utjecaja pandemije. Između ispitanika na različitim lokacijama nema statistički značajne razlike u distribuciji odgovora ( $H=6,42$ ,  $p=0,378$ ). Analizirano po djelatnostima, također nema statistički značajnih razlika među djelatnostima ( $H=5,58$ ,  $p=0,472$ ), te se može zaključiti kako je pandemija podjednako utjecala na sve djelatnosti i sve lokacije vezane uz outdoor turizam.

### Zaključci rezultata istraživanja na uzorku dionika ponude outdoor turizma

Dionici outdoor turizma u svojim poslovnim aktivnostima najviše su usmjereni na izgradnju odnosa s gostima i poboljšanje usluge, kao i na razvijanje vlastite marke. Relativno najmanje napora ulažu se u ljudske resurse tj. educiranje zaposlenih i zapošljavanje kvalificiranih osoba.

Poduzetnici otoka Krka manje nego poduzetnici na ostalim lokacijama rade na povezivanju s ostalim poduzećima i djelatnostima. Turističke agencije i turističke zajednice u većoj mjeri nego ostali rade na novim ponudama i proširenju postojećih ponuda, što je u skladu s hipotezom H1A. Većina, odnosno 60% ispitanih dionika navodi kako je u posljednje dvije godine radilo na unaprjeđenju ponude. Dionici uglavnom prilagođavaju aktivnosti zahtjevima i potrebama gostiju,

međutim proaktivnost ili uvođenje novih ponuda prije same potražnje je relativno najlošije ocijenjena dimenzija. Turističke agencije u većoj mjeri nego ostali dionici se nastoje istaknuti u odnosu na konkurenciju i reagirati na promjene na tržištu.

Gotovo petina dionika primjenjuje standarde u poslovanju. Najviše primjenjuju sustav upravljanja kvalitetom ISO 9001:2008 te HACCP. Hotelijersko/ugostiteljski sektor primjenjuje ih u većoj mjeri nego ostali.

Dionici u privatnom sektoru (poduzetnici, ugostitelji, hotelijeri) percipirani su kao dionici koji imaju najveću ulogu u konkurentnosti outdoor turizma, za razliku od turističkih zajednica i lokalnih vlasti čija se uloga procjenjuje manjom. Djelatnici turističkih agencija svoju ulogu kao i ulogu lokalnih vlasti procjenjuju višom nego što je procjenjuju ostali dionici.

Mogućnost većeg utjecaja na ponudu outdoor turizma imaju u većoj mjeri poduzetnici, a u najmanjoj mjeri ugostitelji. Svi dionici su procijenjeni da imaju više mogućnosti za sudjelovanje u kreiranju ponude outdoor turizma nego što im je trenutna uloga. Najveća razlika između trenutne uloge i mogućnosti je kod lokalne vlasti i turističke zajednice.

Kod percepcije mogućnosti doprinosa većoj promociji outdoor turizma, najviše su procijenjene lokalne vlasti i turistička zajednica, a najmanje se očekuje od ugostitelja.

Pandemija Covid-19 znatno je negativno utjecala na poslovanje velike većine dionika outdoor turizma. Manje od 2% ih navodi da nije imala utjecaja na njihovo poslovanje.

#### **4.4. KVANTITATIVNA ANALIZA STAVOVA LOKALNOG STANOVNIŠTVA O ODRŽIVOM RAZVOJU OUTDOOR TURIZMA**

Istraživanje stavova lokalnog stanovništva provedeno je metodom ispitivanja (anketiranjem), kojem je pristupilo 559 ispitanika, a 333 ispitanika je upitnik ispunilo u cijelosti, što čini 59,6% ispitanika koji su se odazvali istraživanju. Važnost ispitivanja percepcije lokalnog stanovništva u razvoju outdoor turizma, promatrana je s aspekta potpore lokalnih stanovnika prema navedenom obliku turizma i njihovoj eventualnoj spremnosti na uključivanje u formiranje outdoor ponude odnosno promocije. Lokalno stanovništvo kroz razvoj turizma ostvaruje poboljšanje ekonomskih i socio-kulturnih dimenzija i utječe na stvaranje boljeg imidža destinacije (Lin *et al.*, 2017; Chang *et al.*, 2022.).

Prikupljanje podataka odvijalo se preko online upitnika na web adresi: <http://engeres.com/upitnici/index.php/346387?lang=hr>.

Ciljni ispitanici bili su stanovnici turističkih destinacija/mjesta PGŽ-a s naglaskom na otok Krk, odnosno, cilj je bio usmjeren na prikupljanje dovoljnog broja lokalnih stanovnika otoka Krka kako bi se usporedili njihovi odgovori s odgovorima ispitanika u destinacijama na kopnenom dijelu PGŽ-a. Prikupljanje podataka trajalo je od 28. veljače do 31. srpnja 2021. godine.

### Karakteristike uzorka:

Tablica 25. Karakteristike uzorka lokalnog stanovništva

Destinacija	f	%
Otok Krk	173	44,6
Kopneni dio PGŽ-a	160	41,2
Ostale županije	55	14,2
Total	388	100,0

Izvor: izrada doktoranda

Iako je cilj bio prikupiti podatke od stanovnika PGŽ-a, zbog načina distribucije web poveznice, koju su neki kontakti distribuirali dalje, prikupljen je određen broj podataka i od stanovnika destinacija izvan PGŽ-a (44 iz Istarske, te 11 iz ostalih županija). Budući da je broj ispitanika iz ostalih županija premali, za detaljnije analize razlika, u nastavku su analizirani samo odgovori 333 ispitanika iz PGŽ-a.

Tablica 26. Demografski profil ispitanika lokalnog stanovništva

Demografske karakteristike	f	%
<b>Spol</b>		
Žene	216	64,9
Muškarci	117	35,1
Total	333	100,0
<b>Dob</b>		
18-25	51	15,3
26-30	27	8,1
31-45	87	26,1
46-60	132	39,6
61 ili više	36	10,8
Total	333	100,0

<b>Demografske karakteristike</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Obrazovna razina</b>		
Trogodišnja strukovna škola	12	3,6
Srednja škola	102	30,6
Viša škola	48	14,4
Fakultet	138	41,4
Magisterij ili doktorat	33	9,9
Total	333	100,0

*Izvor: izrada doktoranda*

Među ispitanicima većina su bile žene (65%), a u dobnoj strukturi najviše ispitanika pripadalo je dobnoj granici od 46 do 60 godina (40%), a najmanje (8%) granici od 26 do 30 godina. Najveći udio ispitanika ima završen fakultet (41%), a najmanji udio srednju trogodišnju školu (4%).

### **Rezultati statističke analize stavova lokalnog stanovništva**

Pitanja vezana uz temu istraživanja odnosila su se na mišljenja i stavove o outdoor turizmu stanovnika turističkih destinacija unutar PGŽ-a, prilagođenih prema Andereck i Vogt (2000), Muresan *et al.* (2016) te Lin *et al.* (2017). Odgovori na pitanja bili su formirani kao skale procjene Likertovog tipa sa stupnjevima od 1 do 7, pri čemu je 1 označavalo potpuno neslaganje ili izrazito negativno mišljenje, dok je ocjena 7 označavala potpuno slaganje ili izrazito pozitivno mišljenje.

Svako pitanje je prikazano kao prosječna ocjena ispitanika, uz standardnu devijaciju kao mjeru raspršenja procjena od prosjeka. Uz to, rezultati su prikazani i zasebno za mještane otoka Krka i zasebno za mještane kopnenih destinacija PGŽ-a. Razlika između te dvije skupine ispitanika testirana je statističkim t-testom za nezavisne uzorke kojim se utvrđuje postoji li statistički značajna razlika u procjenama između navedene dvije skupine mještana. Pri tome je nulta hipoteza (H0) kako između mještana otoka Krka i mještana kopnenih destinacija ne postoji statistički značajna razlika u procjenama.

### **Mišljenje o outdoor turistima općenito**

U početku ispitivanja stavova i mišljenja, od stanovnika se tražilo da procijene svoje općenito mišljenje o outdoor turistima.

Tablica 27. Stavovi lokalnog stanovništva o outdoor turistima

Molimo izrazite Vaše mišljenje o outdoor turistima		Stavovi o outdoor turistima		
		$\bar{x}$	$\sigma$	N
Lokacija	Otok Krk	5,70	1,223	173
	Kopneni dio PGŽ-a	5,77	1,239	160
	Total	5,74	1,226	333

Izvor: izrada doktoranda

Prema procjenama ispitanika, vidljivo je kako ispitanici imaju pretežito pozitivan dojam o outdoor turistima (prosječna ocjena 5,74), i nema statistički značajnih razlika u općenitom mišljenju o outdoor turistima između mještana otoka Krka i kopnenog dijela županije (Mann-Whitney test:  $U=1484,5$ ;  $p=0,738$ ).

Također treba napomenuti kako niti jedan ispitanik nije dao ocjenu 1 ili 2, dok je ocjenu 6 ili 7 dalo 61% ispitanih mještana.

### Važnost outdoor turizma za konkurentnost destinacije prema ispitanicima lokalnog stanovništva

Mišljenje mještana destinacija o utjecaju outdoor turizma za razvoj destinacije mjerilo se sljedećim pitanjem: „U kojoj mjeri outdoor turizam ima važnu ulogu na konkurentnost destinacije?“.

Tablica 28. Percepcija lokalnog stanovništva o važnosti outdoor turizma na konkurentnost destinacije

		Važnost outdoor turizma u konkurentnosti destinacije		
		$\bar{x}$	$\sigma$	N
Lokacija	Otok Krk	5,59	1,499	173
	Kopneni dio PGŽ-a	5,42	1,475	160
	Total	5,50	1,482	333

Izvor: izrada doktoranda

Slaganje s tvrdnjom o važnosti outdoor turizma za razvoj destinacije također je relativno visoko s prosječnom ocjenom od 5,5. Ocjene 1 ili 2 dalo je tek 12 ispitanika (3,6%), dok je ocjene 6 ili 7 dalo 182 ispitanika, što je više od polovine ispitanika (54,9%). Razlika između ocjena mještana destinacija na Krku i mještana destinacija u kopnenom dijelu županije niti kod ove tvrdnje nije statistički značajna (Mann-Whitney  $U=1417,0$ ;  $p=0,457$ ), te se ne može zaključiti o postojanju različitih procjena između mještana otoka Krka i ostatka PGŽ-a.

## Doprinos outdoor turizma za razvoj lokalne zajednice

Kod procjene u kojoj mjeri outdoor turizam doprinosi razvoju lokalne zajednice, ispitanici su jednako kao i u prethodnom pitanju davali relativno visoke procjene, tj. prosječna ocjena na cijelom uzorku je jednaka, 5,50, s 50,4% ispitanika koji su dali ocjene 6 ili 7, te 2,7% ispitanika koji su dali ocjenu 1 ili 2.

Tablica 29. Percepcija lokalnog stanovništva o doprinosu outdoor turizma na razvoj lokalne zajednice

Po Vašem mišljenju koliko outdoor turizam doprinosi razvoju lokalne zajednice		Outdoor turizam u razvoju lokalne zajednice		
		$\bar{x}$	$\sigma$	N
Lokacija	Otok Krk	5,65	1,361	173
	Kopneni dio PGŽ-a	5,37	1,447	160
	Total	5,50	1,401	333

Izvor: izrada doktoranda

Iako su procjene ispitanika s otoka Krka nešto više nego ocjene mještana kopnenog dijela županije (5,65 nasuprot 5,37), statistički Mann-Whitneyev test ne dopušta zaključak o postojanju razlike na razini populacije ( $U=1394,5$ ;  $p=0,387$ ).

Uz pitanje o općenitom doprinosu outdoor turizma za razvoj, lokalne ispitanike se pitalo da procijene utjecaj outdoor turizma na određene aspekte razvoja lokalne zajednice. Prosječne ocjene i standardne devijacije na razini ukupnog uzorka, te prema lokaciji ispitanika (Otok Krk ili ostali dio županije) prikazani su u sljedećoj tablici (Tablica 30.).

Tablica 30. Procijene utjecaja outdoor turizma na aspekte razvoja lokalne zajednice

	Lokacija					
	Otok Krk		Ostali dio PGŽ-a		Total	
	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$
Doprinosi boljem imidžu destinacije	5,93	1,163	5,68	1,256	5,80	1,212
Doprinosi razvoju i unaprjeđenju turističke infrastrukture	5,44	1,313	5,11	1,566	5,27	1,452
Povećava kvalitetu života lokalne zajednice	5,26	1,456	5,11	1,410	5,18	1,428
Doprinosi razvitku lokalnog gospodarstva	5,35	1,246	5,11	1,385	5,23	1,319

Izvor: izrada doktoranda

Sve tvrdnje imaju pozitivne prosječne ocjene, tj. ocjene u prosjeku više od 5, na skali od 1 do 7, što znači da je većina ispitanika sklona procijeniti doprinos outdoor turizma pozitivnim u svim aspektima. Cronbach Alpha koeficijent ove četiri tvrdnje iznosi 0,908 što je vrlo visoki koeficijent i govori o visokoj pouzdanosti ovih pitanja. Test razlika između mještana otoka Krka i kopnenog



dijela županije nije utvrdio postojanje statistički značajnih razlika niti u jednoj tvrdnji (Mann-Whitney U vrijednosti između 1366,5 i 1450,0 s p-vrijednostima između 0,288 i 0,591).

Testiraju li se razlike između samih tvrdnji, u ovome slučaju Wilcoxonovim testom rangova (kojima se testiraju razlike između istih ispitanika na različitim tvrdnjama), analiza pokazuje kako tvrdnja „Doprinosi boljem imidžu destinacije“ ima statistički značajno više procjene nego ostale tri tvrdnje (Z vrijednosti između 4,7 i 5,7 s p-vrijednostima nižima od 0,001). Između ostalih tvrdnji nisu utvrđene statistički značajne razlike, što znači da su procjene tih aspekata podjednake. Dakle, može se zaključiti da ispitanici smatraju kako je doprinos outdoor turizma na imidž veći nego u ostalim aspektima.

U donjoj tablici prikazane su ocjene percepcije lokalne zajednice oko pozitivnog utjecaja outdoor turizma na lokalnu zajednicu, te na osobnu korist ispitanika od outdoor turizma:

Tablica 31. Percepcije pozitivnog utjecaja outdoor turizma na lokalnu zajednicu i na osobnu korist pojedinca

Tvrdnje	$\bar{x}$	$\sigma$	N
U kojoj mjeri outdoor turizam ima važnu ulogu na konkurentnost destinacije	5,51	1,449	333
Po Vašem mišljenju, koliko outdoor turizam doprinosi razvoju lokalne zajednice	5,56	1,328	333
Koliko outdoor turizam doprinosi boljem imidžu destinacije	5,77	1,204	333
Koliko outdoor turizam doprinosi razvoju i unaprjeđenju turističke infrastrukture	5,34	1,403	333
Na koji način smatrate da outdoor turizam povećava kvalitetu života lokalne zajednice	5,20	1,380	333
Na koji način smatrate da outdoor turizam doprinosi razvitku lokalnog gospodarstva	5,28	1,287	333
Koliko smatrate da ćete imati osobnu korist od razvoja outdoor turizma	3,92	1,881	333
U kojoj mjeri će razvoj outdoor turizma omogućiti veće zapošljavanje u zajednici	4,95	1,563	333

Izvor: izrada doktoranda

Cronbach Alpha ovih osam tvrdnji iznosi 0,914, što predstavlja visoki stupanj unutarnje dosljednosti ovog skupa pitanja. Tvrdnja „Koliko smatrate da ćete imati osobnu korist od razvoja outdoor turizma“ je tvrdnja koja smanjuje Cronbach Alpha koeficijent: bez te tvrdnje Cronbach Alpha iznosi 0,929. Sadržajno gledano, jedino je ta tvrdnja izravno usmjerena na ispitanika osobno te nije neočekivano da će povezanost te tvrdnje biti nešto niža s ostalim tvrdnjama koje su sadržajno usmjerene ka lokalnoj zajednici općenito.

Kako bi se testirala hipoteza o percepciji pozitivne uloge outdoor turizma, ispitanici su na svakoj tvrdnji grupirani u dvije skupine: skupinu ispitanika koji se s tvrdnjom slažu, dali su ocjenu 5, 6 ili 7, te na skupinu ispitanika koji se s tvrdnjom ili ne slažu (ocjene 1 do 3) ili su dali srednju ocjenu (4). Na taj način dobivene su distribucije slaganja i neslaganja s tvrdnjama prikazane u Tablici 32.

Tablica 32. Distribucije slaganja i neslaganja s tvrdnjama o doprinosu outdoor turizma na razvoj lokalne zajednice

<b>Tvrdnje</b>	<b>% ispitanika koji se slažu</b>	<b>% ispitanika koji se ne slažu</b>
U kojoj mjeri outdoor turizam ima važnu ulogu na konkurentnost destinacije	77,40%	22,60%
Po Vašem mišljenju, koliko outdoor turizam doprinosi razvoju lokalne zajednice	82,00%	18,00%
Koliko outdoor turizam doprinosi boljem imidžu destinacije	87,20%	12,80%
Koliko outdoor turizam doprinosi razvoju i unaprjeđenju turističke infrastrukture	75,90%	24,10%
Na koji način smatrate da outdoor turizam povećava kvalitetu života lokalne zajednice	69,20%	30,80%
Na koji način smatrate da outdoor turizam doprinosi razvitku lokalnog gospodarstva	73,70%	26,30%
Koliko smatrate da ćete imati osobnu korist od razvoja outdoor turizma	39,10%	60,90%
U kojoj mjeri će razvoj outdoor turizam omogućiti veće zapošljavanje u zajednici	63,90%	36,10%

Izvor: izrada doktoranda

Već je pregledom distribucije postotaka vidljivo kako odgovori ispitanika inkliniraju na stranu slaganja s tvrdnjama. Izuzetak je tvrdnja: „Koliko smatrate da ćete imati osobnu korist od razvoja outdoor turizma?“, koja je već ranije spomenuta u kontekstu Cronbach Alpha koeficijenta.

Hipoteza H1B je testirana Hi-Kvadrat testom pri čemu su dobivene distribucije odgovora komparirane s uniformnom distribucijom, testirala se statistička značajnost razlike dobivene distribucije sa distribucijom u kojoj se jednak broj ispitanika slaže s tvrdnjom i ne slaže s tvrdnjom.

Rezultati testiranja razlika u distribucijama prikazani su na donjoj tablici (broj stupnjeva slobode, d.f. je u svakoj tvrdnji bio 1).

Tablica 33. Rezultati testiranja razlika u distribucijama slaganja i neslaganja s tvrdnjama o doprinosu outdoor turizma na razvoj lokalne zajednice

<b>Tvrdnje</b>	<b>Hi-Kvadrat vrijednost</b>	<b>p</b>
U kojoj mjeri outdoor turizam ima važnu ulogu na konkurentnost destinacije?	40,07	<0,001
Po Vašem mišljenju koliko outdoor turizam doprinosi razvoju lokalne zajednice	54,32	<0,001
Koliko outdoor turizam doprinosi boljem imidžu destinacije	73,7	<0,001
Koliko outdoor turizam doprinosi razvoju i unaprjeđenju turističke infrastrukture	35,8	<0,001

Na koji način smatrate da outdoor turizam povećava kvalitetu života lokalne zajednice	19,56	<0,001
Na koji način smatrate da outdoor turizam doprinosi razvitku lokalnog gospodarstva	29,84	<0,001
Koliko smatrate da ćete imati osobnu korist od razvoja outdoor turizma?	6,32	0,012
U kojoj mjeri će razvoj outdoor turizma omogućiti veće zapošljavanje u zajednici?	10,29	0,001

*Izvor: izrada doktoranda*

Prema provedenim analizama razlika Hi-Kvadrat testom, može se zaključiti kako postoji statistički značajna razlika u postotku ispitanika koji se sa svim tvrdnjama slažu u odnosu na postotak ispitanika koji se s tvrdnjama ne slažu. Osim tvrdnje „Koliko smatrate da ćete imati osobnu korist od razvoja outdoor turizma?“ u ostalim tvrdnjama se statistički značajno više ( $p < 0,05$ ) članova lokalne zajednice slaže kako će outdoor turizam imati pozitivan utjecaj na destinaciju ili lokalnu zajednicu. Kod tvrdnje o osobnoj koristi smjer je obrnut. Manji dio članova lokalne zajednice smatra da će imati i osobnu korist. No, usprkos tome što manji broj ne percipira osobnu korist od outdoor turizma, većina ih ipak smatra kako outdoor turizam ima pozitivan efekt na lokalnu zajednicu.

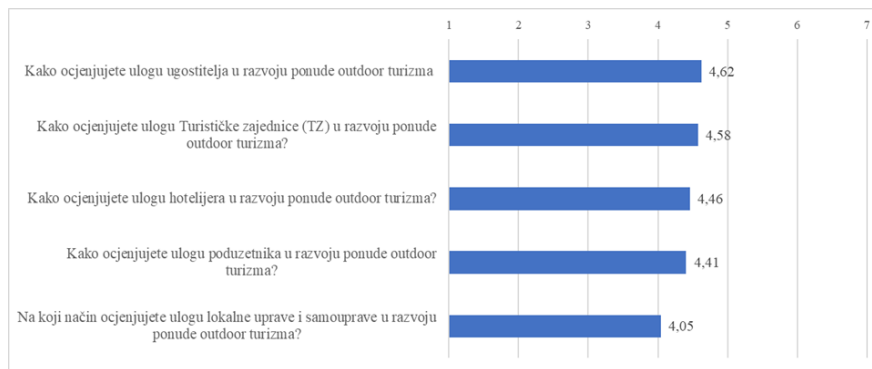
Iz toga se razloga hipoteza H1B: Razvoj ponude outdoor turizma ima pozitivan utjecaj na percepciju outdoor turizma od strane lokalne zajednice, kako za razvoj destinacije, tako i za uključivanje lokalne zajednice u kreiranju ponude, povećanju zapošljivosti i osobne koristi članova lokalne zajednice može prihvatiti uz minimalnu opasku oko dijela koji se odnosi na osobnu korist. Izbacivanjem toga aspekta, hipoteza H1B bi se mogla u potpunosti prihvatiti. U tom slučaju bi prihvaćena hipoteza H1B glasila: Razvoj ponude outdoor turizma ima pozitivan utjecaj na percepciju outdoor turizma od strane lokalne zajednice, kako za razvoj destinacije, tako i za uključivanje lokalne zajednice u kreiranje ponude i povećanje zapošljivosti članova lokalne zajednice.

### **Procjena uloge različitih dionika u razvoju ponude i promocije outdoor turizma**

Pomoćna hipoteza H1B odnosila se na percepciju važnosti svih dionika u razvoju outdoor turističke ponude, a ne samo na važnost outdoor poduzetnika.

U sljedećoj skupini pitanja na skalama procjene prema Likertovoj ljestvici od 1 do 7, od lokalnih stanovnika u destinacijama tražilo se da procijene ulogu različitih dionika u razvoju ponude i promocije outdoor turizma. Pritom su bila postavljena pitanja: Kako ocjenjujete ulogu dionika u razvoju ponude outdoor turizma? Kako ocjenjujete ulogu dionika u razvoju promocije outdoor turizma?

Shema 9. Ocjena uloge dionika u razvoju ponude outdoor turizma

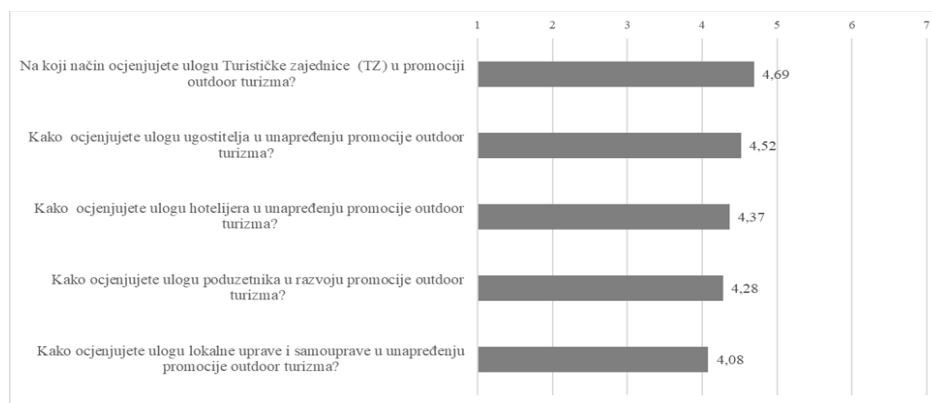


Izvor: izrada doktoranda

Ugostitelji prednjače u ulozi najbolje ocijenjenih dionika u razvoju ponude iza kojih slijede turističke zajednice i hotelijeri. Prema ocjenama lokalnih stanovnika poduzetnici su rangirani na 4. mjestu, a lokalna uprava i samouprava na posljednjem mjestu. Cronbach Alpha koeficijent za pitanja o ulozi dionika u razvoju ponude iznosi relativno visokih 0,884 što govori u prilog tome kako su odgovori na ta pitanja u relativno visokim korelacijama, znatno višima nego kada su na slična pitanja procjene davali dionici outdoor turističke ponude.

U ulozi najbolje promocije lokalno stanovništvo percipira turističke zajednice, a najlošije lokalnu upravu i samoupravu (Shema 10.).

Shema 10. Procjene uloge dionika u unaprjeđenju promocije outdoor turizma



Izvor: izrada doktoranda

Za razliku od ponude, ugostitelji su svrstani na drugo mjesto prema ulozi u promociji, dok iza njih slijede hotelijeri i poduzetnici. Cronbach Alpha koeficijent pitanja o ulogama vezanim uz promociju outdoor turizma iznosi 0,881, što je vrlo slično koeficijentu za pitanja o razvoju ponude.

Nadalje, jednako kao i kod prethodnih pitanja, proveden je neparametrijski Mann-Whitneyev test razlika između mještana otoka Krka i mještana na ostalim dijelovima PGŽ-a.

Tablica 34. Ocjena uloge dionika u razvoju ponude i promocije outdoor turizma prema lokaciji ispitanika

Dionici	Otok Krk		Kopneni dio PGŽ-a		Total	
	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$
Sustav TZ-a u razvoju ponude	4,72	1,510	4,44	1,659	4,58	1,587
Sustav TZ-a u razvoju promocije	4,94	1,535	4,46	1,691	4,69	1,628
Lokalna uprava i samouprava u razvoju ponude	4,02	1,353	4,07	1,720	4,05	1,546
Lokalna uprava i samouprava u razvoju promocije	4,15	1,510	4,02	1,653	4,08	1,579
Hotelijeri u razvoju ponude	4,46	1,370	4,46	1,524	4,46	1,445
Ugostitelji u razvoju ponude (dodatni sadržaji poput prodaje hrane i pića)	4,74	1,348	4,51	1,583	4,62	1,471
Hotelijeri u razvoju promocije	4,50	1,384	4,25	1,491	4,37	1,439
Ugostitelji u razvoju promocije	4,59	1,267	4,46	1,615	4,52	1,451
Poduzetnici u razvoju ponude	4,48	1,270	4,33	1,504	4,41	1,391
Poduzetnici u razvoju promocije	4,39	1,295	4,18	1,548	4,28	1,428

Izvor: izrada doktoranda

Provedenom analizom nije utvrđeno postojanje statistički značajnih razlika između dvije skupine mještana niti u jednoj tvrdnji (U vrijednosti Mann-Whitneyevog testa iznosile su između 1285,5 i 1461,0, uz p-vrijednosti između 0,128 i 0,636).

Testiranje razlika između procjena pojedinih dionika vezanih uz razvoj ponude, odnosno promocije outdoor turizma, pokazalo je statistički značajne razlike na razini  $p < 0,05$  između prosječnih procjena sljedećih dionika:

1. Sustav turističkih zajednica i ugostitelji su statistički značajno ( $p < 0,05$ ) bolje ocijenjeni i u aspektu razvoja ponude i unaprjeđenja promocije nego ostali dionici. Između sustava turističkih zajednica i ugostitelja nema statistički značajne razlike u ocjenama ( $p > 0,05$ ).
2. Hotelijeri i poduzetnici su podjednako ocijenjeni (tj. nema statistički značajne razlike između njih,  $p > 0,05$ ) i lošije su ocijenjeni nego sustav turističkih zajednica i ugostitelji, ali bolje nego lokalna samouprava (statistički značajne razlike,  $p < 0,05$ ) i u aspektu razvoja ponude i u aspektu unaprjeđenja promocije outdoor turizma.

3. Lokalna uprava i samouprava je najlošije ocijenjena u odnosu na ostale dionike i u aspektu razvoja ponude i unaprjeđenja promocije (statistički značajne razlike,  $p < 0,05$ ).

Prema provedenim analizama može se prihvatiti pomoćna hipoteza H1B, a to je da lokalna zajednica percipira ne samo važnost outdoor poduzetnika u razvoju promocije i ponude outdoor turizma, nego u nekim aspektima uočava i veću važnost nekih drugih dionika poput turističkih agencija ili sustava turističkih zajednica.

### Procjene mogućnosti doprinosa dionika u razvoju ponude outdoor turizma

Kao dopuna provjeri pomoćne hipoteze H1B, analiziran je i potencijal za razvoj ponude outdoor turizma od strane različitih dionika.

Uz procjene trenutnog doprinosa različitih dionika razvoju što je obrađeno u prethodnom dijelu obrade podataka, ispitanike se pitalo da procijene u kojoj mjeri dionici mogu više doprinijeti razvoju ponude outdoor turizma. I ova pitanja procjenjivala su se na skalama procjene sa stupnjevima od 1 do 7. Prosječne ocjene tvrdnji i standardne devijacije procjena prema lokaciji ispitanika i na razini ukupnog uzorka prikazane su u Tablici 35.

Kao i u ranijim testiranjima razlika, niti kod ovih tvrdnji nije utvrđeno postojanje statistički značajnih razlika u procjenama između stanovnika u destinacijama na otoku Krku i stanovnika destinacija u kopnenom dijelu PGŽ-a (Mann-Whitney U vrijednosti između 1235,5 i 1474,5, s p-vrijednostima između 0,065 i 0,690). Također, kod procjena mogućnosti promocije outdoor turizma nije utvrđeno postojanje statistički značajnih razlika između procjena mještana otoka Krka i ostalog dijela županije (Mann-Whitney U vrijednosti između 1425,0 i 1531,0 s p-vrijednostima između 0,488 i 0,961).

Tablica 35. Procjene mogućnosti doprinosa dionika u razvoju ponude outdoor turizma

U kojoj mjeri (dionik) može više doprinijeti ponudi/promociji outdoor turizma	Lokacija					
	Otok Krk		Kopneni dio PGŽ-a		Total	
	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$
<b>Doprinos ponudi outdoor turizma</b>						
Lokalna uprava i samouprava	5,63	1,218	5,81	1,217	5,72	1,215
Hotelijeri	5,56	1,327	5,46	1,283	5,50	1,299
Ugostitelji	5,56	1,254	5,40	1,374	5,48	1,313
Poduzetnici	5,07	1,226	5,46	1,390	5,27	1,321

U kojoj mjeri (dionik) može više doprinijeti ponudi/promociji outdoor turizma	Lokacija					
	Otok Krk		Kopneni dio PGŽ-a		Total	
	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$
Sustav TZ-a	5,87	1,117	5,93	1,163	5,90	1,136
<b>Doprinos promociji outdoor turizma</b>						
Lokalna uprava i samouprava	5,69	1,113	5,60	1,387	5,64	1,256
Hotelijeri	5,61	1,352	5,47	1,311	5,54	1,327
Ugostitelji	5,44	1,208	5,49	1,151	5,47	1,174
Poduzetnici	5,46	1,270	5,56	1,239	5,51	1,249
Sustav TZ-a	6,04	1,109	5,86	1,246	5,95	1,180

Izvor: izrada doktoranda

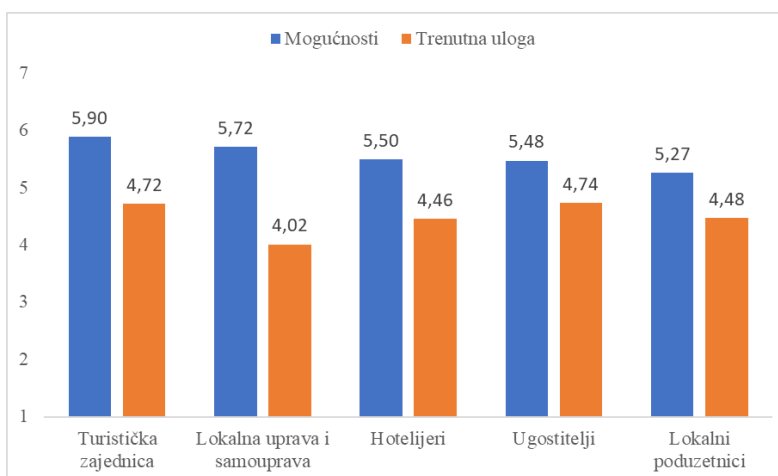
Neparametrijskim Wilcoxonovim testom rangova utvrđeno je postojanje statistički značajnih razlika između turističkih zajednica i lokalne uprave i samouprave s jedne strane, te ostalih dionika s druge strane ( $p < 0,05$ ) u doprinosu ponudi.

Lokalni poduzetnici su procijenjeni kao dionici s najmanje mogućnosti u razvoju ponude (statistički značajno niža ocjena od svih ostalih dionika,  $p < 0,05$ ). Između turističkih zajednica i lokalne uprave i samouprave nema statistički značajne razlike u ocjenama ( $p > 0,05$ ), kao niti između hotelijera i ugostitelja.

Testiranjem razlika u procjenama mogućnosti promocije outdoor turizma statističkim testovima za zavisne uzorke utvrđeno je kako je procjena mogućnosti sustava turističkih zajednica za promociju outdoor turizma statistički značajno viša nego mogućnosti svih ostalih dionika ( $p < 0,05$ ). Između ostalih dionika nije utvrđeno postojanje statistički značajnih razlika u procjenama mogućnosti promocije ( $p > 0,05$ ).

Usporede li se prosječne ocjene trenutne uloge dionika i njihovih mogućnosti na razvoj ponude, što je prikazano na Shemi 11., vidljivo je kako su mogućnosti svih dionika procijenjene višima nego što im je trenutna uloga (sve su razlike procjena između mogućnosti i trenutne uloge statistički značajne,  $p < 0,05$ ).

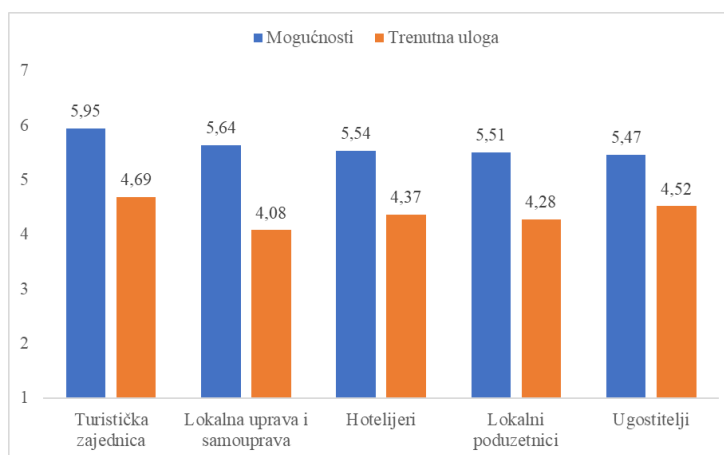
Shema 11. Prosječne ocjene trenutne uloge dionika i njihovih mogućnosti na razvoj ponude outdoor turizma



Izvor: izrada doktoranda

Najveća razlika između mogućnosti i trenutne uloge je kod lokalne uprave i samouprave te kod turističkih zajednica. Prema tim rezultatima, mještani destinacija percipiraju najveće neostvarene mogućnosti utjecaja na razvoj outdoor ponude kod ta dva dionika outdoor turizma.

Shema 12. Prosječne ocjene trenutne uloge dionika i njihovih mogućnosti na razvoj promocije outdoor turizma



Izvor: izrada doktoranda

Testiranjem statističke značajnosti razlika između mogućnosti i trenutne uloge u promociji outdoor turizma, utvrđeno je kako se kod svih dionika mogućnosti statistički značajno razlikuju od trenutne uloge u promociji i to u smjeru viših procjena mogućnosti nego procjene trenutne uloge ( $p < 0,05$ ). Iz toga se može zaključiti kako mještani destinacija percipiraju kako svi dionici ne ulažu dovoljno napora u promociju outdoor turizma, jednako kao niti u razvoj ponude (što je prikazano ranije). Najveći jaz u mogućnostima za promociju outdoor turizma percipira se kod javne uprave.



## Procjene podrške razvoju ponude outdoor turizma i mogućnosti osobnog uključivanja u razvoj ponude i promocije outdoor turizma

Uz procjene dionika turističke ponude glede razvoja ponude i promocije outdoor turizma, mještani su procijenili i mogućnosti osobnog angažmana u ta dva aspekta, te općenito u kojoj mjeri osobno podržavaju razvoj turističke outdoor ponude u svome mjestu.

Tablica 36. Procjena osobnog uključivanja lokalnog stanovništva u razvoj ponude i promocije outdoor turizma

	Otok Krk		Kopneni dio PGŽ-a		Total	
	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$
U kojoj mjeri podržavate razvoj nove ponude outdoor turizma u destinaciji kako bi se privuklo više turista	5,78	1,327	5,88	1,337	5,83	1,327
Koliko smatrate da ćete imati osobnu korist od razvoja outdoor turizma	3,85	1,816	3,61	2,068	3,73	1,944
U kojoj mjeri ocjenjujete mogućnost Vašeg osobnog uključivanja u formiranje promocije outdoor turizma (kao poduzetnika)	3,98	1,817	3,58	2,026	3,77	1,929

Izvor: izrada doktoranda

Tri pitanja o razini osobnog uključivanja u razvoj ponude imaju Cronbach Alpha koeficijent 0,602. Relativno nizak Alpha koeficijent je posljedica prve tvrdnje koja je sadržajno različita od ostale dvije. Dok se prva tvrdnja odnosi općenito na podršku razvoju novih outdoor ponuda, druge dvije tvrdnje su izravno povezane s osobnom koristi, odnosno angažmanom ispitanika. Računanjem Cronbach Alpha koeficijenta na samo drugoj i trećoj tvrdnji on iznosi 0,673.

Razvoj turističke outdoor ponude ima visok stupanj slaganja. Čak 63% ispitanih u velikoj mjeri (ocjene 6 i 7) podržava razvoj outdoor ponude turističkih sadržaja u svojoj destinaciji (samo 6 ispitanika ukupno dalo je ocjenu 3 ili nižu). Između mještana otoka Krka i ostatka županije nije utvrđeno postojanje statistički značajne razlike u tim procjenama (Mann-Whitney U=1478,5; p=0,494).

Za oba aspekta mogućeg angažmana ispitanici su iskazali umjerenu spremnost sudjelovanja. Pri tome je oko 20% ispitanih izrazilo visoku ocjenu (ocjene 6 i 7) u oba aspekta. Niti ovdje nije statističkim testovima za nezavisne uzorke utvrđeno postojanje statistički značajnih razlika između mještana u destinacijama na otoku Krku i mještana ostalih destinacija.

## Procjene negativnih utjecaja outdoor turizma

Kako bi se utvrdilo percipiraju li mještani u destinacijama potencijalne negativne učinke razvoja outdoor turizma, pitalo ih se da procijene u kojoj mjeri outdoor turizam može doprinijeti devastaciji destinacije, te u kojoj mjeri razvoj outdoor turizma može dovesti do povećanih prometnih problema (gužvi i zakrčenosti prometnica). Pri tom su pitanja glasila: “U kojoj mjeri će razvoj outdoor turizma utjecati na povećanje uništavanja destinacije?” i “U kojoj mjeri će razvoj outdoor turizma utjecati na probleme u prometu?”

Tablica 37. Procjena negativnih utjecaja lokalnog stanovništva o outdoor turizmu

	Lokacija					
	Otok Krk		Kopneni dio PGŽ-a		Total	
	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$
Devastacija	3,48	1,691	3,84	1,971	3,67	1,841
Promet	4,46	1,679	4,21	1,770	4,33	1,723

Izvor: izrada doktoranda

Prema rezultatima odgovora, prosječne ocjene potencijalnih negativnih efekata razvoja outdoor turizma ukazuju na umjerenu zabrinutost lokalnog stanovništva, osobito kad se radi o problemima u prometu. Za uništavanje destinacije osobito je zabrinuto 18% ispitanika (ocjene 6 i 7), a za moguće prometne probleme 25% ispitanika.

Između mještana otoka Krka i ostatka županije nije utvrđeno postojanje statističkih razlika u procjenama (promet:  $U=1388,5$ ;  $p=0,367$ ; uništavanje destinacije:  $1425,0$ ;  $p=0,494$ ).

## Procjene osobne koristi i mogućnosti zapošljivosti kao posljedica razvoja outdoor turizma

Ispitanici su također procjenjivali mogućnost osobne koristi, te povećavanja zapošljivosti u destinaciji kao posljedicu razvoja outdoor turizma.

Tablica 38. Procjena lokalnog stanovništva o zapošljivosti kao posljedice razvoja outdoor turizma

	Lokacija					
	Otok Krk		Kopneni dio PGŽ-a		Total	
	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$
Koliko smatrate da ćete imati osobnu korist od razvoja outdoor turizma	4,07	1,692	3,86	2,013	3,96	1,858
U kojoj mjeri će razvoj outdoor turizma omogućiti veće zapošljavanje (zapošljivost) u zajednici	4,89	1,633	4,79	1,601	4,84	1,610

Izvor: izrada doktoranda

Ispitanici se u prosjeku slažu kako će od outdoor turizma imati određene osobne koristi, kao i da će postojati pozitivan efekt na veću zapošljivost mještana u destinaciji. Što se tiče osobne koristi, potrebno je ukazati na 24% ispitanika koji ne vide osobnu korist od outdoor turizma (ocjene 1 i 2), dok gotovo 21% vidi veću osobnu korist (ocjene 6 i 7). Što se tiče utjecaja na zapošljivost mještana, tu se veći dio ispitanih ipak slaže kako će outdoor turizam imati pozitivan efekt (ocjene 6 i 7 dalo je 36% ispitanika, dok je ocjene 1 i 2 dalo 10% ispitanika).

Kao niti u prethodnim pitanjima, niti ovdje nije utvrđeno postojanje statistički značajnih razlika između mještana otoka Krka i mještana kopnenih destinacija PGŽ-a (osobna korist:  $U=1467,5$ ;  $p=0,669$ ; zapošljavanje mještana  $U=1494,5$ ;  $p=0,789$ ).

### **Zaključci analize stavova lokalnog stanovništva**

Pripadnici lokalnih zajednica u destinacijama outdoor turizma u PGŽ-u općenito pozitivno gledaju na razvoj outdoor turizma u destinacijama u kojima žive. Kao glavne dionike razvoja ponude i promocije outdoor turizma percipiraju prije svega sustav turističkih zajednica i lokalnu upravu i samoupravu, te u nešto manjoj mjeri poduzetnički sektor. Sve dionike procjenjuju pozitivno, ali istovremeno procjenjuju kako su mogućnosti svih dionika veće nego što je njihov trenutni angažman. Većina smatra kako outdoor turizam može imati pozitivan efekt na zapošljivost mještana, ali postoje i određene bojazni oko moguće devastacije destinacije, te osobito oko prometnih problema koje razvoj outdoor turizma može prouzročiti.

Što se tiče razlika između mještana na otoku Krku i ostalog dijela PGŽ-a nije utvrđeno postojanje statistički značajnih razlika. Jedan od mogućih razloga tome može biti relativno mali broj ispitanika.

Vezano uz pomoćnu hipotezu H1B na temelju provedenih analiza, može se prihvatiti jer lokalna zajednica percipira ne samo važnost outdoor poduzetnika u razvoju promocije i ponude outdoor turizma, nego u nekim aspektima uočava i veću važnost drugih dionika.

#### **4.5. KVANTITATIVNA ANALIZA STAVOVA TURISTA O ODRŽIVOM RAZVOJU OUTDOOR TURIZMA**

Od ukupno 1083 osobe koje su se odazvale istraživanju, 302 je upitnik ispunilo u cijelosti, što čini 27,9% ukupnog broja ispitanika.

Upitnik je imao dvije jezične varijante – hrvatski i engleski. Prikupljanje podataka odvijalo se fizički na lokacijama na kojima se nude outdoor aktivnosti kao što su zipline, wakeboarding, paintball, penjališta, windsurfing, ronjenje te na outdoor događanjima. Upitnik se distribuirao i elektronski jer su ispitanici zamoljeni da ga prosljede prijateljima ili poznanicima koji su u istom periodu boravili s njima u destinaciji, a nisu trenutno bili prisutni prilikom ispitivanja. Upitnik je elektronski podijeljen putem poveznice: <http://engeres.com/upitnici/index.php/581726?lang=hr>, <http://engeres.com/upitnici/index.php/581726?lang=en>.

Outdoor događanja odabrana su namjernim odabirom, a uključivala su slijedeća događanja na otoku Krku: Krk Trail 2021, Utrka 4 Island, Baška Outdoor Festival, Krk Bike Story, Festival sportske rekreacije Malinska i Camino Krk.

Ciljani ispitanici bili su strani i domaći turisti tj. sudionici utrka ili aktivnosti outdoor događanja na otoku Krku koji su ostvarili minimalno jedno noćenje na otoku Krku ili su ostvarili minimalno jedan dan dolaska na otok Krk bez noćenja, a radi sudjelovanja u outdoor aktivnosti. Paralelno s otokom Krkom ispitivanje se odvijalo i u Istri po istom principu s tim što se u Istri prikupljanje podataka odvijalo na slijedećim događanjima: 100 milja Istre, Bale-Valle outdoor festival, Brtonigla adventure trail, Istarska zimska liga u trčanju te Istria 300. Radi jednostavnijeg obilježavanja skupine, u nastavku je pojam outdoor rekreativaca i sportaša zamijenjen terminom outdoor turistom.

Prikupljanje podataka trajalo je od 25. veljače 2020. do 29. studenog 2021. godine.

## Karakteristike uzorka:

Tablica 39. Karakteristike uzorka outdoor turista

Destinacija	f	%
Otok Krk	92	30,5
Ostali dio Primorsko-goranske županije	28	9,3
Istra	138	45,7
Ostale Jadranske županije	32	10,6
Kontinentalne županije	12	4,0
Total	302	100,0

Izvor: izrada doktoranda

Iako je cilj bio prikupiti podatke od turista na području otoka Krka, odnosno PGŽ-a i Istre, zbog načina distribucije web poveznice, koju su neki kontakti distribuirali dalje, prikupljen je određen broj podataka i od stanovnika destinacija izvan PGŽ-a i Istre (ukupno 45% ispitanika). U daljnjoj analizi u obzir će se uzeti samo turisti, posjetitelji PGŽ-a (otok Krk i ostali dio županije), te Istre, s tim da se turisti otoka Krka i ostatka PGŽ-a u daljnjoj analizi promatraju kao jedna skupina, budući da nema dovoljno ispitanika iz ostatka PGŽ-a za analizu tih ispitanika kao zasebne skupine. Dakle, u daljnjoj analizi uključeno je ukupno 258 ispitanika, od čega 120 (47%) iz PGŽ-a i 138 (54%) iz Istre.

Tablica 40. Demografski profil skupine turisti

Demografske karakteristike	f	%
<b>Spol</b>		
Žene	138	53,5
Muškarci	120	46,5
Total	258	100,0
<b>Dob</b>		
18-25	22	8,5
26-30	18	7,0
31-45	120	46,5
46-60	80	31,0
61 ili više	18	7,0
Total	258	100,0
<b>Obrazovna razina</b>		
Osnovna škola	4	1,6
Trogodišnja strukovna škola	6	2,3
Srednja škola	82	31,8
Viša škola	24	9,3
Fakultet	108	41,9
Magisterij ili doktorat	34	13,2
Total	258	100,0
<b>Zemlja podrijetla</b>		
Hrvatska	200	77,5
Slovenija	18	7,0

Demografske karakteristike	f	%
Italija	4	1,6
Austrija	4	1,6
Njemačka	6	2,3
Srbija	8	3,1
Francuska	6	2,3
Ostale države	12	3,1
Total	258	100,0

*Izvor: izrada doktoranda*

Veći udio ispitanika sačinjavale su žene (54%). U najvećem prosjeku turisti su bili u dobi između 31 i 45 godina starosti, a najviše ih je završilo sveučilišni studij (41,9%). Najviše ispitanika bilo je iz Hrvatske (77,5%). Pretpostavlja se da je razlog najvećeg udjela Hrvata zbog provođenja istraživanja u fazi početka oporavka od korona krize u kojem stranci još uvijek nisu putovali u većem omjeru izvan svojih granica.

### **Rezultati statističke analize stavova turista**

Pitanja vezana uz temu istraživanja odnosila su se na mišljenja i stavove outdoor turista o turističkim destinacijama unutar PGŽ-a i Istre prilagođenih prema Carvache-Franco (2019) i Cheng-Fei (2010). Odgovori na pitanja bili su formirani kao pitanja odabira između više opcija, odnosno kao skale procjene Likertovog tipa sa stupnjevima od 1 do 7, pri čemu je 1 označavalo potpuno neslaganje ili izrazito negativno mišljenje, dok je ocjena 7 označavala potpuno slaganje ili izrazito pozitivno mišljenje.

Svako pitanje koje je imalo format Likertove skale je prikazano kao prosječna ocjena ispitanika, uz standardnu devijaciju kao mjeru raspršenja procjena od prosjeka. Uz to, rezultati su prikazani i zasebno za turiste, posjetitelje destinacija u Primorsko-goranskoj te Istarskoj županiji.

Pitanja s opcijama odgovora koje predstavljaju kvalitativno različite kategorije (odabir različitih opcija odgovora), prikazani su kao distribucije odgovora (postoci odgovora).

Razlika između dvije skupine ispitanika (PGŽ i Istarska županija) kod Likertovih skala testirana je statističkim t-testom za nezavisne uzorke kojim se utvrđuje postoji li statistički značajna razlika u procjenama između navedene dvije skupine ispitanika. Pri tome je nulta hipoteza (H0) kako između ispitanika otoka Krka tako i ispitanika kopnenih destinacija, ne postoji statistički značajna razlika u procjenama. Razlike između dvije skupine ispitanika na

kategorijalnim pitanjima, testirane su Hi-kvadrat testom kojim se utvrđuje statistička značajnost razlika u distribucijama odgovora između skupina ispitanika.

### Karakteristike posjeta

Na početku upitnika turiste se pitalo o posjetu destinaciji, o broju noćenja, kako su došli u destinaciju, o smještaju i sl. Ova skupina pitanja postavljena je u formatu odabira opcija odgovora, te su u tablicama prikazane postotne distribucije odgovora, a razlike između odgovora turista u PGŽ-u i Istarskoj županiji testirane su statističkim Hi-kvadrat testom.

Tablica 41. Broj noćenja turista u destinaciji

Koliko noćenja ćete ostvariti u ovoj destinaciji?	Primorsko - goranska županija	Istarska županija	Total
Bez noćenja	25,0%	18,8%	21,7%
1-3 noćenja	31,7%	42,0%	37,2%
4-7 noćenja	28,3%	24,6%	26,4%
Više od 7 noćenja	15,0%	14,5%	14,7%
Total	100,0%	100,0%	100,0%

Hi-Kvadrat=3,318, d.f.=3, p=0,345

Izvor: izrada doktoranda

Prema dobivenim rezultatima više od pola outdoor turista se u destinaciji zadržava do tri dana, tj. do tri noćenja. Pri tome oko petine (22%) nema ostvareno noćenje u destinaciji. Između PGŽ-a i Istarske županije nema statistički značajne razlike u distribucijama odgovora (p=0,646).

Analizira li se dnevna potrošnja outdoor turista (ne uključujući trošak smještaja), što je prikazano na sljedećoj tablici (Tablica 42.), iznos je kod većine (72%) do 375 Hrk (50 €) dnevno. Analiza razlika između županija, ukazuje na nižu potrošnju u PGŽ-u. Razlika u distribuciji odgovora između županija statistički je značajno različita (p=0,002).

Tablica 42. Prosječna dnevna potrošnja turista

Koliko ste u prosjeku dnevno potrošili u ovoj destinaciji? (ne uključujući troškove smještaja)	PGŽ	Istarska županija	Total
Manje od 30,00 € / 225,00 Hrk	40,0%	18,8%	28,7%
30,00 € - 50,00 € / 225,00 Hrk – 375,00 Hrk	38,3%	47,8%	43,4%
50,00 € - 100,00 € / 375,00 Hrk – 745,00 Hrk	15,0%	24,6%	20,2%
Više od 100,00 € / 745,00 Hrk	6,7%	8,7%	7,8%
Total	100,0%	100,0%	100%

Hi-Kvadrat=14,651, d.f.=3, p=0,002

Izvor: izrada doktoranda

Većina outdoor turista (69%) stigla je u destinaciju s obitelji ili prijateljima, a nešto manje od trećine došlo je individualno (Tablica 43.). Organizirani, grupni dolasci su rijetki (manje od 2% ispitanika). Grupni dolasci su zastupljeni u izrazito niskom udjelu jer su u trenutku prikupljanja podataka na snazi bile mjere sprječavanja širenja zaraze Covid-19 koje su ograničavale organizirane prijevoze putnika. Kao i u prethodnim analizama, ni ovdje nije utvrđeno postojanje statistički značajne razlike između PGŽ-a i Istarske županije.

Tablica 43. Način dolaska turista u destinaciju

U ovu destinaciju došla\došao sam	PGŽ	Istarska županija	Total
Individualno	26,7%	31,9%	29,5%
S obitelji i/ili prijateljima	73,3%	65,2%	69,0%
Organizirano grupno putovanje	0,0%	2,9%	1,6%
Total	100,0%	100,0%	100%

$Hi-Kvadrat=4,684$ ,  $d.f.=2$ ,  $p=0,096$

Izvor: izrada doktoranda

Nešto manje od trećine ispitanih turista prvi je put u destinaciji, oko 30% je u destinaciji već bilo do 5 puta, a 38% ispitanika je više od pet puta posjetilo destinaciju.

Tablica 44. Broj turističkih posjeta destinaciji

Koliko ste puta do sada posjetili ovu destinaciju s ciljem outdoor turističke aktivnosti	Primorsko - goranska županija	Istarska županija	Total
prvi put sam ovdje	31,7%	31,9%	31,8%
2 – 5 puta	35,0%	26,1%	30,2%
više od 5 puta	33,3%	42,0%	38,0%
Total	100,0%	100,0%	100%

$Hi-Kvadrat=2,965$ ,  $d.f.=2$ ,  $p=0,227$

Izvor: izrada doktoranda

Između PGŽ-a i Istarske županije nema statistički značajne razlike u raspodjeli postotaka prema frekvenciji dolazaka u destinaciju ( $p=0,227$ ). Uz to, gotovo 90% ispitanika, kao što prikazuje sljedeća tablica, ima namjeru ponovo posjetiti destinaciju. Manje od 1% nema namjeru ponovo posjetiti destinaciju, dok je oko 12% nesigurno u ponovnoj posjeti. Niti kod ovoga odgovora nema statistički značajne razlike između turista u destinacijama PGŽ-a i turista u Istri.

Tablica 45. Namjera ponovnog posjeta destinacije

Namjeravate li ponovo posjetiti ovu destinaciju	PGŽ	Istarska županija	Total
Da	83,3%	89,9%	86,8%



Namjeravate li ponovno posjetiti ovu destinaciju	PGŽ	Istarska županija	Total
Ne	1,7%	0,0%	0,8%
Ne znam	15,0%	10,1%	12,4%
Total	100,0%	100,0%	100,0%

*Hi-Kvadrat=3,834, d.f.=2, p=0,147*

*Izvor: izrada doktoranda*

Što se tiče vrste smještaja, outdoor turisti se uglavnom oslanjaju na privatni smještaj (40%) ili borave kod prijatelja, rodbine i sl. (23%). U hotelima, bez obzira na kategoriju, odsjeda oko 22% ispitanika.

*Tablica 46. Noćenja outdoor turista po vrstama objekata*

Gdje ste smješteni	PGŽ	Istarska županija	Total
U hotelu kategorije 4* ili 5*	11,7%	15,9%	14,0%
U hotelu kategorije 3* ili manje zvjezdica	6,7%	8,7%	7,8%
U privatnom smještaju	31,7%	46,4%	39,5%
U odmaralištu ili turističkom naselju	5,0%	5,8%	5,4%
U kampu	5,0%	2,9%	3,9%
Privatno (prijatelji, rodbina)	30,0%	17,4%	23,3%
Bez smještaja	6,7%	2,9%	4,7%
Nešto drugo	3,3%	0,0%	1,6%
Total	100%	100%	100%

*Hi-Kvadrat=16,449, d.f.=7, p=0,021*

*Izvor: izrada doktoranda*

Utvrđena je statistički značajna razlika u vrsti smještaja između PGŽ-a i Istarske županije ( $p=0,021$ ). U Istarskoj županiji nešto je više zastupljen privatni smještaj (46%) nego u PGŽ-u (32%), dok outdoor turisti u PGŽ-u češće odsjedaju kod prijatelja i rodbine (30%) nego oni u Istri (17%).

Za nešto više od pola (55%) outdoor turista, outdoor aktivnosti su glavni motiv dolaska, za 27% outdoor aktivnosti su bile popratni motiv, dok je tek 18% ispitanika u destinaciji otkrilo outdoor aktivnosti.

*Tablica 47. Motiv dolaska u destinaciju*

Koji je Vaš glavni motiv dolaska u ovu destinaciju	PGŽ	Istarska županija	Total
outdoor turizam (aktivnosti) glavni je motiv dolaska	43,9%	64,6%	54,9%
outdoor turizam (aktivnosti) popratni je motiv dolaska	36,8%	18,5%	27,0%
outdoor turizam (aktivnosti) nije bio primarni motiv, ali sam po dolasku otkrio-la zanimljive outdoor aktivnosti	19,3%	16,9%	18,0%
Total	100,0%	100,0%	100,0%

*Hi-Kvadrat=12,541, d.f.=2, p=0,002*

*Izvor: izrada doktoranda*

Outdoor turizam kao glavni motiv statistički je značajno češći razlog u Istarskoj županiji (65%) nego u PGŽ-u (44%), gdje je outdoor češće popratni motiv (37% nasuprot 19% u Istarskoj županiji).

Za događaj, odnosno aktivnost, turisti su podjednako saznali preko osobnih preporuka i preko Internet oglašavanja (47% - 48% ispitanih), nešto manje je informaciju dobilo putem tiskanih medija, a tek vrlo malo njih se informiralo na sajmovima i prezentacijama.

Tablica 48. Način informiranja u odabiru destinacije

Na koji način ste saznali za događanje\aktivnost kojem ste prisustvovali	PGŽ	Istarska županija	Total
Osobna preporuka	49,1%	44,6%	46,7%
Oglašavanjem putem interneta	42,1%	52,3%	47,5%
Oglašavanjem u novinama ili drugim tiskanim materijalima	8,8%	1,5%	4,9%
Sajmovi i prezentacije	0,0%	1,5%	0,8%
Total	100,0%	100,0%	100,0%

*Hi-Kvadrat=9,810, d.f.=3, p=0,020*

*Izvor: izrada doktoranda*

Što se tiče razlika između PGŽ-a i Istarske županije, utvrđeno je postojanje statistički značajne razlike u distribuciji postotaka odgovora. Kao što se vidi iz tablice, turisti u PGŽ-u su se u većem postotku informirali preko tiskanih medija i materijala nego u Istarskoj županiji (9% nasuprot 1,5%), a manje preko Interneta nego u Istarskoj županiji (42% nasuprot 52% u Istarskoj županiji).

Većina ispitanika se outdoor turističkim aktivnostima bavi 5 ili više godina (39%) ali je znatan postotak i onih koji se takvim aktivnostima bave povremeno (28%). Oko četvrtine (25%) se outdoor aktivnostima bavi između jedne i pet godina.

Tablica 49. Bavljenje outdoor aktivnostima

Koliko dugo se bavite outdoor turističkim aktivnostima	PGŽ	Istarska županija	Total
Bavim se samo povremeno	34,5%	22,7%	28,2%
Manje od godinu dana	6,9%	9,1%	8,1%
1 – 3 godine	17,2%	9,1%	12,9%
3 – 5 godina	8,6%	15,2%	12,1%
5 i više godina	32,8%	43,9%	38,7%
Total	100,0%	100,0%	100,0%

*Hi-Kvadrat=10,741, d.f.=4, p=0,030*

*Izvor: izrada doktoranda*

Hi kvadrat testom utvrđeno je postojanje statistički značajne razlike ( $p=0,03$ ) u distribuciji odgovora između ispitanika u PGŽ-u i Istarskoj županiji. Veći udio ispitanika u PGŽ-u se

povremeno bavi outdoor aktivnostima nego ispitanici u Istarskoj županiji gdje je veći udio ispitanika koji se dulje godina bave outdoor aktivnostima.

### Ocjene outdoor turističke ponude u destinaciji

U sljedeća četiri pitanja, od ispitanika se tražilo da procijene općenito ponudu outdoor turizma u destinaciji, te promociju i autentičnost ponude. Uz to, korišteno je i pitanje o vjerojatnosti preporuke destinacije prijateljima, kolegama i rodbini. Radi se o NPS (Net Promoter Score) pitanju koje se često koristi u marketinškoj praksi kao jedan od glavnih KPI-eva.

Pitanja o procjeni outdoor ponude i promocije bila su na Likertovoj skali sa stupnjevima od 1 do 7 (1-izrazito loše, 4-osrednje, 7-izrazito dobro), dok je NPS pitanje bilo na skali od 0 do 10 (0-uopće ne bih preporučio-la do 10-sigurno bih preporučio-la).

U tablicama su prikazane prosječne ocjene i standardne devijacije na pitanja ocjenama outdoor ponude. Uz to provedeno je i testiranje statističke značajnosti razlika prosjeka procjena između dvije skupine ispitanika neparametrijskim Mann-Whitney testom.

Tablica 50. Ocjena outdoor ponude i promocije od strane outdoor turista

Kako ocjenjujete ponudu/promociju outdoor turizma u destinaciji		Ocjena outdoor ponude u destinaciji		
		$\bar{x}$	$\sigma$	N
Destinacija	PGŽ	4,92	1,633	120
	Istarska županija	5,48	1,456	138
	Total	5,22	1,563	258
		Ocjena outdoor promocije u destinaciji		
Destinacija	PGŽ	4,55	1,494	120
	Istarska županija	5,00	1,499	138
	Total	4,79	1,511	258

Mann-Whitney test - ocjena ponude:  $U=-6624,5$ ,  $p=0,005$ , ocjena promocije:  $U=-678,0$ ,  $p=0,010$

Izvor: izrada doktoranda

Neparametrijski test za zavisne uzorke, Wilcoxonov test rangova pokazuje statistički značajno nižu ocjenu promocije outdoor turizma nego ocjenu ponude ( $Z=5,685$ ;  $p<0,001$ ). Prosječna ocjena na ukupnom uzorku iznosi 5,22, što znači kako su u prosjeku ispitanici relativno povoljno ocijenili ponudu outdoor turizma (ocjena 4 imala je oznaku „osrednje“). Uz to testiranje razlika u prosjeku između PGŽ-a i Istarske županije pokazalo je kako su ispitanici u Istri dali statistički značajno više procjene ( $p=0,004$ ) nego ispitanici u PGŽ-u, tj. outdoor ponuda u Istri bolje je procijenjena nego

ponuda u PGŽ-u. Nešto lošije prosječne ocjene ispitanici su dali promociji outdoor turizma. Ocjena promocije je ocijenjena nešto više od osrednje ocjene.

Također i kod ovoga pitanja utvrđeno je i postojanje statistički značajne razlike između PGŽ-a i Istarske županije ( $p=0,010$ ). Ispitanici su statistički značajno više ocijenili promociju outdoor ponude u Istri nego u PGŽ-u.

Tablica 51. Ocjena autentičnosti outdoor ponude

Kako biste ocijenili autentičnost ponude outdoor turizma u destinaciji		Autentičnost outdoor ponude		
		$\bar{x}$	$\sigma$	N
Destinacija	PGŽ	4,87	1,517	120
	Istarska županija	5,36	1,509	138
	Total	5,13	1,530	258

$U=-680,1, p=0,010$

Izvor: izrada doktoranda

Slično kao i prethodna dva pitanja, ocjena autentičnosti ponude je općenito viša od srednje, a statistički je značajno viša ( $p=0,009$ ) kod ispitanika koji su procjenjivali autentičnost u Istarskoj nego u PGŽ-u. Procjena autentičnosti ponude se ne razlikuje statistički značajno od opće ocjene ponude ( $Z=1,361; p=0,174$ ) ali je statistički značajno viša nego ocjena promocije ( $Z=-4,190; p<0,001$ ).

Sljedeće pitanje koje je bilo postavljeno ispitanicima, pitanje o tome koliko je vjerojatno da bi preporučili destinaciju (na skali od 0 do 10), odnosno NPS pitanje koje je u posljednjih desetak godina postalo jedno od korištenijih KPI-jeva u području marketinga pokazuje kako je većina ispitanika sklona u određenoj mjeri preporučiti destinaciju. Pri tome je procjena vjerojatnosti preporuke statistički značajno viša u Istri nego u PGŽ-u.

Tablica 52. Buduća preporuka destinacije outdoor turista

U kojoj biste mjeri preporučili ovu destinaciju za outdoor turizam prijateljima ili poznanicima		Preporuka destinacije		
		$\bar{x}$	$\sigma$	N
Destinacija	PGŽ	7,33	2,844	120
	Istarska županija	8,51	2,239	138
	Total	7,96	2,600	258

$U=6242,0, p<0,001$

Izvor: izrada doktoranda

Baehre *et al.* (2022.) tvrde da se NPS pitanje koristi i na način da se na agregiranoj razini zbroje postoci ispitanika koji su dali ocjenu 0 do 6 i ti se ispitanici nazivaju „Detraktori“, dakle osobe koje

nisu sklone davati preporuku, odnosno osobe koje su čak sklone odgovarati osobe u okolini od proizvoda ili usluge. Ispitanici koji su dali ocjenu 7 ili 8 nazivaju se neutralnima, a ispitanici koji daju ocjenu 9 ili 10 promotorima, tj. osobama za koje se smatra da su skloni preporučivati proizvod ili uslugu, odnosno u ovom slučaju destinaciju, *word-of-mouth* kanalom. Krajnji rezultat je razlika između postotka promotora i detraktora i ta se razlika naziva NPS skorom. NPS skor se koristi kao stupanj u kojem se potencijal neke usluge širi putem preporuka. Iako ovakav način korištenja NPS skora ima brojne metrijske nedostatke, zbog jednostavnosti u velikoj je mjeri raširen kao jedna od mjera uspješnosti usluge ili proizvoda u različitim industrijama.

Razmotre li se postoci promotora, neutralnih i detraktora, kao i KPI skorovi, što je prikazano u sljedećoj tablici, više od polovice ispitanika na ukupnoj razini sklono je preporučiti destinaciju, a razlika u postotku između njih i nesklonih preporuci (KPI skor) iznosi 30,2. Razmotri li se prema županijama, PGŽ ima gotovo 20%-tnih bodova manje promotora nego Istarska županija, a postotak „detraktora“ je za više od 15%-tnih bodova viši u PGŽ-u nego i Istarskoj županiji. Postotak neutralnih podjednak je u obje županije.

Tablica 53. NPS skor

Ispitanici	PGŽ	Istarska županija	Total
% detraktora	30,0%	14,5%	21,7%
% neutralnih	28,3%	24,6%	26,4%
% promotora	41,6%	60,8%	51,9%
NPS skor (% promotora - % detraktora)	11,6	46,3	30,2

Izvor: izrada doktoranda

U nastavku je prikazana korelacija između četiri gore obrađena pitanja (Tablica 54.).

Tablica 54. Korelacije ponude, promocije, autentičnosti i vjerojatnosti preporuke destinacije

	Ocjena outdoor ponude	Ocjena outdoor promocije	Ocjena autentičnosti ponude	Preporuka destinacije
Ocjena outdoor ponude		0,705	0,720	0,737
Ocjena outdoor promocije			0,655	0,596
Ocjena autentičnosti ponude				0,723
Preporuka destinacije				

Sve su korelacije statistički značajne na razini  $p < 0,001$

Izvor: izrada doktoranda

Promotre li se korelacije između četiri gore obrađena pitanja, povezanost između ocjena ponude i ostale tri ocjene su visoke (više od 0,7). Ocjena promocije je najmanje povezana s ostalim ocjenama, osobito s autentičnosti i vjerojatnosti preporuke, iako su i te korelacije umjereno visoke.

### Ocjene elemenata-aspekata turističke destinacije

U ovom dijelu upitnika od ispitanika se tražilo da na Likertovoj skali od 1 do 7, poput pitanja u prethodnom bloku, procijene različite aspekte turističke destinacije. Aspekti su bili podijeljeni u dvije skupine: općenite aspekte i određeni broj specifičnih aspekata koji su uz skalu 1 do 7 imali i opciju odgovora 0 –“ ne koristim”, “nije mi važno”.

Opći aspekti prikazani su u Tablici 55. – prosjeci ocjena i standardne devijacije na total uzorku kao i prema županiji (PGŽ i Istarska). I ovdje je proveden neparametrijski Mann-Whitney test za svaku tvrdnju kako bi se utvrdilo postoje li statistički značajne razlike između prosječnih procjena ispitanika u dvije županije. Aspekti kod kojih postoji statistički značajna razlika u Mann-Whitney testu između PGŽ-a i Istarske županije (tj. kod kojih je  $p < 0,05$ ), označeni su podebljanim fontom.

Cronbach Alpha ovih pitanja iznosi 0,977 što je vrlo visoki koeficijent koji ukazuje na visok stupanj unutarnje dosljednosti ovoga skupa pitanja.

Prema dobivenim rezultatima, najviše su ocijenjeni ljepota krajolika, osjećaj sigurnosti i zaštite, klima i ljubaznost stanovništva. Najniže ocijenjeni su aspekti urbana skladnost, signalizacija outdoor turističkih aktivnosti i lokalni promet. Testiranjem razlika u prosječnim ocjenama aspekata između dvije županije utvrđeno je kako je čistoća mora statistički značajno više ocijenjena u PGŽ-u, dok su aspekti lokalne gastronomije, outdoor događaji, trgovine, sportski sadržaji i lokalni promet statistički značajno bolje ocijenjeni u Istarskoj nego u PGŽ-u.

Tablica 55. Ocjene elemenata outdoor ponude od strane turista

Elementi turističke ponude	PGŽ		Istarska županija		Total		Testiranje razlika	
	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	U	p
<b>Ocjene elemenata turističke destinacije</b>								
Ljepota krajolika	6,18	1,263	6,29	1,314	6,24	1,289	6066	0,509
Osjećaj sigurnosti i zaštite	6,00	1,384	6,12	1,394	6,06	1,388	6067	0,504
Klima	5,97	1,384	6,04	1,372	6,01	1,375	6045	0,655
Ljubaznost stanovništva	5,80	1,406	5,81	1,370	5,81	1,384	6007	0,947
Znanje stranih jezika zaposlenih u turizmu	5,73	1,383	5,75	1,328	5,74	1,351	6012	0,905
Ljubaznost zaposlenih u turizmu	5,70	1,447	5,78	1,449	5,74	1,446	6046	0,648
<b>Čistoća mora</b>	<b>5,97</b>	<b>1,408</b>	<b>5,51</b>	<b>1,599</b>	<b>5,72</b>	<b>1,528</b>	<b>6245</b>	<b>0,015</b>

Elementi turističke ponude	PGŽ		Istarska županija		Total		Testiranje razlika	
	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	U	p
Ocjene elemenata turističke destinacije	5,55	1,263	5,80	1,262	5,68	1,266	6157	0,118
<b>Lokalna gastronomija</b>	<b>5,38</b>	<b>1,479</b>	<b>5,87</b>	<b>1,387</b>	<b>5,64</b>	<b>1,448</b>	<b>6072</b>	<b>0,007</b>
Prometna dostupnost	5,58	1,363	5,64	1,388	5,61	1,374	6032	0,752
Šetnice	5,60	1,325	5,58	1,392	5,59	1,359	6012	0,905
Objekti za smještaj	5,52	1,378	5,61	1,348	5,57	1,360	6054	0,589
Parkovi i zelene površine	5,43	1,527	5,65	1,418	5,55	1,471	6119	0,234
Očuvanost okoliša	5,52	1,449	5,57	1,361	5,54	1,400	6028	0,782
Radno vrijeme ugostiteljskih objekata	5,45	1,425	5,49	1,436	5,47	1,428	6024	0,811
Ugostiteljski objekti	5,23	1,516	5,57	1,273	5,41	1,398	6191	0,057
Radno vrijeme uslužnih djelatnosti	5,28	1,578	5,38	1,481	5,33	1,525	6049	0,624
Ponuda sadržaja outdoor aktivnosti	5,13	1,571	5,48	1,456	5,32	1,518	6183	0,069
Turistička signalizacija u destinaciji	5,18	1,506	5,36	1,345	5,28	1,422	6101	0,314
<b>Događaji vezani za outdoor turizam</b>	<b>5,02</b>	<b>1,572</b>	<b>5,48</b>	<b>1,330</b>	<b>5,26</b>	<b>1,463</b>	<b>6255</b>	<b>0,011</b>
Trgovine	5,05	1,613	5,45	1,362	5,26	1,495	6116	0,062
Odnos cijene i kvalitete ponude	5,20	1,382	5,32	1,318	5,26	1,347	6071	0,481
<b>Sportski sadržaji</b>	<b>4,95</b>	<b>1,472</b>	<b>5,46</b>	<b>1,436</b>	<b>5,22</b>	<b>1,472</b>	<b>6283</b>	<b>0,005</b>
Turističke informacije prije dolaska u destinaciju	5,08	1,515	5,25	1,392	5,17	1,450	6090	0,369
Urbana skladnost	4,83	1,568	5,14	1,381	5,00	1,476	6170	0,091
Signalizacija za outdoor turističke aktivnosti	4,82	1,614	5,04	1,532	4,94	1,572	6116	0,248
<b>Lokalni promet</b>	<b>4,43</b>	<b>1,516</b>	<b>5,01</b>	<b>1,504</b>	<b>4,74</b>	<b>1,534</b>	<b>6308</b>	<b>0,002</b>

Izvor: izrada doktoranda

Kod specifičnih aspekata u računanje prosječnih ocjena nisu uzeti u obzir ispitanici koji su aspekt označili ocjenom 0, što je značilo da im određeni aspekt nije važan, odnosno da takve usluge obuhvaćene aspektom ne koriste.

U nastavku prikazan je postotak ispitanika koji su dali neku od ocjena 1 do 7 za pojedini aspekt, tj. kojima je aspekt relevantan (nisu stavili oznaku 0).

Tablica 56. Relevantnost aspekata turističkih sadržaja u outdoor turizmu

Specifični aspekt	% ispitanika kojima je aspekt relevantan
Parkirališta	87%
Uređenost i čistoća plaža	87%
Kulturno - povijesna baština	86%
Kulturni sadržaji	77%
Zabavni sadržaji	75%
Ponuda izleta	71%
Ponuda najma sportske opreme	70%
Ponuda suvenira	66%
Turistički sadržaji na plažama	64%
Sadržaji za zdravstveni turizam	43%

Izvor: izrada doktoranda

Parkirališta, plaže i kulturno-povijesna baština relevantni su aspekti za najveći postotak ispitanika (više od 85% ispitanika), a najmanjem postotku ispitanika relevantni su sadržaji povezani sa zdravstvenim turizmom (43%). Najviše ocjene ispitanici su dali kulturno-povijesnoj baštini i uređenosti plaža, dok je najniže ocijenjen aspekt sadržaja zdravstvenog turizma (koji je ujedno relevantan za najmanji broj ispitanika).

Tablica 57. Ocjene elemenata turističke destinacije u odnosu Primorsko-goranske i Istarske županije

Ocjene elemenata turističke destinacije	PGŽ		Istarska županija		Total		Testiranje razlika	
	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	U	p
Kulturno - povijesna baština	5,63	1,080	5,74	1,359	5,69	1,237	6062	0,534
Uređenost i čistoća plaža	5,65	1,255	5,58	1,206	5,61	1,228	6040	0,691
Ponuda izleta	5,18	1,342	5,49	1,132	5,34	1,246	6175	0,082
Zabavni sadržaji	5,00	1,346	5,24	1,313	5,13	1,330	6127	0,204
<b>Kulturni sadržaji</b>	<b>4,91</b>	<b>1,577</b>	<b>5,35</b>	<b>1,349</b>	<b>5,12</b>	<b>1,482</b>	<b>62,17</b>	<b>0,031</b>
Turistički sadržaji na plažama	4,89	1,364	5,25	1,205	5,07	1,295	6191	0,058
Ponuda najma sportske opreme	4,96	1,377	5,00	1,504	4,98	1,439	6020	0,842
Ponuda suvenira	4,78	1,627	5,04	1,448	4,92	1,536	6118	0,240
Parkirališta	4,75	1,527	5,00	1,620	4,89	1,580	6121	0,227
Sadržaji za zdravstveni turizam	4,73	1,591	4,55	1,555	4,63	1,571	6072	0,471

Izvor: izrada doktoranda

Kod većine ovih specifičnih aspekata nema statistički značajnih razlika između PGŽ-a i Istarske županije. Izuzetak je aspekt ponude kulturnih sadržaja koji je statistički značajno bolje ocijenjen u Istarskoj nego u Primorsko-goranskoj županiji.

### Testiranje pomoćne hipoteze H1C - Regresijska analiza utjecaja elemenata turističke ponude na sklonost preporuci turističke destinacije

Pomoćna hipoteza H1C glasila je: Događaji i ponude koje se odnose na outdoor turizam imaju statistički značajan utjecaj na sklonost preporuci destinacije od strane outdoor turista.

Kako bi se provjerio utjecaj ocjene aspekata outdoor turizma u odnosu na ocjene ostalih aspekata turističke ponude, kao i same destinacije, provedena je multipla regresijska analiza.

Analiza je provedena na turistima koji su posjetili destinacije u PGŽ-u i Istri.

Zavisna varijabla (kriterijska varijabla): NPS – Sklonost preporuci destinacije (U kojoj biste mjeri preporučili ovu destinaciju za outdoor turizam prijateljima ili poznanicima?).

Nezavisne varijable (prediktori) su varijable ocjena elemenata turističke ponude.



Korištena je multipla regresijska analiza (enter metoda kod koje se analizira „utjecaj“ svih prediktora odjednom).

Tablica 58. Spremnost na preporuku destinacije od strane outdoor turista

Kriterijska varijabla: U kojoj biste mjeri preporučili ovu destinaciju za outdoor turizam prijateljima ili poznicima	$\bar{x}$	$\sigma$	N
		7,96	2,600
Prediktorske varijable – Ocjene elemenata turističke ponude u destinaciji			
Klima	6,01	1,375	258
Ljubaznost stanovništva	5,81	1,384	258
Ljubaznost zaposlenih u turizmu	5,74	1,446	258
Znanje stranih jezika zaposlenih u turizmu	5,74	1,351	258
Prometna dostupnost	5,61	1,374	258
Lokalni promet	4,74	1,534	258
Turističke informacije prije dolaska u destinaciju	5,17	1,450	258
Turistička signalizacija u destinaciji	5,28	1,422	258
Signalizacija za outdoor turističke aktivnosti	4,94	1,572	258
Događaji vezani za outdoor turizam	5,26	1,463	258
Uređenost mjesta	5,68	1,266	258
Urbana skladnost	5,00	1,476	258
Šetnice	5,59	1,359	258
Parkovi i zelene površine	5,55	1,471	258
Ljepota krajolika	6,24	1,289	258
Očuvanost okoliša	5,54	1,400	258
Čistoća mora	5,72	1,528	258
Osjećaj sigurnosti i zaštite	6,06	1,388	258
Radno vrijeme uslužnih djelatnosti (banke, trgovine i sl.)	5,33	1,525	258
Radno vrijeme ugostiteljskih objekata	5,47	1,428	258
Trgovine	5,26	1,495	258
Objekti za smještaj	5,57	1,360	258
Ugostiteljski objekti	5,41	1,398	258
Sportski sadržaji	5,22	1,472	258
Ponuda sadržaja outdoor aktivnosti	5,32	1,518	258
Lokalna gastronomija	5,64	1,448	258
Odnos cijene i kvalitete ponude	5,26	1,347	258
Parkirališta	4,78	1,512	258
Kulturno - povijesna baština	5,48	1,285	258
Ponuda suvenira	4,68	1,384	258
Uređenost i čistoća plaža	5,43	1,265	258
Turistički sadržaji na plažama	4,79	1,207	258

Kriterijska varijabla: U kojoj biste mjeri preporučili ovu destinaciju za outdoor turizam prijateljima ili poznicima	$\bar{x}$	$\sigma$	N
		7,96	2,600
Kulturni sadržaji	4,91	1,406	258
Zabavni sadržaji	4,90	1,271	258
Ponuda najma sportske opreme	4,75	1,326	258
Sadržaji za zdravstveni turizam	4,40	1,288	258
Ponuda izleta	5,04	1,231	258

Izvor: izrada doktoranda

Na temelju pokazatelja kriterijske varijable izveden je koeficijent multiple regresije i koeficijent determinacije (Tablica 59.).

Tablica 59. Koeficijent multiple regresije i koeficijent determinacije

R	R Square	Std. Error of the Estimate
0,821	0,674	1,604

Izvor: izrada doktoranda

Koeficijent multiple regresije iznosi 0,821, a koeficijent determinacije ( $R^2$ ) 0,674.

Varijable u prediktorskom modelu zajedno objašnjavaju 67,4% varijance kriterijske varijable (sklonost preporuci destinacije).

U nastavku prikazana je ANOVA - analiza varijance koja pokazuje statističku značajnost prediktorskog modela.

Tablica 60. ANOVA - Analiza varijance

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	Regression	1171,330	37	31,658	12,299	P<0,001
	Residual	566,283	220	2,574		
	Total	1737,612	257			

Izvor: izrada doktoranda

Na donjoj tablici su svi prediktori s regresijskim koeficijentima, razinama značajnosti u predikciji, te njihove korelacije s kriterijskom varijablom kao i parcijalne korelacije (korelacije prediktora i kriterija uz konstantne korelacije svih ostalih prediktora s kriterijskom varijablom, kao i konstantnim međusobnim korelacijama).

Veličina i smjer regresijskih koeficijenata ukazuje na značaj pojedinog prediktora na kriterij.

Tablica 61. Regresijski koeficijenti

	Nestandardizirani koeficijenti B		Standardizirani koeficijenti	Statistička značajnost prediktora (t)	p	Korelacija s kriterij varijablom (r)	Parcijalna korelacija s kriterij varijablom
	B	Std. Error	Beta				
Konstanta	-,502	,745		-,673			
<b>Klima</b>	<b>,467</b>	<b>,185</b>	<b>,247</b>	<b>2,531</b>	<b>,012</b>	<b>,627</b>	<b>,168</b>
<b>Ljubaznost stanovništva</b>	<b>,492</b>	<b>,213</b>	<b>,262</b>	<b>2,305</b>	<b>,022</b>	<b>,595</b>	<b>,154</b>
Ljubaznost zaposlenih u turizmu	,249	,158	,138	1,574	,117	,610	,106
Znanje stranih jezika zaposlenih u turizmu	,077	,146	,040	,528	,598	,584	,036
Prometna dostupnost	-,254	,152	-,134	-1,671	,096	,473	-,112
Lokalni promet	,033	,103	,020	,323	,747	,481	,022
<b>Turističke informacije prije dolaska u destinaciju</b>	<b>,314</b>	<b>,140</b>	<b>,175</b>	<b>2,241</b>	<b>,026</b>	<b>,582</b>	<b>,149</b>
Turistička signalizacija u destinaciji	-,050	,139	-,027	-,362	,718	,588	-,024
Signalizacija za outdoor turističke aktivnosti	,027	,125	,016	,216	,829	,607	,015
<b>Događaji vezani za outdoor turizam</b>	<b>,463</b>	<b>,156</b>	<b>,260</b>	<b>2,965</b>	<b>,003</b>	<b>,721</b>	<b>,196</b>
Uređenost mjesta	,266	,161	,130	1,649	,101	,568	,110
Urbana skladnost	,228	,134	,129	1,696	,091	,523	,114
Šetnice	,274	,163	,143	1,677	,095	,575	,112
Parkovi i zelene površine	,185	,164	,105	1,128	,261	,622	,076
Ljepota krajolika	,151	,165	,075	,916	,361	,507	,062
Očuvanost okoliša	,023	,151	,013	,155	,877	,561	,010
Čistoća mora	,022	,112	,013	,199	,842	,428	,013
Osjećaj sigurnosti i zaštite	,145	,178	,077	,815	,416	,555	,055
Radno vrijeme uslužnih djelatnosti (banke, trgovine i sl.)	-,166	,141	-,097	-1,181	,239	,518	-,079
Radno vrijeme ugostiteljskih objekata	,041	,127	,022	,319	,750	,533	,022

	Nestandardizirani koeficijenti B		Standardizirani koeficijenti	Statistička značajnost prediktora (t)	p	Korelacija s kriterij varijablom (r)	Parcijalna korelacija s kriterij varijablom
	B	Std. Error	Beta				
Trgovine	,120	,131	,069	,916	,361	,557	,062
Objekti za smještaj	,086	,166	,045	,522	,603	,609	,035
Ugostiteljski objekti	,119	,150	,064	,795	,428	,597	,053
<b>Sportski sadržaji</b>	<b>,357</b>	<b>,138</b>	<b>,202</b>	<b>2,584</b>	<b>,010</b>	<b>,687</b>	<b>,172</b>
Ponuda sadržaja outdoor aktivnosti	-,027	,159	-,016	-,172	,863	,658	-,012
Lokalna gastronomija	,126	,150	,070	,840	,402	,639	,057
Odnos cijene i kvalitete ponude	,285	,160	,148	1,786	,075	,632	,120
Parkirališta	,167	,099	,097	1,684	,094	,342	,113
Kulturno - povijesna baština	,068	,125	,034	,543	,588	,269	,037
Ponuda suvenira	,075	,103	-,040	,726	,468	,152	,049
<b>Uređenost i čistoća plaža</b>	<b>,437</b>	<b>,137</b>	<b>,213</b>	<b>3,200</b>	<b>,002</b>	<b>,251</b>	<b>,211</b>
Turistički sadržaji na plažama	,027	,143	,012	,187	,852	,290	,013
Kulturni sadržaji	,126	,107	,068	1,177	,240	,306	,079
Zabavni sadržaji	,071	,130	,035	,548	,584	,230	,037
Ponuda najma sportske opreme	,238	,135	,121	1,768	,078	,322	,118
Sadržaji za zdravstveni turizam	,118	,127	,059	,936	,350	,256	,063
Ponuda izleta	,053	,147	,025	,358	,721	,338	,024

Izvor: izrada doktoranda

Radi preglednosti, u donjoj tablici su prikazani samo oni prediktori koji su statistički značajno povezani s kriterijskom varijablom – sklonosti preporuci destinacije.

*Tablica 62. Beta koeficijenti statistički značajnih prediktora sklonosti preporuci destinacije*

<b>Element ponude</b>	<b>Beta koeficijent</b>
Ljubaznost stanovništva	0,262
Događaji vezani za outdoor turizam	0,260
Klima	0,247
Uređenost i čistoća plaža	0,213
Sportski sadržaji	0,202
Turističke informacije prije dolaska u destinaciju	0,175

*Izvor: izrada doktoranda*

Ljubaznost stanovništva i događaji vezani uz outdoor turizam najviše utječu na sklonost preporuci destinacije. Iza njih slijedi klima, te uređenost i čistoća plaža, kao i sportski sadržaji. Na posljednjem mjestu među statistički značajnim prediktorima su informacije prije samog dolaska u destinaciju. Ostali prediktori nisu statistički značajni. Prema rezultatima analize, za veću privlačnost outdoor destinacija potrebno je djelovati na bolju ponudu outdoor i turističkih sadržaja, uređenost plaža, te na informacije prije dolaska u destinaciju, te ukoliko je moguće poticati i održavati ljubaznost lokalnog stanovništva. Klima, iako važna, čimbenik je na kojeg nije moguće utjecati, ali je moguće promovirati ugodnu klimu u pružanju turističkih informacija.

Prema provedenoj analizi može se dijelom prihvatiti pomoćna hipoteza H1C, na sklonost preporuci destinacije statistički značajno utječu događaji vezani uz outdoor turizam, dok za povezanost ponude outdoor sadržaja sa sklonosti preporuci destinacije nije utvrđena statistički značajna povezanost.

## Testiranje razlika između Primorsko-goranske i Istarske županije

Testirane su razlike između dvije županije neparametrijskim Mann-Whitney testom i to u kriterijskoj varijabli (sklonost preporuci destinacije, kao i u statistički značajnim prediktorima).

Tablica 63. Testiranje razlika u preporuci destinacije

	Destinacija	N	Prosječna ocjena	Std. devijacija	Std. Error Mean
U kojoj biste mjeri preporučili ovu destinaciju za outdoor turizam prijateljima ili poznanicima	PGŽ	120	7,33	2,844	,260
	Istra	138	8,51	2,239	,191

$U = 6242,0; p < 0,001$

Izvor: izrada doktoranda

Destinacije u Istarskoj županiji su statistički značajno bolje ocijenjene – tj. turisti u Istri su skloniji preporuci destinacije nego turisti u PGŽ-u. Razlika u ocjeni iznosi gotovo 1,2 ocjene na skali 1 do 5.

Tablica 64. Usporedba preporuka po destinacijama

	Destinacija	N	Prosječna ocjena	Std. Deviation	Std. Error Mean
Klima	PGŽ	120	5,97	1,384	,126
	Istarska županija	138	6,04	1,372	,117
Ljubaznost stanovništva	PGŽ	120	5,80	1,406	,128
	Istarska županija	138	5,81	1,370	,117
Događaji vezani za outdoor turizam	PGŽ	120	5,02	1,572	,143
	Istarska županija	138	5,48	1,330	,113
Uređenost i čistoća plaža	PGŽ	120	5,48	1,290	,118
	Istarska županija	138	5,38	1,245	,106
Sportski sadržaji	PGŽ	120	4,95	1,472	,134
	Istarska županija	138	5,46	1,436	,122
Turističke informacije prije dolaska u destinaciju	PGŽ	120	5,08	1,515	,138
	Istarska županija	138	5,25	1,392	,119

Izvor: izrada doktoranda

Destinacije u Istarskoj županiji su bolje procijenjene nego destinacije u PGŽ u svim elementima ponude, osim čistoće plaža. Međutim, statistički su značajne samo razlike u ocjeni događaja vezanih uz outdoor turizam i ocjene sportskih sadržaja.

Tablica 65. Rezultati prediktora statističkog testiranja

Prediktor	Mann Whitney U	P
Klima	8040	0,666
Ljubaznost stanovništva	8196	0,883
<b>Događaji vezani za outdoor turizam</b>	<b>7018</b>	<b>0,030</b>
Uređenost i čistoća plaža	6186	0,537
<b>Sportski sadržaji</b>	<b>6416</b>	<b>0,001</b>
Turističke informacije prije dolaska u destinaciju	7704	0,322

Izvor: izrada doktoranda

Testiranje je provedeno Mann-Whitney testovima za nezavisne uzorke. Iako svi testirani prediktori utječu na ocjenu destinacije (tj. sklonost preporuke destinacije), na temelju provedene analize, postoje indicije kako veća sklonost preporuci outdoor destinacija u Istri nego destinacija u PGŽ-u proizlazi iz bolje ocijenjene ponude događaja vezanih uz outdoor turizam, te bolje ocijenjenih sportskih sadržaja.

#### **Razlika Istre i Primorsko-goranske županije u stavu lokalnog stanovništva prema outdoor turistima**

Kako bi se utvrdili mogući razlozi za razlike u većoj ocjeni, tj. sklonosti preporuke destinacija u Istri u odnosu na destinacije u PGŽ-u, provedeno je testiranje razlika u stavu lokalne zajednice u aspektima važnosti outdoor turizma, te percepcije uloga različitih dionika od strane lokalnih stanovnika.

Testiranje je provedeno Mann-Whitney testom za nezavisne uzorke.

Tablica 66. Testiranje razlika u stavu lokalne zajednice u aspektima važnosti outdoor turizma

	Županija	N	$\bar{x}$	$\sigma$	Std. Error Mean
Molimo izrazite Vaše mišljenje o outdoor turistima	PGŽ	120	5,74	1,226	,116
	Istarska	138	5,36	1,123	,169
U kojoj mjeri outdoor turizam ima važnu ulogu na konkurentnost destinacije	PGŽ	120	5,50	1,482	,141
	Istarska	138	5,55	1,284	,194
Po Vašem mišljenju koliko outdoor turizam doprinosi razvoju lokalne zajednice	PGŽ	120	5,50	1,361	,129
	Istarska	138	5,86	1,112	,168
Koliko outdoor turizam doprinosi boljem imidžu destinacije	PGŽ	120	5,80	1,212	,115
	Istarska	138	5,64	1,163	,175
Koliko outdoor turizam doprinosi razvoju i unaprjeđenju turističke infrastrukture	PGŽ	120	5,27	1,452	,138
	Istarska	138	5,68	1,073	,162
Na koji način smatrate da outdoor turizam povećava kvalitetu života lokalne zajednice	PGŽ	120	5,18	1,428	,136
	Istarska	138	5,32	1,116	,168
Na koji način smatrate da outdoor turizam doprinosi razvitku lokalnog gospodarstva	PGŽ	120	5,23	1,319	,125
	Istarska	138	5,55	1,088	,164
Kako ocjenjujete ulogu Turističke zajednice (TZ) u razvoju ponude outdoor turizma	PGŽ	120	4,58	1,587	,151
	Istarska	138	4,82	1,544	,233
Na koji način ocjenjujete ulogu Turističke zajednice (TZ) u promociji outdoor turizma	PGŽ	120	4,69	1,628	,155
	Istarska	138	4,77	1,669	,252
Na koji način ocjenjujete ulogu lokalne uprave i samouprave u razvoju ponude outdoor turizma	PGŽ	120	4,05	1,546	,147
	Istarska	138	4,23	1,828	,276
Kako ocjenjujete ulogu lokalne uprave i samouprave u unaprjeđenju promocije outdoor turizma	PGŽ	120	4,08	1,579	,150
	Istarska	138	4,32	1,762	,266
Kako ocjenjujete ulogu hotelijera u razvoju ponude outdoor turizma	PGŽ	120	4,46	1,445	,137
	Istarska	138	4,32	1,377	,208
Kako ocjenjujete ulogu ugostitelja u razvoju ponude outdoor turizma (dodatni sadržaji poput prodaje hrane i pića)	PGŽ	120	4,62	1,471	,140
	Istarska	138	4,91	1,217	,183
Kako ocjenjujete ulogu hotelijera u unaprjeđenju promocije outdoor turizma	PGŽ	120	4,37	1,439	,137
	Istarska	138	4,32	1,377	,208
Kako ocjenjujete ulogu ugostitelja u unaprjeđenju promocije outdoor turizma (dodatni sadržaji poput prodaje hrane i pića)	PGŽ	120	4,52	1,451	,138
	Istarska	138	4,73	1,336	,201
<b>Kako ocjenjujete ulogu poduzetnika u razvoju ponude outdoor turizma</b>	<b>PGŽ</b>	<b>120</b>	<b>4,41</b>	<b>1,391</b>	<b>,132</b>
	<b>Istarska</b>	<b>138</b>	<b>4,95</b>	<b>1,238</b>	<b>,187</b>
Kako ocjenjujete ulogu poduzetnika u razvoju promocije outdoor turizma	PGŽ	120	4,28	1,428	,136
	Istarska	138	4,68	1,343	,202
U kojoj mjeri podržavate razvoj nove ponude outdoor turizma u destinaciji kako bi se privuklo više turista	PGŽ	120	5,83	1,327	,126
	Istarska	138	5,73	,973	,147

Izvor: izrada doktoranda



Radi bolje preglednosti, rezultati statističkog testiranja prikazani su u donjoj tablici. Korišten je neparametrijski Mann-Whitney test za nezavisne uzorke.

Tablica 67. Rezultati statističkog testiranja t-testovima

Varijabla	t	p
Molimo izrazite Vaše mišljenje o outdoor turistima	1,76	0,081
U kojoj mjeri outdoor turizam ima važnu ulogu na konkurentnost destinacije	-0,16	0,872
Po Vašem mišljenju, koliko outdoor turizam doprinosi razvoju lokalne zajednice	-1,70	0,093
Koliko outdoor turizam doprinosi boljem imidžu destinacije	0,77	0,440
Koliko outdoor turizam doprinosi razvoju i unaprjeđenju turističke infrastrukture	-1,70	0,091
U kojoj mjeri smatrate da outdoor turizam povećava kvalitetu života lokalne zajednice	-0,57	0,566
U kojoj mjeri smatrate da outdoor turizam doprinosi razvitku lokalnog gospodarstva	-1,43	0,155
Kako ocjenjujete ulogu Turističke zajednice (TZ) u razvoju ponude outdoor turizma	-0,86	0,391
Na koji način ocjenjujete ulogu Turističke zajednice (TZ) u promociji outdoor turizma	-0,27	0,787
Na koji način ocjenjujete ulogu lokalne uprave i samouprave u razvoju ponude outdoor turizma	-0,58	0,561
Kako ocjenjujete ulogu lokalne uprave i samouprave u unaprjeđenju promocije outdoor turizma	-0,82	0,416
Kako ocjenjujete ulogu hotelijera u razvoju ponude outdoor turizma	0,56	0,579
Kako ocjenjujete ulogu ugostitelja u razvoju ponude outdoor turizma (dodatni sadržaji poput prodaje hrane i pića)	-1,15	0,252
Kako ocjenjujete ulogu hotelijera u unaprjeđenju promocije outdoor turizma	0,20	0,840
Kako ocjenjujete ulogu ugostitelja u unaprjeđenju promocije outdoor turizma (dodatni sadržaji poput prodaje hrane i pića)	-0,81	0,419
<b>Kako ocjenjujete ulogu poduzetnika u razvoju ponude outdoor turizma</b>	<b>-2,28</b>	<b>0,024</b>
Kako ocjenjujete ulogu poduzetnika u razvoju promocije outdoor turizma	-1,61	0,110
U kojoj mjeri podržavate razvoj nove ponude outdoor turizma u destinaciji kako bi se privuklo više turista	0,53	0,601

Izvor: Izrada doktoranda

Jedina statistički značajna razlika između lokalnog stanovništva u Istri i PGŽ-u je u percepciji uloge poduzetnika u razvoju ponude outdoor turizma. Pri tome je ta uloga statistički značajno bolje/pozitivnije ocijenjena od strane stanovnika u Istri nego stanovnika u PGŽ-u.

Sljedeća analiza odnosila se na testiranje razlika između dionika ponude outdoor turizma (poduzetnici). Na sličan način testirane su razlike između poduzetnika u Istri i PGŽ-a. Korišten je Mann-Whitney test za nezavisne uzorke.

Tablica 68. Testiranje razlika između dionika ponude outdoor turizma

	Županija	N	$\bar{x}$	$\sigma$	SEM
U kojoj mjeri Vaše poduzeće radi na slijedećim aspektima poslovanja ?- Poboljšanje usluge gostima	PGŽ	112	5,38	1,885	,178
	Istarska	126	5,61	1,326	,118
U kojoj mjeri Vaše poduzeće radi na slijedećim aspektima poslovanja? - Izgradnji odnosa s gostima-korisnicima	PGŽ	112	5,48	1,781	,168
	Istarska	126	5,77	1,375	,122
U kojoj mjeri Vaše poduzeće radi na slijedećim aspektima poslovanja? - Zapošljavanju kvalificirane radne snage	PGŽ	112	3,29	2,158	,204
	Istarska	126	3,57	1,961	,175
U kojoj mjeri Vaše poduzeće radi na slijedećim aspektima poslovanja? - Omogućavanju treninga i dodatnih edukacija za zaposlenike vezano uz outdoor turizam	PGŽ	112	2,99	1,867	,176
	Istarska	126	3,03	1,706	,152
U kojoj mjeri Vaše poduzeće radi na slijedećim aspektima poslovanja? - Održivom razvoju	PGŽ	112	4,38	1,846	,174
	Istarska	126	4,85	1,620	,144
U kojoj mjeri Vaše poduzeće radi na slijedećim aspektima poslovanja? - Korištenje stranih brendova u poslovanju, a vezano uz outdoor ponudu	PGŽ	112	2,71	1,887	,178
	Istarska	126	2,74	1,763	,157
U kojoj mjeri Vaše poduzeće radi na slijedećim aspektima poslovanja? - Povezivanje s drugim poduzećima, suradnja s drugim djelatnostima u formiranju ponude i promocije	PGŽ	112	4,47	1,908	,180
	Istarska	126	4,71	1,767	,157
U kojoj mjeri Vaše poduzeće radi na slijedećim aspektima poslovanja? - Unaprjeđenje i obnova materijalnih i tehnoloških resursa	PGŽ	112	3,91	1,934	,183
	Istarska	126	4,37	1,594	,142
U kojoj mjeri Vaše poduzeće radi na slijedećim aspektima poslovanja? - Korištenje naprednih tehnologija	PGŽ	112	4,41	1,784	,169
	Istarska	126	4,52	1,573	,140
U kojoj mjeri Vaše poduzeće radi na slijedećim aspektima poslovanja? - Obavljanje prodajnih i promotivnih aktivnosti preko vlastitih mrežnih stranica i društvenih mreža	PGŽ	112	4,54	2,040	,193
	Istarska	126	5,02	1,782	,159
U kojoj mjeri Vaše poduzeće radi na slijedećim aspektima poslovanja? - Razvijanje vlastitog brenda	PGŽ	112	4,77	2,018	,191
	Istarska	126	5,07	1,717	,153
U kojoj mjeri Vaše poduzeće radi na slijedećim aspektima poslovanja? - Stvaranje potpuno novih proizvoda i ponude	PGŽ	112	4,46	1,995	,189
	Istarska	126	4,67	1,798	,160

	Županija	N	$\bar{x}$	$\sigma$	SEM
U kojoj mjeri Vaše poduzeće radi na slijedećim aspektima poslovanja? - Proširenje postojeće ponude	PGŽ	112	4,92	1,889	,179
	Istarska	126	5,10	1,579	,141
U kojoj mjeri Vaše poduzeće radi na slijedećim aspektima poslovanja? - Inoviranje procesa poslovanja	PGŽ	112	4,32	1,904	,180
	Istarska	126	4,59	1,626	,145
U kojoj mjeri Vaše poduzeće radi na slijedećim aspektima poslovanja? - Proširenje djelatnosti poslovanja	PGŽ	112	4,24	2,010	,190
	Istarska	126	4,41	1,754	,156
Koliko često prvi uvodite nove proizvode ili usluge na tržište?	PGŽ	112	4,38	1,761	,166
	Istarska	126	4,78	1,533	,137
Koliko često se nastojite isticati i biti što konkurentniji u odnosu na ostale?	PGŽ	112	4,92	1,735	,164
	Istarska	126	5,40	1,471	,131
Koliko često Vaše poduzeće smatrate proaktivnim (djelovanje prije potražnje)?	PGŽ	112	4,44	1,775	,168
	Istarska	126	4,70	1,482	,132
Koliko često prikupljate informacije o svom sektoru poslovanja (npr. konkurenciji)?	PGŽ	112	4,79	1,747	,165
	Istarska	126	5,00	1,775	,158
Koliko često prikupljate informacije o potrebama gostiju?	PGŽ	112	4,99	1,848	,175
	Istarska	126	5,33	1,624	,145
Koliko često reagirate na promjene tržišta?	PGŽ	112	4,94	1,715	,162
	Istarska	126	5,20	1,585	,141
Koliko često prilagođavate svoje aktivnosti zahtjevima i potrebama gostiju?	PGŽ	112	5,30	1,576	,149
	Istarska	126	5,65	1,438	,128

Izvor: izrada doktoranda

Radi bolje preglednosti, rezultati statističkog testiranja prikazani su u donjoj tablici. Mann-Whitney statističkom analizom utvrđeno je postojanje statistički značajnih razlika između dionika/poduzetnika u Istri i PGŽ-a u sljedećim aspektima: održivi razvoj, unaprjeđenje i obnova materijalnih/tehnoloških resursa, te isticanje i nastojanje da budu konkurentniji. U sva tri aspekta statistički značajno više ocjene dali su poduzetnici iz Istre.

Tablica 69. Testiranje razlika između dionika ponude outdoor turizma

Varijabla	Mann Whitney U	p
U kojoj mjeri Vaše poduzeće radi na sljedećim aspektima poslovanja:		
Poboljšanje usluge gostima	6105	0,271
Izgradnji odnosa s gostima - korisnicima	6082	0,168
Zapošljavanju kvalificirane radne snage	6064	0,288
Omogućavanju treninga i dodatnih edukacija za zaposlenike vezano uz outdoor turizam	6076	0,861
<b>Održivom razvoju</b>	<b>6211</b>	<b>0,036</b>
Korištenje stranih brendova u poslovanju, a vezano uz outdoor ponudu	6038	0,890
Povezivanje s drugim poduzećima, suradnja s drugim djelatnostima u formiranju ponude i promocije	6079	0,329
<b>Unaprjeđenje i obnova materijalnih i tehnoloških resursa</b>	<b>6998</b>	<b>0,047</b>
Korištenje naprednih tehnologija	6083	0,629
Obavljanje prodajnih i promotivnih aktivnosti preko vlastitih mrežnih stranica i društvenih mreža	6155	0,052
Razvijanje vlastitog brenda	6154	0,211
Stvaranje potpuno novih proizvoda i ponude	6082	0,411
Proširenje postojeće ponude	6087	0,420
Inoviranje procesa poslovanja	6115	0,251
Proširenje djelatnosti poslovanja	6098	0,486
Koliko često prvi uvodite nove proizvode ili usluge na tržište	6181	0,063
<b>Koliko često se nastojite isticati i biti što konkurentniji u odnosu na ostale</b>	<b>6234</b>	<b>0,020</b>
Koliko često Vaše poduzeće smatrate proaktivnim (djelovanje prije potražnje)	6123	0,223
Koliko često prikupljate informacije o svom sektoru poslovanja (npr. konkurenciji)	6094	0,350
Koliko često prikupljate informacije o potrebama gostiju	6148	0,139
Koliko često reagirate na promjene tržišta	6129	0,224
Koliko često prilagođavate svoje aktivnosti zahtjevima i potrebama gostiju	6178	0,077

Izvor: izrada doktoranda

Utvrđeno je postojanje statistički značajnih razlika između dionika/poduzetnika u Istri i PGŽ-u u sljedećim aspektima: održivi razvoj, unaprjeđenje i obnova materijalnih/tehnoloških resursa, te

isticanje i nastojanje da budu konkurentniji. U sva tri aspekta statistički značajno više ocjene dali su poduzetnici iz Istre.

Zamjetno je i kako su poduzetnici iz Istre na sva pitanja odgovorili višim ocjenama, no statistička je značajnost utvrđena na gore navedena tri aspekta.

Iz provedene analize i rezultata može se zaključiti kako dionici/poduzetnici u Istri u većoj mjeri rade na određenim aspektima poslovanja nego poduzetnici u PGŽ-u.

Dodatno je provedeno testiranje razlika između dionika/poduzetnika u Istri i PGŽ-u o mišljenju o ulozi različitih dionika outdoor turističke ponude.

Tablica 70. Tablica deskriptivnih statističkih mjera o pitanjima o ulozi različitih dionika outdoor turističke ponude prema županiji.

	Županija	N	$\bar{x}$	$\sigma$	SEM
Kako ocjenjujete ulogu TZ-a (turističke zajednice) danas na konkurentnost outdoor turizma	PGŽ	112	4,14	1,593	,151
	Istarska	126	3,68	1,760	,157
Kako ocjenjujete ulogu poduzetnika danas na konkurentnost outdoor turizma	PGŽ	112	4,56	1,046	,099
	Istarska	126	4,49	1,205	,107
Kako ocjenjujete ulogu ugostitelja danas na konkurentnost outdoor turizma	PGŽ	112	4,47	1,362	,129
	Istarska	126	4,35	1,175	,105
Kako ocjenjujete ulogu lokalnih vlasti danas na konkurentnost outdoor turizma	PGŽ	112	3,73	1,571	,148
	Istarska	126	3,26	1,707	,152
Kako ocjenjujete ulogu hotelijera danas na konkurentnost outdoor turizma	PGŽ	112	4,39	1,196	,113
	Istarska	126	4,32	1,275	,114

Izvor: izrada doktoranda

Za razliku od aspekata poslovanja kod ocjene uloga različitih dionika, uočljivo je kako su dionici u PGŽ skloniji davati veću ocjenu svim dionicima, no statistički je značajna razlika utvrđena kod ocjene uloge turističkih zajednica i uloge lokalnih vlasti. Dionici/poduzetnici iz PGŽ-a daju statistički značajno više ocjene nego oni u Istarskoj županiji.

Tablica 71. Rezultati testiranja razlika u procjenama uloge dionika između Primorsko-goranske i Istarske županije

Varijabla	Mann-Whitney U	p
<b>Kako ocjenjujete ulogu TZ-a (turističke zajednice) danas na konkurentnost outdoor turizma</b>	<b>6215</b>	<b>0,036</b>
Kako ocjenjujete ulogu poduzetnika danas na konkurentnost outdoor turizma	6048	0,633
Kako ocjenjujete ulogu ugostitelja danas na konkurentnost outdoor turizma	6075	0,452
<b>Kako ocjenjujete ulogu lokalnih vlasti danas na konkurentnost outdoor turizma</b>	<b>6220</b>	<b>0,029</b>
Kako ocjenjujete ulogu hotelijera danas na konkurentnost outdoor turizma	6049	0,640

Izvor: izrada doktoranda

Dionici u PGŽ-u više su skloni nego dionici u Istarskoj županiji percipirati važnost uloge turističke zajednice, te lokalnih vlasti. Kod ocjene uloge ostalih dionika procjene između dionika u ove dvije lokacije (županije) nisu statistički značajne.

Kao zaključak iz provedenih analiza, a što je izravnije povezano s outdoor turizmom može se sažeti sljedeće:

- Sportski sadržaji predstavljaju važan aspekt u sklonosti preporuke destinacije. Istarska županija ima općenito bolje ocijenjenu sklonost preporuci destinacije od PGŽ-a,
- Uloga poduzetnika je percipirana kao važnija u Istarskoj županiji, što indicira kako su poduzetnici oni dionici koji su važniji nego ostali za razvoj outdoor turizma putem outdoor ponude i sportskih sadržaja,
- Održivi razvoj, obnova resursa i isticanje u odnosu na konkurenciju, glavni su aspekti poslovanja koji čine razliku između uspješne i manje uspješne županije u percepciji outdoor ponude od strane turista,
- Veća uloga TZ-a i lokalne vlasti karakterističnija je za PGŽ nego za Istru.

Zaključak provedene analize nadovezuje se na benchmarking analizu u kojoj je zaključeno da je Istra konkurentnija outdoor destinacija od otoka Krka.

## **5. SITUACIJSKA ANALIZA OUTDOOR TURIZMA OTOKA KRKA**

Analiza sadašnjeg stanja outdoor turizma otoka Krka obrađena je u dva dominantna dijela. U prvom dijelu obrađeni su elementi konkurentske prednosti turizma otoka Krka zbog boljeg razumijevanja opisa i ocjene elementa ponude, SWOT analize, benchmarking analize i PESTLE analize koji slijede u drugom dijelu kao nastavak primarnog i sekundarnog istraživanja.

### **5.1. ODREDNICE KONKURENTSKIH PREDNOSTI TURIZMA OTOKA KRKA**

Konkurentnost se može promatrati na makro, srednjoj i mikro razini. Za određenje konkurentnosti turizma otoka Krka potrebno je razmotriti globalne pokazatelje konkurentnosti Hrvatske kao turističke destinacije i njenih najrazvijenijih regija kako bi se analizirale odrednice konkurentskih prednosti otoka Krka.

Svjetski ekonomski forum - *World Economic Forum* (2022.) u izvješću *The Travel & Tourism Competitiveness Report* (2021.) godine u indeksiranju razvijenosti turizma u skupini od 117 zemalja svijeta Hrvatsku prikazuje kao 46. zemlju u rangu konkurentnosti prema održivom i otpornom razvoju u sektoru putovanja koji doprinosi razvoju zemlje. Poduzeća u turizmu najviše se suočavaju sa znatnim povećanjem troškova energenata (s dva do tri puta višim cijenama električne energije za poduzetnike u 2022. godini u odnosu na prethodno razdoblje) i nedovoljnom raspoloživosti radne snage (Hrvatska udruga turizma, 2022.). Zbog djelovanja visoke inflacije, indeks potrošačkih cijena samo u kolovozu 2022. godine u odnosu na kolovoz 2021. godine ukazuje da su cijene dobara i usluga porasle za 7,8% (DZS, 2022.) pa bi sve brže rastući troškovi mogli negativno utjecati na investicijske cikluse u turizmu što djeluje na smanjenje konkurentnosti.

Unutar Hrvatske, prema podacima Hrvatske gospodarske komore (2021.), u analizi razvojne raznolikosti i gospodarskih potencijala, Istarska županija (bez Grada Zagreba) ostvaruje najveći udio BDP-a per capita (bruto domaćeg proizvoda), točnije 117.231 Hrk (15.559,23 €) u 2018. godini (26,9 posto prosjeka iznad prosjeka države), dok je PGŽ na drugom mjestu s 111.413 Hrk (14.787,05 €). Istarska županija u poretku HGK Indeksa gospodarske snage svrstana je na drugo mjesto najuspješnijih županija s indeksom 115,9 dok je na prvom mjestu Grad Zagreb s indeksom

154,6<sup>9</sup>. Izvješće pokazuje da se PGŽ nalazi na petoj poziciji gospodarske snage s indeksom 101,7. Nadalje, Istra u najzastupljenijoj djelatnosti po bruto dodanoj vrijednosti (BDV) u 2018. godini ostvaruje u smještaju, pripremi i usluživanju hrane sa 25,4%, dok na prvom mjestu Dubrovačko-neretvanska županija u istoj djelatnosti ostvaruje 27,3%. PGŽ najzastupljeniju djelatnost po BDV-u bilježi u priređivačkoj industriji s 22,7%. Također isto izvješće donosi podatak da Istra u financijskim rezultatima poslovanja poduzetnika u 2019. godini ostvaruje najveću dobit (1.353 mil. Hrk/ 179.573,96 €) u komparaciji s drugim županijama (bez Grada Zagreba i Zagrebačke županije), a najveće tvrtke po ukupnom prihodu i položaju među 1000 najvećih u Istarskoj županiji u 2019. godini su hotelska poduzeća Valamar Riviera d.d., Maistra d.d. i Plava Laguna d.d. U promatranju iznosa ulaganja prema broju stanovnika u pojedinoj županiji (2019.), Grad Zagreb je na prvom mjestu s 27.558,9 Eur, a Istarska županija na drugom mjestu s 11.663,2 Eur. Prema analizi najvažnijih inozemnih izravnih ulaganja u razdoblju 1993 – Q1 2021, Istarska, Splitsko-dalmatinska i Dubrovačko-neretvanska županija bilježe najviše ulaganja u smještaj.

Iz prije navedenog može se zaključiti kako otok Krk u okviru PGŽ-a spada u najkonkurentnije županije u Hrvatskoj, od kojih je najbliži i najrazvijeniji konkurent Istarska županija te se u disertaciji temeljna usporedba turizma otoka Krka stavlja u odnosu na Istru, što je detaljnije obrađeno u poglavlju 5.2.3.

### **5.1.1. ANALIZA KONKURENTNOSTI DESTINACIJE OTOKA KRKA**

Otok Krk sa sedam administrativnih jedinica, Baška, Dobrinj, Malinska-Dubašnica, Omišalj, Punat, Vrbnik i grad Krk prema zadnjem popisu stanovništva iz 2021. godine broji 20.019 stanovnika a što je u odnosu na popis iz 2011. godine više za 3% (DZS, 2021, a; Portal otok-Krk.org, 2022<sup>10</sup>). Na Otoku Krku u 2021. godini registrirano je ukupno 1.001 poduzetnika koji su ostvarili preko 3,64 milijardi kuna / 48,3 mil. € prihoda (HGK, 2022<sup>11</sup>). Na otoku Krku djeluju mikro, mala i srednja poduzeća u uslugama pružanja smještaja i pripremi i usluživanju hrane.

---

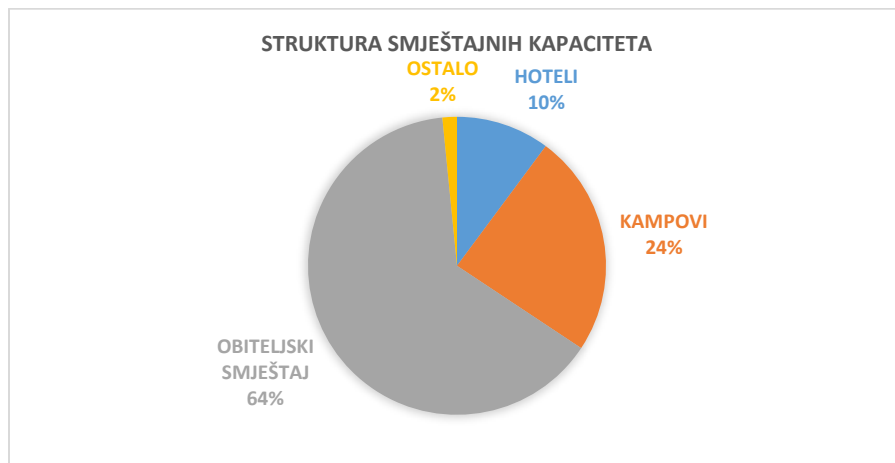
<sup>9</sup> Zbroj ponderiranih indeksa gospodarskih pokazatelja u trogodišnjem prosjeku: BDP po stanovniku, ukupni prihod poduzetnika po zaposlenom, prosječne neto plaće, konsolidirani financijski rezultat poslovanja poduzetnika po zaposlenom, prihod na inozemnom tržištu poduzetnika po zaposlenom, stopa nezaposlenosti, promjena broja stanovnika, zadnja procjena DZS-a u odnosu na popis 2011. godine te demografske projekcije (preuzeto iz izvora: Županije – razvojna raznolikost i gospodarski potencijali, HGK, 2021.).

<sup>10</sup> Konačni podaci u trenutku istraživanja nisu dostupni, te se brojke mogu razlikovati od stvarnih podataka.

<sup>11</sup> Podaci dobiveni na zahtjev od strane Hrvatske gospodarske komore – Županijska komora Rijeka.



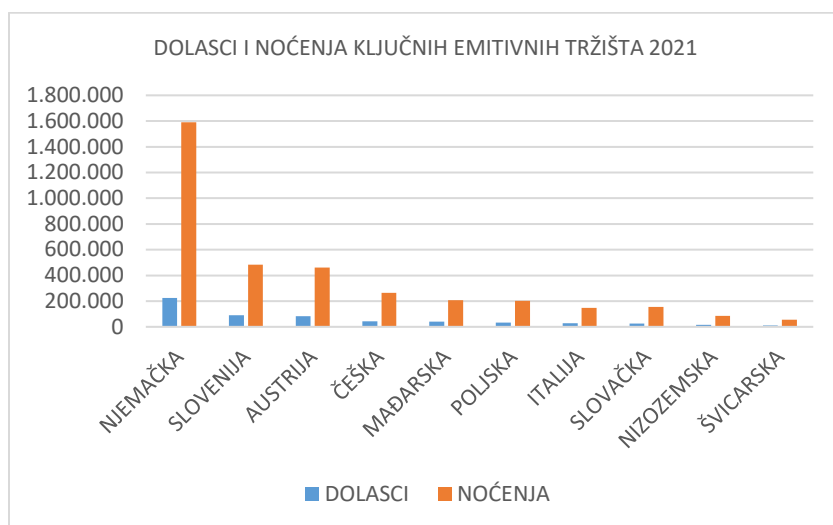
Shema 13. Struktura smještajnih kapaciteta otoka Krka 2022.



Izvor: izrada doktoranda prema podacima TZ Otok Krk 2022.

Shema 13. prikazuje strukturu smještajnih kapaciteta otoka Krka u 2022. godini iz koje je vidljivo da obiteljski smještaj sudjeluje u ukupnoj strukturi sa 64%, odnosno 58.876 ležajeva, iza kojeg slijede kampovi sa 24%, odnosno 15.732 ležajeva te hoteli s 10% odnosno 6.458 ležajeva. Otok Krk je 2021. godine ostvario 714.498 dolazaka, odnosno 23,6% više nego 2019.godine i 4.176.218 noćenja, odnosno 19,45% više nego 2019.godine. Pandemijska 2020.godina, s usporedbom na prethodnu godinu, zabilježila je gubitak u dolascima od 50,83%, odnosno noćenjima od 47,10%. Učešće domaćih gostiju 2021.godine u dolascima iznosi 10,03%, a u noćenjima 6,87%, što prati ukupan prosjek turizma Hrvatske. Struktura stranih gostiju u dolascima iznosi 89,97%, a u noćenjima 93,13%. U 2021. godini najbrojniji su gosti iz Njemačke s 224.810 dolazaka i 1.591.185 noćenja, iz njih slijede gosti iz Slovenije s 90.495 dolazaka i 484.293 noćenja i Austrije s 83.914 dolazaka i 460.786 noćenja (Shema 14.).

Shema 14. Dolasci i noćenja stranih turista na otoku Krku 2021. godine

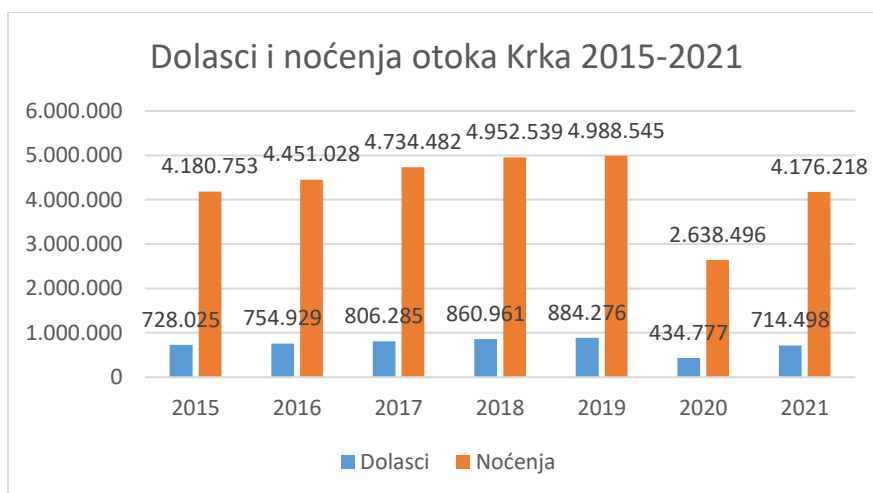


Izvor: izrada doktoranda prema TZ otok Krk (2022)

Turizam otoka Krka obilježava i veliki broj dnevnih posjetitelja, te se procjenjuje da grad Krk sa okolnim mjestima najviše ima do 100.000 dnevnih posjeta, dok ostala mjesta bilježe i do 130.000 dnevnih posjeta, najviše zbog prirodnih atrakcija, kulturnih znamenitosti, plaža i vjerskih objekata<sup>12</sup>.

U dolascima i noćenjima otoka Krka tijekom zadnjih 6 godina (Shema 15.) vidljivo je kako dolasci i noćenja rastu iz godine u godinu osim u periodu korona krize kad su dolasci i noćenja gotovo prepolovljeni.

Shema 15. Dolasci i noćenja otoka Krka u periodu 2015. – 2021.



Izvor: izrada autora prema TZ otok Krk (<https://krk.hr/statistika/>)

<sup>12</sup> Izvor podatka je razgovor s direktorima turističkih zajednica otoka Krka.

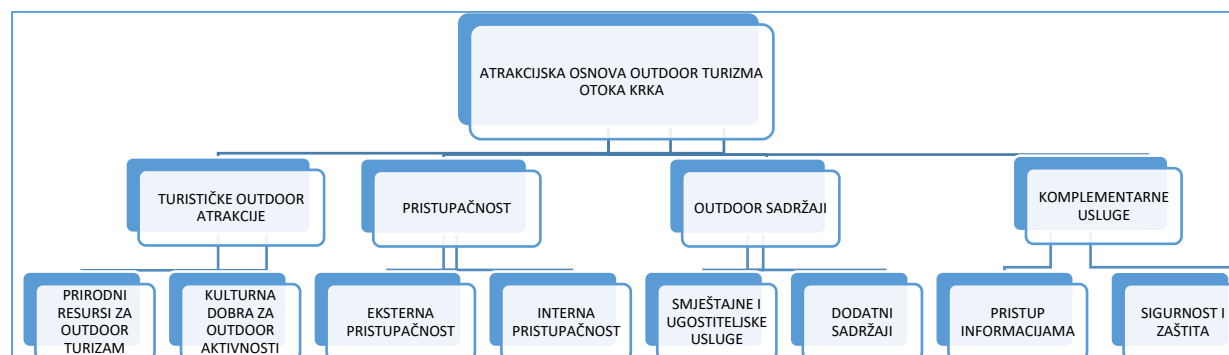
Vidljivo je da je 2019. godina rekordna u kojoj je ostvareno 884.276 dolazaka i 4.988.545 noćenja. Dolasci i noćenja u 2021. godini nakon oporavka od korona krize nisu sustigli rekordnu 2021. godinu. Prema podacima TZ otoka Krka (2022) u periodu siječanj-studeni 2022. godine ostvareno je 901.174 dolazaka i 5.123.574 noćenja, što je čini rekordnom s trenutnim povećanjem od 1,9% u dolascima i 2,7% u noćenjima.

### 5.1.2. IZVORI KOMPARATIVNIH I KONKURENTSKIH PREDNOSTI

Za postizanje konkurentske prednosti važno je analizirati komparativne prednosti kroz resursnu osnovu, odnosno atrakcijsku osnovu, a koje se mogu valorizirati u outdoor turizmu.

Na primjeru otoka Krka navedeni elementi objašnjeni su kroz komparativne prednosti koje valorizacijom postaju konkurentske prednosti.

Shema 16. Atrakcijska osnova outdoor turizma otoka Krka



Izvor: Obrada autora prema Cheng-Fei et al. (2010).

Shema 16. prikazuje sustav atrakcijske osnove outdoor turizma otoka Krka, a sastoji se od turističkih outdoor atrakcija u koje se svrstavaju prirodni resursi i kulturna dobra za formiranje usluga u outdoor turizmu, a to su pristupačnosti atrakcija koje obuhvaćaju laku dostupnost i mobilnost unutar atrakcije zatim turistički outdoor sadržaj koji se temelji na hotelijersko-ugostiteljskim sadržajima i dodatnom sadržajnom ponudom u destinaciji te ostalim komplementarnim uslugama kao što je sustav informiranja te sigurnost i zaštita.

- **Prirodni resursi kao komparativne prednosti outdoor turizma**

Smješten u Kvarnerskom zaljevu između poluotoka Istre na zapadu te primorja na istoku, najsjeverniji je mediteranski otok i jedan od najvećih na Jadranu s površinom od cca 410 km<sup>2</sup> i 219,12 km razvedene obale kroz koji prolazi 45. paralela. Klima je blaga mediteranska s toplim ljetima i

blagim zimama. Prosječna ljetna temperatura iznosi 23°C, a srednja temperatura mora u ljetnom razdoblju iznosi 20°C. Ima 2500 sunčanih sati u godini pa se ubraja i u najsunčanije dijelove Europe (TZ otoka Krka, 2022.). Od vjetrova najčešće pušu bura, hladni kopneni vjetar sa sjeveroistoka i vlažni vjetar jugo s mora te maestral koji je najviše prisutan ljeti kao ugodan ljetni zapadnjak. Obala je razvedena, duga oko 190 km s mnogobrojnim uvalama, zaljevima i šljunčanim plažama. Najviši planinski vrh je Obzova s 570 m nadmorske visine. Flora sadrži više od 1400 vrsta kopnenog bilja. Dva su posebna šumska rezervata, a u bogatstvu faune ističu se dva ornitološka rezervata. Otok Krk broji 30 autohtonih vrsta vodozemaca i gmazova uključujući dupine i morske kornjače. Od prirodnih atrakcija izdvaja se plaža u naselju Meline s peleoidom bogatim jodom, sumporom i mrtvim mikroorganizmima nastalim taloženjem i usitnjavanjem čestica stijena i tla kroz tisućljetno razdoblje. Posebnost reljefa je i špilja Biserujka sa sedam podzemnih prostora, koja se po speleološkoj klasifikaciji svrstava u jednostavne špilje i turistički je valorizirana.

Otok Krk sastoji se od tri krajobrazne cjeline:

- Sjeverni Krk – vjetrovit, izložen buri, golet,
- Središnji Krk - valovit reljef s bujnom vegetacijom, s jezerima Jezero i Ponikve, Dobrinjsko i Vrbničko polje i Šotovento,
- Južni Krk - dva gorska lanca, najviši planinski dio, Bašćanska dolina.

Sjeverni Krk pokriva 8,4% površine otoka, a prolazi od uvale Sepen do zaljeva Soline. Atraktivnost područja čini visoravan od oko 60 m s vapnenačkom podlogom. Na jakom je udaru vjetera pa je vegetacija niska, osim u zapadnijem dijelu oko Omišlja gdje je vegetacija obilnija i obala pristupačnija. Istočni dio ovog dijela otoka djeluje poput kamenog zida visokog 40-etak metara. Na tom su dijelu pristupačne uvale Voz i Peškera. U tom predjelu veliki potencijal imaju outdoor sportovi u zraku i na vodi kao što su free soloing, hang gliding, heliskiing, kite bugging i sl.

Središnji dio otoka karakterističan je po valovitom reljefu koji obiluje vrtačama i brežuljcima koja najčešće ne prelaze 200 metara, a tlo se sastoji većinom od vapnenačkih i dolomitnih stijena pomiješano s humusom. Od 68 otočkih naselja, čak 60 njih smješteno je u ovom dijelu otoka. Pristupačnost terena koji je dobro povezan s morem posebno je pogodan za trekking, bicikliranje, jogging, karting, vožnju jeepovima i quadovima. Lov je atraktivan na gotovo cijelom području, a posebno na obližnjem otoku Plavniku na kojem je nastanjen jelen lopatar. U sredini otoka su dva

jezera i to Jezero kraj Njivica i Ponikve između Malinske i Krka. Područje Jezera je proglašeno ornitološkim rezervatom zbog velike raznovrsnosti i broja ptica selica koje se tu gnijezde. Istočni dio središnjeg Krka čini područje Dobrinja te dva polja, Vrbničko i Dobrinjsko.

Južni Krk obuhvaća područje Puntarske drage, južno od linije Vrbnik – Dunat. Ta je linija ujedno i najuži dio otoka sa 6 kilometara širine. Područjem dominiraju dva paralelna gorska lanca na kojima se nalaze najviši otočni vrhovi i bašćanska dolina između njih. Obala je razvedena, niska i pristupačna oko mjesta Punat, dok je kod mjesta Stara Baška obala viša i teže pristupačna. Izrazito nepristupačna i strma obala nalazi se na istočnom dijelu otoka. Ovaj dio otoka prigodan je za mountain biking, climbing, zorb riding, parachuting, paragliding, rock climbing i dr. Prostorni razmještaj smještajnih turističkih kapaciteta najviše je koncentriran na zapadnom dijelu otoka, u mjestima Malinska i Njivice, jugozapadnom dijelu otoka sa gradom Krkom i mjestom Punat te južnom dijelu otoka s mjestom Baška. U istočnom dijelu otoka turistički su najznačajniji Vrbnik i Šilo.

Krčki krajobraz prepoznatljiv je po terasastim kamenim zidovima, prastaraj građevinskoj tehnici gradnje suhozida, a najznačajniji primjerci takve gradnje su mrgari, kompleksne višeprostore ovčare od suhozida, s tlocrtom u obliku cvijeta. Takvi oblici gradnje pronađeni su i na području Walesa i Islanda (Horvatić, 2000.). Ključni prirodni resursi koji generiraju najveći udio turizma su vodeni resursi odnosno obala, plaže i podmorje otoka Krka. Otok se ističe s 25 poznatih plaža, a jedna od turistički najznačajnijih je ona u Baški dužine 1800 m, pogodna za aktivnosti na moru i u zraku zbog povoljnog utjecaja vjetra i brdovitog reljefa. Podmorje otoka Krka izrazito je bogato pa je tako ronjocima privlačan jedrenjak iz doba Napoleona koji se nalazi pokraj susjednog krčkog otoka Plavnika na dubini između 30 i 40 metara. U akvatoriju su pronađeni ostaci i drugih brodova, kao što je potopljeni grčki motorni brod Peltastis nedaleko Šila<sup>13</sup>.

- **Kulturno-povijesni resursi za razvoj konkurentske prednosti outdoor turizma**

Turizam na otoku Krku datira iz razdoblja 19. st. kada su prvi posjetitelji bili aristokrati i bogati podanici Austro-Ugarske Monarhije. U Malinskoj je zabilježen dolazak prvog turističkog parobroda 1880. godine čime je obilježena razvojna faza turizma otoka Krka i to najprije s lovnom, a onda i zdravstvenim turizmom. Poseban razvoj turizmu doprinijeli su kultura i umjetnost. Značajni su ostaci

---

<sup>13</sup> Svi navedeni podaci prirodnih, kulturno-povijesnih, demografskih, geoprometnih resursa preuzeti su iz kombiniranih izvora mrežnih stranica Turističke zajednice otoka Krka, mrežnih stranica svih lokalnih turističkih zajednica (koje su ranije navedene) te službenih stranica općina i grada otoka Krka, osim ako nije drugačije naznačeno.

romanskog grada Fulfinuma s ranokršćanskom bazilikom iz 5. i 6. stoljeća u blizini Omišlja, a dok je na području općine Malinska-Dubašnica pronađeno arheološko nalazište s ranokršćanskim crkvenim kompleksom između 5. i 7. stoljeća. Jedan od najznačajnijih kulturnih spomenika je jedini nastanjeni otočić Košljun na kojem se nalazi prirodoslovni rezervat s rijetkim biljkama, a usred kojeg se nalaze samostan i bazilika s etnografskom, likovnom, muzejskom i bibliografskom bazom. Na otoku se izdvajaju brojni spomenici iz rimskog razdoblja i srednjeg vijeka. Jedan od najznačajnijih kulturno povijesnih dobara u Hrvatskoj je starohrvatski spomenik Bašćanska ploča, pronađena u crkvi sv. Lucije u Jurandvoru, pisan prijelaznim oblikom glagoljice, oko 1100. godine. U obližnjoj uvali Vela Luka, pronađeni su ostaci utvrđenog naselja koje se legendarno naziva Corinthia, a vezuje ga se uz grčku tradiciju. Za otok Krk veliku važnost ima franjevački samostan Glavotok iz 15. st. s brojnim glagoljskim spomenicima (TZ otoka Krka, 2021.).

- **Demografski preduvjeti za razvoj konkurentnosti outdoor turizma**

Kao posljedica društveno-gospodarskih, političkih i drugih čimbenika u prošlosti, otok Krk ima svoje osobitosti u demografskom razvoju. Najznačajnije strukturno obilježje demografije je dobni sastav stanovništva kao indikator budućeg razvoja populacije.

Prema zadnjem popisu stanovništva iz 2021. godine ukupan broj stanovnika iznosio je 20.019 što je 636 stanovnika više u odnosu na popis iz 2011. godine (DZS, 2021). Otok Krk je najnaseljeniji hrvatski otok. Porast broja stanovništva obilježen je najvećim dijelom razvojem tercijarnog sektora i ulaganjem u infrastrukturu turističkih objekata zbog prepoznavanja geografsko-turističkog potencijala. Porast stanovništva potaknulo je doseljavanje zbog razvoja industrije na otoku, izgradnjom petrokemijskog postrojenja te izgradnjom mosta koji je bio ključan za bolje povezivanje otoka s kopnom te tako postao dio riječkog prstena. Doseljavanje stanovnika posebno je bilo izraženo na obalnom pojasu što je pozitivno utjecalo na razvoj turizma.

Administrativno sjedište je Grad Krk u kojem živi najveći udio stanovništva, njih 34,20%, a ostale su općine Malinska – Dubašnica sa 16,16% stanovništva, Omišalj sa 15,09% stanovništva, Dobrinj sa 10,75% stanovništva, Punat sa 9,53 % stanovništva, Baška sa 8,36% stanovništva i Vrbnik sa 5,91% stanovništva (DZS, 2021.). Također, prema podacima Državnog zavoda za statistiku (2020.) pozitivan prirodni prirast u 2020. godini ostvarili su Omišalj i Grad Krk.

- **Geoprometni preduvjeti za stvaranje konkurentske prednosti otoka Krka**

Geoprometna pozicija otoka Krka je izuzetno povoljna. Otok je dostupan s kopna putem mosta te putem trajekta s dva susjedna otoka. Međunarodni letovi povezuju ga sa zapadnoeuropskim zemljama najviše u ljetnom razdoblju. Zračna luka Rijeka (Omišalj) u 2022. godini ostvarila je promet od 164.086 putnika (ZL Rijeka, 2023.). Ima direktnu vezu s više od 19 europskih gradova. Od Rijeke kao županijskog središta te prometnog, poslovnog, trgovačkog, sveučilišnog i kulturnog središta Kvarnera i trećeg po veličini grada u Hrvatskoj, otok je udaljen 30 km. Od važnijih europskih gradova udaljen je od 100 do 400 kilometara (Ljubljana 115 km, Venecija 284 km, Graz 350 km, Beč 379 km, München 540 km), a od Zagreba je udaljen 187 km<sup>14</sup>. Autobusne linije lokalno povezuju sva veća i manja mjesta na otoku, dok su linije s kopnom najviše orijentirane prema Rijeci, što ga povezuje i sa željeznicom prema nacionalnim i internacionalnim središtima. Otok Krk suočava se sa stalnim porastom broja vozila na prometnicama zbog porasta broja stanovnika, ali i povećanja broja gostiju, posebno u ljetnom razdoblju. Dvije državne ceste koje prolaze otokom suočavaju se s opterećenjem i zbog distribucije prometa do susjednih otoka Cresa i Raba. Prometnice uglavnom zadovoljavaju potrebe kao i prilazi trajektnim lukama koji osiguravaju funkcionalne spojeve na državne ceste. Problemi tijekom turističke sezone javljaju se u križanjima i raskrižjima te prema pristaništu Valbiska. Većina prometnica je dvoprofilna koja postaje sve nedostatnija i zahtijeva ulaganje u širenje i rekonstrukciju (Institut IGH, 2011.).

Trajektno pristanište Valbiska povezuje otok Krk sa susjednim otocima Cresom (Merag) i Rabom (Lopar). Marina Punat najstarija je marina u Hrvatskoj osnovana 1964. godine, višegodišnja je dobitnica prestižne nagrade kao najbolja marina u državi te posjeduje više od 1.000 kvalitetnih vezova na 11 riva za plovila do 45m, te sve servisne usluge motora i trupa (TZ otoka Krka, 2022.).

- **Intelektualni kapital u stvaranju konkurentske prednosti otoka Krka**

Ljudski resursi u turizmu otoka Krka kao i u ostatku Hrvatske suočeni su s izazovima nedostatka zaposlenika u sezonskim poslovima, nedostatkom zaposlenika s adekvatnim kompetencijama, visokom fluktuacijom kadrova, nemotiviranošću za rad u turizmu zbog niskih primanja, nedostatkom upravljanja kadrovima (Ministarstvo turizma i sporta, 2023; Laškarin Ažić *et al.*, 2022; Karanović *et al.*, 2019.).

---

<sup>14</sup> Podaci preuzeti pretraživanjem aplikacije Google maps (2022.).

Prema podacima Turističke zajednice otoka Krka (2017.) broj nezaposlenih osoba tijekom ljetne sezone na otoku pada za 75%, a plaća zaposlenih u turizmu i ostalim sektorima bez turizma raste po stopi višoj od državnog i županijskog prosjeka. Prihod po zaposlenom najviši je u Gradu Krku, te je u 2017. godini iznosio 698,9 tisuća kuna / 92,7 tisuća € (FINA, 2017.).

Velik dio otočnog stanovništva bavi se iznajmljivanjem obiteljskog smještaja, ali ne ulazi u službenu statistiku osoba koje rade u turizmu te su stoga one svrstane u kategoriju indirektno zaposlenih osoba u turizmu. S obzirom na nedostatak dostupnih podataka o obrazovanju prema vrsti djelatnosti, u istraživanju s ključnim dionicima otoka Krka, indikativno je da menadžerske funkcije većinom obavljaju visokoobrazovani kadrovi, dok djelatnici na radnim mjestima najniže razine imaju srednjoškolsko obrazovanje<sup>15</sup>. Dostupan je podatak na razini Hrvatske u kojoj je vidljiv trend manjeg upisa u strukovno obrazovanje i osposobljavanje. U 2018. godini stopa stjecanja tercijarnog obrazovanja iznosila je 34,1%, što je za 5,4 postotna boda više u odnosu na godinu ranije, ali je to ipak ispod prosjeka EU u kojoj ono iznosi 40,7% (Europska komisija, 2019.). Europska komisija (2020.) u *Education & Training Monitor Croatia 2020*. iznosi podatak da se smanjuje broj visokoobrazovanih zbog pada nataliteta.

Ulaganje u ljudski kapital u turizmu na otoku Krku ostvaruje se kroz programe formalnog i neformalnog obrazovanja. Na otoku djeluje jedna srednja škola za ugostiteljstvo (Hrvatski kralj Zvonimir). Prema podacima Turističke zajednice otoka Krka (2022.)<sup>16</sup> u neformalnom obrazovanju destinacija obuhvaća niz aktivnosti u kojima se izdvajaju radionice za privatne iznajmljivače, edukacije u programima e-marketinga, prodaje i upravljanja resursima (više od 20 edukacija od 2019. do 2022. godine), a koje organiziraju većinom turističke zajednice. Ovdje se posebno izdvajaju edukacije za certificiranje interpretatora baštine otoka Krka, edukacije biciklističkih vodiča na otoku Krku u suradnji sa TZ Kvarner i HGK, edukacije za turističke vodiče, djelatnike turističkih zajednica, turističkih agencija i iznajmljivača koje imaju za cilj upoznavanje s kulturnom baštinom otoka Krka (u suradnji sa Pomorskim i povijesnim muzejom hrvatskog primorja), te gastronomske edukacije i radionice za ugostitelje.

---

<sup>15</sup> Podatak se temelji na usmenom razgovoru s direktorima hotela, hotelskih poduzeća i voditeljima kadrova pa ga ne treba promatrati sa sigurnošću obzirom da nisu prikupljeni podaci o razini obrazovanja svih djelatnika u turizmu otoka Krka.

<sup>16</sup> Podatak dobiven na zahtjev od strane Turističke zajednice otoka Krka (2022.).



### 5.1.3. ANALIZA PODUZETNIŠTVA KAO DIONIKA OUTDOOR TURIZMA OTOKA KRKA

Na razvoj konkurentnosti destinacije utječe kvaliteta malih i srednjih turističkih poduzeća (Cong i Thu, 2021.). Nguyen *et al.* (2021.) tvrde da je inovacija ključan faktor u povećanju konkurentnosti malih i srednjih poduzeća.

Na otoku Krku 2021. bilo je registrirano 237 poduzetnika u djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane (NKD 55 i NKD 56) koji su ukupno ostvarili 527.943.871,00 Hrk (70.070.193,24 €), a što čini 14,5% od ukupno ostvarenih prihoda poduzetnika iz svih djelatnosti na otoku Krku (HGK, 2022<sup>17</sup>).

U nastavku (Tablica 72.) je iskazana struktura poduzetnika u pružanju usluge smještaja i djelatnosti pripreme i usluživanja hrane i pića otoka Krka prema obliku poduzetništva i udjelom u ukupnom broju poduzetnika otoka Krka.

Tablica 72. Tvrtke u djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane 2021.

Broj tvrtki u djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane 2021.	Mikro	Udio u ukupnoj strukturi	Malo	Udio u ukupnoj strukturi	Srednje	Udio u ukupnoj strukturi	Veliko	Udio u ukupnoj strukturi	TOT	Udio u ukupnoj strukturi
Ukupan broj registriranih tvrtki	920	91,91%	70	6,99%	8	0,80%	3	0,30%	<b>1.001</b>	100%
Ukupan broj tvrtki u pružanju usluga smještaja	80	8,70%	9	0,98%	2	0,22%	0	0,00%	<b>91</b>	9,89%
Djelatnosti pripreme i usluživanja hrane i pića	124	13,48%	7	0,76%	0	0,00%	0	0,00%	<b>131</b>	14,24%

Izvor: izrada doktoranda prema podacima na zahtjev Hrvatske gospodarske komore (2022.)

Na otoku Krku u 2021. godini preko 91% ukupnih poduzetnika pripada kategoriji mikro poduzetnika što ukazuje na visoku razvijenost malog i srednjeg poduzetništva otoka. Od toga 8,70% pripada kategoriji poduzetnika koji su registrirani za pružanje usluga smještaja, a na ugostiteljstvo pripada 13,48% mikro poduzetnika. Velikih poduzetnika ukupno ima manje od 1% te nema registriranih velikih poduzetnika u pružanju usluga smještaja i djelatnosti pripreme i usluživanja hrane i pića.

<sup>17</sup> Podaci dobiveni na zahtjev od strane Hrvatske gospodarske komore – Županijska komora Rijeka.

Treba napomenuti kako se u ovaj podatak ubrajaju poduzeća sa sjedištem na otoku Krku. U stvarnosti postoje velika hotelska poduzeća koja imaju sjedište izvan otoka Krka, a djelatnost obavljaju na otoku Krku. U ta poduzeća ubraja se Valamar Riviera d.d. i Aminess d.d. U ukupnoj strukturi svih poduzetnika skoro 10% poduzetnika pripada kategoriji pružanja usluga smještaja koji su u 2021. godini ostvarili 527.943.871,00 Hrk (70.070.193,24 €), odnosno 6,9% više u odnosu na predpandemijsku 2019. godinu, a na djelatnosti pripreme i usluživanja hrane i pića pripada nešto više od 14% udjela u ukupnoj strukturi poduzetnika s ostvarenim prihodima od 224.321.497,00 Hrk (29.772.579,07 €), odnosno 18,2% manje prihoda u odnosu na 2019. godinu (HGK, 2022.).

U turizmu konkurentska prednost treba biti temeljena na inoviranju turističkog proizvoda, lanca turističkih vrijednosti, kvalitete turističke destinacije i inovacija u turizmu (Institut za turizam, 2018.), stoga su u nastavku prikazani ključni poduzetnici u outdoor turizmu otoka Krka koji najviše doprinose generiranju konkurentske prednosti outdoor turizma destinacije kroz specifičan, inovativan i orijentiran oblik ponude vezano za outdoor turizam:

Nositelji smještaja:

- Valamar d.d. - Krk Premium Camping Resort kao prvi eko kamp s 5\* na Jadranu u Hrvatskoj sa 475 smještajnih jedinica u kojem se upravljanje resursima vrši kroz sustav ekološke održivosti,
- Valamar d.d. - Koralj Sunny Hotel kategorije 3\* i 194 smještajnih jedinica jedini je *bike* hotel u kojem su sadržaji prilagođeni segmentu biciklista,
- Krk Glamping Village mali je kamp kategorije 5\* s 9 smještajnih jedinica u obliku glamping šatora,
- Marušina olive hills campground & glamping kategorije 3\* mali je kamp sa 6 smještajnih jedinica koji nudi smještaj u glamping šatorima.

Otok Krk u strukturi smještajnih kapaciteta ima više od 50% kapaciteta u kampovima s kategorijom 4\* i 5\* te 30% hotela visoke kategorije 4\* i 5\* (TZ otoka Krka, 2022.).

Ugostitelji:

Na otoku Krku 15 restorana nudi tradicionalna primorsko-goranska jela te nose oznaku kvalitete Kvarner Food, a 1 restoran nosi oznaku Kvarner Gourmet kao vrhunski restoran najviše kvalitete.

- Restorani s oznakom kvalitete Kvarner Food: Restoran /hotel Vila Margaret, Restoran Vila Rova, Restoran Primorska koliba, Restoran Mulino, Restoran Noštromo, Restoran Nada, Restoran/ hotel Gospoja, Konoba Luce, Restoran Žal, Konoba Kuća krčkog pršuta Žužić, Konoba Pod Prevolt, Konoba Pud Brest, Restoran Torkul, Restoran Marina.
- Restoran s oznakom kvalitete Kvarner Gourmet: Restoran Rivica.
- Agroturizam: Dvori sv. Jurja.

#### Turističke agencije:

Turističke agencije (ukupno 8) koje u ponudi nude aranžmane, izlete ili promoviraju aktivne oblike odmora jesu: Mare Tours, El-PI Tours, Turistička agencija Sunset, Suzy Tours, L.P.D. Tours, Splendido d.o.o., Turistička agencija Azur, Hidden Krk.

#### Iznajmljivači sportske opreme za outdoor aktivnosti:

- Outdoor aktivnosti na zemlji (ukupno 15): Seapex d.o.o., SLG Krk, obrt za iznajmljivanje i usluge - vl. Slađana Lukić, Buggy Tours Krk, Zipline Edison, Paintball Krk, Bike centar krk - Rent a Bike, Cycling Union Krk - Rent a Bike, E-Bike Vermietung Krk, Rent a Quad, Bike, Scooter Malinska Krk, Rent a Scooter Krk - Rent a Quad Krk, Zen Adventures, Rent a Bike Malinska, Rent a Scooter, Motorcycle Malinska – Krk, U. O. Riki, Rent a Quad Krk, Baška, Rent E-Bike Baška, Rent a Quad, Rent a Scooter Baška.
- Outdoor aktivnosti na vodi (ukupno 34): Ronilački sport Krk d.o.o., Rent Jet Ski - Water Sports Njivice – Krk, Rent a Boat Krk "Phoenix", Dvorci na napuhavanje Krk, Party Kids Krk, Navimar - Rent a boat – Klimno, Rent a boat - Boats MS, Rent a boat – Njivice, Rent a Scooter Punat – Krk, Adventure Sport & Holiday, Northern Kayak Adventures, Correct Diving, IRTDA - watersport center kayak & sub, Paddle tour Krk, Wind Watersports, Aquapark Punat, Surf & Fun, Puntalokve Krk rent a boat quad scooter, Excursions & Rent a Boat Krk - "Bura", Kayak rental – Brzac, More Sup And Fun, Wibit Aquapark Čižići, Rent a Boat Imnautika, Sea Rabbit Diving Center, Rent a Boat Punat, NAS Sailing Center, Podvodni Park Punat, Dive Boat Krk, Rent a boat M-Nautica Malinska, Rent a boat - Nastic Nautica, Rent a boat Lucy nautika, Zen Nautica Malinska, Rent a boat Malinska – Navis, Rent a boats Sotovento King – Baška.

Od toga ronilački centri (ukupno 16): Diver Krk, Diving center Krk, Fun Diving Krk, Pelagos Diving Center, Sea Rabbit Diving Center, Dive Loft Krk - Diving Center, Styria Guenis Diving Center Krk, Magic Dive, Hang-Loose-Diving, Dive Base Krk, Correct Diving, Dive Center Submalin, Diving Center Mihurić d.o.o., Neptun Bistro & Diving Center, Ronilački centar Pinediver, Buborék dive center.

Poduzetnici za iznajmljivanje opreme specijalizirani za outdoor aktivnosti u zraku nisu pronađeni.

Sportski klubovi i udruge za outdoor aktivnosti:

- Aktivnosti na zemlji (ukupno 6): Brdsko-biciklistički klub Otok Krk, Lovačko društvo Orebica, Jahački klub Frani-Remont d.o.o., Lovačko društvo Zec Malinska, Golf klub Krk, Udruga sportske rekreacije Pepica.
- Aktivnosti na vodi (ukupno 15): Wakeboard klub Krk, Ronilački klub Krk, Windsurfing spot Punat, Jedriličarski klub Plav, Big Game Fishing, Športsko ribolovno društvo Arbun Punat, Jedriličarski klub Vihor Baška, Jedriličarski klub Pesja Omišalj, Veslački klub Glagoljaš – Omišalj, Klub za športski ribolov na moru Sv. Fuska Pinezić-Skrpčić, Klub podvodnih aktivnosti Bios, Športska ribolovna udruga Poteljan, Športsko-ribolovno društvo Čavlena, Športsko-ribolovno društvo Lovrata, Športsko-ribolovno društvo Glavoč.

Sportski klubovi i udruge za outdoor aktivnosti u zraku nisu pronađeni.

Poduzetnici u ulozi nositelja/sunositelja outdoor evenata: Valamar d.d. kao sunositelj projekta bike koncepta Baška i sunositelj međunarodne utrke 4 Island te Studio Conex, organizator Baška Outdoor Festivala.

Prema naprijed navedenim poduzetnicima koji su specijalizirani za outdoor aktivnosti na način da stvaraju dodanu vrijednost outdoor ponudi, može se zaključiti da velika hotelska poduzeća (Valamar d.d.) prednjače u poduzetničkim aktivnostima outdoor turizma kroz diversifikaciju ponude. Na otoku Krku najviše je poduzetnika u outdoor turizmu koji su specijalizirani za aktivnosti na vodi (sveukupno njih 50), dok se za aktivnosti na zemlji specijaliziralo 15 poduzetnika. Lokalno stanovništvo u okviru udruga i sportskih klubova najviše je orijentirano prema aktivnostima na vodi jer na toku Krku djeluje 15 klubova i udruga koji svoje aktivnosti temelje na aktivnostima na vodi, dok 6 udruga i klubova temelje svoje aktivnosti na outdoor aktivnostima na zemlji. U popisu klubova i udruga izuzeti su sportski klubovi sa sportovima na

otvorenom kao što su tenis, vaterpolo, nogomet i sl. jer oni pripadaju aktivnostima sportskog turizma (Kurtzman, 2005.). S obzirom na nemogućnost pretraživanja službenih podataka o broju poduzetnika po vrsti aktivnosti, za pretraživanje su korišteni alati pretraživanja mrežne stranice Turističke zajednice otoka Krka, mrežnih stranica svih otočnih turističkih zajednica (Omišalj - Njivice, Malinska, Grad Krk, Punat, Baška, Dobrinj, Vrbnik), Internet turoperatora Booking.com i Expedia.com, mrežnih stranica poduzeća Valamar d.d., Laguna Novigrad d.d. (grupacija Aminess), Hoteli Punat d.d., Hoteli Omišalj d.d., Falkensteiner Group, GPP Mikić d.o.o., Hoteli Krk d.o.o., te Internet pretraživača Google. Stoga, što podaci nisu preuzeti iz službenih popisa registara, postoji mogućnost odstupanja od stvarnih podataka.

## 5.2. ANALIZA SADAŠNJEG STANJA OUTDOOR TURIZMA OTOKA KRKA

Identifikacija strateških saznanja o stanju outdoor turizma danas, promatrana je kroz temeljne interne i eksterne čimbenike. Kvalitativna analiza sadašnjeg stanja outdoor turizma otoka Krka prikazana je u matricama Opisa i ocjene elemenata ponude, SWOT analize, Benchmarking analize i PESTLE analize koje služe za određenje razvojnih ciljeva (Stipanović, 2006.)<sup>18</sup>.

### 5.2.1. OPIS I OCJENA ELEMENATA PONUDE OUTDOOR TURIZMA OTOKA KRKA

Opis i ocjena elemenata ponude sadržana je u ponudi objekata po strukturi, ugostiteljskoj ponudi, te ponudi aktivnosti u outdoor sportovima, rekreaciji i outdoor događanjima. Za bolje shvaćanje ocjene elemenata ponude u nastavku slijede podaci o strukturi smještajne, ugostiteljske i outdoor ponude otoka Krka.

Tablica 73. Struktura smještajnih kapaciteta otoka Krka

Vrsta objekta	Broj ležajeva 2022.	Udio u ukupnoj strukturi
Hoteli **	694	1,07%
Hoteli***	3.447	5,29%
Hoteli****	1.321	2,03%
Hoteli *****	98	0,15%
Hoteli komfor	185	0,28%
Hotel baština	32	0,05%
Hoteli turističko naselje	692	1,06%
Integralni hotel	24	0,04%
Hotel bez kategorije	120	0,18%

<sup>18</sup> Kvantitativnu analizu sadašnjeg stanja outdoor turizma nije bilo moguće provesti zbog nedostatka praćenja statističkih podataka na razini destinacije.

Vrsta objekta	Broj ležajeva 2022.	Udio u ukupnoj strukturi
<b>Ukupno hoteli</b>	<b>6.613</b>	<b>10,16%</b>
Kampovi**	1.142	1,75%
Kampovi***	4.858	7,46%
Kampovi****	7.281	11,18%
Kampovi*****	2.325	3,57%
Kampiralište	126	0,19%
<b>Ukupno kampovi</b>	<b>15.732</b>	<b>24,16%</b>
<b>Obiteljski smještaj</b>	<b>41.739</b>	<b>64,11%</b>
<b>Hostel</b>	<b>362</b>	<b>0,56%</b>
<b>Prenoćište</b>	<b>41</b>	<b>0,06%</b>
<b>Dječja odmarališta</b>	<b>620</b>	<b>0,95%</b>
<b>Ukupno</b>	<b>65.107</b>	<b>100,00%</b>

Izvor: prilagođeno prema podacima TZ otoka Krka (2022).

Ako se promatraju pojedinačne kategorije smještajnih objekata, iz Tablice 73. vidljivo je da u čvrstim objektima kampovi 4\* zauzimaju najveći udio u ukupnoj strukturi smještaja od 11,18%, dok kampovi najniže kategorije 2\* zauzimaju 1,75%. U skupini hotela, objekti 3\* imaju najveći udio i na njih se odnosi 3,29% ukupnog smještajnog kapaciteta otoka, iza kojih slijede hoteli 4\* s 2,03%. Najmanje su zastupljeni integralni hoteli s 0,04% i hoteli baština s 0,05%, iza kojih slijede prenoćišta s 0,06% u promatranoj ukupnoj strukturi.

Ugostiteljska ponuda sastoji se od 193 restorana od kojih 178 objekata nudi uslugu nacionalne i internacionalne kuhinje, dok 15 objekata nudi uslugu pripremanja brze hrane. Ugostiteljski objekti s lokalnim i autohtonim jelima imaju oznaku kvalitete Kvarner Food i Kvarner Gourmet što je ranije iskazano.

Outdoor ponuda otoka Krka prikazana je po broju outdoor parkova za zabavu, iznajmljivanje outdoor sportske opreme, sportske klubove u outdoor turizmu i outdoor događaje. Elementi ponude ocijenjeni su na temelju provedenog kvalitativnog istraživanja u fokus grupi. Učesnici fokus grupe ocijenili su svaku kategoriju ponude u rasponu ocjene od 1 do 5 (Likertova ljestvica) u kojem je ocjena 1 označavala najlošiju ocjenu, a ocjena 5 najbolju ocjenu. Ocjenjivale su se samo podkategorije u skupini, a ocjena skupine iskazana je prosječnom ocjenom. Ocjene su se temeljile na osobnim percepcijama učesnika te se koriste u obrazloženju rezultata kao smjernice za izražavanje prioriteta u razvoju outdoor turizma, a nikako kao element kvalitete usluge.

Tablica 74. Ponuda outdoor sadržaja prema broju poduzetnika

Ponuda outdoor sadržaja	Broj poduzetnika	Ocjena ponude
<b>Parkovi za outdoor rekreaciju i zabavu</b>	<b>19</b>	<b>3</b>
Parkovi za outdoor rekreaciju za aktivnosti na zemlji	10	2,8
Parkovi za outdoor rekreaciju za aktivnosti na vodi	9	3,2
Parkovi za outdoor rekreaciju za aktivnosti u zraku	0	-
<b>Iznajmljivači sportske opreme</b>	<b>65</b>	<b>3,5</b>
Oprema za sportove na zemlji	15	2,8
Oprema za sportove na vodi	34	3,4
Ronilački centri	16	4,2
Oprema za sportove u zraku	0	-
<b>Sportski klubovi i udruge</b>	<b>21</b>	<b>2,5</b>
Aktivnosti na zemlji	6	2,2
Aktivnosti na vodi	15	2,8
Aktivnosti u zraku	0	-

Napomena: aktivnosti u zraku nisu ocjenjivane. Parkovi za outdoor rekreaciju i zabavu obuhvaćaju organiziran oblik outdoor aktivnosti kao što je paintball ili lunapark. Ocjena sportskih klubova ne temelji se na radu sportskih klubova već na percepciji uključenosti u formiranje ponude outdoor turizma u destinaciji.

Izvor: izrada doktoranda

Iz ponude outdoor sadržaja vidljivo je da na otoku Krku prednjači ponuda aktivnosti na vodi i u iznajmljivanju sportske opreme, ronilačkim centrima te klubovima i udrugama koje se bave aktivnostima na vodi, a u njima prednjače jedriličarski klubovi i ribolovne udruge. Učesnici su najbolje ocijenili ronilačke centre (4,2) i iznajmljivače sportske opreme (3,5) kao oblik formiranja outdoor ponude, dok su udruge i klubovi s aspekta uključenosti u formiranje outdoor ponude destinacije najlošije ocjenjeni.

Otok Krk prepoznatljiv je po outdoor događanjima od kojih se izdvajaju outdoor događaji internacionalnog karaktera, a to su Baška Outdoor Festival u trajanju tri dana s više od dvije tisuće sudionika te 4 Islands Trail u trajanju 6 dana na kojem prisustvuje do 600 natjecatelja (Valamar, 2022; TZ općine Baška, 2021.), zatim Crna ovca u trajanju tri dana s više od 10.000 posjetitelja (Studio Conex, 2022) i MTB maraton Krk 'n' Roll kao jednodnevno događanje s 2.000 natjecatelja (Adria Bike Group, 2022.).

Outdoor događaji 2022. godine orijentirani su na aktivnosti na zemlji i vodi. Popis događaja preuzet je s mrežnih stranica TZ otoka Krka, lokalnih turističkih zajednica te Programa rada i financijskih planova svih turističkih zajednica otoka Krka. Prema dostupnim podacima outdoor događaji na otoku Krku su:

Događaji za aktivnosti na zemlji: Baška Outdoor Festival (Krk 'n' Trail i Krk'n'Roll), Crna ovca, MTB maraton, Krk Bike Story, Adventure Race Croatia, Adria Spring Trail Omišalj, Omišalj 10K, Camino Krk, 4island MTB Race Ironman, 4 Islands MTB Stage Race, Šotovento – Epic Rides Krk, Cycling on Wednesday, Hodit, ákulat i dobrinjštinu upoznat, Solsticium ecoactive fest, Malinska Outdoor Weekend, natjecanje u uličnom šahu, šetnje nordijskog hodanja, yoga na plaži Rova - Malinska, Đir po Puntu, downhill natjecanje „Mirakul liga – Vela draga“, Osvoji crni biser, Island Krk ultra trail, maraton Vrbnik-Risika, Otvoreno prvenstvo Općine Dobrinj u šahu, Festival proljeća u Omišlju i Njivicama.

Događaji za aktivnosti na vodi: BIG OM – lov na tune Njivice, tradicijska regata barki na jedra „Homo na jidra“, plivački maraton – Malinska, Alpe Adria Sailing Week & Croatia Cup, Škola vaterpola, regata krstaša „23. Kup Dubašnice“.

Tablica 75. Outdoor ponuda događanja otoka Krka

Događanja	Broj događanja	Ocjena ponude
<b>Outdoor događanja</b>	<b>31</b>	<b>3,6</b>
Outdoor događanja za aktivnosti na zemlji	25	4,0
Outdoor događanja za aktivnosti na vodi	6	3,2
Outdoor događanja za aktivnosti u zraku	0	-
<b>Kulturne manifestacije</b>	<b>28</b>	<b>2,4</b>
<b>Gastronomske manifestacije</b>	<b>15</b>	<b>3,4</b>
<b>Glazbena događanja</b>	<b>23</b>	<b>3,4</b>
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>-</b>

*Napomena: ocjena ponude odnosi se na percepciju utjecaja za privlačenje outdoor turista.*

*Izvor: izrada doktoranda*

Iz Tablice 75. je vidljivo kako otok Krk u najvećem broju organizira outdoor manifestacije, tj. sve događaje vezane uz sport (31), koje su najviše vezane uz aktivnosti na zemlji (25), dok iza njih slijede kulturne manifestacije, zatim glazbene manifestacije i na četvrtom mjestu nalaze se gastronomske manifestacije. Valja napomenuti da mnoge manifestacije imaju višestruku gastronomsku, sportsku, glazbenu ili kulturnu namjenu, ali su svrstane u kategoriju čija je namjena najznačajnija. Prema učesnicima fokus grupe, najbolju ocjenu (3,6) su ostvarila outdoor događanja, dok su najlošiju ocjenu ostvarile kulturne manifestacije (2,4).

U ponudi ostalih sadržaja najviše ima turističkih agencija koje u većoj mjeri nude smještaj i izlete. Izleti su većinom usmjereni na vožnje brodovima kroz posjete obližnjih otoka ili posjete



atrakcijama brodom, a skoro svaka od agencija nudi u prosjeku 10-tak izleta. Najveću ocjenu u ostalim sadržajima dobili su interpretacijski centri (4,4), od kojih su dva centra maritimne baštine, a jedan je interpretacijski centar tradicionalne proizvodnje maslinovog ulja (Tablica 76.).

Tablica 76. Ponuda ostalih sadržaja otoka Krka

Ponuda ostalih sadržaja	Broj ponuđača	Ocjena
Turističke agencije	62	3,2
Turistički info centri	12	3,8
Trgovački lanci	15	4,0
Interpretacijski centri	3	4,4
Muzeji	5	3,4
Galerije i izložbe	14	3,0
Akvarij	3	3,8
Banke	9	3,8
Dom zdravlja	1	2,4
Ambulante	7	3
Veterinarske stanice	1	3
Punionice za električne automobile	20	4,2
Postaje za najam električnih bicikala	7	4
Plave zastave	14	3,8
Plaže za pse	9	4
Bazeni (hotelski-vanjski)	10	3,6
Usluga taxi prijevoza	25	3,4

Napomena: ocjena ostalih sadržaja odnosi se na percepciju usluge prilagođenu outdoor turistima, a ne na ocjenu kvalitete rada pojedinih službi.

Izvor: izrada doktoranda

Nakon provedenog opisa i ocjene analize ponude, može se zaključiti da otok Krk ponudu u outdoor turizmu najviše temelji na aktivnostima na vodi, od kojih su najbolje ocijenjena događanja. Outdoor događanja predstavljaju najbolje rangirani element ponude što je bilo i očekivano zbog manifestacija 4 Island MTB Race Croatia, Baška Outdoor Festival i Crna Ovca koji spadaju u poznatije outdoor događaje u široj regiji. Iza outdoor događanja, najbolji element ponude jesu iznajmljivači sportske outdoor ponude, zatim parkovi za outdoor zabavu i rekreaciju te na zadnjem mjestu nalaze se sportski klubovi i udruge. Najlošije ocijenjen element ponude jesu sportske udruge i klubovi za aktivnosti na zemlji s ocjenom 2,2. Sportski klubovi i udruge prema stavovima učesnika fokus grupe najmanje utječu na formiranje outdoor ponude destinacije i najmanje pridonose konkurentskoj prednosti outdoor turizma destinacije.

### 5.2.2. SWOT ANALIZA OUTDOOR TURIZMA OTOKA KRKA

SWOT analiza identificira četiri aspekta outdoor turizma destinacije kroz snage, slabosti, prilike i prijetnje (Zhou *et al.*, 2019.). Snage i slabosti određene su karakteristikama unutarnjeg stanja

turizma u destinaciji dok su prilike i prijetnje prikazane kao rezultat vanjskih odrednica koje utječu na turistička kretanja i rezultate.

Swot analiza outdoor turizma otoka Krka (Tablica 77.) pokazuje da postoje značajne razlike u analizi interne i eksterne okoline kao kvalitativnog određenja snaga i slabosti te prilika i prijetnji outdoor turizma u destinaciji. Ključne prednosti odnose se na geografski položaj i već postojeću razinu prepoznatljivih infrastrukturnih preduvjeta za većinom soft outdoor aktivnosti na zemlji i moru, dok su preduvjeti za stvaranje ponude i promocije u hard i soft oblicima outdoor aktivnostima u zraku nedostatne u svim atrakcijskim osnovama.

Tablica 77. Swot matrica outdoor turizma otoka Krka

Snage outdoor turizma	Slabosti outdoor turizma
<p>Lokacija, prirodno i prostorno određenje destinacije:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geografski položaj destinacije (blizina emitivnih tržišta, središnja pozicija na Kvarneru)</li> <li>• Povoljni klimatski uvjeti (u prosjeku 2500 sunčanih sati godišnje)</li> <li>• Razvedenost obale</li> <li>• Ljekovito blato</li> <li>• Ornitološki rezervat</li> <li>• Šljunčane, pješčane, kamene, stjenovite, plaže</li> <li>• 1.400 vrsta kopnenog bilja (gotovo 50% ukupne flore u Hrvatskoj)</li> <li>• Plaže za pse</li> <li>• Dobra insolacija mora</li> <li>• Raspoloživost prostora za širenje turističke outdoor aktivnosti</li> </ul> <p>Prometna infrastruktura i povezanost:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Povezanost mikrolokacija unutar destinacije</li> <li>• Cestovna povezanost s kopnom (krčki most)</li> <li>• Zračna i morska povezanost s kopnom i drugim otocima (aerodrom i brodske linije)</li> <li>• Besplatna mostarina</li> </ul> <p>Outdoor infrastruktura, outdoor ponuda i promocija:</p>	<p>Lokacija, prirodno i prostorno određenje destinacije:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Opterećenost plaža i obalnog pojasa</li> <li>• Devastacija podmorja</li> <li>• Nedostatak prostora na pojedinim mikrolokacijama za organizaciju većih outdoor događanja</li> </ul> <p>Prometna infrastruktura i povezanost:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Česte prometne gužve i zastoji, posebno u ljetnoj sezoni, vikendima i blagdanima</li> <li>• Nedostatak brzih cesta</li> <li>• Nedostatak parkirališta</li> <li>• Tranzitni prijevoz za susjedne otoke</li> <li>• Nedostatak benzinskih crpki na pojedinim mikrolokacijama</li> </ul> <p>Outdoor infrastruktura, outdoor ponuda i promocija:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Outdoor marketinška segmentacija i pozicioniranje</li> <li>• Pomanjkanje infrastrukture za outdoor aktivnosti u zraku</li> <li>• Nedostatna ponuda hard oblika outdoor turizma</li> <li>• Neinovirana outdoor ponuda za soft oblike outdoor aktivnosti na vodi</li> <li>• Tematski outdoor parkovi za hard oblike outdoor aktivnosti na zemlji, vodi i u zraku</li> <li>• Interaktivne turističke mape i signalizacija za hard oblike outdoor aktivnosti</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Outdoor događanja lokalnog i internacionalnog karaktera (Baška Outdoor Festival, 4 Island trail i dr.)</li> <li>• Prva dionica Camino rute, duge 150 km</li> <li>• Infrastruktura za outdoor aktivnosti na zemlji</li> <li>• Preko 60.000 smještajnih kapaciteta</li> <li>• Preko 300 km pješačkih, biciklističkih i trekking staza</li> <li>• Preko 15 outdoor parkova za zabavu</li> <li>• Preko 50 lokalnih turističkih agencija</li> <li>• Preko 15 ronilačkih klubova</li> <li>• Raspoloživost iznajmljivača sportske opreme</li> <li>• Električni bicikli</li> <li>• Interaktivne outdoor turističke mape i turistička signalizacija za outdoor aktivnosti na zemlji</li> <li>• Pretraživanje rekreativnih ruta prema kategorijama, cestovne, MTB i trekking</li> <li>• Visoka kvaliteta usluge i kategorije smještajnih objekata</li> <li>• Poučne staze</li> <li>• Bogata kulturna baština</li> <li>• Valorizirani stari narodni običaji i tradicije</li> <li>• Priznati proizvođači vina i maslinari</li> <li>• Bogata enogastronomija (raspoloživost ugostiteljskih objekata s ponudom lokalne mediteranske kuhinje)</li> <li>• Raspoloživost usluga transfera</li> <li>• Interpretacijski centri</li> <li>• Outdoor marka destinacije</li> <li>• Veliki doseg promocije na internetu i društvenim mrežama u sadržajima outdoor turizma (prosječni doseg objava 9.000 korisnika, objava s najvećim dosegom je 63.000 korisnika u 2021. godini – TZ Otok Krk)</li> </ul> <p>Ekonomski aspekt snaga outdoor turizma:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interaktivne turističke mape i signalizacija za soft oblike outdoor aktivnosti na vodi i u zraku</li> <li>• Nepostojanje sustava upravljanja outdoor ponudom i promocijom</li> <li>• Nedostatna upotreba novih tehnologija u formiranju outdoor ponude (VR i AR uređaja)</li> <li>• Nedovoljna povezanost outdoor ponude s nacionalnim i internacionalnim udrugama i udruženjima</li> <li>• Nedostatna prilagođenost smještajne ponude za outdoor turiste</li> <li>• Nedostatna prilagođenost ponude jela i pića za outdoor turiste (posebni jelovnici)</li> <li>• Prisutnost renomiranih outdoor marki</li> <li>• Sponzorstva internacionalnih udruženja i robnih marki</li> <li>• Outdoor influenceri</li> <li>• Integrirani turistički proizvod te cross i upselling outdoor programi</li> <li>• Nedovoljna razvijenost outdoor imidža destinacije</li> <li>• Mali udio smještajne ponude prilagođene za outdoor turiste</li> <li>• Nedostatak outdoor paket aranžmana</li> <li>• Presentacije i posjete outdoor specijaliziranim sajmovima</li> </ul> <p>Ekonomski aspekt slabosti outdoor turizma:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Izražena turistička sezonalnost</li> <li>• Nedostatak kvalificirane radne snage u outdoor turizmu</li> <li>• Nepraćenje statističkih pokazatelja outdoor turizma destinacije</li> <li>• Nedostatna ulaganja u razvijanje outdoor ponude i promocije</li> <li>• Saturacija</li> <li>• Uključenost malih i srednjih poduzeća te OPG-ova u formiranje outdoor ponude i promocije</li> </ul>
---	--

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontinuirani rast kvantitativnih turističkih pokazatelja u dolascima i noćenjima</li> <li>• Status najposjećenijeg otoka na Jadranu i subregije u županiji</li> <li>• Vrednovanje turističkih resursa i proizvoda</li> <li>• Visoka razina gospodarske aktivnosti lokalnog stanovništva u turizmu</li> <li>• Ulaganja lokalnih vlasti u stručne kadrove (npr. stipendije za poslijediplomske studije)</li> <li>• Dodjele financijskih potpora male vrijednosti lokalne uprave i samouprave</li> <li>• Financiranje javnih potreba (npr. Grad Krk 2022: 1.127.000,00 Hrk (149,578,61 €) za 22 programa sportskih udruženja)</li> <li>• Potpore za programe i događanja u turizmu</li> <li>• Valorizacija turizma u ruralnim područjima</li> </ul> <p>Ekološki aspekt snaga outdoor turizma:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Čisto more</li> <li>• 14 plaža s plavim zastavama</li> <li>• 20 elektropunionica za automobile i bicikle</li> <li>• Eko otok Krk - ekološki sustav zbrinjavanja komunalnog otpada</li> <li>• Besplatno odlaganje glomaznog otpada</li> <li>• Eko akcije čišćenja plaža i podmorja</li> <li>• Certifikat ISO 50001:2011 certifikat ISO 9001:2015 certifikat ISO 14001:2015 (Ponikve Eko Otok Krk)</li> <li>• Dobra kvaliteta pitke vode</li> <li>• Turističke aktivnosti i usluge ne ugrožavaju životinjski svijet, ne dolaze u kontakt s ugroženim vrstama</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niska stopa povrata na kapitalna ulaganja</li> <li>• Nedostatak stalnog zaposlenja u sektoru outdoor turizma</li> <li>• Financiranje razvojnih projekata u outdoor turizmu</li> </ul> <p>Ekološki aspekt slabosti outdoor turizma:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nedostatak mobilnih aplikacija za pametni turizam (pametne mreže, daljinsko upravljanje javnom rasvjetom ili sl.)</li> <li>• Smještajni kapaciteti nedovoljno opremljeni tehnologijama za upravljanje potrošnjom vode i električnom energijom</li> <li>• Zeleno gospodarstvo</li> </ul>
<b>Prilike outdoor turizma</b>	<b>Prijetnje outdoor turizma</b>
<p>Društveni aspekt prilika outdoor turizma</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Odgovorni turizam kroz smjernice i instrumente nacionalnih i internacionalnih institucija</li> <li>• Schengenski prostor</li> </ul>	<p>Društveni aspekt prilika outdoor turizma</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Neprilagođavanje novim preferencijama gostiju</li> <li>• Ekonomske prilike za radnu snagu u zapadno razvijenim europskim zemljama</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turizam 365</li> <li>• Prisutnost novih outdoor trendova</li> <li>• Atrakcijska osnova outdoor turizma u široj regiji</li> <li>• Novi trendovi promotivnog miksa i novi kanali društvenih mreža (TikTok i dr.)</li> <li>• Programi cjeloživotnog obrazovanja za stručne kadrove u turizmu</li> <li>• Integracija lokalnog stanovništva u turističku politiku</li> </ul> <p>Ekonomski aspekt prilika outdoor turizma:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eko turističke destinacije</li> <li>• Izvori financiranja iz Nacionalnog plana oporavka i otpornosti od 2021. do 2026. godine</li> <li>• Program "Konkurentnost turističkog gospodarstva" financiran iz EU fondova</li> <li>• Provedba Strategije razvoja održivog turizma do 2030. godine</li> <li>• Projekti povezivanja „plavog“ i „zelenog“ turizma</li> <li>• Novi monetarni sustav države uvođenjem Euro valute</li> <li>• Prisutnost novih turističkih tržišta</li> <li>• Sustav udruženog oglašavanja Hrvatske turističke zajednice</li> <li>• Novi modeli integralnog upravljanja turizmom destinacije</li> <li>• Međunarodni standardi kvalitete (ISO)</li> <li>• Novi pristupi u destinacijskom upravljanju robnom markom s naglaskom na iskustvo turista (tourist experience)</li> </ul> <p>Ekološki aspekt prilika outdoor turizma:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zero Waste strategija</li> <li>• Smanjenje utjecaja transporta na okoliš</li> <li>• Obrada otpadnih voda u svim gospodarskim granama</li> <li>• Politika smanjenja stakleničkih plinova</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zdravstvene krize i pandemije</li> <li>• Demografske karakteristike</li> <li>• Terorizam</li> <li>• Uvoz radne snage upitnih kompetencija</li> </ul> <p>Ekonomski aspekt prijetnji outdoor turizma:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gospodarska kriza, nestašice sirovina, inflacija i rast cijena</li> <li>• Bolja prometna i cjenovna dostupnost konkurentskih destinacija (Turska, Grčka, Španjolska i dr.)</li> <li>• Nepoticažno zakonodavstvo</li> <li>• Nastavak apartmanizacije bez stvaranja lanca vrijednosti</li> <li>• Prostorna devastacija</li> <li>• Nepovoljno investicijsko i poslovno okruženje</li> <li>• Opterećenost parafiskalnim nametima</li> <li>• Aktivnosti konkurenata</li> </ul> <p>Ekološki aspekt prijetnji outdoor turizma:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Degradacija okoliša</li> <li>• Zagađenje mora i nesreće na moru</li> <li>• Vremenske nepogode, potresi, poplave i požari</li> <li>• Klimatske promjene</li> <li>• Uništenje zaštićenih ekosustava</li> <li>• Nepoštivanje ekoloških standarda</li> <li>• Prekomjerna buka</li> </ul>
---	---

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dozvole za ugradnju PV uređaja za proizvodnju struje i ugradnja solarnih tehnologija u smještajnim objektima u ostvarenju ušteda klimatizacije prostora</li> <li>• Oznaka kvalitete „Q“ za hotele te <i>Prijatelj okoliša</i> za hotele i kampove</li> <li>• Certifikati Europske komisije: „EU Ecolabel“, „EMAS“ i pilot projekt „ETIS“</li> <li>• Smanjenje ekološkog otiska u turizmu, posebno ugostiteljstvu putem Vladinog programa obnove nestambenih komercijalnih zgrada</li> <li>• Potpore procesima planiranja ekološkog održivog razvoja na nacionalnoj razini</li> <li>• Promocija zelenih praksi u turizmu</li> <li>• Dodijeljene nagrade i priznanja u turizmu za održivi razvoj destinacije</li> </ul>	
--	--

*Izvor: izrada doktoranda prema zaključcima istraživanja fokus grupa, Strategiji razvoja turizma otoka Krka do 2020. godine, Strategiji razvoja pametnog Grada Krka 2018. godine, Brand i komunikacijske strategije outdoor ponude otoka Krka, Analize postojećeg stanja na području Općine Baška za potrebe izrade Programa ukupnog razvoja Općine Baška (Riječka razvojna agencija Porin d.o.o., 2015.), Krstinić Nižić i Fugošić (2019.), Stipanović et al. (2016.), Stipanović (2018.), Burić et al., (2022.).*

Postojeća prepoznatljivost outdoor turizma destinacije koja trenutno generira najveću konkurentsku prednost jesu internacionalna outdoor događanja, a najveća slabost koja određuje outdoor turizam u destinaciji je visoka sezonalnost i saturacija kad su sunce i more glavni motiv dolaska, a outdoor aktivnosti postaju popratni sadržaj koji se najviše odvijaju na plažama. Outdoor aktivnosti izvan ljetne sezone, dobar su temelj za produljenje turističke sezone u kojima dominiraju sportska outdoor događanja, zbog kojih se u destinaciji radi na izgradnji i uređenju infrastrukture i s kojima se postiže veći nivo kvalitete usluge te stvaraju prilike u inoviranju ponude i potražnje. Prilike outdoor turizma sastoje se u smjernicama postavljanja novih standarda održivog razvoja, a glavne prijetnje outdoor turizmu ne odmiču se puno od općih prijetnji na turizam na globalnoj razini. Mnoga istraživanja pokazuju da će uz klimatske promjene u budućnosti i sigurnosne prijetnje ostati jedan od važnijih elemenata u smanjenju turističkih tokova (Fourie *et al.*, 2020.) ali i da će zdravstvena sigurnost ostati visoko na ljestvici prioriteta u planiranju putovanja (Jit *et al.*, 2021; Zenker *et al.*, 2021.) posebice nakon Covid-19 krize.

### 5.2.3. BENCHMARKING ANALIZA OUTDOOR TURIZMA OTOKA KRKA

Turistički potencijali razvoja outdoor turizma otoka Krka kroz komparativne prednosti stavljeni su u usporedbu s Istrom kao najrazvijenijom turističkom regijom u Hrvatskoj, regijom koja ima najrazvijeniju turističku ponudu, slične preduvjete za razvoj outdoor turizma i koja je najbliža konkurentska turistička destinacija.

Istra u turizmu ostvaruje bolje rezultate od otoka Krka, u 2019. godini ostvarila je 4.481.698 dolazaka i 26.388.645 noćenja (TZ Istarske županije, 2020.), te ima 294.457 smještajnih kapaciteta, što je za 78,31% više u odnosu na otok Krk. Istra je površinom veća, ima 2.813 km<sup>2</sup>, što je čini skoro 7 puta većom od otoka Krka. Istra ostvaruje 25,4 % dolazaka i 27,9 % noćenja, a otok Krk 5,1 % dolazaka i 4,9 % noćenja u ukupnom turizmu Hrvatske<sup>19</sup>.

Istra kao i otok Krk najviše noćenja i dolazaka ostvaruje iz emitivnih tržišta u okruženju. Prema podacima Turističke zajednice Istarske županije (2021.) Istra je ostvarila najveći udio noćenja njemačkih gostiju (40,21%), iza kojih slijede Austrijanci (11,75%) te Slovenci (10,71%), dok su na otoku Krku na prvom mjestu Nijemci, iza kojih slijede Slovenci pa Austrijanci (TZ otok Krk, 2021).

U benchmarking analizi temeljnih konkurentskih prednosti Istre u odnosu na otok Krk koristi se pristup autora Sánchez-Rivero i Rodríguez-Rangel (2022.) gdje su temeljeni elementi konkurentnosti u benchmarkingu prikazani kroz odrednice outdoor turizma.

Ukupna outdoor ponuda teško se može kvantitativno uspoređivati na razini dvije destinacije iz razloga što je Istra površinom veća, broj dolazaka i noćenja turista je veći, financijski prihodi prema planu za 2022. godinu Istarske turističke zajednice iznose 59.558.962,00 Hrk/7.904.832,70 € (TZ Istarske županije, 2021.), dok TZ-a otoka Krka iznose 2.084.475,00 Hrk/276.657,38 € (TZ otoka Krka, 2021.) i sukladno tome kvalitativan zaključak je reprezentativniji.

---

<sup>19</sup> Podaci za 2021. godinu prema Turističkoj zajednici Istarske županije, Turističke zajednice otoka Krka i Državnog zavoda za statistiku.

Tablica 78. Benchmarking indikatori razvijenosti outdoor turizma

Indikator	Kvantitativna obilježja benchmarking analize		Kvalitativna obilježja benchmarking analize
	Otok Krk	Istra	
<b>Upravljanje outdoor turizmom</b>			
Temeljni strateški dokumenti razvoja outdoor turizma	<ul style="list-style-type: none"> <li>Brend i komunikacijska strategija outdoor ponude otoka Krka</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Master plan turizma Istarske županije 2015. – 2025.</li> <li>Operativni plan razvoja cikloturizma Istarske županije za razdoblje 2019.-2025.</li> <li>Smjernice za unaprjeđenje cestovnih i biciklističkih prometnica u Istri</li> </ul>	Istra sustavno upravlja razvojem outdoor turizma destinacije kroz upravljanje ponudom te su temeljni strateški dokumenti većinom usmjereni na upravljanje i razvoj specifičnih oblika i aktivnosti outdoor turizma. Otok Krk prednjači u strategiji (dokumentu) upravljanja robnom markom ponude outdoor turizma.
Strateški partneri u razvoju turizma	<p>Domaći:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Hrvatska turistička zajednica i Ministarstvo turizma i sporta</li> </ul> <p>Strani: nisu zabilježeni</p>	<p>Domaći:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Hrvatska turistička zajednica i Ministarstvo turizma i sporta</li> </ul> <p>Strani:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>FC Bayern München (najznačajniji), BMW, Mastercard, Turkish airlines, Hering, Cube, Bosch</li> </ul>	Obje destinacije uključuju se u razvojne projekte HTZ-a i Ministarstva turizma i sporta, dok Istra strateško partnerstvo ostvaruje sa sportskom, automobilskom, avio-prijevoznikom te drugim industrijama u postizanju bolje konkurentske prednosti.
Upravljanje robnom markom outdoor turizma	<ul style="list-style-type: none"> <li>Logo „krkoutdoor“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bike portal: <a href="http://www.istria-bike.com">www.istria-bike.com</a></li> <li>Trails portal: <a href="http://www.istria-trails.com">www.istria-trails.com</a></li> <li>Outdoor portal: <a href="http://www.istria-outdoor.com">www.istria-outdoor.com</a></li> <li>Logo „istraoutdoor“</li> </ul>	Istra zbog široke ponude brendirala je tri outdoor proizvoda prema aktivnostima bicikliranja, trčanja i ostalih aktivnosti. Destinacije nemaju aktivnosti upravljanja robnom markom prema hard i soft segmentu.
Suradnja s organizatorima outdoor putovanja i njihovim udruženjima	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nema zabilježene direktne suradnje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Virtuoso preferred destination - Virtuoso je vodeća mreža međunarodnih turističkih agencija specijaliziranih za iskustvena i luksuzna putovanja</li> </ul>	Istra u odnosu na otok Krk surađuje s međunarodnim udruženjima. Otok Krk takve aktivnosti ostvaruje kroz Turističku zajednicu Kvarnera.
Razvojni projekti u outdoor turizmu (2021.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nema zabilježenih razvojnih projekata u outdoor turizmu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Studija upravljanja kvalitetom razvoja cikloturizma Istarske županije</li> <li>Pješačka i biciklistička transverzala Pula-Umag</li> </ul>	Razvojni projekti Istre u outdoor turizmu prate specifične oblike outdoor turizma u razvoju ponude i kvalitete turističkog proizvoda.
Dionici u integralnom upravljanju opskrbnim lancem u outdoor turizmu	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jedna turistička zajednica otoka</li> <li>7 lokalnih turističkih zajednica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jedna turistička zajednica županije</li> <li>33 lokalne turističke zajednice</li> <li>Razvojna turistička agencija IRTA</li> </ul>	Integralno upravljanje razvojem outdoor turizma i u Istri i na otoku Krku najviše ovisi o regionalnoj turističkoj zajednici u čije su politike uključene lokalne turističke zajednice ali i ključni dionici, najčešće velika hotelska poduzeća (npr. Valamar Riviera d.d.)



Indikator	Kvantitativna obilježja benchmarking analize		Kvalitativna obilježja benchmarking analize
	Otok Krk	Istra	
<b>Diversifikacija ponude</b>			
<b>Prirodna atrakcijska osnova</b>			
Parkovi prirode, prirodni rezervati i zaštićena područja	<ul style="list-style-type: none"> <li>Spomenik prirode, park šume i rezervati šumske vegetacije: 2</li> <li>Posebni ornitološki rezervati: 2</li> <li>Posebne prirodne lokacije: 1 (ljekovito blato)</li> <li>Geomorfološki spomenik prirode: 1</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nacionalni park: 1 (Otočje Brijuni)</li> <li>Park prirode: 1 (Učka)</li> <li>Spomenik prirode, park šume i rezervati šumske vegetacije: 19</li> <li>Posebni ornitološki rezervat: 1</li> <li>Posebni paleontološki rezervat: 1</li> <li>Posebni rezervat u moru: 1</li> <li>Geološki spomenik prirode: 1</li> <li>Geomorfološki spomenik prirode: 3</li> <li>Zoološki spomenik prirode: 1</li> </ul>	Istra u odnosu na otok Krk prednjači u prirodno-atrakcijskoj osnovi, iako otok Krk površinom manji ima dva ornitološka rezervata, dok Istra ima jedan. Otok Krk ima jednu lokaciju s ljekovitim blatom, dok u Istri takvih lokacija nema, što Otoku Krku daje prednost u komparaciji prirodnih resursa.
<b>Kulturna atrakcijska osnova</b>			
Kulturna dobra pod oznakom europske ili svjetske baštine	<p>Oznaka europske baštine:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bašćanska ploča (kandidat)</li> </ul> <p>UNESCO:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Dvodijelno Pjevanje i Sviranje</li> <li>Umijeće suhozidne gradnje</li> <li>Mediteranska prehrana na hrvatskom Jadranu, njegovoj obali, otocima i dijelom zaleđa</li> </ul>	<p>UNESCO:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kompleks Eufrazijeve bazilike u Poreču</li> <li>Izrada tradicijskog drvenog plovila zvanog batana i tradicijskih pjesama zvanog bitinada</li> <li>Umijeće suhozidne gradnje</li> <li>Mediteranska prehrana na hrvatskom Jadranu, njegovoj obali, otocima i dijelom zaleđa</li> </ul>	Istra prednjači u broju dobara kulturne baštine pa su radi jednostavnije usporedbe promatrana zaštićena kulturna dobra. Istra ima jedan materijalni spomenik kulture pod zaštitom UNESCO-a, dok Otok Krk ima također materijalni spomenik u kandidaturi za Oznaku europske baštine. Obje destinacije imaju dva ista nematerijalna dobra pod zaštitom UNESCO-a.
<b>Turistička outdoor ponuda</b>			
Smještaj prilagođen outdoor turistima	<p>Nema brendiranih outdoor objekata</p> <p>Čvrsti objekti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bike hotel: 1</li> </ul> <p>Kampovi: 27</p> <p>Glamping kampovi: 2</p>	<p>Brendirani čvrsti objekti za outdoor turiste</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Istra Bike &amp; Bed: 114</li> <li>Istra Bike Hotels: 16</li> <li>Istra Boutique Bike Hotels: 12</li> </ul> <p>Kampovi: 92</p> <p>Glamping kampovi: 10</p>	Istra prednjači u ukupnom broju smještajnih kapaciteta. Hoteli i sličan smještaj u Istri brendirani su u tri kategorije. Otok Krk ima ukupno 2 specijalizirana kampa, dok ih Istra iako površinom veća, ima 8 više od otoka Krka.
Autohtona ugostiteljska ponuda	<ul style="list-style-type: none"> <li>38 objekata s ponudom lokalnih jela (konobe i agroturizmi)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>73 objekata s ponudom lokalnih jela (konobe i agroturizmi)</li> </ul>	Istra u odnosu na otok Krk ima 50% više ugostiteljskih objekata s autohtonom ugostiteljskom ponudom. Otok Krk ima dvije razvijene marke restoranske ponude, dok Istra ima samo jedan (Istra Gourmet).
Parkovi za outdoor aktivnosti i zabavu	<ul style="list-style-type: none"> <li>10 outdoor parkova za zabavu i rekreaciju za aktivnosti na zemlji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>14 outdoor parkova za zabavu i rekreaciju za aktivnosti na zemlji</li> </ul>	Istra ima parkove za aktivnosti u zraku koje otoku Krku nedostaju. Istra ima dva sportska aerodroma (Medulin i Vrsar), a

Indikator	Kvantitativna obilježja benchmarking analize		Kvalitativna obilježja benchmarking analize
	Otok Krk	Istra	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 9 outdoor parkova za zabavu i rekreaciju za aktivnosti na vodi</li> <li>• 0 outdoor parkova za zabavu i rekreaciju za aktivnosti u zraku</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 18 outdoor parkova za zabavu i rekreaciju za aktivnosti na vodi od kojih 2 velika</li> <li>• 2 outdoor parka za zabavu i rekreaciju za aktivnosti u zraku</li> </ul>	također Istra nudi najviše parkova za aktivnosti na vodi, dok Krk broji najviše parkova za aktivnosti na zemlji.
Staze za trčanje i hodanje:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lagane: 39</li> <li>• Srednje teške: 36</li> <li>• Teške: 11</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lagane: 24</li> <li>• Srednje teške: 26</li> <li>• Teške: 16</li> </ul>	Otok Krk ima više laganih staza od Istre, a Istra ima 10 staza srednje težine i 4 teške staze više od otoka Krka. Najzastupljenije su staze srednje težine što se povezuje sa marketinškom segmentacijom u kojoj su obitelji s djecom najprisutniji segment u obje destinacije.
Outdoor događaji (2022.)	Aktivnost na zemlji: 25 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Soft outdoor aktivnosti: 16</li> <li>• Hard outdoor aktivnosti: 9</li> </ul> Aktivnosti na vodi: 6 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Soft outdoor aktivnosti: 3</li> <li>• Hard outdoor aktivnosti: 3</li> </ul> Aktivnosti u zraku : 0 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Soft outdoor aktivnosti: 0</li> <li>• Hard outdoor aktivnosti: 0</li> </ul>	Aktivnost na zemlji: 80 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Soft outdoor aktivnosti: 46</li> <li>• Hard outdoor aktivnosti: 34</li> </ul> Aktivnosti na vodi: 19 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Soft outdoor aktivnosti: 6</li> <li>• Hard outdoor aktivnosti: 13</li> </ul> Aktivnosti u zraku: 3 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Soft outdoor aktivnosti: 0</li> <li>• Hard outdoor aktivnosti: 3</li> </ul>	U obje destinacije najprisutniji su događaji s aktivnostima na zemlji u soft oblicima. Hard aktivnosti na vodi prisutniji su od soft oblika u Istri dok su na otoku Krku oni ravnomjerni. U Istri, outdoor aktivnosti u zraku čine najmanji udio i odnose se na hard oblike, dok soft oblici nisu zabilježeni.
<b>Servisne usluge u outdoor turizmu</b>			
Info punktovi za outdoor turiste	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nema zabilježenih informacijskih ureda ili punktova u obliku interaktivnih digitalnih ploča</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nema zabilježenih informacijskih ureda ili punktova u obliku interaktivnih digitalnih ploča</li> </ul>	Obje destinacije nemaju specijalizirane punktove za outdoor turiste te ni u jednoj destinaciji nisu pronađene interaktivne informativne ploče specijalizirane za outdoor turiste.
Iznajmljivači sportske outdoor opreme (2022)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 15 iznajmljivača sportske opreme za aktivnosti na zemlji</li> <li>• 40 iznajmljivača sportske opreme za aktivnosti na vodi</li> <li>• 0 iznajmljivača sportske opreme za aktivnosti u zraku</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 103 iznajmljivača sportske opreme za aktivnosti na zemlji</li> <li>• 85 iznajmljivača sportske opreme za aktivnosti na vodi</li> <li>• 2 iznajmljivača sportske opreme za aktivnosti u zraku</li> </ul>	Na otoku Krku prednjače iznajmljivači sportske opreme za sve vrste outdoor aktivnosti. Istra ima dva iznajmljivača opreme za aktivnosti u zraku, koji na otoku Krku nedostaju.
Servis outdoor opreme (2022.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 7 (servis za bicikle)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 24 (servis za bicikle)</li> </ul>	Skoro 4 puta više serviserica bicikala djeluje u Istri.
<b>Lokalno stanovništvo u outdoor turizmu</b>			
Sportski klubovi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 18 sportskih klubova u outdoor aktivnostima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 43 sportska kluba u outdoor aktivnostima</li> </ul>	Istra brojčano sadrži više sportskih klubova, najviše su orijentirani na aktivnosti na zemlji.

Indikator	Kvantitativna obilježja benchmarking analize		Kvalitativna obilježja benchmarking analize
	Otok Krk	Istra	
Planinarska društva	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 planinarsko društvo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Istarski planinarski savez s 9 članica - planinarskih društava</li> </ul>	Planinarska društva (PD) u Istri djeluju kroz Istarski planinarski savez, iako postoje neka registrirana PD koja djeluju izvan saveza ali nisu pronađeni podaci o aktivnosti subjekta te stoga nisu uvršteni u analizu. Za razliku od Istre, otok Krk ima jedno PD.
<b>Diversifikacija promocije u outdoor turizmu</b>			
Specijalizirani outdoor sajmovi, prezentacije i radionice	U 2021. godini aktivnosti nisu zabilježene	U 2021. godini aktivnosti nisu zabilježene	Nijedna destinacija nema aktivnost u svojstvu izlagača na specijaliziranim outdoor sajmovima, posvećenim isključivo outdoor turizmu.
Primarna tržišta u online oglašavanju	<ul style="list-style-type: none"> <li>Njemačka</li> <li>Slovenija</li> <li>Austrija</li> <li>Češka</li> <li>Mađarska</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Njemačka</li> <li>Austrija</li> <li>Nizozemska</li> <li>Poljska</li> <li>Češka</li> </ul>	Obje destinacije oglašavanje vrše prema najbrojnijim stranim gostima u destinaciji. U obje destinacije prisutno je oglašavanje na tržištu Njemačke, Austrije i Češke.
Primarna tržišta u offline oglašavanju (2018-2022)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Slovenija: Dnevnik (časopis)</li> <li>Njemačka: Outdoor Welten (časopis)</li> <li>Njemačka: Wandermagazine (časopis)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Njemačka: Reisemagazin ADAC (časopis)</li> <li>Njemačka: Lust auf Kroatien (časopis)</li> <li>Austrija: Alpe Adria Magazin (časopis)</li> <li>Italija: Meridiani (časopis)</li> <li>UK: Sustain Europe (časopis)</li> <li>SAD: Travel+Leisure (časopis)</li> <li>SAD: Sotheby's Reside (časopis)</li> </ul>	Otok Krk i Istra offline promociju koriste u časopisima. U oglašavanju je najprisutnije njemačko tržište. Istra zbog većeg budžeta ostvaruje oglašavanje u većem broju časopisa i kanalizira oglašavanje na više tržišta. Ni u jednoj destinaciji nije zabilježeno oglašavanje na hrvatskom tržištu.
Odnosi s javnošću	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aktivnosti preko HTZ-a</li> <li>RegioJet – češke željeznice</li> <li>Radio emisije</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aktivnosti preko HTZ-a</li> <li>ARD TV – televizijska kuća (Njemačka)</li> <li>Radio emisije</li> </ul>	Istra i otok Krk odnose s javnošću koriste najviše putem kanala HTZ-a, dok Istra prednjači u korištenju TV kanala. Otok Krk prednjači u aktivnostima prezentiranja u suradnji sa željeznicama.

*Napomena: podaci se odnose na 2021. godinu, odnosno druge godine gdje je istaknuto, te su kombinirano preuzeti s mrežnih stranica TZ Istarske županije, TZ otoka Krka, mrežne stranice TZ Kvarnera, mrežnih stranica lokalnih turističkih zajednica, mrežne stranice Istarske županije, Istarske razvojne agencije, Bike, Trail i Outdoor portala TZ Istre, Istarskog planinarskog saveza, Internet turoperatora Booking.com, Kamping udruženja Hrvatske, Ministarstva kulture i medija RH, Ministarstva turizma i sporta RH, Javne ustanove „Natura Histrica“, te Internet pretraživača Google. Podaci se mogu razlikovati od stvarnih podataka.*

*Izvor: izrada doktoranda*

Istra u usporedbi s otokom Krkom prednjači u razvoju outdoor ponude i promocije. Iako površinom i resursima veća, u razmatranje je uzeta cijela Istra jer podaci jedne mikro regije ne bi bili dovoljno reprezentativni. Istra je prva destinacija u Hrvatskoj koja je sustavno počela razvijati outdoor turizam Master planom razvoja turizma Istarske županije 2015. do 2025. godine u kojem je Istra podijeljena na 7 klastera: Klaster Središnja Istra, Klaster Labin-Rabac, Klaster Poreč, Klaster Južna Istra, Klaster Rovinj, Klaster Vrsar-Funtana i Klaster Sjeverozapadna Istra (TZIŽ, 2014.).

U obje destinacije najutjecajnije hotelsko poduzeće je Valamar Rivijera d.d. u razvoju novih proizvoda, poglavito u outdoor turizmu. U obje destinacije se najveći udio od ukupnog prometa ostvaruje u kampovima. Prema podacima TZ Istre i TZ otoka Krka u 2021. godini Istra u kampovima ostvaruje 38% ukupnog prometa, a otok Krk 43%. Prosječan boravak neznatno je duži na otoku Krku. Na otoku Krku iznosi 5,6 dana, a u Istri 5,3 dana (TZ Istarske županije, TZ otoka Krka, 2021). Na dužinu boravka najviše utječu dugi boravci u kampovima i obiteljskom smještaju.

U usporedbi s otokom Krkom, smještajni kapaciteti u Istri su brendirani<sup>20</sup> za outdoor turizam kroz Istra Bike & Bed, Istra Bike Hotels i Istra Boutique Bike Hotels. Obje destinacije suočene su s izazovom visoke sezonalnosti iako je ona izraženija na otoku Krku. Pozicioniranje obje destinacije dominira na tradicionalnim emitivnim tržištima. Domaće tržište dominantnije je u Istri, djelomično zbog wellness i kongresnog turizma. Ugostiteljska ponuda u Istri afirmirana je kroz marku Istra Gourmet u čijem se sastavu nalazi 161 restoran, dok je na otoku Krku ugostiteljska ponuda brendirana kroz Kvarner Gourmet i Kvarner Food (poglavlje 5.2.1.) u čijem se sastavu nalazi 15 restorana. U usporedbi otoka Krka s Istrom uzeti su samo oblici autohtone ugostiteljske ponude kao što su konobe i agroturizmi jer istraživanja pokazuju da turisti koji se bave rekreacijom više biraju ruralni tip ugostiteljske ponude (Yang i Luo, 2021.). Prirodni resursi i resursi kulturno-povijesne baštine također su brojniji u Istri, što je očekivano zbog razlike u veličini prostora pa su stoga izdvojena zaštićena prirodna područja ili europska te svjetska kulturna baština od strane UNESCO-a. Razvijenost pješačkih i biciklističkih staza na otoku Krku ne zaostaje mnogo u odnosu na Istru. U usporedbi biciklističkih, pješačkih ali i drugih tipova staza treba napomenuti da ih u obje destinacije ima više od prikazanih jer u pokazatelj ne ulaze još neucrtane staze, te staze koje su prezentirane na razini lokalnih jedinica. Zbog mogućnosti usporedbe, u obzir su uzete samo staze prezentirane na mrežnim stranicama regionalnih turističkih zajednica.

---

<sup>20</sup> Pojam brendiranje označava upravljanje robnom markom.

Temeljem analiziranih sadržaja moguće je zaključiti da Istra ima razvijeniju outdoor infrastrukturu te razvijeniju smještajnu ponudu prilagođenu outdoor turistima kroz razvijene marke smještajne outdoor ponude. Ugostiteljska ponuda prednjači s autohtonim restoranima, a internacionalna outdoor događanja brojnija su uz prisustvo većeg broja sponzora. U oglašavanju Istra ostvaruje prednost u pozicioniranju na prekoceanskim tržištima u offline i online komunikaciji.

Zaključak benchmarking analize može se sistematizirati u karakteristikici da Istra konkurentsku prednost outdoor turizma temelji na sustavnom razvoju specifičnih oblika outdoor turizma, da Istra ostvaruje bolju konkurentsku prednost zbog razvijenije ponude i promocije te da su u Istri prisutni svi oblici outdoor aktivnosti u kojima prednjače aktivnosti na vodi.

#### 5.2.4. PESTLE ANALIZA OTOKA KRKA

PESTLE analiza alat je koji se koristi za situacijsku procjenu vanjskog poslovnog okruženja odnosno čimbenika koji mogu imati utjecaj na performanse organizacije, a korisna je u označavanju političkih, ekonomskih, socijalnih, tehnoloških, okolišnih i pravnih čimbenika koji utječu na razvoj destinacije (Perera, 2017.).

PESTLE analiza u disertaciji koristi se za determiniranje makroekonomskih čimbenika koji utječu na stvaranje konkurentске pozicije outdoor turizma destinacije otoka Krka (Tablica 79.).

Tablica 79. PESTLE analiza outdoor turizma otoka Krka

<b>POLITIČKO OKRUŽENJE</b>	<b>EKONOMSKO OKRUŽENJE</b>
<p>Potencijali:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Operativni sporazum Europske komisije i Vlade Republike Hrvatske za provedbu Nacionalnog plana oporavka i otpornosti 2021. - 2026. (NPOO) i kohezijska politika Europske unije</li> <li>• Poticanje razvoja malog i srednjeg poduzetništva - Javni poziv poduzetnicima za dodjelu potpora male vrijednosti iz "Programa provedbe mjera ruralnog razvoja Primorsko-goranske županije za razdoblje 2017. – 2020." za razvoj malog gospodarstva u 2022. godini</li> <li>• Inicijativa Europske komisije "Pametni otoci" za korištenje pametnih tehnologija pri održivom upravljanju resursima i infrastrukturom i Nacionalni plan razvoja otoka 2021. do 2027. godine</li> <li>• Razvoj pametnih mikroregionalnih specijalizacija u različitim nišama posebnih oblika turizma definiranih u Nacionalnoj razvojnoj strategiji Republike Hrvatske do 2030. godine</li> <li>• Uvođenje valute Euro</li> </ul>	<p>Potencijali:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• NPOO i VFO (Višegodišnji financijski okvir Europske unije 2021.-2027.) u okviru pomoći EU (Vlada RH, 2021.)</li> <li>• Razvoj turističkih proizvoda prihvatljivih za okoliš, učinkovitost resursa te zelenu i digitalnu tranziciju u okviru NPOO – 1.020.000.000,00 Hrk (135.377.264,58 €)</li> <li>• Poticanje aktivnosti umrežavanja u inovacijske klastere i aktivnosti uvođenja inovacija proizvoda i usluga, inovacija procesa i inovacija organizacije poslovanja u poduzećima u djelatnosti turizma i u povezanim djelatnostima u cjelokupnom lancu vrijednosti turizma – 180.000.000 Hrk (23.890.105,51 €)</li> <li>• Zelena i digitalna tranzicija malih iznajmljivača te njihova transformacija u poduzetnike u turizmu i ugostiteljstvu – 50.000.000,00 Hrk (6.636.140,42 €)</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pristupanje Schengenskom prostoru</li> </ul> <p>Prepreke:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geopolitička situacija u regiji (rat u Ukrajini)</li> <li>• Nedostatak sinergije dionika iz sektora poljoprivrede i turizma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontinuirani godišnji rast prihoda od turizma i broja turista na nacionalnoj razini (osim u periodu korona krize)</li> <li>• Jačanje lokalnog gospodarstva, rast srednjeg i malog poduzetništva u turizmu</li> <li>• Nove investicije dionika u infrastrukturu (npr. ulaganja u luksuzne kampove – primjer FMTG grupa i Valamar Riviera d.d.)</li> <li>• Mjere podizanja konkurentnosti turističkog gospodarstva i Programi subvencioniranja kreditnih programa u turizmu (Ministarstvo turizma i sporta, 2022.)</li> </ul> <p>Prepreke:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inflacija i rast cijena</li> <li>• Parafiskalni nameti</li> <li>• Ekonomska kriza i visoki porezi (PDV)</li> <li>• Nedovoljna uključenost privatnog sektora u javne investicije</li> <li>• Nedostatak kadrova</li> <li>• Veliki broj nezaposlenih tijekom zimskih mjeseci</li> <li>• Niske plaće u turističkom sektoru</li> <li>• Ovisnost o turističkim kretanjima na globalnom tržištu</li> <li>• Nepovoljno investicijsko i poslovno okruženje nepovoljno tržište rada i konkurentnost radne snage</li> </ul>
<p><b>SOCIOKULTURNO OKRUŽENJE</b></p> <p>Potencijali:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Razvijena svijest o održivom razvoju na razini dionika</li> <li>• Rast interesa lokalnog stanovništva za sportskom rekreacijom</li> <li>• Društvena kohezija i potpora starim zanatima</li> <li>• Povećanje životnog standarda</li> <li>• Festivali, sajmovi i događanja u turizmu</li> <li>• Dobar imidž lokalnih marki</li> <li>• Gostoljubivost stanovništva</li> <li>• Mogućnosti obrazovanja i ulaganja u ljudski kapital</li> <li>• Sigurnost destinacije</li> </ul> <p>Prepreke:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Negativni stav domicilnog stanovništva prema saturaciji i problemima turizma</li> <li>• Nepovoljni demografski trendovi</li> <li>• Pad interesa mladog stanovništva u urbanim sredinama za lokalnu kulturu i kulturno nasljeđe</li> <li>• Nizak stupanj obrazovanja stanovnika srednje i starije dobi</li> <li>• Odljev mozgova i nedostatak stručnog kadra u turizmu.</li> </ul>	<p><b>TEHNOLOŠKO OKRUŽENJE</b></p> <p>Potencijali:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Online promocija i pametni sustavi upravljanja podacima</li> <li>• Korištenje masovnih medija u cilju dopiranja do ciljnih tržišnih skupina</li> <li>• Umjetna inteligencija i korištenje suvremenih tehnologija (virtualna stvarnost)</li> <li>• Sustavi pametnih gradova</li> <li>• Prilike za razvoj znanstvenih inovacija</li> <li>• Upotreba tehnologije u istraživanju i razvoju</li> <li>• Digitalizacija javne uprave na svim razinama</li> </ul> <p>Prepreke:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visoki troškovi tehnološke infrastrukture</li> <li>• Veća mogućnost krađe osobnih podataka</li> <li>• Nizak kompozitni indeks digitalne spremnosti većine manjih gradova (npr. za Grad Krk u 2019. godine iznosi 28.91 što ga pozicionira u kategoriju srednje razvijenih manjih gradova u digitalnoj spremnosti u Hrvatskoj (Apsolon, 2019.)</li> <li>• Gubitak privatnosti</li> </ul>

<b>EKOLOŠKO OKRUŽENJE</b>	<b>PRAVNO OKRUŽENJE</b>
<p>Potencijali:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ekološki čimbenik održivog razvoja kao imperativ u stvaranju novih proizvoda (npr. eko smještajni objekti)</li> <li>• Održivost kao imperativ dugoročnog razvoja turizma</li> <li>• Povećanje svijesti o smanjenju emisije ugljika</li> <li>• Primjena ekoloških standarda</li> <li>• Održivi pristup upravljanja plažama, određen uredbom na nacionalnoj razini</li> <li>• Prilagodba turističkog razvoja klimatskim promjenama</li> </ul> <p>Prepreke:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Klimatske promjene</li> <li>• Nepovoljan utjecaj turizma na prirodu, prostor i okolinu</li> <li>• Narušavanje bioraznolikosti uslijed pretjerane turističke ekspanzije</li> <li>• Saturacija</li> <li>• Ekološke prijetnje i katastrofe u okruženju (nuklearne opasnosti, zagađenje mora i sl.)</li> <li>• Fizička degradacija ekosustava</li> <li>• Prekomjerna izgradnja</li> </ul>	<p>Potencijali:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Smanjenje administrativnih prepreka za nove poduzetničke aktivnosti ili njihov nastavak</li> <li>• Jednostavnije reguliranje zapošljavanja u turizmu</li> <li>• Sve veći broj pravilnika o standardima u pružanju usluga u turizmu kao npr. uvjeti za obavljanje pojedinih aktivnosti aktivnog ili pustolovnog turizma</li> <li>• Direktive o zaštiti potrošača</li> <li>• Prilagodbe postojećeg sustava turističkih zajednica kao DMO</li> <li>• Akcijski plan za smanjenje neporeznih i parafiskalnih davanja čijom se provedbom smanjilo opterećenje za gospodarstvo</li> <li>• Bolja zaštita potrošača</li> </ul> <p>Prepreke:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemi turističkog zemljišta</li> <li>• Siva ekonomija</li> <li>• Mali broj proizvoda zaštićenog zemljopisnog podrijetla</li> <li>• Nedjelotvorno zakonodavstvo</li> </ul>

*Izvor: izrada doktoranda prema zaključcima istraživanja fokus grupa; Strategiji razvoja turizma Grada Krka do 2020. godine; Čorak et al. (2020.); Global Air Sports Equipment Market – Industry Trends and Forecast to 2029; Outdoor Consumer Report 2021; Dias et al., (2021.); Indeksi potrošačkih cijena u kolovozu 2022. godine (DZS, 2022.); Ekonomski institut Zagreb i Media Val d.o.o. (2020.); Dorčić et al. (2019.); European Tourism: Trends & Prospects (2022.); Mehanizam za oporavak i otpornost (2022.); Expedia Group Media Solutions (2021.); Hrvatska gospodarska komora (2021.); Hrvatska udruga turizma (2022.); Prostorno i prometno integralna studija Primorsko-goranske županije i Grada Rijeke; Strategija razvoja turizma otoka Krka do 2020. godine; Institut za turizam (2021.); Nacionalna razvojna strategija Republike Hrvatske do 2030. godine; Analiza postojećeg stanja na području Općine Baška za potrebe izrade Programa ukupnog razvoja Općine Baška.*

Analizom indikatora PESTLE analize vidljivo je kako političko okruženje pozitivno utječe na stvaranje preduvjeta za razvoj outdoor turizma, najviše kroz sredstva NPOO-a, Nacionalne razvojne strategije Republike Hrvatske do 2030. godine i Strategije razvoja održivog turizma do 2030. godine, pogotovo u ekonomskim (i sigurnosnim) rizicima okruženja (Covid-19 i rat u Ukrajini) koji stvaraju porast cijena i nestašice energenata. Čaušević i Lynch (2013.) tvrde da su politička i socijalna stabilnost temelji u razvoju turizma destinacije. Iza njih slijede pravne i zakonske regulative koje malim i srednjim poduzetnicima omogućuju stvaranje uvjeta za lakše poslovanje i postizanje konkurentne pozicije na tržištu (Safaeva et al., 2019; Bayar i Yener,

2019.). Outdoor turizam otoka Krka u sociokulturnom okruženju, u dobrom imidžu Hrvatske kao turističke destinacije te rast trendova za outdoor aktivnostima, može iskoristiti kao svoju prednost. Utjecaj novih tehnologija sve je više prihvaćen u turizmu otoka Krka, iako još uvijek postoje ograničenja visokih financijskih izdataka za njihovu primjenu. Okruženje u ekološkoj sferi poticajno djeluje na outdoor turizam otoka Krka zbog sve veće međunarodne i državne regulative zaštite okoliša. S druge strane potencijalni globalni rast zagađenja, klimatske promjene i ekološki rizici u okruženju, najbrže mogu utjecati na turizam kao npr. zagađenje mora ili zraka koji mogu trenutno zaustaviti turistička kretanja. Pravno okruženje destinacije otoka Krka u outdoor turizmu najviše je obilježeno problematičnim zakonodavnim okvirom i preprekama u reguliranju adaptacija turističkog zemljišta ili koncesijskih naknada. Unatoč preprekama, može se zaključiti da outdoor turizam otoka Krka djeluje u pozitivnom sociokulturnom okruženju u kojem je evidentirano više potencijala nego prepreka.

Provedbom PESTLE analize može se zaključiti da je outdoor turizam otoka Krka u ekonomskom okruženju suočen s izazovima globalne ekonomske krize na koju se odgovara mjerama financijskih potpora od strane državnih i europskih institucija. Političko okruženje nestabilno je zbog rata u Ukrajini. Pravni sustav u okruženju djeluje na bolje reguliranje zakonskih okvira u turizmu, ali još uvijek postoje prepreke sive ekonomije. Ekološko okruženje poticajno djeluje na razvoj zelene tranzicije poticanjem ekološke održivosti.

Nakon provedbe analize sadašnjeg stanja outdoor turizma otoka Krka slijede glavni zaključci primarnog istraživanja.

### **5.3. PERSPEKTIVNI DIO – DISKUSIJA REZULTATA TESTIRANJA GLAVNE HIPOTEZE I POMOĆNIH HIPOTEZA**

Temeljem provedenog empirijskog istraživanja i situacijske analize (poglavlja 4 i 5) može se utvrditi:

Glavna hipoteza (H1) Model koncepcije razvoja destinacije i strateško upravljanje razvojem outdoor ponude, temeljeno na sinergiji i inovativnosti dionika (poduzetnika), pozitivno utječe na konkurentnost turizma, što je potvrđeno preko statističke analize pomoćnih hipoteza:

H1A: Sinergija dionika pozitivno utječe na inoviranje outdoor turističke ponude,



H1B: Razvoj ponude outdoor turizma statistički značajno utječe na percepciju outdoor turizma od strane lokalne zajednice (kako za razvoj destinacije, tako i na uključivanje lokalne zajednice u kreiranje outdoor ponude, povećanje zapošljivosti i koristi lokalnih stanovnika),

H1C: Outdoor događaji i popratna turistička outdoor ponuda imaju, statistički pokazano, značajan utjecaj na sklonost preporuci destinacije od strane outdoor turista.

Pri tome su sve pomoćne hipoteze u cijelosti ili barem djelomično prihvaćene (H1B i H1C). Slijedom toga može se prihvatiti i glavna hipoteza (H1).

Na temelju rezultata istraživanja, proizlazi jasna uloga sinergije svih dionika u kreiranju, inoviranju i promociji outdoor turističke ponude. Uz to se percipira i dodatni potencijal svih dionika u stvaranju sinergije. Najveća uloga sinergije u destinaciji očitovala se u djelatnostima turističkih agencija i turističkih zajednica. Turističke agencije u stvaranju aranžmana, zbog prirode djelatnosti, povezuju druge dionike kao što su hotelijeri, ugostitelji, turistički vodiči ili iznajmljivači sportske opreme jer oni nude parcijalne outdoor proizvode i usluge. Iskazi učesnika u fokus grupama također ukazuju da sinergija dionika nije jako izražena. Kvantitativni ali i kvalitativni rezultati istraživanja ukazuju na važnost turističkih zajednica u stvaranju bolje sinergije među dionicima. Iako turističke zajednice uz turističke agencije znatno doprinose angažmanu u stvaranju novih proizvoda, bitno se razlikuju djelatnosti ovih dviju skupina dionika. Sustav turističkih zajednica ne ostvaruje gospodarsku djelatnost kao što to čine ostali dionici (osim javne uprave i samouprave). One djeluju po načelu opće korisnosti kroz razvoj i poboljšavanje uvjeta djelatnosti dionika i boravka turista te time stvaraju preduvjete za inoviranje i plasman proizvoda najviše kroz suport u marketingu (NN 52/19, 42/20). Turističke zajednice djeluju kao podrška u javnim programima financiranja za razvoj i plasman proizvoda i usluga na tržištu. Rezultati koji pokazuju da je uloga turističke zajednice uz turističke agencije najznačajnija u stvaranju sinergije među dionicima u suprotnosti je s nekim ranijim istraživanjima. Gajdošić *et al.* (2017.) koji su proveli istraživanje u Slovačkoj na dvije destinacije s istom strukturom dionika kao u ovom istraživanju dokazuju da uloga turističke zajednice nema najznačajniju ulogu u stvaranju sinergije, već to ima isključivo privatni sektor. Privatni sektor prema navedenim autorima može snažnije upravljati temeljnim turističkim resursima te implementirati inovacije nego što to mogu turističke zajednice. Posljedično to utječe i na proširenje turističke ponude. U ovom istraživanju utvrđeno je da turističke agencije i turističke zajednice također unatoč negospodarskoj djelatnosti turističkih zajednica, najviše utječu

na poticanju proširenja, odnosno formiranja novih outdoor proizvoda i usluga, a u čiju se distribuciju uključuju drugi dionici. Prema istraživanju Pechlaner *et al.* (2018.) turističke zajednice inicijalno su odgovorne za razvoj i komuniciranje dugoročnih vizija razvoja turizma, a ne za operativno unaprjeđenje proizvoda i usluga. Ova konstatacija može biti usporediva s provedenim istraživanjem u disertaciji samo ukoliko se u odnos stave zakoni i odredbe koji definiraju djelatnost turističke zajednice u promatranim državama ili destinacijama te usporede konkretni primjeri proširenja djelatnosti, a što nije predmet ovog istraživanja.

Promatranjem smanjene aktivnosti u proširenju postojeće ponude od strane ugostitelja, iznajmljivača sportske opreme ili drugih dionika, ona je najčešće limitirana uskom specijalizacijom, a proširenje ponude za takve dionike često iziskuje angažman dodatne radne snage, dodatnih financijskih ulaganja i povećanje materijalnih troškova. Rezultati istraživanja u proširenju djelatnosti te djelovanju ponude i potražnje slažu se s nekim od prijašnjih istraživanja kao što je to slučaj autora Mascarenhas *et al.* (2017.) koji su također pokazali da u drugim destinacijama na istraživanju rekreacijskog turizma proširenje ponude i proaktivnosti u stvaranju ponude prije same potražnje nije čest slučaj. Navedena se konstatacija vrlo teško može generalizirati jer se treba promatrati pojedinačni slučaj i širi kontekst djelovanja ponude i potražnje na konkretnom primjeru.

Ranija istraživanja pokazuju da u destinacijama u kojima postoji viša razina konkurentnosti među dionicima postoji i veća razina suradnje među njima, a čimbenik koji najviše utječe na stvaranje sinergije jesu *win-win* pozicije u poduzetničkim namjerama dionika koji suradnjom postižu veću ekonomsku korist i bolju konkurentsku prednost (Della Corte i Aria, 2016.). Na promatranom slučaju destinacije otoka Krka nije moguće donijeti takav zaključak, barem ne prema dijelu kvalitativnog istraživanja u kojem su bili promatrani utjecaji suradnje među dionicima.

Prema naprijed navedenom može se zaključiti važnost uloge turističkih agencija i sustava turističkih zajednica koja je u nekim aspektima čak i veća od uloge samih outdoor poduzetnika, osobito u području promocije i kreiranja i inoviranja outdoor ponude. Općenito gledano, u aspektima outdoor ponude uloga ugostitelja i hotelijera nešto je manja od uloge turističkih agencija ili sustava turističkih zajednica, ali je u mnogim aspektima podjednaka ulozi outdoor poduzetnika. Uloga lokalnih vlasti percipira se najnižom od ostalih dionika, ali je percipirani potencijal lokalnih vlasti relativno velik.

U rezultatima istraživanja uočena je potreba većeg uključivanja domicilnog stanovništva u poticanje poduzetničkih inicijativa kroz razvoj ponude i promocije outdoor turizma. Razvoj turizma pozitivno utječe na kvalitetu života lokalnog stanovništva jer se razvojem turizma povećava gospodarstvo što dovodi do većeg zapošljavanja (Muresan *et al.*, 2016.). Potvrđene su tvrdnje da razvoj outdoor turizma pozitivno utječe na stvaranje boljeg imidža destinacije, (u većoj mjeri nego ostale tvrdnje), doprinosi razvoju i unaprjeđenju turističke infrastrukture, povećava kvalitetu života lokalne zajednice te doprinosi razvitku lokalnog gospodarstva, u skladu sa stavovima ispitanika u kvalitativnom dijelu istraživanja koji pokazuju da postoji svijest o važnosti uključivanja lokalnih stanovnika u aktivnije formiranje politike razvoja outdoor turizma, ali se na tome još uvijek ne radi dovoljno. Lokalni stanovnici se još uvijek najviše uključuju kroz ponudu smještaja, dok su drugi aspekti manje zastupljeni. Uočen je nedostatak lokalnog stanovništva u unaprjeđenju ponude smještaja sa sportskom outdoor opremom, pružanju informacija turistima o outdoor ponudi te sudjelovanju u promotivnim aktivnostima outdoor turizma.

Prihvatanjem hipoteze H1B da razvoj ponude outdoor turizma ima pozitivan utjecaj na percepciju outdoor turizma od strane lokalne zajednice, kako za razvoj destinacije, tako i za uključivanje lokalne zajednice u kreiranje ponude te povećanje zapošljivosti iz koje je izbačen podkonstrukt osobne koristi članova lokalne zajednice, može se zaključiti da lokalno stanovništvo još uvijek nedovoljno percipira outdoor turizam kao ekonomsku ili sociokulturnu perspektivu, na temelju kojeg može osobno profitirati. Istraživanje na specifičnom obliku turizma, iako ne outdoor turizma kojeg su proveli May-Chiun *et al.* (2016.) utvrđuju da suradnja s lokalnim stanovništvom u razvoju destinacije ima najveći utjecaj na razvoj turizma, što se prema rezultatima istraživanja u ovoj disertaciji ne može postaviti kao glavna pretpostavka. S druge strane u studentskom istraživanju, autori Pham *et al.* (2019.) na uzorku od 376 domicilnih stanovnika u SAD-u utvrđuju da zadovoljstvo stanovnika kvalitetom života utječe na razinu podrške razvoju outdoor turizma te da lokalni stanovnici ne smatraju ključnim ekonomsku perspektivu osobne koristi od razvoja turizma već veću prednost daju sociokulturnom značenju. Ovaj zaključak također se treba promatrati s određenim odmakom jer karakteristike prihvatanja razvoja turizma od strane lokalne zajednice treba promatrati ovisno o socio-demografskom profilu ispitanika, stupnju ekonomske, sociokulturne razvijenosti zajednice i sl.

Perspektive razvoja outdoor turizma osim s aspekta dionika i domicilnog stanovništva, ovise i o upravljanju razvojem s aspekta turista, odnosno turističke potražnje. Prema dobivenim rezultatima vidljivo je da se više od 30% ispitanika outdoor aktivnostima bavi 5 i više godina te da je više od polovice ispitanika na ukupnoj razini skloni preporučiti destinaciju (hipoteza H1C). Na sklonost preporuci destinacije od strane turista najviše utječu outdoor događanja. Međutim, neki aspekti outdoor ponude, nemaju utjecaj na sklonost preporuci destinacije (npr. outdoor ponuda, nevezana uz outdoor događaje), što ukazuje na potrebu daljnje sinergije i razvoja outdoor turističke ponude na testiranim destinacijama.

Stoga se u perspektivnom dijelu diskusije rezultata kao ključni zaključak može izreći da se sinergija dionika ostvaruje kroz jačanje suradnje i povezivanje ponude i promocije dionika koji zajednički trebaju djelovati na inoviranju outdoor ponude i promocije kroz strateško upravljanje razvojem kako bi se postigla konkurentnost turizma destinacije.

## **6. SCENARIJ RAZVOJA OUTDOOR TURIZMA OTOKA KRKA**

Slijedom teorijskog i aplikativnog istraživanja u kojima je prihvaćena glavna hipoteza te pomoćna hipoteza H1A, a dijelom H1B i H1C, definirana su polazišta koja određuju polazište za određivanje budućeg stanja razvoja outdoor turizma, a koje je sistematizirano kroz strateške ciljeve razvoja, operacijske strategije i upravljanje razvojem outdoor turizma.

### **6.1. STRATEŠKI CILJEVI ODRŽIVOG RAZVOJA OUTDOOR TURIZMA DESTINACIJE**

Postavljeni ciljevi određuju strateške kvalitativne karakteristike razvoja outdoor turizma, a kvantitativno određenje ciljeva nije izraženo zbog pomanjkanja povijesnih statističkih podataka destinacije za oblik outdoor turizma.

Osnova polazišta određivanja razvojnih ciljeva outdoor turizma otoka Krka vezana je uz ponudu i upravljanje robnom markom kao polazište promocije te održivi razvoj.

A) Strateški cilj ponude: Razviti visokokvalitetnu ponudu sadržaja za hard i soft oblike outdoor turizma baziranim na aktivnostima na vodi, zemlji i u zraku kroz razvoj poduzetništva.

Razvoj visokokvalitetne ponude outdoor turizma u prvoj će mjeri djelovati na inoviranje i stvaranje dodane vrijednosti tradicionalnoj postojećoj ponudi u kojoj prevladava ljetni kupališni turizam. Tim ciljem postići će se ublažavanje sezonalnosti jer outdoor turisti u većoj mjeri ostvaruju velik turistički promet u predsezoni i postsezoni. Za ostvarenje cilja potrebno je uz model upravljanja djelovati na izgradnju infrastrukture kao i na razvoj visokokvalitetnih popratnih sadržaja u ugostiteljstvu, trgovini, servisno-prodajnim uslugama, zabavi, kulturi, edukaciji, zdravstvenoj skrbi i dr. Nositelji ostvarenja cilja jesu svi dionici destinacije, a ključna uloga upravljanja vezana je uz lokalnu upravu i samoupravu te turističku zajednicu. Cilj je vremenski kontinuiran, a indikator je razvijena visokokvalitetna ponuda za outdoor turiste u hard i soft oblicima te poduzetnički potencijal za razvoj outdoor turizma.

B) Strateški cilj promocije: Upravljanje robnom markom outdoor turizma otoka Krka afirmacijom turističke regije na međunarodnoj razini kroz razvoj outdoor ponude i promociju.

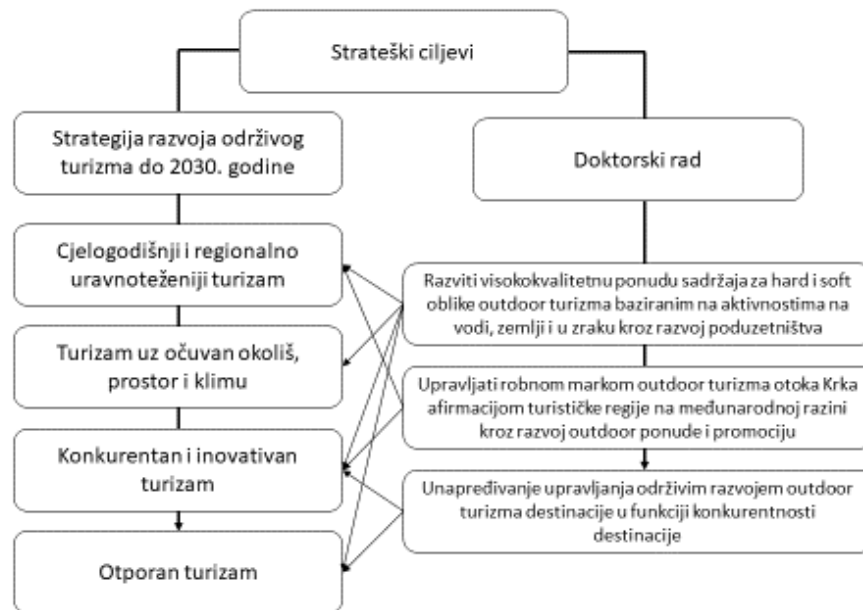
Globalno turističko tržište posebno u uvjetima postpandemije nameće nositeljima ponude izazov kako povećati konkurentnost destinacije kroz promociju outdoor turizma na ciljnim tržištima. Slijedom toga potrebno je definirati ciljne segmente outdoor turizma otoka Krka u hard i soft oblicima kroz aktivnosti na vodi, zemlji i zraku. Definiranje ciljnih segmenata ključno je za određene pozicioniranosti i marketinškog miksa kao odrednica operacijske marketinške strategije pa će se realizacijom ovog cilja postići prepoznavanje otoka Krka kao visokokvalitetne outdoor destinacije kroz specijalizaciju mikrolokacija za aktivnosti na vodi, zemlji i u zraku. Uska specijalizacija omogućit će uspješniji razvoj konkurentnosti mikrolokacija, povećati lojalnu konkurenciju i stvoriti bolju sinergiju među dionicima. Nositelji ostvarenja cilja jesu svi dionici destinacije, a ključnu ulogu upravljanja ciljem ima turistička zajednica, nositelji ponude i lokalne turističke agencije. Cilj je kako formirati outdoor marku destinacije, a vremenski je određen na tri godine, kojeg je potrebno permanentno inovirati i razvijati.

C) Strateški cilj održivog razvoja: Unaprjeđivanje upravljanja održivim razvojem outdoor turizma destinacije u povezivanju outdoor ponude u integralni turistički proizvod kroz ostvarenje tri razine održivosti u funkciji konkurentnosti destinacije.

Temeljnu privlačnost destinacije otoka Krka treba promatrati kroz cjelokupnu ponudu i spoj svih specifičnih oblika ponude. Povezivanje svih dionika u jednu cjelinu s participativnom specijalizacijom u outdoor turizmu i nadgradnju s ostalim specifičnim oblicima turizma na koji se najviše nadovezuje kulturni i enogastronomski turizam, prilika su za stvaranje novih poduzetničkih inicijativa dionika. Karakteristike inoviranja poduzetništva u outdoor turizmu trebaju se temeljiti na interesu unaprjeđenja konkurentnosti destinacije poštujući maksimalnu valorizaciju raspoloživih resursa prema načelima odgovornog upravljanja, uvažavajući lokalne i autohtone vrijednosti destinacije i stanovništva. Strateškim ostvarenjem cilja održivog razvoja dovodi se do upravljanja temeljenog na znanju u kojem je čovjek ključ uspjeha razvoja. Nositelj ostvarenja cilja jesu svi dionici destinacije. Na određenom cilju potrebno je raditi kontinuirano s obzirom da se razvojne komponente trebaju stalno preispitivati, resursi revalorizirati, te ponuda i promocija nadograđivati. Indikatori ostvarenja cilja jesu integralni proizvod destinacije i pokazatelji ekonomskog, ekološkog i socijalnog razvoja.

Ciljevi razvoja destinacije otoka Krka slijede strateške ciljeve razvoja na globalnoj razini. U okviru Strategije razvoja održivog turizma do 2030. godine definirani su slijedeći strateški ciljevi: „cjelogodišnji i regionalno uravnoteženiji turizam; turizam uz očuvan okoliš, prostor i klimu; konkurentan i inovativan turizam; otporan turizam“ (NN, 2/23) s kojima su povezani i strateški ciljevi razvoja u disertaciji. Prikaz povezanih strateških ciljeva u disertaciji s globalnim strateškim ciljevima turizma Republike Hrvatske prikazani su na Shemi 17.

Shema 17. Strateški ciljevi razvoja turizma



Izvor: obrada doktoranda prema Strategiji razvoja održivog turizma do 2030. godine (NN, 2/23).

Strateški cilj razvoja visokokvalitetne ponude u disertaciji povezan je sa strateškim ciljevima na državnoj razini koji djeluje prema osiguravanju cjelogodišnjeg poslovanja, u skladu je s ekološkim stupom održivog razvoja te kroz inovativnost u ponudi, omogućuje stvaranje konkurentnosti destinacije. Inovativna ponuda i njeno upravljanje u specifičnom obliku turizma kao što je outdoor turizam, djeluje na jačanje otpornosti izazova iz okruženja u kojem je vrlo značajan čimbenik sinergija dionika. Strateški cilj upravljanja robnom markom u disertaciji povezan je s djelovanjem na konkurentnost kroz marketinšku strategiju razvoja, dok strateški cilj unaprjeđivanja upravljanjem u disertaciji djeluje u cilju povećanja konkurentnosti i otpornosti destinacije kroz sinergiju dionika.

Sredstva razvoja koja omogućavaju postizanje definiranih ciljeva u disertaciji su prilagođena dostupnim sredstvima financiranja iz NPOO-a (poglavlje 6.2.5.), a koji locira financijska sredstva Europske unije za ekonomski i društveni oporavak i jačanje otpornosti na krize, pridonoseći promicanju ekonomske, društvene i teritorijalne kohezije u EU, te poticanju zelene i digitalne tranzicije (NN, 78/21). Prema istom izvoru, NPOO u mjeri C1.6. - Razvoj održivog, inovativnog i otpornog turizma ima za cilj doprinijeti diversifikaciji turističke ponude i povećati atraktivnost i konkurentnost destinacija.

Ciljevi razvoja outdoor turizma otoka Krka određeni su raspoloživosti prirodnih, kapitalnih i ljudskih resursa koji su neophodni za učinkovitu kontrolu realizacije i provođenje svake operacijske strategije. Prema provedenoj situacijskoj analizi u aplikativnom dijelu istraživanja u kojem su hipoteze potvrđene i opovrgnute, prvi je cilj postavljen sukladno očekivanjima ispitanika i činjenici da na otoku Krku najveći udio noćenja i dolazaka pripada mjesecima od lipnja do rujna. Gotovo trećina smještajnih kapaciteta pripada kategoriji nižoj od 4\*, a najveći dio ponude i promocije bazira se na suncu i moru kao primarnom turističkom proizvodu. Održivi razvoj u ekonomskoj, ekološkoj i socijalnoj dimenziji među svim dionicima nije dovoljno razvijen, osim u prepoznatoj važnosti i povećanju interesa za razvijanje specifičnih oblika turizma te nastojanju za njihovim formiranjem. Ciljevi se sastoje u određenju anticipativne i receptivne faze privlačenja turista ali i motiviranja lojalnih turista za provođenjem odmora koji nudi uzbuđenje, izazov, rizik, eskapizam i sl. Kriteriji određenja ciljeva kao polazište uzimaju SMART kriterije koji zahtijevaju potpunu određenost, jednostavnost, mjerljivost, značajnost, ostvarivost, dostižnost, realnost, odgovornost i vremensku određenost (Egan, 2019.). Navedenim kriterijima inovira se lanac vrijednosti što je krajnja točka u realizaciji postavljenih ciljeva kroz pet operacijskih strategija.

## **6.2. INOVIRANJE OPERACIJSKIH STRATEGIJA U FUNKCIJI ODRŽIVOG RAZVOJA OUTDOOR TURIZMA**

Temeljem provedenog aplikativnog istraživanja i definiranih razvojnih ciljeva, razvoj outdoor turizma otoka Krka razrađen je u operacijskim strategijama: strategija istraživanja i razvoja, strategija marketinga, strategija ponude, strategija ljudskih resursa i financijska strategija (Stipanović, 2006; Moyle *et al.*, 2020; Liu i Chou, 2016.).



### 6.2.1. INOVIRANJE STRATEGIJE ISTRAŽIVANJA I RAZVOJA

Otok Krk istraživanje i razvoj treba orijentirati u pravcu istraživanja konkurenata s jedne strane i turističke potražnje s druge strane. Trenutni sustav izvještavanja i statistički pokazatelji koji se provode na državnoj i lokalnoj razini (sustav e-visitor) pokazuju demografski profil gostiju, broj noćenja u destinaciji, državu podrijetla, starosnu dob i sl., dok se motivacija, namjere posjetitelja, potrošnja turista i sl. ispituju prigodnim ili slučajnim uzorkom (primjer Tomas istraživanje, Institut za turizam). Strategija istraživanja i razvoja stoga treba u budućnosti obuhvaćati alate novih strateških usmjerenja koji omogućuju sustavan pristup istraživanju i razvoju outdoor turizma. Alati novih strateških usmjerenja na kojima se istraživanje i razvoj treba temeljiti jesu poslovna inteligencija i CRM (*Customer Relationship Management* – upravljanje odnosa s klijentima).

CRM u razvoju outdoor turizma destinacije otoka Krka podrazumijeva sve aspekte interakcije s outdoor turistima u prodajnom i marketinškom aspektu kroz primjenu softverske tehnologije u istraživanju i razvoju individualnih potreba, želja i namjera outdoor turista. Performanse CRM-a trebaju biti prilagođene svim nositeljima ponude ovisno o načinu uključenosti u formiranje outdoor ponude i promocije. U prilog činjenici o važnosti primjene CRM-a slijedi podatak da prihodi na svjetskoj razini u 2022. godini zbog primjene različitih softvera za upravljanje odnosima s klijentima dosežu 70,92 milijarde američkih dolara (Statista, 2022., a).

Aplikativna primjena CRM-a na primjeru destinacije otoka Krka treba se sastojati od operativnog, analitičkog i komunikacijskog pristupa (Khlif, 2021.).

Operativni pristup treba biti usmjeren prikupljanju podataka i automatizaciji procesa istraživanja kroz marketing i prodaju te servisne aktivnosti, analitički služiti za analizu prikupljenih prodajnih i marketinških podataka te za provedbu i nadgradnju sustava poslovne inteligencije, dok komunikacijski treba služiti za direktno komuniciranje s gostom s pružanjem informacija i ponuda o postojećim ili novim proizvodima. Za to su potrebne tehničke komponente koje trebaju biti svrstane u kategoriju prodaje, marketinga i korisničke podrške turistima.

Kategorija prodaje u CRM-u treba biti diferencirana prema aktivnostima na vodi, zemlji i zraku pa se očekuje kategorizirani sustav profila gostiju prema vrstama i oblicima outdoor aktivnosti. Izgradnja baze profila gostiju vršit će se kontinuirano na dobrovoljnoj bazi prilikom prijave na javnu wi-fi mrežu putem kratkog upitnika koji treba sadržavati socio-demografski profil, način dolaska,

broj noćenja, vrsta i kategorija smještaja, motiv dolaska i preferencije o vrstama outdoor aktivnosti. Prodajne aktivnosti CRM-a trebaju omogućiti i generiranje ponuda i prijedloga o vrstama aktivnosti koje su u tom trenutku na raspolaganju, generirati interaktivnu kartu aktivnosti s lokacijom, opisom, vrstom, težinom, dobnom granicom i recenzijama prijašnjih turista. Također, CRM u prodajnom smislu treba biti usmjeren na mogućnost samostalnog odabira ili kreiranja *tailor made* outdoor aranžmana od strane turista. S obzirom na varijabilnost ponude prema vrstama i oblicima aktivnosti te uključenost velikog broja dionika, CRM treba tehnički omogućavati pristup svim pružateljima usluga da direktno komuniciraju s turistom i šalju ponude za svoje usluge. Svi prodajni procesi trebaju biti potpuno automatizirani kako bi se kasnije mogli analizirati svi prodajni ciklusi u smislu evidentiranja broja realiziranih i storniranih usluga, ostvarenih prihoda po uslugama i sl.

Marketinški procesi u CRM-u obuhvaćaju pripremu direktnog marketinga prema ciljnim segmentima, a što će biti prikazano u marketinškoj strategiji. Marketing, primjenom CRM-a na temelju pokazatelja iz profila gostiju, preferencija i motiva za određenim oblicima i vrstama aktivnosti treba omogućavati distribuciju ponude pravom kupcu. Uspjeh marketinga u CRM-u ovisi i o integraciji i sinkronizaciji podataka s PMS (*Property Management System* – operativni informacijski sustavi upravljanja imovinom) sustavom, mrežnim stranicama, *e-commerce* funkcionalnostima, elektroničke trgovine i slično.

Korisnička podrška u CRM-u treba biti korištena kao sustav informiranja, usmjeravanja upita, upravljanja zadovoljstvom i pritužbama. Korisnička podrška CRM-a treba koristiti chatbotove – virtualnog asistenta koji će koristiti u automatiziranju zadataka kroz razgovor ili konverzacijsko sučelje s korisnikom.

Nadgradnju CRM-a treba sačinjavati sustav poslovne inteligencije za jačanje konkurentnosti turističkog proizvoda. Poslovna inteligencija treba biti korištena u kvantificiranju outdoor ponude i promocije radi identifikacije prilika za rast i smjernica za određivanje politike prodaje i marketinga. Na razini destinacije otoka Krka poslovna inteligencija treba biti formirana kao *Tourist Intelligence System* – SIT (Turistički obavještajni sustav) u kojem platforma pruža informacije o turizmu konkurentskih destinacija te koji iz izvora podataka, u realnom vremenu, omogućuje uvid u prognozu ostvarivanja rezultata u narednom razdoblju. Na taj način, omogućit će se da dionici budu proaktivniji i agilniji u svom pristupu, prebacujući se na fleksibilnije donošenje odluka gdje je to potrebno, kao i na podešavanje i optimizaciju online kampanja uživo ili formiranje drugačije

ili nove ponude. Implementacija poslovne inteligencije omogućit će i mjerenje ROI-ja (*return of investment* – povrat investicije) u online kampanjama, ali će i predviđati buduću turističku potražnju, što je jedan od ključnih pokazatelja u sustavu poslovne inteligencije. Mjerenje buduće potražnje treba biti determinirano prikupljanjem informacija na internetu o ukupnoj ponudi destinacija u *Compsetu*, cijenama outdoor aktivnosti, cijenama smještaja i ugostiteljskih usluga, cijenama servisnih usluga, cijenama i uslugama prijevoza te zadovoljstvu turista pojedinim vrstama usluga (*review analytics*). Integracija tih podataka treba biti ostvarena kroz korištenje *Big Data* izvora koji obuhvaćaju upite na tražilicama, promete mrežnih stranica, evidenciju transakcija, objave na društvenim mrežama, evidenciju zemljopisnih lokacija (prijava) turista i sl. Sustav poslovne inteligencije treba biti usmjeren i na targetiranje turista u okolnim destinacijama, a koji mogu postati potencijalni posjetitelji. Ovakav pristup omogućen je korištenjem *Geographical Information Systems - GIS* (Geografski informacijski sustavi) sustava koji pokazuje kakva je prostorna distribucija outdoor turista u obližnjim destinacijama, kakve su njihove preferencije i koja od usluga ima najveću potražnju.

## **6.2.2. INOVIRANJE STRATEGIJE MARKETINGA**

Strategija marketinga obrađena je kroz marketinšku segmentaciju, marketinško pozicioniranje i marketinški miks (Kim i Wang, 2021; Stipanović, 2006), u kojima su strateške smjernice razvoja outdoor turizma interpretirane prema hard i soft aktivnostima na moru, zemlji i zraku.

- **Strategija segmentacije**

Prema provedenom istraživanju definiran je ciljni profil outdoor turista otoka Krka koji preferiraju višu kategoriju smještaja, važna im je inovirana outdoor ponuda, razvijena prometna infrastruktura i dobra prometna povezanost, uređenost javnih prostora, prilagodba visokim tehnologijama i osjećaj sigurnosti u destinaciji.

Prema izvještaju 2020. *Outdoor Participation Report* (Outdoor Foundation, 2020.) provedenom na području SAD-a, u 2019. godini 57% turista sudjelovalo je u outdoor aktivnostima koji spadaju u kategoriju obitelji s djecom. Nadalje u izvještaju se tvrdi da se najviše Amerikanaca bavilo outdoor aktivnostima kao što su trčanje, jogging i trail utrkama, njih 20,2%, dok se najmanje bavilo backpackingom i sličnim aktivnostima, njih svega 13,8%. Prema demografskom profilu 53,8% bili su muškarci i 46,2% žene, 61,6% bili su visokoobrazovani. Europa pokazuje slične rezultate

istraživanja na temelju projekta od strane Sustainability and Outdoor Education (2020.), provedenog u 94 zaštićena područja kao što su parkovi prirode i nacionalni parkovi te pokazuje da se najviše Europljana bavilo planinarenjem (83%) i biciklizmom (54%). Eurostat (2022.) pokazuje da se samo u Francuskoj 2018. godine 67% stanovništva bavilo aktivnostima planinarenja. Prema istraživanju Deloitte (2021.) u Europi, 87% outdoor turista traži održive outdoor destinacije, a 57% njih spremni su platiti više za održive proizvode. Nadalje, istraživanje pokazuje da 78% ispitanika koristi tehnološke naprave prilikom bavljenja outdoor aktivnostima, od kojih 53% koristi mobilne aplikacije za outdoor. U 2020. godini, iako pandemijskoj, najviše outdoor aktivnostima u Europi bavili su Finci (89%), zatim Poljaci (88%), Šveđani i Rumunji (85%), dok su se najmanje bavili Mađari i Britanci (70%).

Predložena segmentacija uz prihvaćanje globalnih činjenica o profilu outdoor turista i najčešćim vrstama outdoor aktivnosti, sistematizirana je kroz soft i hard outdoor aktivnosti u kojima geografski kriterij i dalje održava prisutnost tradicionalnih emitivnih tržišta, demografski kriterij hard oblike outdoor aktivnosti targetira prema mlađoj populaciji, psihografski kriterij hard oblike kanalizira prema entuzijastima željnim osjećaja pomicanja osobnih granica, uzbuđenja, doživljavanja nezaboravnog iskustva i prevladavanja rizika, a bihevioralnim kriterijem pokriva osobe koje imaju visoke interese za očuvanje zdravlja, preferencije prema kraćim vikend putovanjima i dužim boravcima i koji dolaze svim prijevoznim sredstvima (Tablica 80.).

Strategija segmentacije u razvoju outdoor turizma otoka Krka u budućnosti definirana je kroz slijedeće kriterije:

Tablica 80. Kriteriji segmentacije outdoor turizma otoka Krka

	Primarni kriterij	Sekundarni kriterij
SOFT OUTDOOR SEGMENT		
Geografski kriterij	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Domaće tržište: naselja iznad 5.000 stanovnika</li> <li>• Strano tržište: obližnje regije udaljene do 300 km i države, koje su brzo prometno dostupne (Slovenija, Austrija, Italija)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tržišta udaljena više od 300 km dobro povezana cestovnim i avionskim prijevozom (Njemačka, Poljska, Nizozemska, Velika Britanija)</li> </ul>
Demografski kriterij	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Osobe u dobi od 30 do 60 godina, zaposleni i visoko obrazovani u pratnji obitelji, prijatelja ili grupe</li> <li>• Obitelji s djecom</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rekreativci zrelije i starije dobi iznad 60 godina</li> <li>• Obitelji s djecom</li> </ul>
Psihografski kriterij	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Boravak u prirodi s obitelji</li> <li>• Boravak na otvorenom kao aktivna rekreacija</li> <li>• Rekreacija u prirodi kao briga o zdravlju</li> <li>• Povlačenje iz radne rutine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Upoznavanje lokalne kulture i znamenitosti</li> <li>• Doživljaj outdoor aktivnosti u drugom/drugačijem ambijentu</li> <li>• Prihvatanje preporuka za outdoor aktivnosti na temelju preporuke (društvene mreže, poznanici )</li> </ul>
Bihevioralni kriterij	<ul style="list-style-type: none"> <li>• U najvećoj mjeri korisnici cestovnog prijevoza</li> <li>• Preferencije kraćih, vikend putovanja</li> <li>• Prihvatanje načela zdravog načina života koji je povezan s prehranom, relaksacijom i tjelovježbom</li> <li>• Motivacija za upoznavanje lokalne i autohtone ponude</li> <li>• Odgovornost prema okolišu i održivom razvoju</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• U većoj mjeri korisnici avionskog i cestovnog prijevoza</li> <li>• Preferencije dužih boravaka, više od 3 dana</li> <li>• Motivacija za turističkim doživljajem koji omogućuje nisku razinu rizika</li> <li>• <i>Workspitality</i> segment gostiju.</li> </ul>
HARD OUTDOOR SEGMENT		
Geografski kriterij	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Domaće tržište: sportske udruge i klubovi u specijalističkim outdoor sportovima</li> <li>• Strano tržište: sportske udruge i klubovi sa specijalističkim outdoor sportovima iz Slovenije, Austrije, Italije, Njemačke</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avio tržišta sa Sjedinjenim Američkim Državama, Kinom, Južnom Korejom i Japanom</li> </ul>

	<b>Primarni kriterij</b>	<b>Sekundarni kriterij</b>
	Nizozemske i Ujedinjenog Kraljevstva te Skandinavije, Španjolske i Francuske	
Demografski kriterij	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Studenti i zaposlene osobe višeg ili visokog obrazovanja u pratnji i solo putnici u dobi od 18 do 40 godina</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Studenti i zaposlene osobe višeg ili visokog obrazovanja u pratnji i solo putnici, u dobi od 18 do 50 godina</li> <li>• Aktivni rekreativci zrelije dobi od 45 – 60 godina s iskustvom u natjecateljskim outdoor aktivnostima</li> </ul>
Psihografski kriterij	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Outdoor aktivnost kao način doživljavanja novih emocija</li> <li>• Priroda kao ambijent za doživljaj novog avanturističkog iskustva</li> <li>• Boravak na otvorenom koji pruža osjećaj potpune slobode</li> <li>• Outdoor aktivnost kao spoj psihičkog i fizičkog iskustva</li> <li>• Motivacija za visokom dozom adrenalina kroz rizik u outdoor aktivnostima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Outdoor aktivnost kao način suočavanja s prirodom uz potragu za uzbuđenjem</li> <li>• Outdoor aktivnost kao spoj psihičkog i fizičkog izvanrednog iskustva</li> <li>• Natjecateljski duh kao način doživljavanja nezaboravnih i drugačijih turističkih iskustva</li> </ul>
Bihevioralni kriterij	<ul style="list-style-type: none"> <li>• U najvećoj mjeri korisnici cestovnog prijevoza</li> <li>• Preferencije kraćih, vikend putovanja</li> <li>• Prihvaćanje načela zdravog načina života koji je povezan s prehranom, relaksacijom i tjelovježbom</li> <li>• Zainteresiranost za lokalne i autohtone proizvode</li> <li>• Odgovornost prema okolišu i održivom razvoju</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• U većoj mjeri korisnici avionskog, cestovnog i pomorskog prijevoza</li> <li>• Preferencije dužih boravaka</li> <li>• Prihvaćanje načela zdravog načina života koji je povezan s prehranom, relaksacijom i tjelovježbom</li> <li>• <i>Workspitality</i> segment gostiju</li> <li>• Podržavanje očuvanja okoliša i vrijednosti <i>eco friendly</i> destinacija</li> <li>• Želja za samoostvarenjem</li> </ul>

*Izvor: izrada doktoranda prema provedenom kvalitativnom istraživanju*

Kriteriji segmentacije outdoor turizma na Otoku Krku trebaju služiti kao polazišna točka promocije i način pozicioniranja na turističkom tržištu. Politika definiranja segmentacije s obzirom na tržište, treba razlikovati domaće tržište, tradicionalna emitivna europska tržišta s kojih će u destinaciju dolaziti najveći broj turista i daleke destinacije poput SAD-a, Azije ili Dalekog Istoka. Na dalekim preookeanskim destinacijama kriteriji segmentacije trebaju uvažavati limitiranost distribucije u kojem se pozicioniranje ostvaruje u suradnji s internacionalnim outdoor udrugama, savezima, turističkim agencijama i turoperatorima u outdoor turizmu, a koje su usko specijalizirane za određene interesne skupine. Stoga će individualni dolasci iz tih zemalja rezultirati manjim udjelom u ukupnim turističkim rezultatima outdoor turizma i smanjenim prihodima u individualnom kanalu prodaje.

- **Strategija pozicioniranja**

Slijedom strategije segmentacije, strategija pozicioniranja outdoor turizma otoka Krka treba se temeljiti na stvaranju svijesti o destinaciji otoka Krka kao privlačne outdoor destinacije. U tim aktivnostima prepoznatljivost destinacije kao ljetne kupališne destinacije, otok Krk u budućnosti treba nadograditi aktivnostima outdoor turizma u soft i hard oblicima kojima će se postići kreiranje autentičnog turističkog iskustva. U tom smislu potrebna je inovacija u ponudi i promociji putem kreiranja dinamičkog turističkog proizvoda. Kreiranje dinamičkog turističkog proizvoda koji spaja outdoor aktivnosti s kulturnom i gastronomskom ponudom, treba biti omogućeno kroz upotrebu visoke tehnologije na način da turisti i prije dolaska u destinaciju mogu prema vlastitim preferencijama odabrati željene aspekte ponude te doživjeti outdoor iskustvo u virtualnom obliku. U skladu s tim outdoor ponuda se treba formirati na temelju upravljanja doživljajem. Outdoor doživljaj treba biti prilagođen prema ciljnim segmentima, u kojem će se npr. za obitelji s djecom stvarati percepcija proizvoda koja omogućuje iskustvo zajedničke obiteljske soft avanture, a primjerice za samce stvoriti percepciju o autentičnom proizvodu prilagođenom za sve razine fizičke spremnosti. Za stvaranje takve pozicioniranosti, važna je prilagođenost visokoj tehnologiji jer se očekuje da će u budućnosti 6G tehnologija omogućiti realistične mobilne holograme koji će potencijalnom turistu omogućiti turističko iskustvo kakvo bi imao i u realnosti.

Strategija pozicioniranja treba rezultirati povećanjem lojalnosti prema destinaciji u kojoj se turist osjeća dobrodošao i koja mu omogućuje provođenje slobodnog vremena na jedinstven kreativan način. Kreativnost u stvaranju outdoor ponude treba se nadovezivati na druge specifične oblike turizma pomoću kojih se stvara bolja povezanost dionika, pa se primjerice napuštene kulturne

znamenitosti ili napušteni maslinici i vinogradi mogu iskoristiti kao outdoor parkovi koji će pridonijeti drugačijem turističkom doživljaju u outdoor turizmu.

Osnova pozicioniranja otoka Krka kao konkurentnog outdoor proizvoda u budućnosti treba biti bazirana na inoviranom marketinškom miksu.

- **Strategija marketinškog miksa**

Novе informacijske tehnologije i digitalizacija utjecala je na razvoj novih načina upravljanja proizvodom, cijenom, promocijom i distribucijom čime je nadograđen ljudima, procesom i fizičkim dokazom, a što sve čini elemente e-marketinškog miksa (Gupta *et al.*, 2021.). Strategijom e-marketinškog miksa otok Krk treba jačati konkurentsku prednost i stvarati bolju tržišnu poziciju.

- **Proizvod**

Outdoor turistički proizvod u hard i soft oblicima s aktivnostima na zemlji, moru i u zraku treba formirati kao integrirani turistički proizvod destinacije u kombinaciji s kulturnim, gastronomskim, kupališnim, kongresnim, zdravstvenim i ostalim oblicima turizma. U tom obliku, outdoor proizvod je moguće formirati u poludnevne ili jednodnevne *mini* outdoor paket aranžmane kao što je popodneva vožnja biciklima s vodičem kroz upoznavanje kaštela, ili vožnja quadom putevima Frankopana. Višednevne paket aranžmane moguće je formirati kao kombinaciju različitih outdoor aktivnosti na zemlji, moru ili u zraku kao što je trekking s vodičem po otočnim vidikovcima, panoramski let, škola ronjenja i zdravstveni ortopedski ili kardiovaskularni pregled. Za outdoor entuzijaste koji preferiraju hard oblike outdoor proizvoda se može formirati kao *tailor made* višednevni program u kojem će se turistima ponuditi hard aktivnosti outdoor na vodi, zemlji i u zraku kao npr. vožnja jet ski-jem do lokacije bungee jumpinga te aktivnost penjanja po stijenama i sl. Outdoor proizvod usko treba povezati s kulturom ali i enogastronomijom u kojima se proizvod može formirati kao wine & walk ture s posjetima vinarijama, natjecanja u branju grožđa ili maslina. Naglasak na integriranje outdoor ponude s gastronomijom je i planirano priključivanje Kvarnera platformi Europske regije gastronomije u organizaciji IGCAT International Institut of Gastronomy, Culture, Arts and Tourism 2026. godine. Strategija proizvoda detaljnije je objašnjena u strategiji ponude.



## ➤ Cijena

Cjenovna kategorija outdoor aktivnosti najdinamičniji je element marketinškog miksa. Diskrecija određivanja cijene određena je odnosom ponude i potražnje, cijenom konkurencije ali i materijalnim troškovima te uložnim financijskim sredstvima kao inputima za postavljanje proizvoda na tržište. Pristup određivanja cijene outdoor proizvoda treba biti u prvom redu određen visokom kvalitetom proizvoda i usluge. Predlaže se dinamička distribucija cijena, a čimbenici koji će utjecati na kreiranje cijena turističkog proizvoda jesu specifičnosti tržišta, operativni troškovi, fluktuacija potražnje, konkurentne prednosti proizvoda, geografske karakteristike prostora na kojem se aktivnost odvija i postavljeni razvojni ciljevi.

Dinamičko kreiranje cijena u outdoor turizmu otoka Krka određeno je i visokom sezonalnošću destinacije što reflektira najpristupačnijim cijenama u periodu niske potražnje kao što je zimski period, dok su u periodu visoke potražnje kao što je visoka ljetna sezona, cijene najviše.

Dakle, cjenovne kategorije u outdoor turizmu trebaju biti određene prema obliku i vrsti aktivnosti, kvaliteti proizvoda, načinu organizacije aktivnosti, marketinškom segmentu, trajanjem aktivnosti i cijenama konkurencije. Dinamičko formiranje cijena doprinosi konkurentnosti i generiranju većih prihoda lokalnim poduzetnicima (Poldrugovac *et al.*, 2019.). Outdoor turizam uvelike doprinosi lokalnom gospodarstvu pa tako Centar za promicanje uvoza iz zemalja u razvoju (CBI, 2021.) navodi da se otprilike dvije trećine novca potrošenog na outdoor avanturistička putovanja konzumira u destinaciji. Odnos cijena između soft i hard outdoor aktivnosti treba biti formiran na način da su hard oblici outdoor aktivnosti cjenovno višeg ranga zbog većih ulaznih troškova, a razrada kategorija cijena prema vrstama i oblicima outdoor ovisi o definiranju politike cijena svakog nositelja ponude.

## ➤ Promocija

Promocija outdoor turizma otoka Krka treba se odvijati na dvije razine. Primarno se promocija treba odvijati u online okruženju, a sekundarno putem tradicionalnih offline kanala promocije kao što su specijalizirani outdoor sajmovi, prezentacije, radionice te promocije u časopisima (navedenih u financijskoj operacijskoj strategiji, poglavlje 6.2.5). Putem multimedijских poruka cilj promocije treba biti usmjeren ka informiranju i komunikaciji vrijednosti doživljaja kojeg nude outdoor aktivnosti kao npr. penjanje po strmim liticama uz more, promatranje bjeloglavih supova

ili kupanje u blatu. Promocija outdoora treba objedinjavati alate promotivnog miksa kao što su oglašavanje, odnosi s javnošću, direktni marketing, osobna prodaja, unaprjeđenje prodaje te internet marketing i publicitet, a sredstva koja se trebaju koristiti jesu mrežne stranice, Google oglašavanje i oglašavanje na društvenim mrežama, banneri, blogovi, vlogovi, influenceri, newsletteri, e-priručnici i podcasti.

Google oglašavanje i oglašavanje na društvenim mrežama treba biti usmjereno targetiranju ciljnih skupina koristeći pristup geotargetiranja, informacijama o letovima na Zračnu luku Krk i druge prometne povezanosti s destinacijom, ekonomske razvijenosti ciljnih tržišta te kalendara praznika, blagdana, neradnih dana i sl.

Najvažnije sredstvo promocije jesu mrežne stranice i društvene mreže te Google kampanje. Mrežna stranica outdoor turizma destinacije treba biti kreirana tehnološki inovativno gdje će se posjetitelju stranice uz pružanje informacija nuditi virtualan doživljaj outdoora na otoku Krku. Društvene mreže kao što su Facebook, Instagram, LinkedIn, Whatsapp, Viber, TikTok i dr., imaju znatan utjecaj u promociji jer se tekstualnim i video porukama može prenijeti iskustvo i doživljaj koji je u outdoor turizmu posebno značajan, a putem kojih se treba prezentirati jedinstven outdoor doživljaj i diferencirati destinaciju od konkurenata, a na način da se na društvenim mrežama outdoor aktivnosti prezentiraju u spoju s vinskim turizmom, kulturnim turizmom i wellnessom na otvorenom. Istraživanje Statista (2021, b) donosi podatak da je na uzorku od 1000 ispitanika 24% Španjolaca u dobi između 18 i 29 godina tražilo objave na društvenim mrežama u potrazi za putovanjem, dok je 21% nizozemskih ispitanika na istom uzorku u dobi od 45 i više godina učinilo to isto. Obzirom da se segmentacija bazira na ciljnoj populaciji mlađe i srednje dobi, video poruke (npr. vlogovi) trebaju predstavljati jedan od popularnijih sredstava promocije prikazujući kratke video poruke koji prikazuju avanture i kronike putovanja. Instagram i YouTube kanal nudi mnogo vlogera o putovanjima, u kojima influenceri postaju značajni zbog velikog utjecaja na brojne pratitelje.

U online promociji soft oblici outdoora trebaju biti komunicirani prema definiranim ciljnim skupinama i tržištima odražavajući targetiranje turista koji traže informacije o putovanjima u destinaciji na Jadranu, traže opuštanje u prirodi, a rekreacija i očuvanje zdravlja, stil su života te oni koji traže lako dostupne destinacije, cjenovno srednjeg i višeg ranga i koji traže visoku razinu kvalitete. Hard oblici aktivnosti trebaju biti promovirani targetiranjem ciljnih skupina prema

određenju preferencija za visok stupanj aktivnog odmora, traže usko specijaliziranu outdoor ponudu te oni koji prakticiraju avanturističke sportove, članovi su klubova ili udruga koji prakticiraju sportove na otvorenom te oni koji prate outdoor influencere sa sličnim interesima.

Elementi promotivnog miksa trebaju osigurati povećanje prepoznatljivosti proizvoda, stvoriti interes za proizvodom, rezultirati prodajom odnosno profitom u outdoor turizmu te stvoriti lojalnost gostiju prema proizvodu, a što će se postići stvaranjem jedinstvene marke outdoor turizma otoka Krka.

S obzirom na široku prepoznatljivost otoka Krka i istoznačnost imena „Krk“ na stranim jezicima bez prijevoda (eng: island of Krk, njem: die insel Krk, tal: isola di Krk), upravljanje robnom markom outdoor otoka Krka treba zadržati ime otoka u nazivu marke s proširenom asocijacijom Krka kao zlatnog otoka (Insula Aurea), a čiji atribut dominira još iz doba antike i prisutan je u današnjoj marki destinacije. Outdoor marka turizma otoka Krka treba biti objedinjena u krovnoj marki s dvije podmarke za hard i soft outdoor oblike.

Osobnost marke treba biti sadržana u implementaciji lako pamtljivog i razumljivog te treba asociirati na komparativnu prednost i pružati povjerenje u visokokvalitetan turistički proizvod. S obzirom da se outdoor turizam vezuje uz pružanje izvanrednog iskustva i emocija, koncept marke treba na jednostavan način asociirati na destinaciju, diferenciranje hard i soft oblika, vrste outdoor aktivnosti i emocije.

Predlaže se krovnu marku za outdoor otoka Krka formirati u obliku *Krk - Outdoor in Golden Style* (Krk – outdoor u zlatnom stilu) kod kojeg riječ „Krk“ asocira na destinaciju, riječ outdoor asocira na outdoor turizam, a fraza *golden style* asocira na visoku kvalitetu usluge, ugodu, ljepotu i izvanredan doživljaj.

Hard oblici outdoor aktivnosti mogu se brendirati kroz slogan *Krk Golden Adventure* (Krk - zlatna avantura) u kojem riječ *adventure* asocira na hard oblike outdoor turizma, savršenu avanturu, jedinstveni doživljaj i emociju.

Soft oblici outdoor aktivnosti mogu se brendirati kroz slogan *Krk Outdoor & I* (Krk outdoor i ja). Riječ *I* (engleski: ja) asocira na osobni pristup i prilagođenu aktivnost svakom pojedincu i mogućnost kreiranja usluge i sadržaja prema vlastitim zahtjevima.

U pozicioniranju aktivnosti na zemlji, vodi ili u zraku mogu se koristiti inačice marke kao što su *KrkWater Challenge* ili *KrkWater Fun*, *KrkAir Challenge* ili *KrkAir Fun* te *KrkLand Challenge* ili

*KrkLand Fun*, u kojoj riječ *challenge* asocira na izazov i hard oblik aktivnosti, dok riječ *fun* označava soft oblike outdoor aktivnosti s asocijacijom nečeg laganijeg, zabavnog, jednostavnijeg i prilagođenog široj populaciji. Uporaba riječi *adventure, outdoor, fun, air, land, ili water* u nazivu marke važna je i zbog povećavanja vidljivosti na Internet tražilicama uz primjenu SEO (*search engine optimization*) optimizacije, što će doprinijeti boljoj distribuciji proizvoda.

### ➤ **Distribucija**

Distribucija outdoor ponude u budućnosti treba biti usmjerena razvoju domaćeg tržišta prema uspostavljenim ciljnim segmentima kao ključnog tržišta zbog trenda rasta dolazaka i noćenja domaćih gostiju, rasta domaće potrošnje i razvoja domaćeg gospodarstva, prihvatljivijih cijena za većinu outdoor turističkih usluga u usporedbi s drugim destinacijama (npr. Bungee jumping skok s mosta Europabrücke u Innsbrucku iznosi 1.400,00 Hrk/185,81 €, a skok s Masleničkog mosta iznosi 500 Hrk/66,36 €), isticanju vrijednosti domaće outdoor marke destinacije, dobre prometne povezanosti, jednostavnije i brže dostupnosti, odsustva jezične barijere u komunikaciji i stvaranju veće lojalnosti.

Pozicioniranje outdoor turizma treba se provoditi u direktnim ali i agencijskim kanalima prodaje na domaćim i stranim tržištima. Među poznatije outdoor turooperatore i agencije spadaju: G Adventure, UK - u prosjeku 200.000 putnika godišnje, Abercrombie & Kent USA LLC, Audley Travel (UK – u prosjeku preko 150.000 putnika godišnje), Exodus Travel, MTSOBEK, Butterfield & Robinson Inc. te Intrepid Group (Mountain IQ, 2021). Na temelju analize 279 europskih turoperatora (u 2020. godini) 80% njih nudi usluge avanturističkog turizma, od kojih su najčešći soft oblici outdoor aktivnosti kao što su pješaćenje (50%) i promatranje ptica (37%) (CBI, 2021.).

Distribucija vrijednosti e-promotivnog miksa određena je načinom plasmana outdoor proizvoda i usluga prema svakom pojedinačnom tržištu u kojem hrvatsko, slovensko i njemačko tržište imaju sve zastupljene oblike i vrste outdoor aktivnosti u oglašavanju jer su to tradicionalno tržišta s najvećim udjelom u turizmu Otoka Krka, izrazito je visok postotak gostiju koji se vraćaju u destinaciju i lojalni su destinaciji. S druge strane to su tržišta čije goste znatno motivira boravak u prirodi, sportske aktivnosti i rekreacija (HTZ, 2022.). Distribucija outdoor proizvoda putem oglašavanja na Google-u najvećim se dijelom treba izvršavati kroz zakup display oglasa (web banneri) te In-feed videa (video oglasi s minijaturnim shemama, naslovom i kratkim tekstom koji

uz CPV (*cost per value*) licitiranje plasira oglas definiranom ciljnom segmentu, dok distribucija putem društvenih mreža pozicionira Instagram, Youtube i Facebook kao najzastupljeniji kanal distribucije upravo zbog mogućnosti dijeljenja video uradaka koji su u prezentaciji outdoor aktivnosti najuspješniji alat za pobuđivanje interesa (Xie *et al.*, 2022; Huertas *et al.*, 2017.). Influenceri (hrv. utjecatelj) u suvremenom marketingu zauzimaju iznimno važan kanal promocije pogotovo na Instagramu koji je najzastupljenija mreža u starosnoj populaciji od 25 do 34 godine (Statista, 2022, b) zbog mogućnosti dijeljenja kratkih videa. Stoga, distribucija outdoor ponude putem specijaliziranih influencera u outdoor turizmu treba biti usmjerena hard oblicima outdoora koji imaju ciljanu i usko specijaliziranu publiku (Xiao *et al.*, 2022, Palamarova, 2018). Influenceri na Instagramu izabrani su jer statistika pokazuje da je Instagram preferirani kanal društvenih medija za marke koje se bave utjecajnim marketingom (AspireIQ, 2022.). Facebook i Instagram također imaju mogućnost objedinjenih komercijalnih i nekomercijalnih objava, dok se distribucija na Youtube kanalu vrši pojedinačno. Predloženi influenceri predloženi su obzirom na regionalni i globalni značaj te vrstu aktivnosti u hard oblicima outdoora. Niko Vereš iz Slovenije, orijentiran na hard oblike outdooru u zraku s Instagram računom *nikoveres* ima preko 10.000 pratitelja (10,42K), s prosječnim angažmanom korisnika (engagement rate) 2,74% (Brand.influencity.com, 2022.), dok je Alex Honnold iz SAD-a, orijentiran na hard oblike outdoor aktivnosti na zemlji (penjanje, planinarenje) s Instagram računom *alexhonnold*, jedan od svjetski najpraćenijih influencera u avanturizmu s preko 2,5 milijuna pratitelja i s prosječnim angažmanom korisnika od 2% (Speakrj.com, 2022). Za usporedbu, prosječna stopa angažmana robne marke na Instagramu u 2021. godini kreće se oko 1,22% (RivalIQ, 2022.).

PR, podcasti i blogovi predviđeni su kao alat za najave događanja i jačanja outdoor marke Otoka Krka. Na Hrvatskom tržištu predložena su dva najutjecajnija specijalizirana online portala za turizam na kojima se treba prezentirati outdoor ponuda, dok su portali, online časopisi i podcasti na stranim tržištima izabrani prema rangiranju časopisa Much Better Adventure (2019.) i Feedspota (Feedspot, 2022.), a uvažavajući karakteristike čitanosti, ciljnih segmenata (hard i soft oblik outdoor aktivnosti), geografskog područja prema ciljnim tržištima, prilagođenosti sadržaja i aktivnosti na društvenim mrežama. Britanski blog Atlas & Boots broji više od 250.000 čitatelja mjesečno, orijentiran je na outdoor putovanja, a časopis LUXlife Magazine (2021.) svrstao ga je u kategoriju najboljeg bloga o outdoor putovanjima u 2021. godini. Podcast Outsideonline (USA) u

organizaciji portala Outside (outsideonline.com) mjesečno ima 11 milijuna pratitelja iz cijelog svijeta i sadržaje temelji na svim oblicima outdoor aktivnosti (Outside Interactive, 2022.).

Slijedom sve većeg razvoja tehnologije i rasta Internet pismenosti, a pogotovo nakon pandemije Covid-19, Internet je postao glavni distribucijski kanal koji je znatno izmijenio način offline distribucije proizvoda putem turističkih sajmova, printanih kataloga, časopisa i slično. Danas se izlaganja na turističkim sajmovima više koriste kao networking platforme te mogućnost susreta s gostima i partnerima na jednom mjestu što smanjuje troškove akvizicija. Turistički sajmovi i dalje ostaju bitni zbog kontinuiteta poslovanja i jačanja marke (Mohamad, 2022.).

Distribucija outdoor proizvoda Otoka Krka na sajmovima treba biti orijentirana prema usko specijaliziranim sajmovima na emitivnim tržištima u cilju jačanja marke, uspostavljanja kontakata za suradnju s inozemnim turoperatorima (B2B – *Business to Business*), privlačenja novih turista (B2C – *Business to Customer*) i ono što je izuzetno važno, razvijanju novih ideja za inoviranje outdoor proizvoda temeljem usporedbe s drugim izlagačima i preferencija posjetitelja. Prezentacija na sajmovima treba biti popraćena uporabom visoke tehnologije kako bi posjetitelji sajmova kroz VR i AR simulatore, Powerpoint 3D funkcionalnosti, Myo narukvice (*Myo Gesture Control Armband*) i ostalo ojačali interes za odabirom destinacije kroz pobuđivanje emocija kao što su uzbuđenje, radost, sreća, ugoda i sl. (Skard *et al.*, 2021.).

Prijedlog turističkih sajmova i skupova za razvoj outdoor turizma naveden je u Tablici 81.

Tablica 81. Prijedlog nastupa na turističkim sajmovima i skupovima

	Sajam/skup				
	Eurobike	TTG Rimini	Outdoor Sport & Bike Festival	OutDoor by ISPO (ranije Outdoor Friedrichshafen)	Adventure Travel World Summit
Mjesto održavanja	Frankfurt am Mein (Njemačka)	Rimini (Italija)	Wieselburg (Austrija)	München (Njemačka)	2022: Lugano (Švicarska)
Vrsta nastupa	B2B / B2C sajam/godišnji	B2B / B2C sajam/godišnji	B2C sajam/godišnji	B2B / B2C sajam/godišnji	B2B kongres/godišnji
Termin i trajanje	5 dana (6/2022)	3 dana (10/2022)	3 dana (4/2023)	3 dana (6/2019)	4 dana (10/2022)
Broj godina održavanja	30	59	1	25	10
Broj posjetitelja	2021: 18.770	2019: 45.621	/	2019: 22.077	/
Broj izlagača	2021: 630	2019: 2.179	/	2019: 2.943	2019: 773
Namjena	biciklistički turizam, outdoor, slobodno vrijeme, proizvođači sportske opreme	turizam i putovanja (proizvodi i usluge), hobi i slobodno vrijeme	Avanturistički sportovi na zemlji i vodi	Sportovi na otvorenom, rekreacija, avanturistički sportovi, izlagači sportske opreme	Povezivanje turoperatora i nositelja smještaja, radionice, predavanja i edukacije
Cilj izlaganja /prezentacije	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Primarni: soft i hard aktivnosti na zemlji s naglaskom na biciklističku ponudu</li> <li>• Sekundarni: soft i hard aktivnosti na vodi i zraku</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Primarni: soft i hard aktivnosti na zemlji i vodi</li> <li>• Sekundarni: soft i hard aktivnosti u zraku</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Primarni: hard aktivnosti na zemlji i vodi</li> <li>• Sekundarni: soft aktivnosti na zemlji i vodi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Primarni: soft aktivnosti na zemlji, vodi i zraku</li> <li>• Sekundarni: hard aktivnosti na zemlji, vodi i zraku</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Primarni i sekundarni: soft i hard aktivnosti na zemlji, vodi i zraku</li> </ul>

Izvor: izrada doktoranda

Distribucija na sajmovima i skupovima obuhvaća ključna emitivna europska tržišta na kojima je cilj jačati prepoznatljivost i marku destinacije. Obzirom na rastući trend biciklizma kao dio outdoor ponude uključena je prezentacija na sajmu Eurobike u Njemačkoj zbog visoke atrakcijske osnove za aktivnosti biciklizma, dok je sajam u Njemačkoj, OutDoor by ISPO jedan od najvećih i najpoznatijih outdoor sajmova u Europi, namijenjen ciljnoj skupini sportaša, rekreativaca i avanturista (ISPO Collaborators Club, 2021.). Sajam TTG Rimini (Italian Exhibition Group SpA, 2019.) jedan je od najposjećenijih turističkih sajmova u Italiji na kojem su izlagači iz svih zapadnoeuropskih zemalja, namijenjen je široj publici, a važnost sudjelovanja na sajmu je osim velikog broja individualnih posjetitelja i velik broj turističkih agencija i organizatora događaja kojima Otok Krk može biti potencijalna destinacija. Outdoor Sport & Bike Festival (Messe Wieselburg GmbH, 2022.) novi je

regionalni sajam u Austriji za outdoor sportove na vodi i zemlji, posebno biciklizam koji nastoji privući posjetitelje, izlagače i proizvođače sportske opreme iz pokrajina Gornje i Donje Austrije. Adventure Travel World Summit najznačajniji je kongres avanturističkog turizma u svijetu specijaliziran za outdoor destinacije, turooperatore i udruge na kojem se potiče suradnja među sudionicima, prenose znanja dobre prakse i stvaraju nove ideje za upravljanje ponudom i promocijom outdoor turizma (Adventure Travel Trade Association, 2022.).

Uz sajmove, offline distribucija primjenjivat će se u manjem dijelu i putem specijaliziranih outdoor časopisa, namijenjenoj ciljanoj populaciji i tržištu. Predloženi su časopisi specijalizirani za određenu vrstu outdoor aktivnosti, pa je tako časopis Cross Country (UK) predložen za hard aktivnosti u zraku, izdaje se mjesečno, u njemu se objavljuju i eventi u Hrvatskoj. Časopis ima do 27.000 čitatelja dok objave na društvenim mrežama prati preko 100.000 ljudi, a ciljna publika su paraglideri, od kojih 52% leti skoro svaki tjedan, 20% su instruktori ili treneri hard aktivnosti u zraku, a 75% čitatelja su sudionici natjecanja u letenju. Čitatelji prosječno troše 1.587 € godišnje na avanturistička putovanja, a 1.401 € godišnje na opremu (Cross Country International Ltd, 2022). Časopis Dive Magazine (UK) predložen je za outdoor aktivnosti na vodi, izlazi dvomjesečno, a čita ga više od 200.000 avanturista na vodi u 165 zemalja svijeta, od kojih najviše ronioca (preko 70%). Preko 80% čitatelja godišnje troši 150 € na opremu, a 91% troše više od 780 € svake godine na inozemna putovanja, a Hrvatsku prikazuju kao nezaobilaznu destinaciju za istraživanje olupina (Dive Magazine, 2022.). Časopis Cycling Plus Magazine (UK) odabran je za aktivnosti na zemlji, izlazi mjesečno, a specijaliziran je za sve oblike bicikliranja. Mjesečno dopire do više od 146.000 čitatelja od kojih samo u Ujedinjenom Kraljevstvu 62% pripada kategoriji obitelji s djecom, prosječne starosne dobi od 43 godine (Immediate Media, 2021.). Ponuda u Hrvatskoj spominje se u regionalnom, širem kontekstu.

### ➤ **Ljudi**

Izvršna usluga koju pružaju ljudi ne omogućuje samo zadovoljnog gosta, već doprinose stvaranju jače marke. Zaposlenici u outdoor turizmu, s obzirom da kreiraju i pružaju specifičan oblik turističke ponude, stvaraju vjernost outdoor turista pa je važno da se evaluacija djelatnika vrši s ciljem kako bi se izgradila baza vjernih kupaca. Ljudi se u marketinškom miksu odnose na svakoga tko je izravno ili neizravno uključen u prodaju proizvoda ili usluge, dizajn, marketing, upravljanje timovima, predstavljanje kupaca, zapošljavanje i obuku. U outdoor turizmu posebna



snaga čovjeka odnosi se na obuku koja je neizbježna prilikom pružanja sigurnosti u izvođenju aktivnosti pa se stoga ljudski kapital u outdoor turizmu promatra kroz zapošljavanje ljudi koji su profesionalni, obrazovani i potpuno obučeni. Karakteristika osobnog rizika i straha koji se javlja prilikom izvođenja aktivnosti dodatno povezuje turista s pružateljem usluge te je faktor povjerenja jedan od važnijih elemenata u pružanju usluge outdoor turizma. Ljudski potencijal detaljnije je obrađen u strategiji ljudskih resursa.

### ➤ **Proces**

Proces marketinškog miksa u outdoor turizmu otoka Krka uključuje isporuku proizvoda outdoor turistu kroz njihovo iskustvo koje uključuje percepciju o outdoor aktivnosti, iskustvo rezervacije aktivnosti ili informiranja o aktivnostima, iskustvo pripreme za aktivnost, doživljaj i zadovoljstvo tijekom odvijanja aktivnosti te zadovoljstvo nakon aktivnosti.

Percepcija o outdoor aktivnosti koju outdoor turist želi iskusiti, temelji se na osobnoj motivaciji za primjerice proživljavanjem novih tipova uzbuđenja i rizika kao prvim elementom u procesu stvaranja outdoor aktivnosti. Nakon motivacije slijedi faza informiranja o ponudi i iskustvima drugih o istim ili sličnim aktivnostima koje se najčešće pronalaze u recenzijama. Faza rezervacije važna je zbog osjećaja sigurnosti i povjerenja kao što je ranije spomenuto, a to posebno vrijedi za hard oblike outdoor aktivnosti prilikom kojih outdoor entuzijast treba steći osjećaj povjerenja u pružatelja usluge koji garantira otklanjanje mogućih neželjenih posljedica tijekom odvijanja aktivnosti. Faza doživljaja tijekom odvijanja aktivnosti ostavlja nezaboravno iskustvo i u toj fazi se određuje trenutak proživljavanja nečeg novog i drugačijeg od prijašnjeg iskustva. Faza nakon odvijanja aktivnosti završna je faza u kojoj turist objedinjuje zadovoljstvo pruženom uslugom u svim ranijim fazama i koja određuje krajnju ocjenu zadovoljstva.

### ➤ **Fizički dokaz**

Fizički dokaz dio je outdoor ponude kategorizirane u vrstama i oblicima outdoor aktivnosti što je ranije već objašnjeno. Fizički dokazi outdoor ponude određeni su okruženjem, geografskom karakteristikom prostora, ambijentom, izgledom i markom. Outdoor turizam otoka Krka u fizičkom dokazu treba osigurati održivu i ekološku karakteristiku proizvoda. Karakteristike fizičkog dokaza kao outdoor proizvoda detaljnije su objašnjene u strategiji proizvoda odnosno ponude.

### 6.2.3. INOVIRANJE STRATEGIJE PONUDE

Koncept na kojem se treba temeljiti strategija ponude je tematsko formiranje ponude prema oblicima i aktivnostima outdoor turizma, zahtjevima outdoor turista i trendova outdoor turizma u kojem se ističu specijalizirane vrste usluga u destinaciji.

U nastavku, definirane su ključne karakteristike inoviranja outdoor ponude.

- Smještajna ponuda. Iako je prema provedenom istraživanju uočeno da najviše outdoor turista na otoku Krku preferira obiteljski smještaj, preporuča se da svi oblici smještaja outdoor ponudu inoviraju u specijalizaciji za određeni oblik outdoor turizma. Tako se za privatni smještaj predviđa grupnjavanje obiteljskih iznajmljivača u integrirane hotele koji će imati zajednički prijamni odjel, mjesto za odlaganje sportske opreme (daske za surfanje, bicikle) te da budu prilagođeni potrebama outdoor turista, a to su često usluge pranja i sušenja odjeće i obuće te pranje rekvizita. Hoteli i kampovi u budućnosti također bi ponudu trebali prilagoditi dodatnim sadržajima kao privatni smještaj, ali bi trebali nuditi veći broj fitness i wellness usluga i tretmana prilagođenim sportašima posebno u dijelu zdravstvenih usluga, odnosno obavljanje zdravstvenih pregleda za sportaše kao što su ortopedski i kardiovaskularni pregledi zbog očuvanja zdravlja ili oporavaka od ozljeda. Dodatno, kampovi trebaju temeljiti razvoj ponude na robinzonskom i glamping stilu u specijalizaciji prema oblicima i vrstama outdoor aktivnosti. Kampovi, primjerice ponudu mogu inovirati s glamping šatorima i safari kućicama kroz isticanje lokalne tradicije, smještaj nalik na stare kamene kućice – mošune ili pak organizacija kamp parcela nalik na mrgare, može sačinjavati inovativan turistički proizvod.
- Inoviranje ugostiteljske ponude. Veći broj konoba i restorana s lokalnim proizvodima u kojima prepoznati restorani s oznakom „Kvarner Gourmet & Food“ nude jelovnike prilagođene rekreativcima. Za outdoor turiste, pogotovo za turiste koji se bave aktivnostima na zemlji, važno je omogućiti bolju uslugu „hrane za van“ (take-away) koja može biti prilagođena rekreativcima, a kao nadogradnja te ponude može se infrastrukturno urediti mjesta za pick-nic u prirodi kao što su atraktivni vidikovci, napušteni vinogradi i maslinici, napuštena kulturna i arheološka dobra ili atraktivne plaže na osami, na kojima se turisti mogu odmoriti i konzumirati nabavljenu hranu.
- Inoviranje outdoor događaja. Događaje poput Baška outdoor festivala, Crne ovce, Krk Bike Story, biciklističke utrke 4Islands, Adventure Race i druge, potrebno je inovirati u području

dodatne ugostiteljske ponude u kojima će se u ugostiteljskim objektima formirati ponuda jela za sportaše na temelju lokalne gastronomije. Važno je implementirati simuliranu stvarnost u VR-u gdje osim sportaša i posjetitelji događaja mogu virtualno doživjeti iskustvo sportaša na događaju i doživjeti emociju avanture odabranog događaja. U segmentu organizacije događaja potrebno je uključiti internacionalne marke sportske opreme u cilju jačanja prepoznatljivosti događaja i osiguravanja dodatnih financijskih sredstava. U budućnosti je potrebno organizirati nove događaje za aktivnosti u zraku, vodi i zemlji kao što su KrkGolden Challenge koji će se temeljiti na hard aktivnostima na zemlji (BMX vožnja po napuštenim vinogradima i maslinicima), KrkOutdoor Fun (utrka po stjenovitim plažama), KrkWater Challenge koji će se temeljiti na aktivnostima na vodi (windsurfing na jugu ili buri), KrkWater Fun (vožnja kajaka za djecu), KrkAir Challenge koji će se temeljiti na aktivnostima u zraku (wingsuite flying ispod mosta), KrkAir Fun (vožnja balonom u povezivanju susjednih otoka, Cresa, Lošinja i Raba), KrkGo Green manifestacije u kojoj će se organizirati natjecanje u čišćenju okoliša na rolama, biciklima i u trčanju.

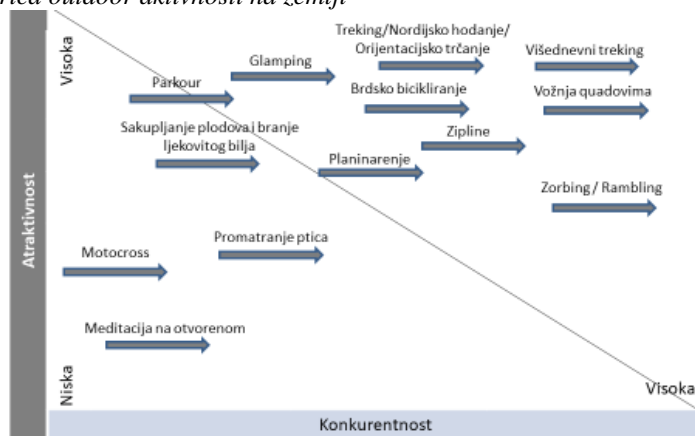
- Inoviranje ostale ponude. Ponuda se treba temeljiti na mikro poduzetnicima koji će se specijalizirati za određene outdoor aktivnosti na zemlji, vodi i zraku, a najviše se to odnosi na lokalne turističke agencije i outdoor vodiče. Lokalne turističke agencije u budućnosti trebaju se usmjeriti na formiranje paket aranžmana koji će sadržavati jednodnevne ili višednevne ture u kombinaciji aktivnosti na zemlji, vodi ili zraku pa tako npr. interesantni mogu biti vikend aranžmani s noćnom vožnjom quadovima, paraglidingom i kratkim tečajem ronjenja.
- Prilikom formiranja outdoor ponude važan je element pružanja osobne sigurnosti i pripadajuće opreme, posebno u hard oblicima outdoor turizma pa dodatna ponuda treba uključivati i usluge pružanja dodatnog osiguranja od fizičkih ozljeda i osiguranja pokretnina.

### **Dinamička atraktivnost i konkurentnost outdoor ponude**

Formiranje outdoor ponude u budućnosti treba biti bazirano na najatraktivnijim outdoor aktivnostima temeljem kojih će se razvijati nove poduzetničke inicijative. Razvoj ponude outdoor turizma u funkciji povećanja konkurentnosti ponude određena je prema stavovima eksperata u kvalitativnom dijelu istraživanja s obzirom da se radi o plasiranju većeg broja novih turističkih proizvoda na tržište od strane više poduzetnika. Najatraktivnije outdoor aktivnosti s najvećim potencijalom razvoja konkurentnosti outdoor ponude prikazane su u portfolio

matricama prema vrstama aktivnosti u kojima su najatraktivnije i najkonkurentnije outdoor aktivnosti pozicionirane u gornji desni kut.

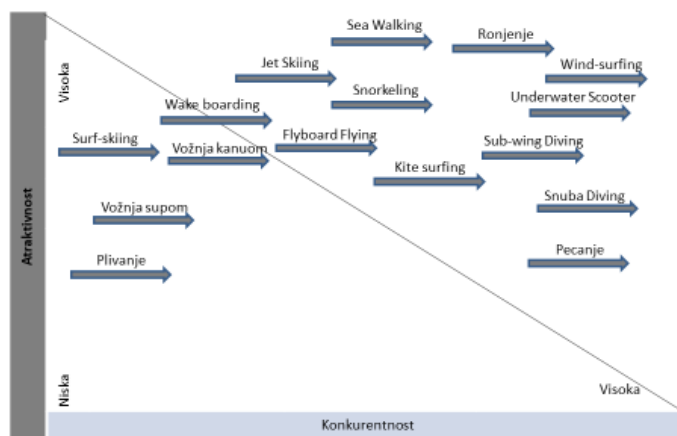
Shema 18. Portfolgio matrica outdoor aktivnosti na zemlji



Izvor: izrada doktoranda prema Connell, R. B. (2010).

Shema 18. prikazuje hard oblike outdoor aktivnosti kao najkonkurentniji outdoor proizvod kao što su višednevni trekking i vožnja quadovima, dok su meditacija na otvorenom i motocross pozicionirani kao najmanje konkurentni i atraktivni proizvodi, što označuje da se formiranje outdoor ponude u budućnosti treba bazirati na težim oblicima rekreacije kao što su trčanje i bicikliranje, dok se avanturističke aktivnosti kao što su zipline i glamping trebaju svrstati u kategoriju visoko atraktivnih ali manje konkurentnih od prethodnih. Soft outdoor aktivnosti kao što je branje bilja, također spada u kategoriju visoko atraktivnih ali manje konkurentnih zbog izrazito bogate flore na otoku ali se ne očekuje da će turisti u većem broju posjećivati destinaciju zbog branja bilja.

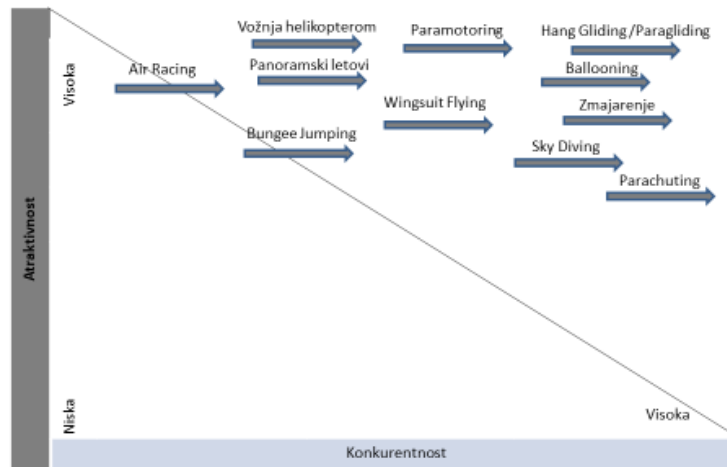
Shema 19. Portfolgio matrica outdoor aktivnosti na vodi



Izvor: izrada doktoranda prema Connell, R. B. (2010).

Oblici surfanja, vožnja podvodnim skuterima i ronjenje predstavljaju najatraktivnije i najkonkurentnije outdoor aktivnosti na vodi. Ljetne outdoor aktivnosti kao što je rekreativno plivanje i vožnja supom imaju najmanju razinu konkurentnosti i atraktivnosti iako su to aktivnosti za koje se očekuje da će i dalje ostati najzastupljenije tijekom kupališne sezone prema stavovima ispitanika iz fokus grupe.

Shema 20. Portfolgio matrica outdoor aktivnosti u zraku



Izvor: izrada doktoranda prema Connell, R. B. (2010).

Paragliding i ostale motorizirane aktivnosti u zraku predstavljaju najveću konkurentsku i atrakcijsku prednost na kojoj se treba temeljiti formiranje outdoor ponude. Hard oblici aktivnosti u zraku predstavljaju najkonkurentniju i najatraktivniju outdoor ponudu koja će u budućnosti diversificirati turistički outdoor proizvod u odnosu na konkurenciju. Soft oblici outdoor aktivnosti u zraku usmjereni su na panoramske letove i vožnje helikopterom zbog prirodne i geografske atrakтивности područja.

Formiranje ponude outdoor turizma u hard i soft aktivnostima na zemlji, vodi i zraku treba biti podređeno permanentnom inoviranju u odnosu na konkurenciju, trendove potražnje, infrastrukturne mogućnosti i geografske karakteristike prostora prema outdoor klasterima.

U kontekstu specijalizacije mikro destinacija na otoku Krku za određenim vrstama outdoor aktivnosti, rezultati kvalitativnog istraživanja pokazuju da je otok Krk moguće podijeliti u tri outdoor klastera za aktivnosti na zemlji, vodi i u zraku. Klasteri, geografski određeni (Shema 21.) označavaju specijalizaciju za određenu vrstu aktivnosti temeljem koje će se formirati ponuda, izgraditi infrastruktura, specijalizirano promovirati određenu vrstu aktivnosti prema definiranim

ciljnim skupinama i razvijati poduzetničke inicijative u vrstama i oblicima outdoor turizma. Klasteriranjem će outdoor ponuda doprinijeti profiliranju, diferencijaciji i jačem upravljanju robnom markom mikrolokacija, a koja ne smije biti isključiva, jer suradnja u ponudi i promociji mikrolokacija, doprinosi jačanju outdoor identiteta i konkurentnosti destinacije cijelog otoka.

Klasteriranje outdoor ponude utječe i na uspješnije upravljanje proizvodom kroz Tourism Product Club što je detaljnije objašnjeno u poglavlju koje se odnosi na upravljanje turističkim proizvodom.

Shema 21. Klasteri outdoor turizma prema outdoor aktivnostima



Izvor: izrada doktoranda prema TZ otok Krk ([www.krk.hr](http://www.krk.hr)).

Pozicioniranje outdoor turizma otoka Krka prema klasterima treba biti određeno slijedećim smjernicama:

### **Pozicioniranje outdoor aktivnosti na zemlji**

Aktivnosti outdoor turizma na zemlji otoka Krka u hard i soft obliku trebaju biti pozicionirani u središnjem kopnenom dijelu otoka (Grad Krk, Punat, Dobrinj, Vrbnik) kroz slijedeće atribute:

Soft oblici outdoor aktivnosti na zemlji:

- Turistički proizvod koji turistima nudi opuštanje uz očuvanje zdravlja i unaprjeđenja tjelesnog, mentalnog i duhovnog zdravlja kroz spoj upoznavanja bogate kulturne baštine i enogastronomске ponude kao što su glagoljaški i vjerski spomenici, upečatljivi prirodni

fenomeni kao što je jezero Njivice, poluotok Prniba ili Mjesečev plato, ornitološki rezervat, posjeti vinogradima ili maslinicima s aktivnostima branja plodova u vinogradima od kojih je najpoznatija vrbnička žlahtina i sl.

- Konkurentnu atrakcijsku osnovu temeljiti na jedinstvenim lokalitetima, uporabi aplikacija visokih tehnologija kao što su korištenje naočala za proširenu stvarnost prilikom odvijanja aktivnosti te inovacijama u smještajnoj ponudi poput glamping kampova i kampova smještenih u vinogradima ili maslinicima.

Hard oblici outdoor aktivnosti na zemlji:

- Outdoor turistima nudi adrenalinsko uživanje u jedinstvenom prirodnom okruženju u kojima se naglasak stavlja na suhozide, mrgare i vidikovce u kojima je moguće organizirati parkour aktivnosti po napuštenim starim zidinama, zorbing po vinogradu, slobodno penjanje po strmim stijenama, vožnja quadovima po vidikovcima, napuštenim vinogradima i sl.
- Konkurentnu atrakcijsku osnovu temeljiti na revitalizaciji napuštenih vinograda, maslinika, i jedinstvenim vidikovcima u kojima će unaprjeđenje hard outdoor iskustva gostima omogućiti nezaboravno iskustvo.

### **Pozicioniranje outdoor aktivnosti na vodi**

Aktivnosti outdoor turizma na vodi otoka Krka kroz oblik hard i soft oblika trebaju biti pozicionirani u južnom dijelu otoka (Baška) kroz slijedeće atribute:

Soft oblici outdoor aktivnosti na vodi:

- Outdoor turistički proizvod s aktivnostima na vodi treba biti pozicioniran kao jadranski najautentičniji proizvod kojeg turisti posjećuju radi relaksacije i uživanja u morskim aktivnostima zbog prosječno 2500 sunčanih sati godišnje, razvedene i lako pristupačne obale te autentičnih lokacija kao što je ljekovito blato u uvali Slano.
- Konkurentnu atrakcijsku osnovu treba temeljiti na inovaciji ponude na plažama kao što su manji aquapark objekti te wellness na moru u kojem će se autohtono mediteransko bilje upotrebljavati za masaže i relaksaciju.

Hard oblici outdoor aktivnosti na vodi:

- Proizvod se pozicionira kao najbolji jadranski otok za jedinstveno adrenalinsko uživanje u vodenim aktivnostima tijekom 10 mjeseci godišnje zbog visoke temperature mora u kombinaciji vjetrova bure, juga i maestrala (izuzev ekstremnih uvjeta vjetrova) koji pogoduju aktivnostima kao što su kitesurfing, flyboard flying ili dr.
- Konkurentnu atrakcijsku osnovu temeljiti na tematiziranim avanturističkim vodenim aktivnostima i eventima, iskorištavajući posebnost vjetrova za kiteboarding, surfanje i sl.

### **Pozicioniranje outdoor aktivnosti u zraku**

Aktivnosti outdoor turizma u zraku otoka Krka kroz oblik hard i soft oblike trebaju biti pozicionirani u sjevernom dijelu otoka (Malinska, Njivice, Omišalj, Šilo) kroz slijedeće atribute:

Soft oblici outdoor aktivnosti u zraku:

- Aktivnosti u zraku u outdoor turizmu trebaju biti pozicionirane kao najbolji otok na Jadranu za outdoor aktivnosti u zraku zbog razvijenog prometnog sustava i prednosti aerodroma koje ima otok Krk. Aktivnosti u zraku trebaju biti pozicionirane kao ugodno letenje iznad otoka s pogledom na more i ostale otoke.
- Konkurentnu atrakcijsku osnovu temeljiti na inovaciji proizvoda kao što su romantični letovi za dvoje.

Hard oblici outdoor aktivnosti u zraku:

- Povoljnu klimu i umjereno snažne vjetrove (jugo, bura i maestral) u outdoor turizmu treba iskoristiti kao najatraktivniju i najdostupniju destinaciju za hard oblike outdoor u zraku na Jadranu zbog atraktivnosti krajolika i dostupnosti aerodroma.
- Konkurentnu atrakcijsku osnovu temeljiti na prepoznatljivim outdoor eventima i privatnim turama u letenju iznad mora kao savršenog otoka za adrenalinske užitke i teambuildinge u aktivnostima kao što su zmajarenje, base jumping, wingsuite letenje, paragliding i sl.

### **6.2.4. INOVIRANJE STRATEGIJE LJUDSKIH RESURSA**

Kadrovi u operacijskim strategijama zauzimaju ključnu ulogu u provođenju i ostvarenju ciljeva razvoja. Ljudski resursi kao nositelj razvoja outdoor turizma Otoka Krka trebaju djelovati kroz sustav planiranja specijaliziranih kadrova u outdoor turizmu, utvrđivanje kvalitete, vještina i



kompetencija ljudskog kapitala te otkrivanje novih kadrovskih potencijala. Menadžment ljudskih resursa u operacijskoj strategiji upravljanja intelektualnim kapitalom i potencijalom outdoor turizma predstavljen je u inoviranom sustavu upravljanja kadrovima u funkciji razvoja malog i srednjeg poduzetništva outdoor turizma.

Kadrovski menadžment u outdoor turizmu treba koncipirati kroz dimenziju regrutacije, retencije i razvoja kadrova u outdoor turizmu destinacije (Narula i Chaudhary, 2018.).

- **Menadžment regrutacije specijaliziranih kadrova u outdoor turizmu**

Menadžment ljudskih resursa u formiranju turističkog proizvoda outdoor turizma, u prvom koraku treba prepoznati priliku odabira pravog čovjeka na pravo radno mjesto. Regrutacija kadrova u poduzetničkim inicijativama outdoor turizma treba se temeljiti na kreativnosti, talentu, obrazovanju i kulturološkoj pozadini, kognitivnim vještinama i eksplicitnom znanju (Orakwue i Iguisi, 2020.). Prema kompleksnosti i specifičnih potreba svih dionika za različitim kadrovskim profilima proces regrutacije kadrova treba biti promatran s obzirom na vrste pružatelja usluge.

Svi pružatelji outdoor usluge regrutaciju kadrova u outdoor turizmu trebaju vršiti obzirom na sposobnost, stručno znanje i kompetencije iz područja outdoor turizma u kojem je važno razumijevanje potreba i navika outdoor turista, poznavanje lokalnih outdoor atrakcija, zatim poznavanje oblika, vrsta i težine outdoor aktivnosti te poznavanje visoke tehnologije koju upotrebljavaju outdoor turisti. Regrutacija kadrova naglasak treba staviti na stručnost kadrova pa je angažiranje vanjskih stručnjaka kroz *outsourcing* usluge imperativ za osiguranje kvalitete usluge i osobne sigurnosti turista tijekom izvođenja aktivnosti. Regrutiranje vanjskih stručnjaka vezano je najviše na stručne specijalizirane outdoor turističke vodiče.

- **Menadžment retencije specijaliziranih kadrova u outdoor turizmu**

Karakteristika outdoor specijalista u turizmu i ugostiteljstvu destinacije trebaju imati visoke specijalističke i tehničke vještine kako bi zadovoljili i nadmašili očekivanja gostiju (Yam *et al.*, 2018.). Retencija kadrova treba biti usmjerena ka podizanju razine znanja u privatnom i javnom sektoru kroz motivaciju, optimiziranje fluktuacije, sustav nagrađivanja i autorizaciju (Stipanović, 2006.) kako bi se povećala produktivnost organizacije i ostvarili ciljevi razvoja.

Menadžment turističke destinacije u sinergiji sa svim dionicima jačanje kadrova u procesu retencije kadrova treba započeti s podizanjem svijesti o važnosti razvoja outdoor turizma kroz prezentiranje

ključnih benefita outdoor turizma za lokalne poduzetnike i stanovništvo, naglašavajući veću zapošljivost i nove poduzetničke inicijative inoviranjem ponude i promocije outdoor turizma. Proces retencije treba slijediti uvođenje edukativnih radionica o vrstama i oblicima outdoor aktivnosti, stvaranju prilika za inovativne poduzetničke aktivnosti u outdoor turizmu, inoviranju ponude i promocije outdoor turizma, stvaranju komparativnih prednosti outdoor proizvoda, mogućnosti plasiranja outdoor proizvoda na tržištu te istraživanje razvojnih mogućnosti kroz primjere dobre prakse, te praćenje trendova i turističke potražnje outdoor turizma. Dobar primjer jesu edukacije nositeljima smještajne ponude o trendovima outdoor turizma, potražnji i načinima prilagodbe ponude smještaja za outdoor turiste kojima se ponuda prilagođava zahtjevima outdoor turista prema novom turističkom proizvodu definiranom u strategiji ponude. U tom smislu lokalna uprava i samouprava, zajedno sa turističkim zajednicama, treba biti nositelj procesa obuke usmjerenih na oblike cjeloživotnog obrazovanja u outdoor turizmu integrirajući znanja iz područja financija, prodaje, marketinga, istraživanja i razvoja i sl.

- **Unaprjeđivanje kompetencija kadrova u outdoor turizmu**

Upravljanje razvojem ljudskog kapitala u razvojnoj funkciji outdoor turizma destinacije, treba promatrati u načelima održivog razvoja koji su usko povezani s kadrovskom politikom, a to su prema Stankeviciute i Savaneviciene (2018.) dugoročna perspektiva, fleksibilnost, uključenost svih zaposlenih u razvojni proces, autorizacija djelatnika, briga o zaposlenima, suradnja među zaposlenicima, jednake mogućnosti za sve, otvorenost prema tržištu, djelovanje u skladu s održivim razvojem i profitabilnost. Menadžment razvoja kadrova u outdoor turizmu na primjeru Otoka Krka, moguće je implementirati u svim karakteristikama održivog razvoja uzimajući u obzir utjecaj kadrova na individualni razvoj karijere pojedinca, utjecaj na razvoj zajednice i utjecaj na razvoj drugih zaposlenika (Katunian, 2019.). Sustav izgradnje vjerovanja u pojedinca u outdoor turizmu, treba se temeljiti na rezultatima i razini kvalitete pružene usluge koju ocjenjuje poslodavac s jedne strane i turisti s druge strane. U tom dijelu najbolji su primjer pozitivne recenzije koju će outdoor vodič dobiti od turista zbog dobro pružene usluge ili pohvale poslodavca za povećanje profita. Sustav izgradnje zadovoljstva kadrova usko je povezan s promocijom kadrova koje menadžment treba usmjeravati prema poticanju novih kreativnih ideja u inoviranju ponude i promocije outdoor turizma kao što je stvaranje novih outdoor aranžmana, inoviranje outdoor ponude i promocije za nova tržišta ili ciljne skupine.

## 6.2.5. INOVIRANJE FINACIJSKE STRATEGIJE

Financijska strategija razvoja outdoor turizma otoka Krka, osnovnu funkciju pronalazi u osiguravanju sredstava za financiranje novih i održavanje postojećih investicija u procesu istraživanja i razvoja, inoviranja ponude, promocije i kadrova. S obzirom na pomanjkanje statističkih pokazatelja prethodnog razdoblja o prihodima i rashodima outdoor turizma, polazište financijske strategije su troškovi na temelju kojih je nadograđena prihodovna strana. Financijski plan razvoja outdoor turizma otoka Krka prikazan je za programsko razdoblje do tri godine i obuhvaća neto iznose osim iznosa plaća outdoor djelatnika. Struktura rashoda temelji se na procjenama tržišnih vrijednosti na dan izrade proračuna, a ukupna procjena strukture prihoda određena je na temelju provedene kvalitativne analize u ekspertnoj skupini sa stručnjacima iz područja destinacijskog menadžmenta Otoka Krka. U prilog tome svrstavaju se podaci o rastućem trendu outdoor turizma u Europskoj uniji u zadnje tri godine, a koji ukazuju da se više od 30% prihoda u turizmu ostvarilo u putovanjima vezanim uz prirodu i rekreaciju (European Travel Commission, 2022.).

Tablica 82. Struktura prihoda i rashoda razvoja outdoor turizma Otoka Krka u programskom razdoblju od tri godine

RB	PRIHODI PO VRSTAMA	PLAN PRIHODA Eur	% U TOT.	PLANIRANA REALIZACIJA		
				I. godina	II. godina	III. godina
1.	Prihodi od boravišne pristojbe (BP)	253.760,59	25,45%	78.238,10	85.188,56	90.333,93
2.	Prihodi od turističke članarine	156.883,78	15,74%	47.019,05	52.146,37	57.718,36
3.	Prihodi iz proračuna općine/grada/države i fondova	550.932,38	55,26%	297.166,37	128.873,85	124.892,16
3.1.	za programske aktivnosti	112.150,77	11,25%	43.134,91	34.507,93	34.507,93
3.2.	za funkcioniranje outdoor centra	48.443,83	4,86%	19.244,81	13.272,28	15.926,74
3.3.	za outdoor infrastrukturu srednjim i malim poduzetnicima iz Nacionalnog plana oporavka i otpornosti 2021.-2026. (poziv Komercijalizacija inovacija, Razvoj održivog, inovativnog i otpornog turizma - Investicija C1.6. R1-I1)	327.161,72	32,82%	185.148,32	74.324,77	67.688,63
3.4.	za digitalnu transformaciju i aplikacije iz Nacionalnog plana oporavka i otpornosti 2021.-2026. (C1.5. R3-I1- Uspostava digitalnih javnih usluga)	26.279,12	2,64%	19.642,98	3.318,07	3.318,07

3.5.	za strateško planiranje i upravljanje razvojem outdoor turizma iz Nacionalnog plana oporavka i otpornosti 2021.-2026. (C2.1. R1 - Jačanje mehanizama za integraciju i upravljanje javnim politikama uz profesionalizaciju strateškog planiranja)	26.544,56	2,66%	26.544,56	0,00	0,00
3.6.	za edukacije privatnih iznajmljivača i specijaliziranih turističkih outdoor vodiča i drugih kadrova iz Nacionalnog plana oporavka i otpornosti 2021.-2026. (C1.6. R1-I3 Jačanje kapaciteta sustava za otporan i održiv turizam)	10.352,38	1,04%	3.450,79	3.450,79	3.450,79
4.	Prihodi od drugih aktivnosti - tuđa sredstva	29.265,38	2,94%	11.148,72	9.821,49	8.295,18
5.	Ostali nespomenuti prihodi	6.105,25	0,61%	2.256,29	1.924,48	1.924,48
	<b>SVEUKUPNO PRIHODI</b>	<b>996.947,38</b>	<b>100%</b>	<b>435.828,52</b>	<b>277.954,74</b>	<b>283.164,11</b>
<b>RB</b>	<b>RASHODI PO VRSTAMA</b>	<b>PLAN RASHODA Eur</b>	<b>% U TOT.</b>	<b>PLANIRANA REALIZACIJA</b>		
				<b>I. godina</b>	<b>II. godina</b>	<b>III. godina</b>
<b>I</b>	<b>ADMINISTRATIVNI RASHODI</b>	<b>95.095,89</b>	<b>9,54%</b>	<b>31.933,11</b>	<b>31.534,94</b>	<b>31.627,85</b>
1.	Rashodi za radnike (outdoor specijalisti u javnim službama)	75.652,00	7,59%	25.217,33	25.217,33	25.217,33
1.1.	1 bruto plaća voditelja razvoja outdoor turizma	71.670,32	7,19%	23.890,11	23.890,11	23.890,11
1.2.	putni izdaci	3.981,68	0,40%	1.327,23	1.327,23	1.327,23
2.	Rashodi ureda za outdoor turizam (TZ Otoka Krka)	18.116,66	1,82%	6.184,88	5.919,44	6.012,34
2.1.	knjigovodstvo	1.393,59	0,14%	464,53	464,53	464,53
2.2.	održavanje računa	199,08	0,02%	66,36	66,36	66,36
2.3.	osiguranje imovine	1.194,51	0,12%	398,17	398,17	398,17
2.4.	stručna literatura	796,34	0,08%	265,45	265,45	265,45
2.5.	putni izdaci i dnevnice	5.972,53	0,60%	1.990,84	1.990,84	1.990,84
2.6.	reprezentacija	3.052,62	0,31%	1.194,51	929,06	929,06
2.7.	ostali izdaci	929,06	0,09%	278,72	278,72	371,62
2.8.	sitan inventar	597,25	0,06%	199,08	199,08	199,08
2.9.	uredski materijal	796,34	0,08%	265,45	265,45	265,45
2.10.	servisiranje opreme	1.592,67	0,16%	530,89	530,89	530,89
2.11.	tekuće održavanje	1.592,67	0,16%	530,89	530,89	530,89
3.	Rashodi za rad tijela Turističke zajednice	1.327,23	0,13%	530,89	398,17	398,17
3.1.	Sastanci i koordinacije van mjesta	1.327,23	0,13%	530,89	398,17	398,17
<b>II</b>	<b>DIZAJN VRIJEDNOSTI</b>	<b>657.508,79</b>	<b>65,95%</b>	<b>284.225,89</b>	<b>186.143,74</b>	<b>187.139,16</b>

1.	Poticanje i sudjelovanje u uređenju grada/općine/mjesta/ (osim izgradnje komunalne infrastrukture)	327.161,72	32,82%	185.148,32	74.324,77	67.688,63
1.1.	Turistička outdoor infrastruktura	306.589,69	30,75%	177.848,56	67.688,63	61.052,49
1.1.1.	Infrastruktura za outdoor aktivnosti na zemlji (outdoor parkour i bike park)	66.361,40	6,66%	46.452,98	13.272,28	6.636,14
1.1.2.	Infrastruktura za outdoor aktivnosti na vodi (adrenalinski park)	145.995,09	14,64%	92.905,97	26.544,56	26.544,56
1.1.3.	Infrastruktura za outdoor aktivnosti u zraku (pista za zmajarenje i bungee jumping platforma)	58.398,04	5,86%	26.544,56	15.926,74	15.926,74
1.1.4.	Turistička ambulanta za outdoor turiste	35.835,16	3,59%	11.945,05	11.945,05	11.945,05
1.2.	Ekološko uređenje prostora	6.636,14	0,67%	2.654,46	1.990,84	1.990,84
1.3.	Servisne usluge i logistička potpora (pomoć i spašavanje)	13.935,89	1,40%	4.645,30	4.645,30	4.645,30
2.	Manifestacije	319.065,63	32,00%	94.432,28	107.439,11	117.194,24
2.1.	Outdoor manifestacije za aktivnosti na zemlji	203.065,90	20,37%	64.636,01	64.636,01	73.793,88
2.1.1.	KrkGolden Challenge	51.761,90	5,19%	15.528,57	15.528,57	20.704,76
2.1.2.	KrkOutdoor Fun	39.816,84	3,99%	11.945,05	11.945,05	15.926,74
2.1.3.	4Island MTB Race Ironman 4 Islands MTB Stage Race	59.725,26	5,99%	19.908,42	19.908,42	19.908,42
2.1.4.	Adventure Race Croatia	19.908,42	2,00%	6.636,14	6.636,14	6.636,14
2.1.5.	Krk Bike Story	31.853,47	3,20%	10.617,82	10.617,82	10.617,82
2.2.	Outdoor manifestacije za aktivnosti na vodi	51.761,90	5,19%	17.253,97	17.253,97	17.253,97
2.2.1.	KrkWater Challenge (hard oblici outdoor aktivnosti)	31.853,47	3,20%	10.617,82	10.617,82	10.617,82
2.2.2.	KrkWater Fun (soft oblici aktivnosti)	19.908,42	2,00%	6.636,14	6.636,14	6.636,14
2.3.	Outdoor manifestacije za aktivnosti u zraku	43.931,25	4,41%	5.972,53	18.979,36	18.979,36
2.3.1.	KrkAir Challenge	29.199,02	2,93%	3.981,68	12.608,67	12.608,67
2.3.2.	KrkAir Fun	14.732,23	1,48%	1.990,84	6.370,69	6.370,69
2.4.	Ekološke manifestacije	5.972,53	0,60%	1.791,76	1.791,76	2.389,01
2.4.1.	KrkGo Green	5.972,53	0,60%	1.791,76	1.791,76	2.389,01
2.5.	Potpore manifestacijama (suorganizacija s drugim subjektima te donacije drugima za manifestacije)	14.334,06	1,44%	4.778,02	4.778,02	4.778,02
3.	Novi proizvodi	11.281,44	1,13%	4.645,30	4.379,85	2.256,29
3.1.	Potpora razvoju TPC-a (Tourism Product Club)	11.281,44	1,13%	4.645,30	4.379,85	2.256,29
<b>III</b>	<b>KOMUNIKACIJA VRIJEDNOSTI</b>	<b>123.432,21</b>	<b>12,38%</b>	<b>46.061,45</b>	<b>37.952,09</b>	<b>39.418,67</b>
1.	Online komunikacije	91.711,46	9,20%	31.196,50	29.325,10	31.189,86
1.1.	Internet oglašavanje - Google	24.022,83	2,41%	8.653,53	7.684,65	7.684,65

1.1.1.	Hrvatsko tržište	4.459,49	0,45%	1.592,67	1.433,41	1.433,41
1.1.2.	Slovensko tržište	3.915,32	0,39%	1.393,59	1.260,87	1.260,87
1.1.3.	Austrijsko tržište	3.716,24	0,37%	1.327,23	1.194,51	1.194,51
1.1.4.	Njemačko tržište	2.972,99	0,30%	1.194,51	889,24	889,24
1.1.5.	Talijansko tržište	1.990,84	0,20%	663,61	663,61	663,61
1.1.6.	Poljsko tržište	2.986,26	0,30%	995,42	995,42	995,42
1.1.7.	Nizozemsko tržište	2.389,01	0,24%	955,60	716,70	716,70
1.1.8.	Tržište Velike Britanije	1.592,67	0,16%	530,89	530,89	530,89
1.2.	Oglašavanje na društvenim mrežama	43.134,91	4,33%	13.471,37	12.940,47	16.723,07
1.2.1.	Facebook kampanje	13.272,28	1,33%	3.981,68	3.981,68	5.308,91
1.2.1.1.	Krk - Outdoor in Golden Style	5.972,53	0,60%	1.791,76	1.791,76	2.389,01
1.2.1.2.	Krk Golden Adventure	3.318,07	0,33%	995,42	995,42	1.327,23
1.2.1.3.	Krk Outdoor & I	3.981,68	0,40%	1.194,51	1.194,51	1.592,67
1.2.2.	Instagram kampanje	17.917,58	1,80%	5.375,27	5.375,27	7.167,03
1.2.2.1.	Krk - Outdoor in Golden Style	5.972,53	0,60%	1.791,76	1.791,76	2.389,01
1.2.2.2.	Krk Golden Adventure	3.981,68	0,40%	1.194,51	1.194,51	1.592,67
1.2.2.3.	Krk Outdoor & I	7.963,37	0,80%	2.389,01	2.389,01	3.185,35
1.2.3.	Youtube kampanje	6.636,14	0,67%	1.990,84	1.990,84	2.654,46
1.2.3.1.	Krk - Outdoor in Golden Style	2.654,46	0,27%	796,34	796,34	1.061,78
1.2.3.2.	Krk Golden Adventure	1.990,84	0,20%	597,25	597,25	796,34
1.2.3.3.	Krk Outdoor & I	1.990,84	0,20%	597,25	597,25	796,34
1.2.4.	TikTok kampanje - Krk Outdoor in Golden Style	5.308,91	0,53%	2.123,56	1.592,67	1.592,67
1.3.	Mrežne stranice Krk Outdoor i upravljanje mrežnim stranicama	2.455,37	0,25%	1.990,84	232,26	232,26
1.4.	PR, podcasti i blogovi	16.523,99	1,66%	4.957,20	6.609,60	4.957,20
1.4.1.	TurizamHr	2.787,18	0,28%	836,15	1.114,87	836,15
1.4.2.	Turizam Info	2.389,01	0,24%	716,70	955,60	716,70
1.4.3.	Atlas & Boots	2.986,26	0,30%	895,88	1.194,51	895,88
1.4.4.	Outsideonline.com	5.574,36	0,56%	1.672,31	2.229,74	1.672,31
1.4.5.	Bike Europe	2.787,18	0,28%	836,15	1.114,87	836,15
1.5.	Outdoor influenceri	5.574,36	0,56%	2.123,56	1.858,12	1.592,67
1.5.1.	Alex Honnold	3.185,35	0,32%	1.327,23	1.061,78	796,34
1.5.2.	Niko Vereš	2.389,01	0,24%	796,34	796,34	796,34

2.	Offline komunikacije	23.757,38	2,38%	9.556,04	7.299,75	6.901,59
2.1.	Oglašavanje outdoor ponude u promotivnim kampanjama javnog i privatnog sektora - udruženo oglašavanje	7.963,37	0,80%	2.654,46	2.654,46	2.654,46
2.2.	Specijalizirani outdoor časopisi	3.981,68	0,40%	1.327,23	1.327,23	1.327,23
2.2.1.	Cross Country	1.327,23	0,13%	1.327,23	0,00	0,00
2.2.2.	Cycling Plus Magazine	1.327,23	0,13%	0,00	1.327,23	0,00
2.2.3.	Dive Magazine	1.327,23	0,13%	0,00	0,00	1.327,23
2.3.	Outdoor brošure i ostali tiskani materijali	2.654,46	0,27%	1.990,84	331,81	331,81
2.4.	Suveniri i promo materijali	3.052,62	0,31%	1.061,78	1.194,51	796,34
2.5.	Darovi za VIP goste, novinare i stalne goste	3.848,96	0,39%	1.459,95	1.194,51	1.194,51
2.6.	Promotivne torbe i vrećice	2.256,29	0,23%	1.061,78	597,25	597,25
3.	Smeđa signalizacija	7.963,37	0,80%	5.308,91	1.327,23	1.327,23
<b>IV</b>	<b>DISTRIBUCIJA I PRODAJA VRIJEDNOSTI</b>	<b>35.171,54</b>	<b>3,53%</b>	<b>12.821,02</b>	<b>9.848,03</b>	<b>12.502,49</b>
1.	Sajmovi (u skladu sa zakonskim propisima i propisanim pravilima za sustav TZ)	31.986,20	3,21%	11.546,88	8.892,43	11.546,88
1.1.	Distribucija promotivnih materijala za sajmove	2.787,18	0,28%	929,06	929,06	929,06
1.2.	Izlaganje na sajmovima	29.199,02	2,93%	10.617,82	7.963,37	10.617,82
1.2.1.	TTG - Rimini	5.308,91	0,53%	0,00	2.654,46	2.654,46
1.2.2.	OutDoor by ISPO 2019	6.636,14	0,67%	3.318,07	0,00	3.318,07
1.2.3.	Sport & Fun Ried	5.308,91	0,53%	2.654,46	2.654,46	0,00
1.2.4.	Adventure Travel World Summit	9.290,60	0,93%	4.645,30	0,00	4.645,30
1.2.5.	Eurobike - Frankfurt	2.654,46	0,27%	0,00	2.654,46	0,00
2.	Posebne prezentacije i prihvati novinara - FAM Trip	3.185,35	0,32%	1.274,14	955,60	955,60
<b>V</b>	<b>INTERNI MARKETING</b>	<b>14.334,06</b>	<b>1,44%</b>	<b>4.778,02</b>	<b>4.778,02</b>	<b>4.778,02</b>
1.	Edukacija (zaposleni, subjekti javnog i privatnog sektora)	10.352,38	1,04%	3.450,79	3.450,79	3.450,79
1.1.	Edukacija obiteljskog smještaja (privatni smještaj)	2.389,01	0,24%	796,34	796,34	796,34
1.2.	Edukacija specijaliziranih outdoor turističkih vodiča	7.963,37	0,80%	2.654,46	2.654,46	2.654,46
2.	Koordinacija subjekata koji su neposredno ili posredno uključeni u turistički promet	1.194,51	0,12%	398,17	398,17	398,17
3.	Nagrade i priznanja (Projekt Volim Hrvatsku i ostalo)	2.787,18	0,28%	929,06	929,06	929,06
<b>VI</b>	<b>MARKETINŠKA INFRASTRUKTURA</b>	<b>44.860,31</b>	<b>4,50%</b>	<b>29.464,46</b>	<b>7.697,92</b>	<b>7.697,92</b>
1.	Proizvodnja multimedijalnih materijala	7.299,75	0,73%	4.645,30	1.327,23	1.327,23

2.	Istraživanje tržišta	2.787,18	0,28%	929,06	929,06	929,06
3.	Formiranje baze podataka i prevođenje	2.654,46	0,27%	1.592,67	530,89	530,89
3.1.	Usluge prevođenja	2.654,46	0,27%	1.592,67	530,89	530,89
4.	Suradnja s međunarodnim institucijama (ATTA Association)	4.778,02	0,48%	1.592,67	1.592,67	1.592,67
5.	Informacijski sustav i razvoj specijaliziranih aplikacija	26.279,12	2,64%	19.642,98	3.318,07	3.318,07
5.1.	Software - outdoor CRM i BI	9.025,15	0,91%	9.025,15	0,00	0,00
5.2.	VR i AR outdoor aplikacije i oprema	17.253,97	1,73%	10.617,82	3.318,07	3.318,07
6.	Logotipovi	1.061,78	0,11%	1.061,78	0,00	0,00
<b>VII</b>	<b>OSTALO (akcijski i strateški planovi razvoja outdoor turizma i ostalo)</b>	<b>26.544,56</b>	<b>2,66%</b>	<b>26.544,56</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
	<b>SVEUKUPNO RASHODI</b>	<b>996.947,38</b>	<b>100%</b>	<b>435.828,52</b>	<b>277.954,74</b>	<b>283.164,11</b>

Izvor: izrada doktoranda

Kalkulacija prihoda i troškova razvoja ponude i promocije otoka Krka za programsko razdoblje od tri godine u procijenjenoj neto vrijednosti od 996.947,38 € (7.511.500,00 Hrk) temelji se na realizaciji turističkog prometa destinacije Otok Krk u zadnjih pet godina, planu rada za naredno razdoblje TZ-a Otoka Krka, sredstvima Nacionalnog plana oporavka i otpornosti 2021. - 2026. godine te tržišnim procjenama i troškovima za planirane investicije, izgradnju infrastrukture, ulaganja u ponudu, promociju i kadrove. U skladu s tim procjenama, prihod od boravišne pristojbe i turističke članarine u jednoj godini određen je u visini od cca. 30% ostvarenih prihoda TZ Otoka iz 2021. godine. Statut TZ otoka Krka iz 2020. godine, prema članku 58. određuje izvore prihoda za TZ otoka Krka u koje se ubrajaju prilozi turističkih zajednica, prilozi općina, prilozi administrativnih jedinica otoka Krka, prilozi TZ Kvarnera, prilozi Primorsko-goranske županije, prilozi Hrvatske turističke zajednice, dobrovoljni prilozi i prilozi gospodarstvenika za pojedine programske aktivnosti, a koji su u Planu prihoda prikazani kroz prihode programskih aktivnosti, prihode za funkcioniranje outdoor centra i prihode od drugih aktivnosti. Financijski plan u strukturi prihoda određuje da se u programskom razdoblju od tri godine 25% prihoda planira od prihoda BP-a, a 55% su vanjski izvori financiranja, u najvećem udjelu iz Fonda Nacionalnog plana oporavka i otpornosti 2021. – 2026. za koje je u prvoj godini planirano najviše sredstava. Najveći dio tih prihoda odnosi se na razvoj outdoor ponude kroz ulaganje u infrastrukturu za malo i srednje poduzetništvo (32,82%), dok je najmanji udio (1,04%) određen na povlačenje sredstava za edukacije u outdoor turizmu koji je planiran kao dio ukupnih raspoloživih sredstava za kadrove u turizmu svih jedinica lokalnih turističkih zajednica.



Ukupni rashodi raspoređeni u administrativnim rashodima, dizajnu vrijednosti, komunikaciji vrijednosti, distribuciji vrijednosti, internom marketingu i marketinškoj infrastrukturi određuju najvišu stopu ulaganja u poticanje i sudjelovanje uređenja outdoor turističke infrastrukture (65,95%) koje čine temelj kapitalne investicije razvoja outdoor turizma. Najveći udio ulaganja u infrastrukturu odnosi se na aktivnosti na vodi, s obzirom da izgradnja i nabava infrastrukture za tu vrstu aktivnosti ima izrazito visoku cijenu, a u destinaciji ne postoje infrastrukturni preduvjeti za nadogradnju postojećih objekata. Visok udio troškova odnosi se na manifestacije s 32% udjela u ukupnim rashodima jer se upravo kroz outdoor događanja ostvaruje produljenje turističke sezone, jača outdoor imidž destinacije, jača uloga sponzora, privlače novi outdoor turisti, generira veća gospodarska aktivnost i snažnije uključuje lokalna zajednica. Outdoor manifestacije za aktivnosti na zemlji kojih ima najviše i najpogodnije su za održavanje tijekom cijele godine generiraju 20,37% ukupnih rashoda, dok ekološke manifestacije generiraju najmanje rashode od 0,60%. Marketinško oglašavanje u kojem se na online oglašavanje odnosi 9,20% ukupnih rashoda, a na offline oglašavanje 2,38% ukupnih rashoda, temeljeno je na odnosu online i offline oglašavanja u ukupnim planiranim rashodima otoka Krka u programskom razdoblju za 2021. godinu (TZ Otok Krk, 2020.). U distribuciji i prodaji vrijednosti 3,21% odnosi se na specijalizirane outdoor sajmove i radionice na ključnim emitivnim tržištima. Planiranje aktivnosti izlaganja na sajmovima definirane su za svake dvije godine u svojstvu izlagača u cilju predstavljanja novih proizvoda i akvizicije novih partnera.

Na financijski plan u budućnosti utjecat će interna i eksterna okolina kao što su rast cijena proizvodnje i rada, porast stope inflacije, uvođenje nove valute Euro koju Hrvatsku očekuje 2023. godine ali i eventualne izmjene zakonskih okvira o visini boravišne pristojbe, izmjene naknade turističkih članarina, novi sustav upravljanja turističkim zajednicama, stoga je važnije promatrati pojedinačnu strukturu prihoda i rashoda u ukupnoj strukturi kako bi se na temelju toga mogla formirati financijska politika upravljanja outdoor turizmom destinacije prilagođena programskom periodu.

Temeljem definiranih operacijskih strategija u nastavku slijedi sustav upravljanja razvojem.

### 6.3. MODEL UPRAVLJANJA ODRŽIVIM RAZVOJEM OUTDOOR TURIZMA

Glavna hipoteza (H1) u kojoj je potvrđeno da strateško upravljanje razvojem treba biti temeljeno na sinergiji i inovativnosti dionika (poduzetnika), koja pozitivno utječe na konkurentnost turizma, postavlja potrebu formaliziranja razine dionika u upravljanju održivim razvojem koja će rezultirati konkurentskom prednošću. Razvoj turizma treba se temeljiti na planiranju kroz integraciju svih parcijalnih dionika u holističkom pristupu, a sastoji se od četiriju ciljnih skupina: javnog sektora, privatnog sektora, lokalnog stanovništva i turista (Fabić i Smolčić Jurdana, 2018.). Stvaranje holističkog pristupa treba biti usmjereno prema povezivanju proizvoda u jednu cjelinu, odnosno stvaranjem integralnog turističkog proizvoda koji postaje sve važniji fokus u upravljanju turizmom (Hatipoglu *et al.*, 2016.). Argument da upravljanje razvojem outdoor turizma treba temeljiti na povezivanju dionika i stvaranju integralnog proizvoda, proizlazi iz provedenog istraživanja u radu ali i ranijih istraživanja koja pokazuju da specifični oblici turizma usko povezani s outdoor turizmom, integralnim upravljanjem razvoja, ostvaruju kroz povezivanje prirodnih, gospodarskih, društvenih, kulturnih i ljudskih resursa destinacije (Saxena *et al.*, 2007; Aazami i Shanazi, 2020.) te da integralno upravljanje uključuje geografski aspekt na kojem se turizam odvija, aspekt turističke ponude, aspekt turističke potražnje za proizvodom, te strateški i sustavni aspekt razvoja (Vodeb, 2014.). Načela prema kojima integralni proizvod treba implementirati u cilju razvoja destinacije polazi od pretpostavki da proizvod treba biti: komplementaran s drugim industrijama i razvojem lokalne zajednice (Duffy i Gyunghoon, 2017.); usklađen s ekološkim i društvenim standardima lokalne zajednice (Clark i Chabrel, 2007.); orijentiran podržavanju ekonomske i sociokulturne održivosti, pametnom korištenju resursa, te usmjerenju umrežavanja dionika (Cawley i Gillmor, 2008.); konkurentan na tržištu i orijentiran prema zadovoljstvu turista (Bousset *et al.*, 2007.).

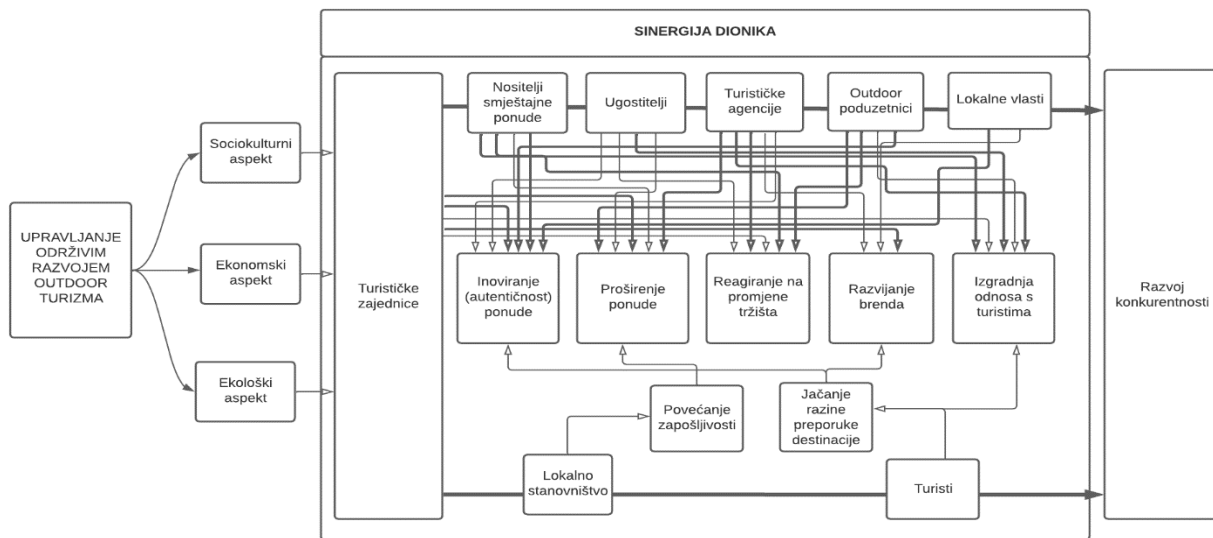
Povezujući karakteristike integralnog proizvoda s rezultatima istraživanja u radu, izdvojene su ključne aktivnosti dionika u stvaranju sinergije:

- Izgradnja odnosa s gostima uz proširenje postojeće ponude te razvijanje vlastite marke, najviše su ocijenjeni aspekti poslovanja dionika te su oni u budućem razvoju promatrani kao aktivnosti koji djeluju na zadovoljenje potreba turista i prilagodbu turističkim aktivnostima kao konstrukta djelovanja na tržišnu konkurentnost dionika (poglavlje 4). Izgradnja odnosa s gostima nadovezuje se i na strategiju istraživanja i razvoja kroz primjenu CRM-a kao alata za upravljanje odnosa s gostom (poglavlje 6).

- Reagiranje na promjene tržišta kao konstrukt djelovanja na tržišnu konkurentnost u upravljanju razvojem promatran je u aspektu povezivanja ponude i potražnje te načina proaktivnog djelovanja dionika. Percepcija proaktivnosti kao način djelovanja prije potražnje, najlošije je ocjenjen aspekt u djelovanju na tržišnu kompetitivnost dionika, što znači da postoji potreba za njegovim unaprjeđenjem. Ovaj aspekt u upravljanju razvojem, promatran je kao važan aspekt brzine u inovaciji proizvoda kako bi se prestigla konkurencija (poglavlje 2.4). Aspekt reagiranja na promjene tržišta povezan je sa strategijom istraživanja i razvoja kroz primjenu Poslovne inteligencije usmjerene konkurentima (poglavlje 6).
- Uvođenje novih proizvoda kao konstrukt djelovanja na tržišnu kompetitivnost kao i proaktivnost ocjenjen je najlošije rangiranim aspektom u djelovanju na tržišnu konkurentnost što određuje potrebu za budućim razvojem tog aspekta, a u upravljanju razvojem promatran je u uskoj vezi sa stvaranjem autentičnog proizvoda kojeg turisti ocjenjuju kao važan aspekt u sklonosti preporuci destinaciji, na koji najviše utječu outdoor događaji (poglavlje 4).
- Povećanje zapošljivosti kao konstrukt doprinosa outdoor turizma na razvoj lokalne zajednice u upravljanju razvojem, promatran je s aspekta veće uključenosti lokalnog stanovništva u outdoor turizam i mogućnost razvoja poduzetništva u outdoor turizmu koji utječe na razvoj ponude te povećava konkurentnost (poglavlje 4).

Stoga buduće upravljanje razvojem outdoor turizma treba biti temeljeno na aktivnostima dionika koje obuhvaćaju inoviranje i proširenje ponude, reagiranje na promjene tržišta, razvijanje marke i izgradnju odnosa s turistima, jačanje preporuke destinacije i povećanje zapošljivosti lokalnog stanovništva.

Shema 22. Model upravljanja održivim razvojem outdoor turizma



Izvor: izrada doktoranda

Shema 22. prikazuje aplikativan prijedlog upravljanja održivim razvojem outdoor turizma destinacije otoka Krka. Prema predloženom modelu upravljanje održivim razvojem bazira se na tri stupa održivosti (poglavlje 2) u kojem sinergija svih dionika utječe na razvoj konkurentnosti (hipoteza H1). Prema istraživanju, turistička zajednica ključan je dionik u upravljanju razvojem čija je glavna uloga povezivanje svih dionika u jednu cjelinu (poglavlje 4). Prema tom principu turistička zajednica<sup>21</sup> u budućem upravljanju treba djelovati kao akter povezivanja nositelja smještajne ponude, ugostitelja, turističkih agencija, outdoor poduzetnika, lokalnih vlasti, lokalnog stanovništva i turista što će kao krajnji cilj rezultirati povećanjem konkurentske prednosti. Prema predloženom modelu upravljanja turistička zajednica za razliku od drugih dionika uključena je u sve aktivnosti upravljanja, iako se njena najveća uloga u budućnosti primarno očituje u aktivnostima razvoja marke (poglavlje 4), te inoviranju i proširenju ponude što je zajedničko i lokalnoj upravi i samoupravi jer one zajedno trebaju djelovati na upravljanju javne outdoor infrastrukture i udruženim sredstvima za marketing, investicije i sl. (javna uprava kroz odobravanje godišnjeg programa rada TZ-a). U shematskom prikazu primarne aktivnosti turističke zajednice, ali i drugih dionika naglašene su podebljanim strelicama. Uloga nositelja smještajne ponude hotelijera u upravljanju razvojem treba biti usmjerena svim aktivnostima upravljanja, iako se prema

<sup>21</sup> Pojam turistička zajednica na aplikativnom primjeru otoka Krka podrazumijeva TZ otoka Krka. U slučaju mikrolokacija pojam turističke zajednice obilježava TZ grada ili općine.

rezultatima istraživanja njihova uloga najviše očituje u inoviranju ponude, reagiranje na promjene tržišta i izgradnju odnosa s gostima jer npr. hotelijeri (uz turističke agencije) najviše upotrebljavaju CRM alate te imaju mogućnost prilagođavanja outdoor ponude specifičnoj potražnji (npr. smještaj grupa za outdoor evente ili događanja sa posebnim zahtjevima). Ugostitelji, u budućem upravljanju, najznačajniju ulogu ostvaruju u izgradnji odnosa s gostima jer je njihova razina prilagođavanja usluge specifičnim zahtjevima outdoor turista od presudne važnosti za pružanje zadovoljstva (ponuda specijaliziranih outdoor jelovnika, *catering* za outdoor grupe i sl.). Uloga turističkih agencija u budućem razvoju treba biti orijentirana na povezivanju ponude svih dionika, posebno poduzetnika, ugostitelja i nositelja smještajne ponude jer one trebaju nuditi outdoor aranžmane koji uključuju smještaj, outdoor aktivnosti, ugostiteljske sadržaje i druge sadržaje u destinaciji (npr. kulturne i sl.). Outdoor poduzetnici ulogu u upravljanju najviše trebaju bazirati na proširenju i inoviranju ponude, razvoju outdoor marke i djelovanju proaktivnosti na način da prvi reagiraju na promjene tržišta, odnosno potražnje. Lokalno stanovništvo, uključenost u upravljanje razvojem, treba graditi na stvaranju autentične outdoor ponude kroz poduzetničke inicijative kako bi se povećala zapošljivost domicilnog stanovništva (poglavlje 4.4.), a domicilno stanovništvo promatra se kao značajan nositelj autohtone ponude. Turisti u upravljanju razvojem trebaju biti uključeni kao sukreatori turističkih politika u kojoj će djelovati na inoviranje ponude, a što će posljedično djelovati na veću preporuku destinacije (poglavlje 4).

Pronalaženje najboljeg načina upravljanja, polazište treba pronaći u povezivanju ponude svih dionika, povezujući sve oblike outdoor turizma na način da specijalisti za outdoor aktivnosti na vodi, zemlji i zraku nude mogućnosti *cross-sellinga* i *upsellinga* s drugim oblicima outdoor aktivnosti; da turističke agencije povezuju outdoor specijaliste zajedno s nositeljima smještajne ponude i ugostiteljima; uključivati lokalno stanovništvo u formiranje autohtone outdoor ponude (poglavlje 6); da turistička zajednica marketinški podupire udruženu ponudu; da turisti imaju mogućnost kreiranja odmora po mjeri i dr. Ključnu ulogu u povezivanju ima turistička zajednica koja u budućem upravljanju treba prerasti u DMO (Destination Management Organization – Destinacijska menadžment organizacija) koju Reinhold i Beritelli (2022.) vide kao organizaciju koja je zadužena za promociju vrijednosti destinacije i stvaranje svijesti o marki kako bi se privukli turisti čija će potrošnja dinamizirati lokalno gospodarstvo kako bi se osiguralo da razvoj turizma bude koristan za dionike u turizmu, lokalno stanovništvo ali i outdoor turiste. Isti autori navode da uloga DMO-a u razvoju treba biti usmjerena koordinaciji dionika; razvoju proizvoda; upravljanja

kvalitetom proizvoda i usluga kroz sustav integriranog upravljanja kvalitetom destinacije (IQM); treninga, edukacija i savjetovanja orijentiranih prema poslovnom sektoru; upravljanja infrastrukturom; promociji, upravljanju robnom markom i stvaranju imidža integralnog proizvoda, uspostavi, kontroli i vođenju rezervacijskih i informacijskih sustava destinacije; informiranju gostiju, upravljanju zadovoljstvom i povećanju preporuke i lojalnosti prema destinaciji u cilju povezivanja dionika i jačanja konkurentske prednosti.

Model upravljanja temeljen na sinergiji, moguće je ostvariti formiranjem Tourism Product Club turizma destinacije kao načina kolaboracije dionika koji se aktivno uključuju u formiranje ponude i promocije turističkog proizvoda i u kojem se turistu omogućuje kreiranje slobodnog vremena po svojoj mjeri.

Tourism Product Club definirali su Del Campo Gomis *et al.* (2010, 27) kao “skupinu poduzeća koji su se složili raditi zajedno na razvoju novih turističkih proizvoda ili povećanju vrijednosti postojećih proizvoda i zajedničkom preispitivanju postojećih problema koji otežavaju profitabilan razvoj turizma”. Ribarić (2016.) Tourism Product Club promatra kao suradnju dionika u povezivanju ponude i promocije kojom se povećava kvaliteta i konkurentnost destinacije ili turističkog proizvoda. Cilj Tourism Product Cluba je uspostavljanje sinergije i povezivanje među svim dionicima u destinaciji kako bi svi činili svoj maksimum u generiranju ekonomski održivih ciljeva outdoor turizma. Prednosti formiranja Tourism Product Cluba jesu suradnja i partnerstvo koji mogu dati značajan doprinos u osmišljavanju novih proizvoda, upravljanju ponudom i marketingom te upravljanju turističkim iskustvom. Uspostavljanje outdoor Tourism Product Club proizvoda u budućnosti na primjeru destinacije otok Krk obuhvaća jače povezivanje dionika na način da se stvore klasteri prema modelu predstavljenom na Shemi 21. (poglavlje 6) prema kojem će dionici sjevernog dijela otoka konkurentsku prednost postizati specijalizacijom ponude za aktivnosti na moru, središnjeg dijela otoka za aktivnosti na zemlji, a južnog dijela otoka specijalizacijom outdoor aktivnosti u zraku.

Upravljanje razvojem outdoor turizma treba se temeljiti na pokazateljima i kriterijima praćenja razvoja, praćenju trendova ali i sustavnim istraživanjem i praćenjem turističke potražnje prema kanalima prodaje, motivima dolaska i aktivnostima tijekom boravka. Stoga je prvi korak uspostava praćenja pokazatelja broja dolazaka i noćenja outdoor turista koji trebaju biti nadograđeni s pokazateljima socio-demografskog profila gostiju, vrste i kategorije smještaja u kojem turisti

borave, motivom dolaska (hard i soft oblici, vrstom aktivnosti kojom se turisti bave te određenja jesu li outdoor aktivnosti primarni ili sekundarni motiv dolaska), načinom dolaska (individualno ili organizirano), korištenih prijevoznih sredstava te izvorima informacija u odabiru destinacije (Internet, osobne preporuke, oglasi i sl.). Navedene karakteristike ključne su za praćenje zadovoljstva gostiju koje treba biti prilagođeno na razini dionika i destinacije.

U nastavku su prikazani kriteriji (Tablica 83.) kojima kreatori turističkih politika mogu postaviti temelje za upravljanje razvojem i mjeriti uspješnost razvoja outdoor turizma, a sukladno istraživanju za stolom (poglavlje 2 i 3). Kriteriji su svrstani na ekološke, ekonomske i sociokulturne te obuhvaćaju načela koje destinacija ali i svaki dionik može prilagoditi svom poslovanju i vlastitim ciljevima.

Tablica 83. Kriteriji praćenja uspješnosti upravljanja outdoor turizmom

Kriterij	Na razini destinacije	Na razini pojedinih dionika
<b>Ekonomski</b>	<p><i>Upravljanje turističkim tokovima</i> - izravni i neizravni ekonomski doprinos outdoor turizma ukupnom gospodarstvu destinacije koji se redovno prati i javno izvještava, provode se mogućnosti za smanjenje sezonalnosti, usmjeravaju se turistički tokovi iz obalnih područja u zaleđe, implementiraju se sustavi dobrih praksi, sustavi znanja i <i>know how</i> modeli u cilju maksimiziranja profita.</p> <p><i>Razvoj lokalnog poduzetništva</i> - lokalna poduzeća, posebno mala i srednja poduzeća, podržavaju se sufinanciranjem u razvoju ponude i promocije outdoor turizma, dionici zajednički nastupaju u upravljanju robnom markom outdoor turizma destinacije, potiče se zadržavanje turističke potrošnje na lokalnoj razini kroz ponudu i promociju lokalnih proizvoda, stvara se mogućnost zapošljavanja za lokalno stanovništvo i otvaranje novih radnih mjesta kroz nove poduzetničke inicijative</p>	<p><i>Pokazatelji ekonomičnosti outdoor ponude</i> - ekonomičnost ukupnog poslovanja outdoor (ukupni prihodi/ukupni rashodi), ekonomičnost poslovnih aktivnosti (prihod od prodaje outdoor/rashod od prodaje outdoor).</p> <p><i>Pokazatelji poslovanja outdoor segmenta</i></p> <p>Udio outdoor segmenta u odnosu na ostale segmente (računajući prosjek), iskorištenost kapaciteta outdoor segmenta (odnos zauzetih i raspoloživih smještajnih jedinica za outdoor goste), ADR (odnos prihoda smještaja outdoor segmenta s brojem zauzetih smještajnih jedinica u outdoor segmentu), REVPAR (prihod smještaja outdoor segmenta u odnosu na raspoložive smještajne jedinice outdoor segmenta), REVPAC (ukupan prihod outdoor segmenta u odnosu na ukupan broj gostiju u outdoor segmentu), TREVPAR (ukupni prihodi outdoor segmenta u odnosu na raspoložive smještajne jedinice za outdoor segment), ALOS (ukupan broj noćenja u outdoor segmentu u odnosu na ukupan broj rezervacija u outdoor segmentu).</p> <p><i>Pokazatelji poslovanja outdoor segmenta u odnosu na konkurenciju</i> – MPI (prosječna zauzetost kapaciteta u outdoor segmentu u odnosu na prosječnu zauzetost u Compsetu konkurencije u outdoor segmentu), ARI (ADR smještajnog objekta outdoor segmenta u odnosu na ADR Compseta u outdoor segmentu), RGI (RevPar objekta u segmentu outdoor u odnosu na RevPar Compseta u outdoor segmentu).</p>



<b>Kriterij</b>	<b>Na razini destinacije</b>	<b>Na razini pojedinih dionika</b>
<b>Socio-kulturni</b>	<p><i>Jačanje identiteta</i> – menadžment destinacije jača socijalnu koheziju među dionicima, jača lokalni identitet i otvara mogućnost za stjecanje novih znanja kroz povezivanje stanovnika i turista.</p> <p><i>Uključenost lokalnog stanovništva</i> – lokalno stanovništvo uključeno je u sve faze razvoja outdoor turizma, posebno u području poduzetništva.</p> <p><i>Očuvanje dobara</i> - Struktura upravljanja outdoor turizmom podupire zaštitu materijalne i nematerijalne imovine u outdoor turizmu, njegujući kulturna dobra i znamenitosti destinacije.</p>	<p><i>Jačanje identiteta</i> - outdoor aktivnosti trebaju biti predstavljene kroz pozitivan utjecaj na fizičko, psihičko i mentalno zdravlje.</p> <p><i>Uključenost lokalnog stanovništva</i> – u objektima treba poticati značaj outdoor turizma kroz upoznavanje lokalne kulture i povezivanje s lokalnom zajednicom.</p> <p><i>Očuvanje dobara</i> – u objektima se trebaju nuditi outdoor paket aranžmani i usluge s dodatnom ponudom kulturnog i gastro sadržaja lokalnog karaktera.</p>
<b>Ekološki</b>	<p><i>Gospodarenje čvrstim otpadom</i> – u destinaciji treba postojati sustav gospodarenja otpadom za sigurno tretiranje, odlaganje i recikliranje otpada, te smanjenje uporabe plastike.</p> <p><i>Upravljanje vodenim resursima</i> – uspostaviti sustav pročišćavanja otpadnih voda, uspostaviti sustav smanjenja potrošnje vode.</p> <p><i>Potrošnja energije</i> – koristiti sustave obnovljivih izvora energije poput solarnih panela, poticati gospodarstvenike na ekološku održivost u cilju smanjenja emisije stakleničkih plinova, korištenje obnovljivih izvora energije i povećanje energetske učinkovitosti, poticati korištenje električnih vozila te propagirati sustav lake pokretljivosti korištenjem većeg broja bicikala, romobila, električnih motocikala i sl.</p> <p><i>Očuvanje prirode</i> – područja prirodne osjetljivosti i bioraznolikosti trebaju biti zaštićena s ograničenim brojem posjetitelja, a ugrožene vrste flore i faune trebaju biti zaštićeni bez kontakta s turistima.</p>	<p><i>Gospodarenje čvrstim otpadom</i> - omogućiti kompostiranje i recikliranje otpada, instalirati uređaje za prešanje u cilju smanjenja volumena otpada</p> <p><i>Upravljanje vodenim resursima</i> - koristiti sustav pročišćavanja otpadnih voda, instalirati infracrvene aktivatore slavina i vodomjere za kontrolu visoke potrošnje vode.</p> <p><i>Potrošnja energije</i> - koristiti energetske učinkovite opreme, optimizirati temperaturu za grijanje prostorija i vode, koristiti štedne žarulje, automatski sustav gašenja svjetala, koristiti solarnu energiju za rasvjetu i grijanje, koristiti konektore za balkonska vrata ili prozore za automatsko gašenje klima uređaja u prostorijama.</p> <p><i>Očuvanje prirode, okoliša i sigurnosti gostiju</i> – uspostaviti mjerenje emisije ugljičnog dioksida, primjenjivati ekološke standarde, posebno ISO 14001 (identificira i kontrolira utjecaj aktivnosti, proizvoda i usluga na okoliš), primjenjivati <i>health and safety</i> standarde za očuvanje zdravlja i sigurnosti gostiju.</p>

Izvor: izrada doktoranda

Sustavno upravljanje održivim razvojem destinacije u literaturi donosi znatan broj metodoloških okvira za praćenje, kontrolu i ocjenu pokazatelja održivog razvoja destinacije, a najviše njih se oslanja na metodologiju Svjetske turističke organizacije sa sustavom od 12 pokazatelja kao alatima za učinkovito upravljanje održivom razvojem. Pokazatelji Svjetske turističke organizacije prilagođeni su i prošireni su s pokazateljima drugih relevantnih autora i istraživanja, a kako bi se objedinili indikatori upravljanja održivim razvojem outdoor turizma u destinaciji koje svaki dionik treba i može koristiti prema vlastitim potrebama i preferencijama (Tablica 84.).

Objedinjeni pokazatelji održivog razvoja orijentirani su na mjerenje ekonomske, društvene i ekološke koristi za destinaciju, dionike i lokalno stanovništvo.

Tablica 84. Pokazatelji održivosti turizma destinacije u primjeni outdoor turizma

Pokazatelj	Opis	Izvor
Kontrola prekomjernosti turizma	Ukupan broj dolazaka i noćenja outdoor turista i dnevnih posjetitelja	UNWTO (2004.)
	Broj turista po m <sup>2</sup> (plaže ili neke druge turističke atrakcije) te po km <sup>2</sup> destinacije (prosječni broj i prosjek u vrhu sezone)	UNWTO (2004.)
	Broj lokaliteta/ekosustava/imovine za koje se smatra da su oštećeni ili ugroženi (% svih definiranih sustava/imovine u zaštićenom području)	Deduce (2007.)
	Intenzitet turizma (TI): broj noćenja u komercijalnim smještajnim objektima (N) / ukupan broj stalno naseljenih stanovnika (P) Održivi turizam: $TI < 1,1$ - Slabo održivi turizam: $1,1 \leq TI \leq 1,5$ - Neodrživi turizam: $TI > 1,5$	Eurostat (2016.)
Stupanj zadovoljstva	Razina zadovoljstva lokalnog stanovništva outdoor turizmom	UNWTO (2004.)
	Percepcija dobivene vrijednosti za novac	UNWTO (2004.)
	Udio/postotak povratka outdoor turista	UNWTO (2004.)
Učinak outdoor turizma na lokalnu zajednicu	Omjer broja outdoor turista i lokalnih stanovnika	UNWTO (2004.)
	Postotak lokalnog stanovništva koje pozitivno ocjenjuje utjecaj outdoor turizma na izgradnju infrastrukture i pružanje novih usluga	UNWTO (2004.)
	Količina i kapacitet društvenih usluga raspoloživih lokalnoj zajednici (postotak usluga koji se može pripisati outdoor turizmu)	UNWTO (2004.)
	Udio zaposlenih u outdoor turizmu prema obrazovnoj razini u ukupnoj strukturi zaposlenih u turizmu	ETIS (2016.)
	Sustav zaštite zaposlenika i osiguranje zaštite od potplaćenosti	Green Globe (2020.)
Turistička sezonalnost	Stopa popunjenosti komercijalnog smještaja po mjesecima (glavna sezona u odnosu na vansezonsko razdoblje) i postotak ukupne popunjenosti u najpopunjenijem tromjesečju ili mjesecu	UNWTO (2004.)

<b>Pokazatelj</b>	<b>Opis</b>	<b>Izvor</b>
	Udio poduzeća u outdoor turizmu s cjelogodišnjim poslovanjem	UNWTO (2004.)
	Ukupan broj i postotak stalno zaposlenih u outdoor turizmu u odnosu na sezonske ili privremene zaposlenike	UNWTO (2004.)
Gospodarska korist od outdoor turizma	Ukupan broj lokalnih stanovnika zaposlenih u outdoor turizmu	UNWTO (2004.)
	Prihodi generirani u outdoor turizmu kao postotak ukupnih prihoda generiranih od turizma te ukupnih prihoda lokalne uprave i samouprave	UNWTO (2004.)
	Podrška za lokalne poduzetnike (financijska i materijalna)	Green Globe (2020.)
Upravljanje električnom energijom	Potrošnja energije po stanovniku i turistu	UNWTO (2004.)
	Postotak poduzeća koja sudjeluju u programima očuvanja energije ili primjenjuju sustave štednje energije	UNWTO (2004.)
	Postotak potrošnje energije iz obnovljivih izvora na razini dionika	UNWTO (2004.)
	Postotak poduzeća koja sudjeluju u programima kontrole emisije stakleničkih plinova	Potgieter <i>et al.</i> (2019.)
	Postotak poduzeća koji plasiraju ekološki prihvatljive proizvode	Potgieter <i>et al.</i> (2019.)
Upravljanje vodenim resursima	Postotak otpadnih voda koji se zbrinjava po dioniku	UNWTO (2004.)
	Potrošnja vode (ukupni obujam i dnevno po turistu)	UNWTO (2004.)
	Ušteda vode (postotak smanjene potrošnje ili reciklirane vode)	UNWTO (2004.)
	Udio ponovnog korištenja otpadnih voda	Potgieter <i>et al.</i> (2019.)
	Udio uporabe štetnih kemikalija na razini poduzeća	Potgieter <i>et al.</i> (2019.)
	Udio poduzeća u primjeni standarda zaštite od zagađenja	Potgieter <i>et al.</i> (2019.)
Komunalno upravljanje	Količina otpada koja se generira u destinaciji	UNWTO (2004.)
	Omjer volumena recikliranog otpada u m <sup>3</sup> i ukupnog obujma otpada (specificirano prema različitim oblicima)	UNWTO (2004.)
	Broj kontejnera za otpad na javnim površinama	UNWTO (2004.)
	Stupanj provedbe plana gospodarenja čvrstim otpadom	Potgieter <i>et al.</i> (2019.)
Očuvanje prirodnih resursa	Udio zaštićenih površina u ukupnoj površini destinacije	UNWTO (2004.)
	Udio staništa divljih životinja u ukupnoj fauni destinacije	Potgieter <i>et al.</i> (2019.)
	Udio korištenja autohtonih vrsta flore za uređenje i obnovu okoliša	Potgieter <i>et al.</i> (2019.)
	Broj godišnjih vremenskih neprilika, npr. poplava obalnog područja	Coccosis i Koutsopoulou (2020.)

*Izvor: izrada doktoranda*

Upotrebom pokazatelja održivosti u outdoor turizmu uz predloženi model upravljanja uspostavljen je praktičan način vođenja održivog razvoja destinacije u kojem DMO treba povezati sva područja djelovanja ponude i potražnje u outdoor turizmu kako bi se provela koncepcija razvoja i postigao krajnji cilj razvoja, a to je konkurentna prednost destinacije. Postizanje konkurentnosti temeljem

predloženog modela upravljanja svi dionici trebaju ostvariti ekonomsku, sociokulturnu i ekološku korist. Pružatelji outdoor usluga trebaju ostvariti poduzetničke ciljeve, lokalno stanovništvo treba iskoristiti poduzetničke potencijale outdoor turizma, a turisti zadovoljnom uslugom trebaju djelovati na veću razinu preporuke i lojalnost prema destinaciji. U cilju tog postizanja trima skupinama dionika treba upravljati na različitim razinama i s različitim pristupa kroz stvaranje sinergije. Na temelju normativne, strateške i operativne razine menadžmenta (Magaš i Peršić, 2007.), DMO u upravljanju treba preuzeti normativnu razinu menadžmenta koja izrađuje i koordinira provođenje koncepcije razvoja outdoor turizma, bavi se globalnim ciljevima i načinima njihove realizacije kroz uključivanje svih dionika. Strateška razina u koju su uključeni svi dionici trebaju djelovati na zajedničkom provođenju strateških ciljeva konkurentnosti definiranih u koncepciji razvoja, dok se operativna razina upravljanja temelji na provođenju aktivnosti operacijskih strategija koja se treba temeljiti i graditi na znanju kroz kontinuirano osposobljavanje i cjeloživotno učenje.

## 7. ZAKLJUČAK

Koncepcija razvoja outdoor turizma u funkciji konkurentnosti destinacije još uvijek je nedovoljno istražena tema. Prikupljanjem znanstvene građe nije pronađeno istraživanje koje se temelji na istim principima, odnosno koje na temelju istog problema istraživanja, svrhe, ciljeva i hipoteza obrađuje tematiku outdoor turizma u funkciji konkurentnosti destinacije u teorijskom i aplikativnom smislu.

Konceptualni ciljevi doktorske disertacije određeni u definiranju teorijskih značajki outdoor turizma, sadašnjih i budućih trendova outdoor turizma, specifičnostima koncepcije razvoja outdoor turizma, sistematizaciji outdoor turizma u odnosu na druge specifične oblike turizma i definiranju odrednica outdoor turizma u funkciji konkurentnosti ostvareni su i sistematizirani kroz teorijska poglavlja modela koncepcije razvoja i determinanti outdoor turizma.

Model koncepcije razvoja kao konceptualni model razvoja turizma preuzet je prema autorima Stipanović (2006.) i Kulić (2001.), a sastoji se od četiri karike: koncepcije razvoja, strategije razvoja, sustava razvoja i poslovne politike. Strategija razvoja, u disertaciji predstavljena je kao alat provođenja koncepcije razvoja u djelo. Komponente koncepcije razvoja primijenjene su kao odrednice razvoja turizma na aplikativnom primjeru kroz prikaz analize sadašnjeg stanja turizma, ciljeva i operacijskih strategija koje određuju smjer razvoja turizma u budućnosti.

U daljnjoj teorijskoj sistematizaciji, koncepcija i strategija razvoja usmjerene su na uporišne točke poduzetništva u specifičnom tržišnom okruženju te bitnim karakteristikama održivog razvoja turizma iz kojih se zaključuje da makrookruženje posebno u uvjetima suočenosti s posljedicama pandemije Covid-19 ili ratom u Ukrajini ima znatan utjecaj na turizam današnjice. Osim negativnih posljedica koje su najviše rezultirane padom turističkog prometa unazad dvije godine, iznijete su i pozitivne karakteristike kao što su rast interesa za aktivnostima na otvorenom, povećanje broja domaćih gostiju, postupni oporavak zaštićenih prirodnih područja, porast turističke potražnje za uslugama visoke kvalitete i rasta svijesti o održivom razvoju i ekologiji. Poseban naglasak stavljen je na održivi razvoj koji se temeljem tri stupa održivog razvoja u ekonomskoj, sociokulturnoj i ekološkoj dimenziji provlači kroz cjelokupnu disertaciju.

Slijedom određenja teorijskih značajki koncepcije i strategije održivog razvoja turizma tematiziran je outdoor turizam kao pojam koji se u znanstvenom diskursu počeo upotrebljavati prije 20-tak godina. Polazište definiranja outdoor turizma najopćenitije proizlazi od turističke aktivnosti na

otvorenom. S obzirom na razvoj različitih oblika turizma koji svoje aktivnosti temelje na otvorenom, pronađene su različite definicije outdoor turizma koje vrlo usko povezuju taj oblik turizma s turizmom u prirodi, rekreacijskim turizmom, ekoturizmom ili avanturističkim turizmom i na temelju čega je bilo otežano donijeti zaključak koje karakteristike diferenciraju outdoor turizam od navedenih. Pojedini autori, outdoor turizam promatraju kao kombinaciju ekoturizma, turizma u prirodi, kulturnog i avanturističkog turizma ili kao spoj rekreacijskog turizma, turizma u prirodi i ekoturizma. U cilju razgraničenja ključnih odrednica outdoor turizma, korištena je metoda sustavnog pregleda literature kojom je utvrđeno da je outdoor turizam širi pojam od navedenih oblika koji uključuje hard i soft oblike aktivnosti na zemlji, vodi ili zraku, a obuhvaća potrošačku dimenziju, dimenziju proizvoda i hibridnu dimenziju. Potrošačka dimenzija sastoji se od percepcije vlastite dobrobiti za turista, prevladavanja straha i rizika, osobnog razvoja, mentalnog i psihičkog zdravlja, zabave i sreće, eskapizma, intenziviranja emocija i pomicanja osobnih granica. Dimenzija proizvoda sastoji se od tjelesne aktivnosti, boravka u prirodi, boravka na otvorenom, kulturne dimenzije i odnosa prema prirodnim resursima. Hibridna dimenzija sastoji se od stjecanja novih znanja i iskustava te trendova.

Bitno određenje outdoor turizma jesu kvantitativni i kvalitativni trendovi koji služe za bolje razumijevanje preferencija, motiva i ponašanja outdoor turista na globalnoj i lokalnoj razini. Trendovi rasta solo putnika, zatim *bleisure* i *ed-ventures* putovanja uz sve veću primjenu tehnologije virtualne stvarnosti, indikativne su smjernice u razvoju outdoor turizma u budućnosti.

Turističke destinacije u praksi sve se više okreću specifičnim oblicima turizma, posebno outdoor turizmu kao načinu generiranja bolje konkurentske prednosti pa je empirijski dio istraživanja postavljen u razradi analize resursne osnove, analize konkurentskih prednosti outdoor turizma destinacije, istraživanju konkurentnosti ključnih nositelja outdoor ponude, istraživanju poduzetničkih mogućnosti dionika, postavljanju scenarija razvoja te razradi smjernica upravljanja outdoor turizma u destinaciji.

Aplikativno istraživanje sastojalo se od kvalitativnog i kvantitativnog istraživanja. Kvalitativno istraživanje provedeno je s dvije fokus grupe u prosincu 2020. godine, od kojih je svaka fokus grupa obuhvaćala 6 učesnika. Kvantitativno istraživanje provedeno je na otoku Krku i u Istri u razdoblju od 2019. do 2021. godine, s tri skupine ispitanika. Prva skupina ispitanika s uzorkom od 238 ispitanika obuhvaća dionike kao najvišu skupinu upravljanja outdoor turizmom u destinaciji u

koje se ubrajaju turističke zajednice, lokalna uprava i samouprava, poduzetnici povezani s formiranjem ponude i promocije outdoor turizma, nositelji smještajne i ugostiteljske ponude, turističke agencije i turoperatori, organizatori outdoor i sportskih događanja, udruge i udruženja u sportu. Druga skupina je lokalno stanovništvo s uzorkom od 333 ispitanika, a treća skupina su outdoor turisti s uzorkom od 302 ispitanika.

Analizom dobivenih rezultata kvantitativnog istraživanja prihvaćena je glavna hipoteza H1: Model koncepcije razvoja poduzetništva i strateško upravljanje razvojem outdoor ponude, temeljeno na sinergiji i inovativnosti dionika, pozitivno utječe na konkurentnost turizma. Pomoćna hipoteza H1A koja se odnosi na sinergiju svih dionika outdoor turizma, u potpunosti je prihvaćena, a hipoteze H1B i H1C koje se odnose na utjecaj outdoor turizma na lokalno stanovništvo i razinu preporuke destinacije od strane outdoor turista, djelomično su prihvaćene. Na sklonost preporuci utječe zadovoljstvo outdoor događajima, ali ne i ostali aspekti outdoor turističke ponude. Kvalitativno istraživanje kao prethodnica kvantitativnom istraživanju također je utvrdilo pozitivan utjecaj sinergije dionika na konkurentnost, najviše u aspektu povezivanja ponude za čiji razvoj su, prema učesnicima fokus grupa, najzaslužniji hotelijeri i lokalna uprava i samouprava, što je opovrgnuto u kvantitativnom istraživanju.

Situacijska analiza outdoor turizma prikazana putem opisa i ocjena elemenata ponude, SWOT analize, benchmarking analize i PESTLE analize, pozicionira otok Krk kao visoko potencijalnu destinaciju za razvoj outdoor turizma. Razvijenost outdoor ponude s naglaskom na internacionalne outdoor događaje, uz geomorfološke karakteristike prostora pogodne za odvijanje outdoor aktivnosti, dobar imidž destinacije, prometnu povezanost, pozitivan stav lokalnog stanovništva prema turistima i ekološkoj razvijenosti destinacije, prednosti su koje otoku Krku omogućuju stvaranje temelja za postizanje bolje konkurentske prednosti. Političko, ekonomsko, sociokulturno i tehnološko okruženje u kojem se otok Krk nalazi, najviše utječe na ekonomsku perspektivu razvoja u kojem je cjelokupna ekonomija suočena s visokim porastom cijena i inflatornim rizicima. S druge strane, postoji perspektiva vanjskih izvora financiranja putem NPOO-a koji omogućuju lakše financiranje novih investicija i ulaganja u infrastrukturu. Glavni konkurent otoka Krka je Istra koja prednjači u ponudi i promociji outdoor turizma. S obzirom na veću površinu destinacije, Istra u kvantitativnim pokazateljima smještajne ponude, automatski generira veći broj sadržaja. Naglasak je stavljen na kvalitativne pokazatelje stupnja razvijenosti outdoor turizma prema kojima

se može zaključiti da Istra prednjači pred otokom Krkom najviše u upravljanju robnom markom outdoor proizvoda kao što su Istra bike, Istra trail, Istra climbing te Istra kayaking.

Rezultati provedenog istraživanja pokazuju da su dionici outdoor turizma otoka Krka u svojim poduzetničkim aktivnostima najviše usmjereni na izgradnju odnosa s gostima i poboljšanje kvalitete i sadržaja usluge, kao i na razvijanje vlastite marke. Relativno najmanje napora ulažu u educiranje zaposlenih i zapošljavanje kvalificirane radne snage. Sustav turističkih zajednica i ugostitelji su statistički značajno ( $p < 0,05$ ) bolje ocijenjeni u aspektu razvoja ponude i promocije nego ostali dionici. Turističke zajednice također su percipirane kao dionici koji ostvaruju najveći mogući doprinos promociji outdoor turizma. Na otoku Krku u posljednje dvije godine 60% ispitanika potvrdilo je proširenje outdoor ponude, iako je proaktivnost kao uvođenje nove ponude prije same potražnje relativno najlošije ocijenjena dimenzija. Nema statistički značajne razlike između hotelijera i poduzetnika ako se promatra aspekt razvoja ponude i promocije.

Aktivnosti koje doprinose stvaranju konkurentske prednosti u najvećoj mjeri ostvaruje Istra, dok je za otok Krk potvrđeno da se konkurentska prednost slabije ostvaruje diversifikacijom ponude u odnosu na druge dionike. U poduzetništvu otoka Krka razvidno je manji stupanj sinergije među dionicima nego što je to slučaj u Istri. Na otoku Krku, poduzetnici u privatnom sektoru u kojima najviše ima iznajmljivača sportske opreme, hotelijera i ugostitelja percipirani su kao dionici koji imaju najveću ulogu u konkurentnosti outdoor turizma, za razliku od turističkih zajednica i lokalnih vlasti čija se uloga procjenjuje manjom.

Lokalno stanovništvo percipira kako svi dionici ne ulažu dovoljno napora u razvoj ponude i promocije outdoor turizma. Pritom ugostitelje percipira u ulozi najbolje ocijenjenih dionika u razvoju ponude iza kojih slijede turističke zajednice i hotelijeri, a lokalnu upravu i samoupravu pozicionira na posljednje mjesto. U ulozi promocije sustav turističkih zajednica pozicionira na prvo mjesto. Većina lokalnih stanovnika smatra kako outdoor turizam može imati pozitivan utjecaj na zapošljivost, a negativan stav prema razvoju outdoor turizma vide u mogućoj devastaciji resursa i stvaranju prometnih problema.

Većina outdoor turista na otok Krk dolazi individualno s obitelji i prijateljima, njih 69%. Ovaj podatak treba uzeti s rezervom s obzirom da su u vrijeme prikupljanja podataka na snazi bile mjere ograničenja protiv suzbijanja širenja zaraze Covid-19 te su organizirana grupna putovanja bila ograničena. U Istri nešto je više zastupljen obiteljski smještaj (46%) nego na otoku Krku (32%), dok



outdoor turisti na otoku Krku (30%) više odsjedaju kod prijatelja i rodbine nego što je to slučaj u Istri (17%). Outdoor turizam kao glavni motiv dolaska, statistički je značajno češći razlog u Istri (65%) nego na otoku Krku (44%), gdje je outdoor češće popratni motiv dolaska. Testiranje razlika u prosjeku između otoka Krka i Istre pokazalo je da je outdoor ponuda u Istri bolje ocijenjena nego ponuda otoka Krka. Također i kod percepcije promocije utvrđeno je i postojanje statistički značajne razlike između otoka Krka i Istre ( $p=0,017$ ). Ispitanici su statistički značajno više ocijenili promociju outdoor ponude u Istri nego na otoku Krku. U ocjeni spremnosti preporuke destinacije i u Istri i na otoku Krku 50% ispitanika spremni su dati pozitivnu preporuku destinacije, a ljubaznost stanovništva i događaji u outdoor turizmu najviše utječu na sklonost preporuci destinacije.

Prema pokazateljima analize konkurentnosti postavljeni su strateški ciljevi razvoja ponude i promocije outdoor turizma otoka Krka koji obuhvaćaju razvoj visokokvalitetne ponude sadržaja bazirane na aktivnostima na zemlji, vodi i zraku, upravljanje robnom markom outdoor turizma i unaprjeđivanje upravljanja održivim razvojem outdoor turizma destinacije u funkciji konkurentnosti destinacije. Ostvarenje ciljeva razrađeno je kroz pet razina operacijskih strategija.

Operacijska strategija istraživanja i razvoja ostvarenja strateških ciljeva određuje nova strateška usmjerenja koji se odnose na istraživanje konkurenata i na istraživanje turističke potražnje. CRM u razvoju outdoor turizma omogućuje povezivanje ponude i promocije svih dionika u cilju stvaranja bolje sinergije među dionicima, a predložen je kao sustav kojim se upravlja odnosima s gostom kroz operativnu, komunikacijsku i analitičku razinu. Poslovna inteligencija kao novo strateško usmjerenje predložena je kroz korištenje Tourist Intelligence System u kojem platforma pruža informacije o turizmu konkurentskih destinacija te koji iz izvora podataka u realnom vremenu omogućuje uvid u prognozu ostvarivanja turističkih rezultata.

Operacijska strategija marketinga određena geografskim, demografskim, psihografskim i bihevioralnim kriterijem, određuje profil outdoor turista. Budući profil turista su osobe od mlađe do zrelije dobi koje u soft oblicima outdoor turizma preferiraju pasivnu rekreaciju na otvorenom, dolaze najviše u pratnji obitelji i prijatelja, visoko su obrazovani, dok su hard outdoor turisti uglavnom osobe mlađe i srednje dobi, aktivni rekreativci motivirani željom za novim iskustvima, s osjećajem uzbuđenja, adrenalina i kontroliranog rizika. Marketinški miks postavlja kvalitetu iznad cijene, a online kanale promocije određuje kao prioritetne u plasiranju proizvoda na tržištu, naglašavajući korištenje videa kao promocijskog sredstva kojim se najuspješnije prenosi iskustveni

doživljaj. U cilju diferenciranja outdoor proizvoda na mikrolokacijskim razinama otoka Krka, utvrđena su tri klastera outdoor turizma na kojima se treba temeljiti marketinška distribucija. Klaster za outdoor aktivnosti u zraku, predviđen je za sjeverni dio otoka Krka, klaster za aktivnosti na zemlji, predviđen je za središnji dio otoka Krka, dok je klaster za aktivnosti na vodi predviđen za južni dio otoka Krka. Klasteriranje će u budućnosti omogućiti diferenciranje turističkog proizvoda, bolje upravljanje i bolju tržišnu pozicioniranost. Ključna tržišta u budućnosti otoka Krka i dalje ostaju najzastupljenija emitivna tržišta kao što su njemačko, slovensko i austrijsko, ali se predviđa i porast hrvatskog tržišta te udaljenih skandinavskih i prekoceanskih tržišta.

Operacijska strategija ponude određena je razvojnom perspektivnom ulaganja u infrastrukturu prema outdoor aktivnostima na zemlji, vodi i zraku prema kojima se ističe da smještajna ponuda treba biti inovirana najviše u prilagođenosti potreba outdoor turista (spremišta za odlaganje rekvizita i sl.), dok se ugostiteljska ponuda treba inovirati u dijelu ponude jela za sportaše, a ostala popratna ponuda destinacije, inovirati kroz paket aranžmane outdoor turizma putem kojih bi se jačala uključenost turističkih agencija, iznajmljivača sportske opreme, outdoor turističkih vodiča i sl.

Atraktivnost i konkurentnost pojedinih oblika outdoor ponude u budućnosti, određena je prema aktivnostima na zemlji, vodi i u zraku. Slijedom provedenog kvalitativnog istraživanja s ekspertima u outdoor turizmu, utvrđeno je da u budućnosti višednevni trekking predstavlja najatraktivniji i najkonkurentniji proizvod na zemlji, windsurfing najatraktivniji i najkonkurentniji proizvod na vodi, a paragliding najatraktivniji i najkonkurentniji proizvod u zraku.

Operacijska strategija kadrova definira ljudski kapital i potencijal kao ključne čimbenike u provođenju inovacija, a koja se temelji na sustavu znanja. Menadžment ljudskih resursa u formiranju turističkog proizvoda outdoor turizma treba se temeljiti na razvoju kreativnosti, talenta, posebnim vještinama i eksplicitnom znanju potrebnim za planiranje, provođenje, upravljanje i kontrolu outdoor aktivnosti.

Financijska operacijska strategija, perspektivu ostvarenja strateških ciljeva određuje na razdoblje od tri godine. U prvoj godini predviđa se realizacija nešto više od 40% planiranih prihoda i rashoda zbog najvećeg dijela ulaganja u novu opremu i infrastrukturu, dok se u iduće dvije godine očekuje period manjeg intenziteta ulaganja i obuhvaća 30% ukupno planiranih sredstava godišnje.

Operacionalizacija operacijskih strategija zahtijeva sustavno upravljanje u sinergiji svih dionika. Sustav upravljanja outdoor turizmom temelji se na pokazateljima održivosti koji se provode na razini destinacije i na razini dionika kao što su upravljanje turističkim tokovima, uključenost lokalnog stanovništva u outdoor turizmu ili gospodarenje otpadom.

Prema provedenom istraživanju budući model upravljanja razvojem kroz tri stupa održivosti, dionike treba povezivati kroz aktivnosti izgradnje odnosa s gostima, razvijanje outdoor marke, proširenje postojeće ponude, reagiranje na tržišne promjene, uvođenje novih proizvoda, povećanje zapošljivosti i povećanje razine preporuke destinacije. Formalizacija modela upravljanja predložena je kroz oblik destinacijske menadžment organizacije u kojem se ostvaruju normativna, strateška i operativna razina upravljanja. Uloga turističke zajednice postaje ključna u DMO-u koja kolaboraciju dionika treba ostvariti formiranjem Tourism Product Club turizma destinacije.

Empirijsko istraživanje doktorske disertacije ima svojevrсна ograničenja. U prvom redu ograničenje se odnosi na veličinu i prirodu uzorka. Uzorak dionika ne čini proporcionalan broj ispitanika u skupinama dionika jer su u najvećoj mjeri zastupljeni hotelijeri i ugostitelji. U uzorku turista najveći udio čine Hrvati, a razlog tome je termin provedbe istraživanja u vrijeme pandemije Covid-19 kada su stranci ograničeno putovali u Hrvatsku. Ograničenje se očituje i u dužini anketnih upitnika i mogućnosti nerazumijevanja određenih pitanja.

Istraživanje koncepcije razvoja outdoor turizma u doktorskoj disertaciji otvara prostor za nova istraživanja. Posebno se istraživanje može primijeniti na druge destinacije uz preuzimanje metodologije ove doktorske disertacije, a moguće ju je primijeniti uz prilagodbu i na druge specifične oblike turizma. Buduća istraživanja trebala bi biti usmjerena na longitudinalna istraživanja uz primjenu kvalitativnih i kvantitativnih metoda analize u cilju utvrđivanja utjecaja pojedinačnih oblika outdoor aktivnosti na konkurentnost. Potrebno je i preispitati i stavove turista o zadovoljstvu pojedinačnom outdoor ponudom te ispitati motive dolaska sukladno utjecaju novih trendova i stupnju razvoja ponude i promocije. Također bi u budućim istraživanjima značajno pridonijelo i mjerenje reputacije u kojoj bi se provelo ispitivanje pozitivnih i negativnih čimbenika na stvaranje konkurentne prednosti. Konkurentnost kao cilj razvoja lokalne zajednice u budućim istraživanjima treba biti usmjeren i ispitivanju stavova lokalnog stanovništva o percepciji ekonomskog, sociokulturnog i ekološkog razvoja prema oblicima outdoor aktivnosti.

Zaključno, povežu li se sva tri provedena istraživanja u doktorskoj disertaciji na sve tri skupine ispitanika uz generirane zaključke situacijske analize i operacijskih strategija, može se zaključiti da outdoor turisti reagiraju na kvalitetu i inovativnost outdoor ponude, što se reflektira na sklonost preporuke destinacije. To posljedično ima efekt na dolazak većeg broja turista, što opet lančano ima povoljan efekt ne samo na dionike u outdoor turizmu, nego i na cijelu destinaciju. Lokalna zajednica percipira potencijalne benefite od razvoja outdoor turizma u vidu veće zapošljivosti i osobne koristi od uključivanja u razvoj ponude outdoor turizma. Lokalna zajednica također percipira i važnost dionika outdoor turizma u razvoju i promociji ponude, kako trenutnu tako i potencijalnu važnost i ulogu.

I na kraju, samo dionici kroz svoje djelovanje i sinergiju kako s ostalim dionicima, tako i s lokalnom zajednicom, doprinose i mogu dodatno doprinositi razvoju outdoor ponude i na taj način doprinijeti razvoju konkurentnosti destinacije.

## LITERATURA

- [1] Aazami, M. i Shanazi, K. (2020). Tourism wetlands and rural sustainable livelihood: The case from Iran. *Journal of Outdoor Recreation and Tourism*, 30, 1-13.
- [2] Acevedo-Duque, Á., Gonzalez-Diaz, R., Vega-Muñoz, A., Fernández Mantilla, M. M., Ovalles-Toledo, L. V. i Cachicatari-Vargas, E. (2021). The role of B companies in tourism towards recovery from the crisis covid-19 inculcating social values and responsible entrepreneurship in latin america. *Sustainability*, 13(14), 1-21.
- [3] Acevedo-Duque, Á., Llanos-Herrera, G. R., García-Salirrosas, E. E., Simón-Isidoro, S., Álvarez-Herranz, A. P., Álvarez-Becerra, R. i Sánchez Díaz, L. C. (2022). Scientometric Analysis of Hiking Tourism and Its Relevance for Wellbeing and Knowledge Management. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(14), 1-21.
- [4] Active Outdoors (2020). *Outdoor Recreational Activities List*. Preuzeto 11.2.2021. s <https://www.activeoutdoors.info/outdoor-activities-list/>.
- [5] Adria Bike Group (2022). *Krk 'n' Roll 2022. Mtb Maraton*. Preuzeto 10.8.2022. s <https://www.adriabike.hr/events/krk-n-roll-2022-mtb-maraton/>.
- [6] Adventure Travel Trade Association [ATTA]. (2013). *Adventure Travel Guide Qualifications & Performance Standard – III, Definitions*. Preuzeto 18.5.2019. s <https://www.adventuretravel.biz/education/adventure-edu/guide-standards/adventure-travel-guide-qualifications-performance-standard-iii-definitions/>.
- [7] Adventure Travel Trade Association [ATTA]. (2022). *2022 Adventure Travel Industry Snapshot*. Preuzeto 1.9.2022. s <https://learn.adventuretravel.biz/research/2022-adventure-travel-industry-snapshot>.
- [8] Agapito, D., Kronenburg, R. i Pinto, P. (2022). A review on destination social responsibility: towards a research agenda. *Current Issues in Tourism*, 1-19.
- [9] Akay, B. (2022). The Relationship between Tourism Development, Satisfaction, Support to Tourism and Tourism Entrepreneurship in Emerging Tourism Destination: Residents' Perspective. *Journal of Tourism Management Research*, 9(1), 64-81.
- [10] Al Fahmawee, E. A. D. i Jawabreh, O. A. (2022). Narrative Architectural Interior Design As A New Trend To Enhance The Occupancy Rate Of Low-Class Heritage Hotels. *New Design Ideas*, 6(2), 207-228.
- [11] Al Janabi, M. A. (2020). Strategic Corporate Decision Making With Market and Liquidity Risk Management. U Ziolo, M. (Ur.), *Social, Economic, and Environmental Impacts Between Sustainable Financial Systems and Financial Markets* (307-318). Oakland: Berrett-Koehler Publishers, IGI Global.
- [12] Alhammad, F. (2020). Trends in tourism entrepreneurship research: A systematic review. *Jordan Journal of Business Administration*, 16(1), 307-330.

- [13] Almeida, J., Daniel, A. D. i Figueiredo, C. (2019). Understanding the role of entrepreneurial orientation in junior enterprises. *Journal of Entrepreneurship Education*, 22(2), 1-14.
- [14] Alrawadieh, Z. i Alrawadieh, Z. (2018). Exploring entrepreneurship in the sharing accommodation sector: Empirical evidence from a developing country. *Tourism Management Perspectives*, 28, 179-188.
- [15] Andereck, K. L. i Vogt, C. A. (2000). The relationship between residents' attitudes toward tourism and tourism development options. *Journal of Travel Research*, 39(1), 27-36.
- [16] Andergassen, R., Candela, G. i Figini, P. (2013). An economic model for tourism destinations: Product sophistication and price coordination. *Tourism Management*, 37, 86-98.
- [17] Apsolon d.o.o. (2019). *Plan digitalne transformacije Grada Krka*. Preuzeto 5.11.2022. [https://www.grad-krk.hr/sites/default/files/files/plan\\_digitalne\\_transformacije\\_-\\_grad\\_krk.pdf](https://www.grad-krk.hr/sites/default/files/files/plan_digitalne_transformacije_-_grad_krk.pdf).
- [18] Aşan, K. i Emeksiz, M. (2018). Outdoor recreation participants' motivations, experiences and vacation activity preferences. *Journal of Vacation Marketing*, 24(1), 3-15.
- [19] Aslan, S. (2019). A conceptual review on life style tourism entrepreneurship. *International Social Sciences Studies Journal*, 5(30), 617- 625.
- [20] AspireIQ.Inc (2022). *The 2021 State of Influencer Marketing*. Preuzeto 5.7.2022. s <https://discover.aspireiq.com/state-of-the-industry-2021/>.
- [21] Aziz, S. A. I. R. i Slilem, Y. (2022). Tourism destinations as Innovative clusters: an opportunity to make a destination more attractive: Case of Agadir city. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 3(4-1), 368-382.
- [22] Baehre, S., O'Dwyer, M., O'Malley, L. i Lee, N. (2022). The use of Net Promoter Score (NPS) to predict sales growth: insights from an empirical investigation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 50, 67-84.
- [23] Bagnoli, C., Massaro, M., Dal Mas, F. i Demartini, M. (2018). Defining the concept of business model: Searching for a business model framework. *International Journal of Knowledge and Systems Science (IJKSS)*, 9(3), 48-64.
- [24] Baker, M. i O'Brien, W. (2017). *National 'soft skills' training: Investigating soft skill training in the outdoor recreation sector*. *Lamped Research*. Preuzeto 29.9.2020. s <https://auscamps.asn.au/application/files/5515/5010/2468/ACA-Soft-skills-study-Formative-Public-Report-2March2017.pdf>.
- [25] Baker, M., Carr, N. i Stewart, E. J. (2021). *Leisure activities in the outdoors: Learning, developing and challenging*. Walingford: CABI.
- [26] Balli, E. i Canoğlu, M. (2017). Identifying motivational factors for trekking activities. *Journal of Recreation and Tourism Research*, 4(4), 94-105.
- [27] Bashir, S., Khwaja, M. G. i Mahmood, A. (2021). Mores of the customer base for ecotourism industry: Development and validation of a new measurement scale. *PloS one*, 16(2), 1-17.

- [28] Bayar, Y. i Yener, B. (2019). Political stability and tourism sector development in Mediterranean countries: a panel cointegration and causality analysis. *European Journal of Tourism Research*, 21(21), 23-32.
- [29] Beery, T. (2019). Exploring the role of outdoor recreation to contribute to urban climate resilience. *Sustainability*, 11(22), 1-22.
- [30] Bell, S., Tyrväinen, L., Sievänen, T., Pröbstl, U. i Simpson, M. (2007). Outdoor Recreation and Nature Tourism: A European Perspective. *Living Reviews in Landscape Research*, 1(2), 1-46.
- [31] Benur, A. M. i Bramwell, B. (2015). Tourism product development and product diversification in destinations. *Tourism Management*, 50, 213-224.
- [32] Beritelli, P., Reinhold, S., Laesser, C. i Bieger, T. (2015). *The St.Gallen Model for Destination Management*. St.Gallen: IMP-HSG.
- [33] Bimonte, S. i Faralla, V. (2012). Tourist types and happiness a comparative study in Maremma, Italy. *Annals of Tourism Research*, 39(4), 1929-1950.
- [34] Birenboim, A., Anton Clavé, S., Ganzaroli, A., Bornioli, A., Vermeulen, S., Zuckerman Farkash, M., Alcaraz, A. P. i Ivars Baidal, J. A. (2022). Touristification, smartization, and social sustainability in European regions. *Current Issues in Tourism*, 1-5.
- [35] Blomstervik, I. H. i Olsen, S. O. (2022). Progress on novelty in tourism: An integration of personality, attitudinal and emotional theoretical foundations. *Tourism Management*, 93, 1-15.
- [36] Bogomolova, E. i Dovlatova, A. (2019). Recreational Tourism as a Growth Driver for Tourist Destination. U Appollon, A. *et. al.* (Ur.), *Proceedings of the 4th International Conference on Economy, Judicature, Administration and Humanitarian Projects (JAHP 2019)* (263-266). Dordrecht: Atlantis Press.
- [37] Boley, B. B. i Perdue, R. R. (2012). Destination management, competitiveness, and quality-of-life: a review of literature and research agenda. U Uysal, M., Perdue, R. R. i Sirgy, M. J. (Ur.), *Handbook of tourism and quality-of-life research: Enhancing the lives of tourists and residents of host communities* (515-528). Dordrecht: Springer.
- [38] Boman, M., Fredman, P., Lundmark, L. i Ericsson, G. (2013). Outdoor recreation - A necessity or a luxury? Estimation of Engel curves for Sweden. *Journal of Outdoor Recreation and Tourism*, 3-4, 49-56.
- [39] Booking Holdings Inc. (2020). *Smarter, Kinder, Safer: Booking.Com Reveals its Predictions for the Future of Travel, 2020*. Preuzeto 14.8.2021. s <https://globalnews.booking.com/download/944450/booking.comglobalresearchreport.pdf>.
- [40] Booth, A., Papaioannou, D. i Sutton, A. (2012). *Systematic approaches to a successful literature review*. London: Sage.

- [41] Borges, I., Brás, S., Machado, A., Leite, S., Costa, E. i Mota, S. (2022). Digital Nomads: A Growing Trend in Hospitality in Portugal. U De Carvalho *et al.* (Ur.), *Advances in Tourism, Technology and Systems* (549-559). Singapur: Springer.
- [42] Bousset, J. P., Skuras, D., Těšitel, J., Marsat, J. B., Petrou, A., Fiallo-Pantziou, E., Kuová, D. i Bartoš, M. (2007). A decision support system for integrated tourism development: Rethinking tourism policies and management strategies. *Tourism Geographies*, 9(4), 387-404.
- [43] Brand.influency.com (2022). *Nikoveres*. Preuzeto 6.7.2022. s <https://brand.influency.com/search/62c5bc72713620833219c5b8/results/instagram/%7B%22keyword%3A%22nikoveres%22%7D/1/followers/desc>.
- [44] Branget, B., Auger, D. i St-Laurent, M. (2018). 40 Years of outdoor research: evolution and trend. *Loisir et Société*, 41(1), 105-129.
- [45] Broegaard, R. B. (2020). Rural destination development contributions by outdoor tourism actors: A Bornholm case study. *Tourism Geographies*, 1-21.
- [46] Bryson, J. M., Edwards, L. H. i Van Slyke, D. M. (2018). *Getting strategic about strategic planning research*. Abingdon, New York: Routledge.
- [47] Buble, M. i Kružić, D. (2006). *Poduzetništvo: realnost sadašnjosti i izazov budućnosti*. Zagreb: RRiF-plus.
- [48] Buckley, R. (2000). Neat trends: current issues in nature, eco- and adventure tourism. *International Journal of Tourism Research*, 2(6), 437-444.
- [49] Buckley, R. (2006). Adventure tourism research: A guide to the literature. *Tourism Recreation Research*, 31(2), 75-83.
- [50] Buckley, R. (2009). *Ecotourism: Principles and practices*. Wallingford: CABI.
- [51] Buckley, R. (2016). Outdoor tourism in China: A foreigner's 30-year retrospective. *Progress in geography*, 35(6), 665-678.
- [52] Buckley, R. (2020). Nature tourism and mental health: parks, happiness, and causation. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(9), 1409-1424.
- [53] Buijtendijk, H., van Heiningen, J. i Duineveld, M. (2021). The productive role of innovation in a large tourism organisation (TUI). *Tourism Management*, 85, 1-11.
- [54] Buonincontri, P., Morvillo, A., Okumus, F. i van Niekerk, M. (2017). Managing the experience co-creation process in tourism destinations: Empirical findings from Naples. *Tourism Management*, 62, 264-277.
- [55] Burbano, D. V., Valdivieso, J. C., Izurieta, J. C., Meredith, T. C. i Ferri, D. Q. (2022). Rethink and reset tourism in the Galapagos Islands: Stakeholders' views on the sustainability of tourism development. *Annals of Tourism Research Empirical Insights*, 3(2), 1-12.



- [56] Burić, E., Kovačić, M. i Horvat, M. (2022). How To Improve Waste Managing on the Islands-Case Study of the Island of Lošinj. U Šprajc, P. *et al.* (Ur.), *41 st International Conference on Organizational Science Development Society's Challenges for Organizational Opportunities* (151-165). Maribor: Univerza v Mariboru.
- [57] Camilleri, M. A. (2018). *Travel Marketing, Tourism Economics and the Airline Product*. Cham: Springer.
- [58] Carrascosa-López, C., Carvache-Franco, M., Mondéjar-Jiménez, J. i Carvache-Franco, W. (2021). Understanding motivations and segmentation in ecotourism destinations. Application to natural parks in Spanish mediterranean area. *Sustainability*, 13, 1-16.
- [59] Carvache-Franco, M., Segarra-Oña, M. i Carrascosa-López, C. (2019). Segmentation and motivations in eco-tourism: The case of a coastal national park. *Ocean and Coastal Management*, 178, 1-8.
- [60] Cawley, M. i Gillmor, D. A. (2008). Integrated rural tourism: Concepts and Practice. *Annals of tourism research*, 35(2), 316-337.
- [61] Centar za inovativnost i transfer znanja Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Rijeci i Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci (2016). *Strategija razvoja turizma Grada Krka do 2020. godine*. Preuzeto 7.5.2020. s <https://www.grad-krk.hr/sites/default/files/datoteke/44/44eadbd1-8d21-4cd6-85d0-4a480a4ed13b.pdf>.
- [62] Centre for the Promotion of Imports from developing countries [CBI]. (2021). *The European market potential for adventure tourism*. Preuzeto 20.5.2022. s <https://www.cbi.eu/market-information>.
- [63] Cervený, L. K. (2022). Sustainable recreation and tourism: Making sense of diverse conceptualizations and management paradigms. *Journal of Outdoor Recreation and Tourism*, 38, 124-143.
- [64] Chang, M. X., Choong, Y. O., Ng, L. P. i Seow, A. N. (2022). The importance of support for sport tourism development among local residents: the mediating role of the perceived impacts of sport tourism. *Leisure Studies*, 41(3), 420-436.
- [65] Chemli, S., Toanoglou, M. i Valeri, M. (2022). The impact of Covid-19 media coverage on tourist's awareness for future travelling. *Current Issues in Tourism*, 25(2), 179-186.
- [66] Cheng-Fei, L., Hsun-I, H. i Huery-Ren, Y. (2010). Developing an evaluation model for destination attractiveness: sustainable forest recreation tourism in Taiwan. *Journal of Sustainable Tourism*, 18(6), 811-828.
- [67] Clark, G. i Chabrel, M. (2007). Measuring integrated rural tourism. *Tourism geographies*, 9(4), 371-386.
- [68] Clemens, C., Palacios, C. i Lindenmeier, D. (2018). Outdoor recreation defined. *Journal of the Oklahoma Association for Health, Physical Education, Recreation, and Dance*, 55(3), 57-69.
- [69] Cnaan, R. A., Meijjs, L., Brudney, J. L., Hersberger-Langloh, S., Okada, A. i Abu-Rumman, S. (2022). You thought that this would be easy? Seeking an understanding of episodic volunteering. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 33(3), 415-427.

- [70] Coccossis, H. i Koutsopoulou, A. (2020). Measuring and monitoring sustainability of coastal tourism destinations in the Mediterranean. *Tourism: An International Interdisciplinary Journal*, 68(4), 482-498.
- [71] Cohen, J. i Shaikhe, M. (2021). Proposed Growth Model for SMEs Using the Delphi Method. *Middle East Journal of Business*, 16(2), 5-19.
- [72] Connell, R. B. (2010). The attractiveness-competitiveness matrix: a methodology used to assist policy makers select priorities for industrial development initiatives. *International Journal of Business and Management*, 5(7), 3-13.
- [73] Cong, L. C. i Thu, D. A. (2021). The competitiveness of small and medium enterprises in the tourism sector: the role of leadership competencies. *Journal of Economics and Development*, 23(3), 299-316.
- [74] Conover, M. R. i Conover, D. O. (2022). *Human-Wildlife Interactions: From Conflict to Coexistence*. Boca Raton: CRC Press.
- [75] Cooper, M. A. i Buckley, R. (2022). Tourist Mental Health Drives Destination Choice, Marketing, and Matching. *Journal of Travel Research*, 61(4), 786-799.
- [76] Cordell, H. K. (1990). *An analysis of the outdoor recreation and wilderness situation in the United States: 1989-2040*. Colorado: Fort Collins.
- [77] Costa, C., Panyik, E. i Buhalis, D. (2013). *Trends in European tourism planning and organisation*. Bristol: Channel View Publications.
- [78] Covin, J. G. i Wales, W. J. (2012). The measurement of entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship theory and practice*, 36(4), 677-702.
- [79] Cretu, C. M., Turtureanu, A. G., Sirbu, C. G., Chitu, F., Marinescu, E. Ş., Talaghir, L. G. i Robu, D. M. (2021). Tourists' perceptions regarding traveling for recreational or leisure purposes in times of health crisis. *Sustainability*, 13(15), 1-24.
- [80] Cronjé, D. F. i du Plessis, E. (2020). A review on tourism destination competitiveness. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45, 256-265.
- [81] Cross Country International Ltd (2022). *Advertising: About us*. Preuzeto 8.7.2022. s <https://xcmag.com/advertising/>.
- [82] CrowdRiff (2022). *5 Emerging Social Media Trends for Destination Marketers in 2022*. Preuzeto 12.5.2022. s <https://crowdriff.com/resources/blog/5-emerging-social-media-trends-destination-marketers-2022>.
- [83] Cvelić-Bonifačić, J., Milohnić, I. i Cerović, Z. (2017). Glamping—creative accommodation in camping resorts: insights and opportunities. U Alkier, R., Marković, S. i Perić, M. (Ur.), *4th International Scientific Conference ToSEE - Tourism in Southern and Eastern Europe 2017 - Tourism and Creative Industries: Trends and Challenges Conference Proceedings* (101-114). Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Sveučilište u Rijeci.

- [84] Čaušević, S. i Lynch, P. (2013). Political (in) stability and its influence on tourism development. *Tourism Management*, 34, 145-157.
- [85] Čavrak, V. (2021). Macro Economic Model of COVID-19 Pandemic Crisis. U Vidaković, N. i Lovrinović, I. (Ur.), *Macroeconomic Responses to the COVID-19 Pandemic* (85-108). London: Palgrave Macmillan.
- [86] Čorak, S., Boranić Živoder, S. i Marušić, Z. (2020). Opportunities for tourism recovery and development during and after COVID-19: Views of tourism scholars versus tourism practitioners. *Tourism: An International Interdisciplinary Journal*, 68(4), 434-449.
- [87] Čuić Tanković, A., Kapeš, J. i Benazić, D. (2023). Measuring the importance of communication skills in tourism. *Economic Research - Ekonomska istraživanja*, 36(1), 460-479.
- [88] Data Bridge Market Research (2022). *Global Air Sports Equipment Market – Industry Trends and Forecast to 2029*. Preuzeto 16.8.2022. s <https://www.databridgemarketresearch.com/reports/global-air-sports-equipment-market#>.
- [89] Dedeoğlu, B. B., Van Niekerk, M., Weinland, J. i Celuch, K. (2019). Re-conceptualizing customer-based destination brand equity. *Journal of Destination Marketing i Management*, 11, 211-230.
- [90] Dedeoğlu, B. B. (2019). Shaping tourists' destination quality perception and loyalty through destination country image: The importance of involvement and perceived value. *Tourism Management Perspectives*, 29, 105-117.
- [91] Deduce project (2007). *Using indicators to measure sustainable development at the European coasts*. [Newsletter]. Preuzeto 11.2.2020. s [http://www.vliz.be/projects/deduce/pdf-newsletter/deduce\\_3.pdf](http://www.vliz.be/projects/deduce/pdf-newsletter/deduce_3.pdf).
- [92] Del Campo Gomis, F. J., López Lluch, D., Sales Civera, J. M., Agulló Torres, A. M., Brugarolas Mollá-Bauzá, M., Martínez Poveda, A., Camacho de los Ríos, F. i Nogués Pedregal, A. M. (2010). Wine tourism product clubs as a way to increase wine added value: the case of Spain. *International Journal of Wine Research*, 2, 27-34.
- [93] Della Corte, V. i Aria, M. (2016). Coopetition and sustainable competitive advantage. The case of tourist destinations. *Tourism Management*, 54, 524-540.
- [94] Deloitte Touche Tohmatsu Limited – DTTL (2021). *Outdoor Consumer Report 2021*. Preuzeto 22.5.2022. s [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/consumer-business/Outdoor\\_Consumer\\_Report\\_2021.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/consumer-business/Outdoor_Consumer_Report_2021.pdf).
- [95] Deng, J. i Li, J. (2019). Segmentation of Nature-Based Tourists in a Rural Area (2008–2009): A Single-Item Approach. *Sustainability*, 11, 1-16.
- [96] Derek, M., Woźniak, E. i Kulczyk, S. (2017). Tourism in a nature-based destination: The human versus the ecological perspectives. *Tourism Geographies*, 19(4), 548-574.

- [97] Derek, M., Woźniak, E. i Kulczyk, S. (2019). Clustering nature-based tourists by activity. Social, economic and spatial dimensions. *Tourism Management*, 75, 509-521.
- [98] Dias, Á. i Azambuja, T. (2022). Fostering destination creativity through tourism lifestyle entrepreneurship: exploring the moderating effect of financial orientation. *Creativity studies*, 15(2), 420-434.
- [99] Dias, Á., Patuleia, M., Silva, R., Estêvão, J. i González-Rodríguez, M. R. (2021). Post-pandemic recovery strategies: revitalizing lifestyle entrepreneurship. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 14(2), 97-114.
- [100] Dive Magazine (2022). *Croatia's Top 10 Wrecks*. Preuzeto 8.7.2022. s <https://divemagazine.com/scuba-diving-travel/croatias-top-10-wreck-dives>.
- [101] Dodds, R., Jolliffe, L. i Creating, E. (2016). *The Handbook of Managing and Marketing Tourism Experiences*. Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- [102] Dorčić, J., Komšić, J. i Marković, S. (2019). Mobile technologies and applications towards smart tourism—state of the art. *Tourism Review*, 74(1), 82-103.
- [103] Droli, M., Bašan, L. i Vassallo, F. G. (2022). Positioning Climate Therapy Stays as a Health Tourism Product: An Evidence-Based Approach. *Emerging Science Journal*, 6(2), 256-272.
- [104] Državni zavod za statistiku [DZS]. (2020). *Broj i struktura poslovnih subjekata u ožujku 2020*. Preuzeto 3.8.2022. s [https://web.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2020/11-01-01\\_01\\_2020.htm](https://web.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2020/11-01-01_01_2020.htm).
- [105] Državni zavod za statistiku [DZS]. (2021). *Dolasci i noćenja turista u 2020*. Preuzeto 1.6.2022. s [https://web.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2020/04-03-02\\_01\\_2020.htm](https://web.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2020/04-03-02_01_2020.htm).
- [106] Državni zavod za statistiku [DZS]. (2021, a). *Popis stanovništva, kućanstava i stanova 2021. – prvi rezultati*. Preuzeto 8.6.2022. s <https://popis2021.hr/>.
- [107] Državni zavod za statistiku [DZS]. (2022). Indeksi potrošačkih cijena u kolovozu 2022. Preuzeto 10.9.2022. s <https://podaci.dzs.hr/2022/hr/29194>.
- [108] Duffy, L. i Gyunghoon, K. (2017). Addressing power: stakeholder involvement within an integrated tourism planning process. U Slocum, S. L. i Kline, C. (Ur.), *Linking urban and rural tourism: strategies in sustainability* (33-48). Wallingford: CAB International.
- [109] Dulčić, A. (1995). Konceptija razvitka hrvatskog turizma: retrospekt i prospekt. *Tourism and hospitality management*, 1(2), 301-323.
- [110] Eagles, P. F. (2014). Research Priorities in Park Tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 22(4), 528-549.
- [111] Egan, J. (2019). *Marketing communications*. London: Sage Publication.
- [112] Eigenschenk, B., Thomann, A., McClure, M., Davies, L., Gregory, M., Dettweiler, U. i Inglés, E. (2019). Benefits of outdoor sports for society. A systematic literature review and reflections on evidence. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(6), 1-21.

- [113] Ekonomski institut Zagreb i Media Val d.o.o. (2020). *Kako je pandemija utjecala na poslovanje malih poduzetnika u Hrvatskoj*. Preuzeto 3.8.2022. s <https://uplift.hr/inspiracija/kako-je-pandemija-utjecala-na-poslovanje-malih-poduzetnika-u-hrvatskoj-prvo-sluzbena-studija-samo-za-uplift-hr>.
- [114] El-Said, O. i Aziz, H. (2022). Virtual tours a means to an end: An analysis of virtual tours' role in tourism recovery post COVID-19. *Journal of Travel Research*, 61(3), 528-548.
- [115] Erfurt, P. J. (2022). Volcano Tourism. U Buhalis, D. (Ur.), *Encyclopedia of Tourism Management and Marketing* (705-708). Cheltenham Glos: Edward Elgar Publishing.
- [116] Espino-Rodríguez, T. F. i Taha, M. G. (2022). Supplier innovativeness in supply chain integration and sustainable performance in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 100, 1-13.
- [117] EUI - The Economist Intelligence Unit Limited (2022). *Five ways in which the war in Ukraine will change business*. Preuzeto 9.5.2022. s <https://pages.eiu.com/rs/753-RIQ-438/images/five-ways-ukraine-war-changes-business.pdf>.
- [118] European Travel Commission (2022). *European Tourism: Trends & Prospects*. Brusel: European Travel Commission.
- [119] Europska komisija (2005). *Preporuka Komisije – definicija mikro, malih i srednjih poduzeća*. Preuzeto 3.8.2021. s [http://publications.europa.eu/resource/cellar/1bd0c013-0ba3-4549-b879-0ed797389fa1.0019.02/DOC\\_2](http://publications.europa.eu/resource/cellar/1bd0c013-0ba3-4549-b879-0ed797389fa1.0019.02/DOC_2).
- [120] Europska komisija (2016). *The European Tourism Indicator System - ETIS toolkit for sustainable destination management*. Preuzeto 4.4.2020. s <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/21749>.
- [121] Europska komisija (2019). *Pregled obrazovanja i osposobljavanja za 2019 – Hrvatska*. Preuzeto 17.3.2022. s [https://education.ec.europa.eu/sites/default/files/document-library-docs/et-monitor-report-2019-croatia\\_hr.pdf](https://education.ec.europa.eu/sites/default/files/document-library-docs/et-monitor-report-2019-croatia_hr.pdf).
- [122] Europska komisija (2020). *Education and Training Monitor 2020*. Preuzeto 2.5.2022. s <https://op.europa.eu/webpub/eac/education-and-training-monitor-2020/countries/croatia.html#seven>.
- [123] Europska komisija (2022). *Mehanizam za oporavak i otpornost*. Preuzeto 24.4.2022. s [https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/recovery-coronavirus/recovery-and-resilience-facility\\_hr](https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/recovery-coronavirus/recovery-and-resilience-facility_hr).
- [124] Europski parlament (2022). *Fact Sheets on the European Union*. Preuzeto 14.4.2022. s <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/en/sheet/126/tourism>.
- [125] Eurostat (2016). *Glossary:Tourism intensity*. Preuzeto 1.4.2019. s [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Tourism\\_intensity](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Tourism_intensity).

- [126] Eurostat (2022). *Market share of outdoor sporting goods in Europe in 2019, by country*. Preuzeto 22.11.2022. s <https://www.statista.com/statistics/557558/outdoor-goods-by-country-share-europe-2014/>.
- [127] Evans, N. (2015). *Strategic management for tourism, hospitality and events*. London: Routledge.
- [128] Evans, N. G. (2016). Sustainable competitive advantage in tourism organizations: A strategic model applying service dominant logic and tourism's defining characteristics. *Tourism Management Perspectives*, 18, 14-25.
- [129] Expedia Group Media Solutions (2021). *Travel Recovery Trend Report*. Preuzeto 14.8.2021. s <https://info.advertising.expedia.com/hubfs/2021-LP-Assets>.
- [130] Fabić, M. M. i Smolčić Jurdana, D. (2018). Methodology of planning sustainable tourism development at the local level: Theory and practice. U Laškarin Ažić, M. i Cerović, M. (Ur.), *24th Biennial International Congress Tourism & Hospitality Industry 2018 - Trends and Challenges Congress Proceedings* (260-272). Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Sveučilište u Rijeci.
- [131] Falatoonitoosi, E., Schaffer, V. i Kerr, D. (2022). Does Sustainable Tourism Development Enhance Destination Prosperity?. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 46(5), 1056-1082.
- [132] Fatonah, S. i Haryanto, A. (2022). Exploring market orientation, product innovation and competitive advantage to enhance the performance of SMEs under uncertain events. *Uncertain Supply Chain Management*, 10(1), 161-168.
- [133] Feedspot (2022). *Top 10 Outdoor Magazines & Publications*. Preuzeto 7.7.2022. s [https://blog.feedspot.com/outdoor\\_magazines/](https://blog.feedspot.com/outdoor_magazines/).
- [134] Fennell, D. A. (2020). *Ecotourism*. Routledge: London.
- [135] Fernandes, P. O., Nunes, A. M., Veloso, C. M., Santos, E., Ferreira, F. A. i Fonseca, M. J. (2020). Spatial and temporal concentration of tourism supply and demand in Northern Portugal. Application of the Herfindahl-Hirschman index. U Rocha, A., Abreu, A., De Carvahlo, J. V., Liberato, D., González, E. A. i Liberato, P. (Ur.), *Advances in Tourism, Technology and Smart Systems: Proceedings of ICOTTS 2019* (263-273). Buenos Aires: Universidad Abierta Interamericana.
- [136] Fernández, J. A. S., Azevedo, P. S., Martin, J. M. M. i Martin, J. A. R. (2020). Determinants of tourism destination competitiveness in the countries most visited by international tourists: Proposal of a synthetic index. *Tourism Management Perspectives*, 33, 147-158.
- [137] Financijska agencija [FINA]. (2017). *Rezultati poduzetnika u otocnim gradovima i opcinama u 2017*. Preuzeto 13.4.2021. s [https://www.fina.hr/pretraga?p\\_p\\_id=net\\_croz\\_liferay7\\_sitesearch\\_web\\_portlet\\_searchresult\\_SearchResultPortlet&p\\_p\\_lifecycle=0&p\\_p\\_state=normal&p\\_p\\_mode=view](https://www.fina.hr/pretraga?p_p_id=net_croz_liferay7_sitesearch_web_portlet_searchresult_SearchResultPortlet&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view).

- [138] Financijska agencija [FINA]. (2022). *Broj poduzetnika 2021*. Preuzeto 19.6.2022. s <https://infobiz.fina.hr/dashboard/entrepreneurs/dynamicreports/343f2539-2c5e-48e8-9541-7eb8bca61014>.
- [139] Finch, D. J., Legg, D., O'Reilly, N., Ribeiro, J. i Tombe, T. (2021). Mapping the Active Economy to Community Value. U Finch, D. J. i Legg, D. (Ur.), *Understanding the Active Economy and Emerging Research on the Value of Sports, Recreation, and Wellness* (18-39). Hershey: IGI Global.
- [140] Foris, D., Florescu, A., Foris, T. i Barabas, S. (2020). Improving the management of tourist destinations: a new approach to strategic management at the DMO level by integrating lean techniques. *Sustainability*, 12(23), 1-22.
- [141] Fossgard, K. i Fredman, P. (2019). Dimensions in the nature-based tourism experiencescape: An explorative analysis. *Journal of Outdoor Recreation and Tourism*, 28, 1-12.
- [142] Fourie, J., Rosselló-Nadal, J. i Santana-Gallego, M. (2020). Fatal Attraction: How Security Threats Hurt Tourism. *Journal of Travel Research*, 59(2), 209-219.
- [143] Fredman, P. i Margaryan, L. (2021). 20 years of Nordic nature-based tourism research: a review and future research agenda. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 21(1), 14-25.
- [144] Fredman, P. i Tyrväinen, L. (2010). Frontiers in nature-based tourism. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 10(3), 177-189.
- [145] Fung, C. K. i Jim, C. Y. (2015). Segmentation by motivation of Hong Kong Global Geopark visitors in relation to sustainable nature-based tourism. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 22(1), 76-88.
- [146] Gaffar, V., Yuniawati, Y. i Ridwanudin, O. (2019). A study of outdoor recreation motivation and activity preferences. *Journal of Southwest Jiaotong University*, 54(3), 1-10.
- [147] Gajdošik, T., Gajdošiková, Z., Maráková, V. i Flagestad, A. (2017). Destination structure revisited in view of the community and corporate model. *Tourism Management Perspectives*, 24, 54–63.
- [148] Gamor, E. i Mensah, I. (2022). Competitiveness of Emerging Economies as Tourist Destinations. U Mensah, I., Balasubramanian, K., Jamaluddin, M. R., Alcoriza, G., Gaffar, V. i Rasoolimanesh, S. M. (Ur.), *Marketing Tourist Destinations in Emerging Economies* (69-98). Cham: Palgrave Macmillan.
- [149] Gardiner, S. i Scott, N. (2014). Successful tourism clusters: Passion in paradise. *Annals of Tourism Research*, 46, 171-173.
- [150] Geić, S. (2011). *Menadžment selektivnih oblika turizma*. Split: Sveučilišni studijski centar za stručne studije, Sveučilište u Splitu.
- [151] Gkoumas, A. (2019). Evaluating a standard for sustainable tourism through the lenses of local industry. *Heliyon*, 5(11), 1-12.

- [152] Godtman Kling, K., Margaryan, L. i Fuchs, M. (2020). (In) equality in the outdoors: Gender perspective on recreation and tourism media in the Swedish mountains. *Current Issues in Tourism*, 23(2), 233-247.
- [153] Goldberg, A., Cohen, G. i Fiegenbaum, A. (2003). Reputation building: small business strategies for successful venture development. *Journal of Small Business Management*, 41(2), 168-186.
- [154] Golob, A. i Šuligoj, M. (2015). Sistemski pristop h konsistentnosti turistične ponudbe destinacije. U Sedmak, G. i Peštek, A. (Ur.), *Strateški aspekti upravljanja turističkom destinacijom - Strateški aspekti upravljanja turistične destinacije* (7-21). Sarajevo: Ekonomski fakultet u Sarajevu, Koper: Založba Univerze na Primorskem.
- [155] Gómez-Vega, M. i Picazo-Tadeo, A. J. (2019). Ranking world tourist destinations with a composite indicator of competitiveness: To weigh or not to weigh?. *Tourism Management*, 72, 281-291.
- [156] Gonia, A. i Jezierska-Thöle, A. (2022). Sustainable Tourism in Cities - Nature Reserves as a 'New' City Space for Nature-Based Tourism. *Sustainability*, 14(3), 1-21.
- [157] Gössling, S. i Hultman, J. (2006). *Ecotourism in Scandinavia: Lessons in theory and practice*. Ed. 4, Wallingford: Cabi.
- [158] Green Globe (2020). *Standard Criteria and Indicators*. Preuzeto 11.8.2021. s <https://greenglobe.com/standard/>.
- [159] Gretzel, U. (2022). The Smart DMO: A new step in the digital transformation of destination management organizations. *European Journal of Tourism Research*, 30, 1-12.
- [160] Grimwood, B. S., Caton, K. i Cooke, L. (2018). *New moral natures in tourism*. New York i London: Routledge.
- [161] Gross, S. i Sand, M. (2019). Adventure tourism: a perspective paper. *Tourism Review*, 75(1), 153-157.
- [162] Gupta, T., Mishra, S. i Katyal, K. (2021). *A Textbook on Digital Marketing*. New Delhi: Puffins Publishers Private Limited.
- [163] Hall, C. M. i Page, S. J. (2014). *The geography of tourism and recreation: Environment, place and space*. London: Routledge.
- [164] Hansen, A. S., Beery, T., Fredman, P. i Wolf-Watz, D. (2022). Outdoor recreation in Sweden during and after the Covid-19 pandemic—management and policy implications. *Journal of Environmental Planning and Management*, 1-22.
- [165] Hao, X., Wu, B., Morrison, A. M. i Wang, F. (2016). Worth thousands of words? Visual content analysis and photo interpretation of an outdoor tourism spectacular performance in Yangshuo-Guilin, China. *Anatolia*, 27(2), 201-213.
- [166] Hasyimi, V. i Azizalrahman, H. (2021). Economy-led sustainable touristic city: The case of Surakarta, Indonesia. *Journal of Tourism Futures*, 1-17.



- [167] Hatipoglu, B., Alvarez, M. D. i Ertuna, B. (2016). Barriers to stakeholder involvement in the planning of sustainable tourism: The case of the Thrace region in Turkey. *Journal of cleaner production*, 111, 306-317.
- [168] Hatipoglu, B., Ertuna, B. i Salman, D. (2020). Small-sized tourism projects in rural areas: the compounding effects on societal wellbeing. *Journal of Sustainable Tourism*, 30(9), 2121-2143.
- [169] Haugland, S. A., Ness, H., Grønseth, B. O. i Aarstad, J. (2011). Development of tourism destinations: An integrated multilevel perspective. *Annals of tourism research*, 38(1), 268-290.
- [170] Henderson, J. C. (2008). Tourism Destination Development: The Case of Malaysia. *Tourism Recreation Research*, 33(1), 49-57.
- [171] Hill, B. J. (1995). A guide to adventure travel. *Parks and Recreation*, 9(30), 56-65.
- [172] Horvat, J. i Mijoč, J. (2019). *Istraživački SPaSS*. Zagreb: Naklada Ljevak.
- [173] Horvatić, B. (2000). *Mrgari - rožice od gromače. Krčki kalendar 2000*. Krk: Glosa.
- [174] Hosany, S. i Gilbert, D. (2010). Measuring tourists' emotional experiences toward hedonic holiday destinations. *Journal of Travel Research*, 49(4), 513-526.
- [175] Hrturizam (2022). *Hrvatska je peta najsigurnija država svijeta za solo-putnice*. Preuzeto 31.7.2022. s [https://hrturizam.hr/hrvatska-je-peta-najsigurnija-svijeta-za-solo-putnice#=\\_](https://hrturizam.hr/hrvatska-je-peta-najsigurnija-svijeta-za-solo-putnice#=_).
- [176] Hrvatska gospodarska komora (2021). *Županije – razvojna raznolikost i gospodarski potencijali*. Preuzeto 11.12.2022. s <https://hgk.hr/documents/analiza-zupanija-2021-f-web61e92db81b50d.pdf>.
- [177] Hrvatska turistička zajednica (2022). *Profili tržišta 2022*. Preuzeto 3.12.2022. s <https://www.htz.hr/hr-HR/informacije-o-trzistima/profili-trzista/arhiva-2022>.
- [178] Hrvatska udruga turizma (2022). *Turistički impuls Q2 2022*. Preuzeto 1.7.2022. s [https://www.udrugaturizma.hr/media/1227/hut\\_prretainer\\_tursticki\\_impuls\\_q2\\_210x297mm\\_20220610.pdf](https://www.udrugaturizma.hr/media/1227/hut_prretainer_tursticki_impuls_q2_210x297mm_20220610.pdf).
- [179] Huddart, D. i Stott, T. (2019). *Outdoor recreation: Environmental impacts and management*. Cham: Springer Nature Switzerland AG.
- [180] Huertas, A., Míguez-González, M. I. i Lozano-Monterrubio, N. (2017). YouTube usage by Spanish tourist destinations as a tool to communicate their identities and brands. *Journal of Brand Management*, 24(3), 211-229.
- [181] Hughes, C. A. i Paveglio, T. B. (2019). Managing the St. Anthony Sand Dunes: Rural resident support for off-road vehicle recreation development. *Journal of Outdoor Recreation and Tourism*, 25, 57-65.
- [182] Hulin, C., Netemeyer, R. i Cudeck, R. (2001). Can a reliability coefficient be too high?. *Journal of Consumer Psychology*, 10(1/2), 55-58.
- [183] Humagain, P. i Singleton, P. A. (2021). Exploring tourists' motivations, constraints, and negotiations regarding outdoor recreation trips during COVID-19 through a focus group study. *Journal of Outdoor Recreation and Tourism*, 36, 1-11.

- [184] Hungenberg, E., Davies, M. i Bailey, A. (2019). Understanding the adventure sportscape's impact on consumers' destination image and event conative loyalty. *Event Management*, 23(3), 329-346.
- [185] Immediate Media Co. (2021). *Immediate Media Cycling – Media Pack 2019*. Preuzeto 23.7.2022. s <https://www.immediate.co.uk/wp-content/uploads/2019/03/cycling-media-pack.pdf>.
- [186] Institut IGH d.d. (2011). *Prostorno i prometno integralna studija Primorsko-goranske županije i Grada Rijeke*. Zagreb: Institut IGH d.d.
- [187] Institut za društveno odgovorno poslovanje [IDOP]. (2015). *17 Ciljeva održivog razvoja*. Preuzeto 11.4.2020. s <https://idop.hr/ciljevi-odrzivog-razvoja/>.
- [188] Institut za turizam (2016). *Strategija razvoja turizma otoka Krka do 2020*. Preuzeto 24.3.2022. s [https://www.visitbaska.hr/datastore/filestore/17/Strategija-turizma\\_TZ-otok-Krk.pdf](https://www.visitbaska.hr/datastore/filestore/17/Strategija-turizma_TZ-otok-Krk.pdf).
- [189] Institut za turizam (2018). *Konkurentnost turističke destinacije i vrste turizma: Prijedlog prijevoda unwto-ovih definicija*. Preuzeto 11.6.2022. s [https://mint.gov.hr/UserDocsImages/AA\\_2018\\_c-dokumenti/180926\\_unwto\\_definicije.pdf](https://mint.gov.hr/UserDocsImages/AA_2018_c-dokumenti/180926_unwto_definicije.pdf).
- [190] Institut za turizam (2020). *Stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj – Tomas – Hrvatska 2019*. Preuzeto 2.4.2020. s <https://www.iztztg.hr/files/file/RADOVI/KNJIGE/TOMAS-Hrvatska-2019.pdf>.
- [191] Institut za turizam (2021). *Covid -19: prijetnja i prilika za hr turizam*. Zagreb: Institut za turizam.
- [192] Islami, X., Mustafa, N. i Topuzovska Latkovikj, M. (2020). Linking Porter's generic strategies to firm performance. *Future Business Journal*, 6(1), 1-15.
- [193] ISPO Collaborators Club (2019). *Successful launch of a new outdoor era*. Preuzeto 11.7.2022. s <https://www.ispo.com/en/press/press-releases/successful-launch-new-outdoor-era>.
- [194] Italian Exhibition Group SpA (2019). *Press releases*. Preuzeto 11.7.2022. s <https://en.ttgexpo.it/media-room/press-releases>.
- [195] Ivanov, S. (2022). What can we learn from Star Wars about the future of tourism? Absolutely everything!. *Journal of Tourism Futures*, (ahead-of-print), 1-7.
- [196] Ján, D. (2015). Regional Development of Small and Medium-Sized Enterprises (smes) in the Prešov Region with Focus on Tourism. *Procedia Economics and Finance*, 34(15), 594-599.
- [197] Jangra, R., Kaushik, S. P. i Saini, S. S. (2021). An analysis of tourist's perceptions toward tourism development: Study of cold desert destination, India. *Geography and Sustainability*, 2(1), 48-58.
- [198] Janowski, I., Gardiner, S. i Kwek, A. (2021). Dimensions of adventure tourism. *Tourism Management Perspectives*, 37. 1-11.
- [199] Jardas Duvnjak, I. (2019). Anglicizmi u sportskoj terminologiji u hrvatskom jeziku. U Zlatović, D. (Ur.), *Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku* (185-194). Šibenik: Veleučilište u Šibeniku.
- [200] Jenkins, J. i Pigram, J. (2004). Outdoor recreation. U Jenkins, J. i Pigram, J. (Ur.), *Encyclopedia of leisure and outdoor recreation* (349-352). Abingdon: Routledge.
- [201] Jenkins, J. i Pigram, J. (2005). *Outdoor recreation management*. London: Routledge.

- [202] Jesson, J., Matheson, L. i Lacey, F. M. (2011). *Doing your literature review: Traditional and systematic techniques*. London: Sage Publications Ltd.
- [203] Jit, M., Ananthakrishnan, A., McKee, M., Wouters, O. J., Beutels, P. i Teerawattananon, Y. (2021). Multi-country collaboration in responding to global infectious disease threats: lessons for Europe from the COVID-19 pandemic. *The Lancet Regional Health - Europe*, 9, 2-8.
- [204] Johanson, G. A. i Brooks, G. P. (2010). Initial scale development: Sample size for pilot studies. *Educational and Psychological Measurement*, 70(3), 394-400.
- [205] Kalupokuna, J. S. N., Kulathilaka, C. J. P. J. i Perera, K. J. T. (2020). Entrepreneurship Development as a Rural Tourism Destination. *International Journal of Economics & Business*, 7(1), 1-15.
- [206] Kamata, H. (2022). Tourist destination residents' attitudes towards tourism during and after the COVID-19 pandemic. *Current Issues in Tourism*, 25(1), 134-149.
- [207] Karanović, G., Črnjar, K. i Maškarin Ribarić, H. (2019). Applying risk management to human resources: an exploratory study of croatian hotel industry. U Leko Šimić, M. i Crnković, B. (Ur.), *8th International scientific symposium economy of eastern Croatia – vision and growth Conference Proceedings* (940-948). Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku, Sveučilište u Osijeku.
- [208] Katunian, A. (2019). Sustainability as a new approach for the human resource development in tourism sector. *Viešoji politika ir administravimas*, 18(4), 405-417.
- [209] Kelley, C., Mack, D. E. i Wilson, P. M. (2022). Does Physical Activity in Natural Outdoor Environments Improve Wellbeing? A Meta-Analysis. *Sports* 2022, 10(7), 1-11.
- [210] Khanka, S. S. i Gupta, C. B. (2022). *Entrepreneurship and Small Business Management*. New Delhi: Sultan Chand & Sons.
- [211] Khlif, H. (2021). Factors for Success in Customer Relationship Management (CRM) Systems. *World Academics Journal of Management*, 9(1), 16-20.
- [212] Kibler, E., Fink, M., Lang, R. i Muñoz, P. (2015). Place attachment and social legitimacy: Revisiting the sustainable entrepreneurship journey. *Journal of Business Venturing Insights*, 3, 24-29.
- [213] Kim, H., Lee, S., Uysal, M., Kim, J. i Ahn, K. (2015). Nature-Based Tourism: Motivation and Subjective Well-Being. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 32, 76-96.
- [214] Kim, M. J., Bonn, M. i Hall, C. M. (2022). What influences COVID-19 biosecurity behaviour for tourism?. *Current Issues in Tourism*, 25(1), 21-27.
- [215] Kim, S. S. i Wang, D. (2021). *Future of Tourism Marketing*. London: Routledge.
- [216] Kirchherr, J. i Charles, K. (2018). Enhancing the sample diversity of snowball samples: Recommendations from a research project on anti-dam movements in Southeast Asia. *PloS one*, 13(8), 1-17.
- [217] Kokkranikal, J. i Morrison, A. (2011). Community Networks and Sustainable Livelihoods in Tourism: The Role of Entrepreneurial Innovation. *Tourism Planning & Development*, 8(2), 137-156.

- [218] Komossa, F., Wartmann, F. M., Kienast, F. i Verburg, P. H (2020). Comparing outdoor recreation preferences in peri-urban landscapes using different data gathering methods. *Landscape and Urban Planning*, 199, 1-10.
- [219] Kostková, M. (2020). Shared accommodation as a globalization trend in tourism. *SHS Web of Conferences*, 74, 1-9.
- [220] Kotler, P., Bowen, J. T., Makens, J. C. i Baloglu, S. (2017). *Marketing for hospitality and tourism*. Essex: Pearson Limited Education.
- [221] Koukopoulos, Z. i Koukopoulos, D. (2018). Intelligent management of outdoor cultural events promoting exploitation in smart city environments. U Katsoni, V. i Velander, K. (Ur.), *Innovative Approaches to Tourism and Leisure - Springer Proceedings in Business and Economics* (303-319). Cham: Springer.
- [222] Kozak, M., Baloğlu, Ş. i Bahar, O. (2009). Measuring destination competitiveness: Multiple destinations versus multiple nationalities. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 19(1), 56-71.
- [223] Krstinić Nižić, M. i Fugošić, N. (2019). Integrated sustainable development on a local level - The Island of Krk as an example. *Pomorski zbornik*, 56(1), 89-108.
- [224] Kulić, S. (2001). Društveni obzor hrvatskoga gospodarstva. *Ekonomski pregled*, 52(9-10), 1113-1125.
- [225] Kurtzman, J. (2005). Sports tourism categories. *Journal of Sport & Tourism*, 10(1), 15-20.
- [226] Laškarić Ažić, M., Rašan, D. i Prahin, I. (2022). Measuring the Quality of Working Conditions and Behavioral Intentions of Seasonal Hospitality Workers in Croatia. *Tourism: An International Interdisciplinary Journal*, 70(3), 369-382.
- [227] Lee, C. F., Chen, P. T. i Huang, H. I. (2014). Attributes of Destination Attractiveness in Taiwanese Bicycle Tourism: The Perspective of Active Experienced Bicycle Tourists. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 15(3), 275-297.
- [228] Lee, T. H. i Jan, F. H. (2019). Can community-based tourism contribute to sustainable development? Evidence from residents' perceptions of the sustainability. *Tourism Management*, 70, 368-380.
- [229] Leith, C. (2020). Tourism trends: lifestyle developments and the links to solo tourism. *Journal of Tourism Futures*, 6(3), 251-255.
- [230] Lewis, N. (2000). The climbing body, nature and the experience of modernity. *Body & Society*, 6(3-4), 58-80.
- [231] Lin, Z., Chen, Y. i Filieri, R. (2017). Resident-tourist value co-creation: The role of residents' perceived tourism impacts and life satisfaction. *Tourism Management*, 61, 436-442.
- [232] Liu, C. H. S. i Chou, S. F. (2016). Tourism strategy development and facilitation of integrative processes among brand equity, marketing and motivation. *Tourism Management*, 54, 298-308.

- [233] Lukeš, M. (2017). Entrepreneurship Development in the Czech Republic. U Sauka, A. i Chepureenko, A. (Ur.), *Entrepreneurship in Transition Economies. Societies and Political Orders in Transition* (209-224). Springer: Cham.
- [234] Lundmark, L. i Müller, D. K. (2010). The supply of nature-based tourism activities in Sweden. *Tourism: An International Interdisciplinary Journal*, 58(4), 379-393.
- [235] LUXlife (2021). *Atlas & Boots - the United Kingdom, Best Outdoor Adventure Travel Blog 2021*. Preuzeto 7.7.2022. s <https://www.lux-review.com/winners/atlas-boots-2/>.
- [236] Lv, X. i McCabe, S. (2020). Expanding theory of tourists' destination loyalty: The role of sensory impressions. *Tourism Management*, 77, 1-25.
- [237] Ma, S., Zhao, X., Gong, Y. i Wengel, Y. (2021). Proposing "healing tourism" as a post-COVID-19 tourism product. *Anatolia*, 32(1), 136-139.
- [238] Mackenzie, H., Hodge, S. i Hodge, K., (2019). Adventure recreation and subjective well-being: A conceptual framework. *Leisure Studies*, 1-15.
- [239] Magaš, D. i Peršić, M. (2007). *Integrirani destinacijski menadžment u turizmu, Turizam i sport – razvojni aspekti*. Zagreb: Školska knjiga.
- [240] Magaš, D., Vodeb, K. i Zadel, Z. (2018). *Menadžment turističke organizacije i destinacije*. Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Sveučilište u Rijeci.
- [241] Mancini, M. S., Barioni, D., Danelutti, C., Barnias, A., Bračanov, V., Piscè, G. C., Chappaz, G., Đuković, B., Guarneri, D., Lang, M., Martin, I., Matamoros Reverte, S., Morell, I., Peculaj, A., Prvan, M., Randone, M., Sampson, J., Santarossa, L., Santini, F., Selmani, J., Ser, C., Sinibaldi, I., Topi, M., Treglia, V., Zirletta, S. i Galli, A. (2022). Ecological Footprint and tourism: Development and sustainability monitoring of ecotourism packages in Mediterranean Protected Areas. *Journal of Outdoor Recreation and Tourism*, 38, 1-13.
- [242] Manrai, L. A., Manrai, A. K. i Friedeborn, S. (2020). Environmental determinants of destination competitiveness and its Tourism Attractions-Basics-Context, ABC, indicators: A review, conceptual model and propositions. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 25(50), 425-449.
- [243] Manthiou, A., Klaus, P. i Luong, V. H. (2022). Slow tourism: Conceptualization and interpretation – A travel vloggers' perspective. *Tourism Management*, 93, 1-18.
- [244] Margaryan, L. i Fredman, P. (2017). Bridging outdoor recreation and nature-based tourism in a commercial context: Insights from the Swedish service providers. *Journal of Outdoor Recreation and Tourism*, 17, 84-92.
- [245] Marson, D. (2011). *From mass tourism to niche tourism. Research themes for tourism*, Wallingford: CABI.
- [246] Martin, B., Breunig, M., Wagstaff, M. i Goldenberg, M. (2017). *Outdoor leadership*. Illinois: Human Kinetics.

- [247] Marušić, M. i Prebežac, D. (2004). *Istraživanje turističkih tržišta*. Zagreb: Adeco.
- [248] Mascarenhas, M., Silva, R. i Pereira, E. (2017). Sports Recreation in Tourist Context: Alentejo Coasts Resorts Case Study. *European Journal of Tourism Research*, 16, 32-44.
- [249] May-Chiun, L., Nair, V. i Songan, P. (2016). Examining the effects of environmental components on tourism destination competitiveness: The moderating impact of community support. *Asian Academy of Management Journal*, 21(1), 75-104.
- [250] Mazanec, J. A., Wöber, K. i Zins, A. H. (2007). Tourism destination competitiveness: from definition to explanation?. *Journal of Travel research*, 46(1), 86-95.
- [251] McNicol, B. i Rettie, K. (2018). Tourism operators' perspectives of environmental supply of guided tours in national parks. *Journal of Outdoor Recreation and Tourism*, 21, 19-29.
- [252] Medley-Rath, S. (2019). Using Facebook secret groups for qualitative data collection. *Qualitative Report*, 24(7), 1765-1777.
- [253] Mehmetoglu, M. (2007). Typologising nature-based tourists by activity - Theoretical and practical implications. *Tourism Management*, 28(3), 651-660.
- [254] Melay, I., O'Dwyer, M., Kraus, S. i Gast, J. (2017). Green entrepreneurship in SMEs: a configuration approach. *International journal of entrepreneurial venturing*, 9(1), 1-17.
- [255] Melly, D. i Hanrahan, J. (2020). Tourist biosecurity awareness and risk mitigation for outdoor recreation: Management implications for Ireland. *Journal of Outdoor Recreation and Tourism*, 31, 1-10.
- [256] Messe Wieselburg GmbH. (2022). *Industrial fair*. Preuzeto 12.7.2022. s <https://www.outdoor-messe.at/messe/>.
- [257] Metin, T. C. (2019). Nature-Based Tourism, Nature Based Tourism Destinations' Attributes and Nature Based Tourists. U Cakir, O. (Ur.), *Travel motivations: A systematic analysis of travel motivations in different tourism context* (174-200). Saarbrücken: Lambert Academic Publishing.
- [258] Mihalič, T. (2020). Conceptualising overtourism: A sustainability approach. *Annals of Tourism Research*, 84, 1-12.
- [259] Mikac, R. i Kravaršćan, K. (2021). Croatian Tourism Sector and Crisis Management - A Case Study Related to the COVID-19 Pandemic. *Tourism: An International Interdisciplinary Journal*, 69(4), 611-629.
- [260] Ministarstvo turizma i sporta Republike Hrvatske (2020). *Turizam u brojkama 2019*. Preuzeto 20.8.2020. s [https://www.htz.hr/sites/default/files/2020-07/HTZ%20TUB%20HR\\_%202019%20%281%29.pdf](https://www.htz.hr/sites/default/files/2020-07/HTZ%20TUB%20HR_%202019%20%281%29.pdf).
- [261] Ministarstvo turizma i sporta Republike Hrvatske (2021). *Turizam u brojkama 2020*. Preuzeto 13.5.2021. s [https://www.htz.hr/sites/default/files/2021-06/HTZ%20TUB%20HR\\_%202020\\_0.pdf](https://www.htz.hr/sites/default/files/2021-06/HTZ%20TUB%20HR_%202020_0.pdf).

- [262] Ministarstvo turizma i sporta Republike Hrvatske (2022). *Turizam u brojkama 2021*. Preuzeto 4.6.2022. s [https://mint.gov.hr/UserDocsImages//2022\\_dokumenti//Turizam%20u%20brojkama%202021.pdf](https://mint.gov.hr/UserDocsImages//2022_dokumenti//Turizam%20u%20brojkama%202021.pdf).
- [263] Ministarstvo turizma i sporta Republike Hrvatske (2023). *Mladi u turizmu*. Preuzeto 5.1.2023. s <https://mint.gov.hr/print.aspx?id=23042&url=print>.
- [264] Mišević, P., Rudačić, A. i Žužul, I. (2021). The Role Of Croatian Economic Diplomacy. U Cingula, M. *et al.* (Ur.), *Promoting The Croatian Tourism During The Covid-19 Pandemic. Economic and Social Development: Book of Proceedings* (81-88). Varaždin: VADEA d.o.o.
- [265] Mohamad, N. (2022). Post COVID-19 Pandemic: The New Technology and Tourism Revolution for Tourism Fairs, Festivals and Events. U Azizul, H. (Ur.), *Technology Application in Tourism Fairs, Festivals and Events in Asia* (363-387). Singapore: Springer.
- [266] Molina Navarro, F., Rivera Mateos, M. i Millán Vázquez de la Torre, M. G. (2020). Outdoor sports and active tourism company management in Cordoba (southern Spain): An empirical study on the perception and behavior of supply. *PloS one*, 15(12), 1-17.
- [267] Morić Milovanović, B. i Laktašić, M. (2013). Uloga resursa i poduzetničke orijentacije kao preduvjeta uspješnog razvoja poduzeća. U Pavković, A., (Ur.), *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu* (17-30). Zagreb: Ekonomski fakultet, Sveučilište u Zagrebu.
- [268] Morse, W., Cervený, L. i Blahna, D. (2022). Coordinating and Standardizing Outdoor Recreation Supply and Demand Databases to Facilitate Management and Promote Conservation, Health, and Accessibility. *Journal of Park and Recreation Administration*, 40(1), 175-194.
- [269] Mountain IQ (2021). *Best Adventure Travel Companies 2021*. Preuzeto 23.7.2022., s <https://www.mountainiq.com/best-adventure-travel-companies/>.
- [270] Moyle, C. L., Moyle, B. i Burgers, H. (2020). Entrepreneurial strategies and tourism industry growth. *Tourism Management Perspectives*, 35, 1-10.
- [271] Much Better Adventures Magazine (2019). *10 of the Best Outdoor and Adventure Podcasts*. Preuzeto 7.7.2022. s <https://www.muchbetteradventures.com/magazine/10-of-the-best-outdoor-and-adventure-podcasts/>.
- [272] Mura, R., Vicentini, F. i Portaluri, G. (2022). Managing Climate Crisis in the Sport Sector: New Challenges and Opportunities for Sports Organisations. U Vrontis, D., Thrassou, A., Weber, Y., Riad Shams, S. M., Tsoukatos, E. i Efthymiou, L. (Ur.), *Business Under Crisis Volume 1* (125-148). London: Palgrave Macmillan Cham.
- [273] Muresan, I. C., Oroian, C. F., Harun, R., Arion, F. H., Porutiu, A., Chiciudean, G. O., Todea, A. i Lile, R. (2016). Local residents' attitude toward sustainable rural tourism development. *Sustainability*, 8(1), 1-14.

- [274] Musavengane, R. (2019). Using the systemic-resilience thinking approach to enhance participatory collaborative management of natural resources in tribal communities: Toward inclusive land reform-led outdoor tourism. *Journal of Outdoor Recreation and Tourism*, 25, 45-56.
- [275] Nacionalna razvojna strategija Republike Hrvatske do 2030. godine, NN 13/21. Zagreb: Narodne Novine.
- [276] Nacionalni plan razvoja otoka 2021. – 2027. i Akcijski plan 2021. – 2023. za provedbu Nacionalnog plana razvoja otoka 2021. – 2027, NN 143/2021. Zagreb: Narodne Novine.
- [277] Narula, N. i Chaudhary, N. (2018). Human resource management as entrepreneurial tool: A literature review. *Amity Journal of Entrepreneurship*, 3(1), 66-72.
- [278] Nenad, M. i Pessot, E. (2023). Innovation Practices and Techniques for Nature-Based Health Tourism Competitiveness. U Spoladore, D., Pessot, E. i Sacco, M. (Ur.), *Digital and Strategic Innovation for Alpine Health Tourism: Natural Resources, Digital Tools and Innovation Practices from HEALPS 2 Project* (99-116). Cham: Springer International Publishing.
- [279] Newsome, D. i Hughes, M. (2016). Understanding the impacts of ecotourism on biodiversity: a multiscale, cumulative issue influenced by perceptions and politics. U Geneletti, D. (Ur.), *Handbook on biodiversity and ecosystem services in impact assessment* (276-298). Cheltenham: Edward Elgar.
- [280] Nguyen, V. K., Natoli, R. i Divisekera, S. (2021). Innovation and productivity in tourism small and medium enterprises: A longitudinal study. *Tourism Management Perspectives*, 38, 2-10.
- [281] Novais, M. A., Ruhanen, L. i Arcodia, C. (2018). Destination competitiveness: A phenomenographic study. *Tourism management*, 64, 324-334.
- [282] Nowacki, M., Kowalczyk-Anioł, J., Królikowska, K., Pstrocka-Rak, M. i Awedyk, M. (2018). Strategic planning for sustainable tourism development in Poland. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 25(6), 562-567.
- [283] O'Neill, J. W., Beauvais, L. L. i Scholl, R. W. (2004). Strategic issues and determinant factors of an interorganizational macroculture in the lodging industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 28(4), 483-506.
- [284] O'Toole, D., Brandt, L. A., Janowiak, M. K., Schmitt, K. M., Shannon, P. D., Leopold, P. R., Handler, S. D., Ontl, T. A. i Swanston, C. W. (2019). Climate change adaptation strategies and approaches for outdoor recreation. *Sustainability*, 11(24), 1-22.
- [285] Ocampo, L., Ebisa, J. A., Ombe, J. i Geen Escoto, M. (2018). Sustainable ecotourism indicators with fuzzy Delphi method – A Philippine perspective. *Ecological Indicators*, 93, 874-888.
- [286] Odluka o sustavu upravljanja i praćenju provedbe aktivnosti u okviru Nacionalnog plana oporavka i otpornosti 2021. – 2026, NN 78/21. Zagreb: Narodne Novine.
- [287] OECD - The Organisation for Economic Co-operation and Development (2014). *Competitiveness (In International Trade)*. Preuzeto 10.10.2021. s <https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=399>.



- [288] Oliveira-Matos, C. D., Chim-Miki, A. F., Mediana-Brito, P. i Batista-Canino, R. M. (2017). Hiking as a tourism modality: a competitive opportunity for Brazil. *Podium: Sport, Leisure and Tourism Review*, 6(4), 427-449.
- [289] Orakwue, A. i Iguisi, O. (2020). Conceptualizing entrepreneurship in human resource management. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 9(3), 85-93.
- [290] Orzes, G., Poklemba, R. i Towner, W. T. (2020). Implementing industry 4.0 in SMEs: a focus group study on organizational requirements. U Matt, D. T., Modrák, V. i Zsifkovits, H. (Ur.), *Industry 4.0 for SMEs* (251-277). London: Palgrave Macmillan Cham.
- [291] Ostertagová, E., Ostertag, O. i Kováč, J. (2014). Methodology and Application of the Kruskal-Wallis Test. *Applied Mechanics and Materials*, 611, 115-120.
- [292] Osti, L. i Goffi, G. (2021). Lifestyle of health & sustainability: The hospitality sector's response to a new market segment. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46, 360-363.
- [293] Outdoor Foundation (2020). *2020 Outdoor Participation Trends Report*. Preuzeto 11.6.2021. s <https://outdoorindustry.org/resource/2020-outdoor-participation-report/>.
- [294] Outdoor Foundation (2021). *2021 Outdoor Participation Trends Report*. Preuzeto 14.3.2022. s <https://ip0o6y1ji424m0641msgilfy-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/2015/03/2021-Outdoor-Participation-Trends-Report.pdf>.
- [295] Outdoor Industry Association (2021). *2021 Special Report: New Outdoor Participant (Covid and Beyond)*. Preuzeto 25.6.2021. s <https://outdoorindustry.org/resource/2021-special-report-new-outdoor-participant-covid-beyond/>.
- [296] Outside Interactive, Inc (2022). *Outside Media Kit 2021*. Preuzeto 7.7.2022. s <https://mediakit.outsideinc.com/p/1>.
- [297] Oxford Learner's Dictionaries (2022). *Definition of outdoor adjective*. Preuzeto 1.8.2020. s <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/outdoor>.
- [298] Padma, P., Ramakrishna, S. i Rasoolimanesh, S. M. (2019). Nature-Based Solutions in Tourism: A Review of the Literature and Conceptualization. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 20(10), 1-25.
- [299] Palamarova, P. (2018). Comparative study in digital marketing trends in adventure tourism: Bulgaria, Estonia, Ireland and Scotland. *Journal of Emerging Trends in Marketing and Management*, 1(1), 242-251.
- [300] Panfilov, A. V. i Vernikova, V. D. (2020). Global development trends in organization of tourist and recreational areas. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 775, 1-8.
- [301] Paradžik, L., Jukić, J. i Karapetrić Bolfan, L. (2018). Primjena fokusnih grupa kao kvalitativne metode istraživanja u populaciji djece i adolescenata / Focus Groups Use as a Qualitative Research Method in Child and Adolescent Population. *Socijalna psihijatrija*, 46(4), 442-456.

- [302] Pavia, N. i Floričić, T. (2017). Innovative Accommodation Facilities in Tourism and Hospitality Industry–Integrated Hotels. U Alkier, R., Marković, S. i Perić, M. (Ur.), *4th International Scientific Conference ToSEE - Tourism in Southern and Eastern Europe 2017 - Tourism and Creative Industries: Trends and Challenges Conference Proceedings* (437 – 450). Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Sveučilište u Rijeci.
- [303] Payne, J. E., Gil-Alana, L. A. i Mervar, A. (2021). Persistence in Croatian tourism: The impact of COVID-19. *Tourism economics*, 28(6), 1676-1682.
- [304] Pechlaner, H., Volgger, M. i Herntrei, M. (2012). Destination management organizations as interface between destination governance and corporate governance. *Anatolia*, 23(2), 151-168.
- [305] Pechlaner, H., Zacher, D., Eckert, C. i Petersik, L. (2018). Joint responsibility and understanding of resilience from a DMO perspective – an analysis of different situations in Bavarian tourism destinations. *International Journal of Tourism Cities*, 5(2), 146-168.
- [306] Perera, R. (2017). *The PESTLE analysis*. Sri Lanka: Nerdynaut.
- [307] Perić, M., Vitezić, V. i Đurkin Badurina, J. (2019). Business models for active outdoor sport event tourism experiences. *Tourism Management Perspectives*, 1-13.
- [308] Phalavandishvili, N., Robitashvili, N. i Bakhtadze, E. (2021). Value Chain Analysis of adventure tourism: a case study of Ajara Autonomous Republic (Georgia). U Pilvere, I. *et al.*, (Ur.), *Economic Science for Rural Development Conference Proceedings* (373-380). Jelgava: Faculty of Economics and Social Development of Latvia, University of Life Sciences and Technologies.
- [309] Pham, K., Andereck, K. i Vogt, C. (2019). *Local residents' perceptions about tourism development*. *Travel and Tourism Research Association: Advancing Tourism Research Globally*. Amherst: University of Massachusetts Amherst.
- [310] Pinho, M. i Marques, J. (2021). The bleisure tourism trend and the potential for this business-leisure symbiosis in Porto. *Journal of Convention & Event Tourism*, 22(4), 346-362.
- [311] Poldrugovac, K., Janković, S. i Peršić, M. (2019). The significance of competitive pricing and revenue management in the camping industry. *International Journal of Revenue Management*, 11(1-2), 76-88.
- [312] Polnyotee, M. i Thadaniti, S. (2015). Community-based tourism: A strategy for sustainable tourism development of Patong Beach, Phuket Island, Thailand. *Asian Social Science*, 11(27), 90-98.
- [313] Polo Peña, A. I., Jamilena, D. M. F. i Molina, M. Á. R. (2012). Validation of a market orientation adoption scale in rural tourism enterprises. Relationship between the characteristics of the enterprise and extent of market orientation adoption. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 139-151.
- [314] Pomfret, G. (2021). Family adventure tourism: Towards hedonic and eudaimonic wellbeing. *Tourism Management Perspectives*, 39, 1-12.

- [315] Ponsignon, F., Lunardo, R. i Michrafy, M. (2020). Why Are International Visitors More Satisfied with the Tourism Experience? The Role of Hedonic Value, Escapism, and Psychic Distance. *Journal of Travel Research*, 1-16.
- [316] Ponte, J., Couto, G., Sousa, Á., Pimentel, P. i Oliveira, A. (2021). Idealizing adventure tourism experiences: tourists' self-assessment and expectations. *Journal of Outdoor Recreation and Tourism*, 35, 1-13.
- [317] Portal otok-krk.org (2022). *Od posljednjeg popisa stanovništva 2011. godine otok Krk se povećao za 645 stanovnika*. Preuzeto 19.6.2022. s <https://otok-krk.org/krk/od-posljednjeg-popisa-stanovni%C5%A1tva-2011-godine-otok-krk-se-pove%C4%87ao-za-645-stanovnika>.
- [318] Porter, M. E. (2004). *Building the microeconomic foundations of prosperity: findings from the microeconomic competitiveness index*. London: Palgrave Macmillan.
- [319] Potgieter, M., Tshipala, N. i Coetzee, W. J. (2019). Sustainable indicators for adventure tourism destinations: A case of Waterval Boven. *African Journal of Science, Technology, Innovation and Development*, 11(5), 589-595.
- [320] Price, S., Wilkinson, T. i Coles, T. (2022). Crisis? How small tourism businesses talk about COVID-19 and business change in the UK. *Current Issues in Tourism*, 25(7), 1088-1105.
- [321] Proebstl-Haider, U., Hoedl, C., Ginner, K. i Borgwardt, F. (2021). Climate change: Impacts on outdoor activities in the summer and shoulder seasons. *Journal of Outdoor Recreation and Tourism*, 34, 1-16.
- [322] Pröllochs, N. i Feuerriegel, S. (2020). Business analytics for strategic management: Identifying and assessing corporate challenges via topic modeling. *Information & Management*, 57(1), 1-35.
- [323] Qiu, M., Sha, J. i Scott, N. (2021). Restoration of visitors through nature-based tourism: A systematic review, conceptual framework, and future research directions. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(5), 1-19.
- [324] Ragheb, G., El-Wahab, M. A. i Ragheb, R. A. (2022). Sustainable Indicators Framework for Strategic Urban Development: A Case Study of Abu Teeg City in Assiut, Egypt. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 17(1), 91-107.
- [325] Ratten, V. i Jones, P. (2020). New challenges in sport entrepreneurship for value creation. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16(3), 961-980.
- [326] Razvojna strategija hrvatskog turizma, NN 113/1993. Zagreb: Narodne Novine.
- [327] Reichert, S. E. (2020). *The use-impact relationship of outdoor-tourism in Denmark: how the Tourism Carrying Capacity can develop tourism instead of keeping it on lock*. Master thesis. Lund: Department of Human Geography, Lund University.

- [328] Reinhold, S. i Beritelli, P. (2022). Destination Management Organization (DMO). U Buhalis, D. (Ur.), *Encyclopedia of Tourism Management and Marketing* (877-881). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- [329] Reinhold, S., Laesser, C. i Beritelli, P. (2018). The 2016 St. Gallen consensus on advances in destination management. *Journal of destination marketing & management*, 8, 426-431.
- [330] Research and Markets (2022). *Adventure Tourism Market by Type, by Activity, Type of Travelers, by Age Group - Global Opportunity Analysis and Industry Forecast, 2022 – 2030*. Preuzeto 8.2.2023. s <https://www.researchandmarkets.com/reports/5626168/adventure-tourism-market-by-type-by-activity>.
- [331] Ribarić, R. (2016). *Inoviranje modela koncepcije razvoja u izazovima dinamike turističkog tržišta*. Doktorska disertacija. Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Sveučilište u Rijeci.
- [332] Riječka razvojna agencija Porin d.o.o. (2015). *Analiza postojećeg stanja na području Općine Baška za potrebe izrade Programa ukupnog razvoja Općine Baška*. Preuzeto 1.12.2022. s <https://www.baska.hr/wp-content/uploads/2015/02/Analiza-postoje%C4%87eg-stanja-na-podru%C4%8Dju-Op%C4%87ine-Ba%C5%A1ka-za-potrebe-izrade-Programa-ukupnog-razvoja-Op%C4%87ine-Ba%C5%A1ka.pdf>.
- [333] Ritchie, J. R. i Crouch, G. I. (2003). *The competitive destination. A sustainable tourism perspective*. Wallingford: CAB International.
- [334] RivalIQ (2022). *2022 Social Media Industry Benchmark Report*. Preuzeto 6.7.2022. s <https://www.rivaliq.com/blog/social-media-industry-benchmark-report/>.
- [335] Robert, D. i Hisrich, R. (2019). *Effective Entrepreneurial Management: Strategy, Planning, Risk Management, and Organization*. Cham: Springer International Publishing.
- [336] Roberts, L. i Hall, D. (2001). *Rural tourism and recreation: Principles to practice*. Walingford: Cabi.
- [337] Rodriguez-Giron, S., Vanneste, D. i Ioannides, D. (2018). An Integrative Model (iModel) for Decision-Making in Tourism. *Tourism Planning & Development*, 1-19.
- [338] Ruggieri, G. i Calò, P. (2022). Tourism Dynamics and Sustainability: A Comparative Analysis between Mediterranean Islands - Evidence for Post-COVID-19 Strategies. *Sustainability*, 14(7), 1-13.
- [339] Safaeva, S. R., Ishankhodjaeva, D. A., Juraeva, N. A. i Matyunina, O. E. (2019). Economic and Legal Aspects of Tourism Regulation in the New Economy: International Practice. *Journal of Environmental Management and Tourism*, 2(34), 460-465.
- [340] Salehzadeh, R., Khazaei Pool, J. i Soleimani, S. (2016). Brand personality, brand equity and revisit intention: an empirical study of a tourist destination in Iran. *Tourism Review*, 71(3), 205-218.
- [341] Sánchez, M. S. O., Castro-Serrano, J. i Robina-Ramírez, R. (2021). Stakeholders' participation in sustainable tourism planning for a rural region: Extremadura case study (Spain). *Land*, 10(6), 1-19.

- [342] Sánchez-Rivero, M. i Rodríguez-Rangel, M. C. (2022). Competitive benchmarking of tourism resources and products in extremadura as factors of competitiveness by identifying strengths and convergences of Spanish regions in the period 2010–2018. *Land*, 11(18), 1-20.
- [343] Santhosh, L., Rojas, J. C. i Lyons, P.G. (2021). Zooming into Focus Groups: Strategies for Qualitative Research in the Era of Social Distancing. *ATS Scholar*, 2(2), 176-184.
- [344] Santos, M. C., Veiga, C., Santos, J. A. C. i Águas, P. (2022). Sustainability as a success factor for tourism destinations: A systematic literature review. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 14(1), 20-37.
- [345] Saxena, G., Clark, G., Oliver, T. i Ilbery, B. (2007). Conceptualizing integrated rural tourism. *Tourism Geographies*, 9(4), 347-370.
- [346] Schendel, D. E. i Hofer, C. (1979). *Strategic management*. Boston: Little, Brown.
- [347] Scholz, P. i Červová, L. (2021). Eco-friendly accommodation facilities in mladá boleslav, czechia: A case study. *Tourism (Poland)*, 31(2), 103-116.
- [348] Scott, N., Laws, E. i Prideaux, B. (2008). Tourism crises and marketing recovery strategies. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 23(2-4), 1-13.
- [349] Shafieisabet, N. i Haratifard, S. (2020). The empowerment of local tourism stakeholders and their perceived environmental effects for participation in sustainable development of tourism. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45, 486-498.
- [350] Shahbaz, M., Bashir, M. F., Bashir, M. A. i Shahzad, L. (2021). A bibliometric analysis and systematic literature review of tourism-environmental degradation nexus. *Environmental Science and Pollution Research*, 28(41), 1-15.
- [351] Sheng, L. (2011). Regional Competition and Sustainable Development: A Game Theory Model for Tourism Destinations. *European Planning Studies*, 19(4), 669-681.
- [352] Sievänen, T., Tervo, K., Neuvonen, M., Pouta, E., Saarinen, J. i Peltonen, A. (2005). *Nature-based tourism, outdoor recreation and adaptation to climate change*. Viikki Campus: Finnish Environment Institute Mimeographs, University of Helsinki.
- [353] Silva, G., Correia, A., Rachão, S., Nunes, A., Vieira, E., Santos, S., Soares, L., Fonseca, M., Ferreira, F. A., Veloso, C. M., Carranca, P. i Fernandes, P. O. (2021). A methodology for the identification and assessment of the conditions for the practice of outdoor and sport tourism-related activities: the case of Northern Portugal. *Sustainability*, 13(13), 1-16.
- [354] Simmel, G. (2012). The metropolis and mental life (1903). U Lin, J. i Mele, C. (Ur.), *The urban sociology reader* (37-45). London: Routledge.
- [355] Skard, S., Knudsen, E. S., Sjøstad, H. i Thorbjørnsen, H. (2021). How virtual reality influences travel intentions: The role of mental imagery and happiness forecasting. *Tourism Management*, 87, 1-9.

- [356] Slivar, I. i Golja, T. (2015). Boosting Corporate Social Responsibility in tourist destinations through loyalty programs and stakeholder collaboration. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 7(4), 122-133.
- [357] Smolčić Jurdana, D. (2018). Strategic Planning of Tourism Development–Towards Sustainability. *Horizons, Series A, Social Sciences and Humanities*, 23, 239-248.
- [358] Sobhani, P., Esmailzadeh, H., Sadeghi, S. M. M., Marcu, M. V. i Wolf, I. D. (2022). Evaluating Ecotourism Sustainability Indicators for Protected Areas in Tehran, Iran. *Forests*, 13(5), 1-17.
- [359] Speakrj.com (2022). *Alex Honnold*. Preuzeto 1.6.2022. s <https://www.speakrj.com/audit/report/alexhonnold/instagram>.
- [360] Spenceley, A. (2012). *Responsible tourism: Critical issues for conservation and development*. London: Routledge.
- [361] Spennemann, D. H. i Whitsed, R. (2021). The impact of COVID-19 on the Australian outdoor recreation industry from the perspective of practitioners. *Journal of Outdoor Recreation and Tourism (in press)*, 1-10.
- [362] Stankeviciute, Z. i Savaneviciene, A. (2018). Designing Sustainable HRM: The Core Characteristics of Emerging Field. *Sustainability*, 10(12), 1-23.
- [363] Statista (2022). *Market share of outdoor sporting goods in Europe in 2019, by country*. Preuzeto 22.5.2022. s <https://www.statista.com/statistics/557558/outdoor-goods-by-country-share-europe-2014/>.
- [364] Statista (2022, a). *Customer Relationship Management Software*. Preuzeto 31.5.2022. s <https://www.statista.com/outlook/tmo/software/enterprise-software/customer-relationship-management-software/worldwide#revenue>.
- [365] Statista (2022, b). *Distribution of Instagram users worldwide as of April 2022, by age and gender*. Preuzeto 5.7.2022. s <https://www.statista.com/statistics/248769/age-distribution-of-worldwide-instagram-users/>.
- [366] Stipanović, C. (2006). *Koncepcija i strategija razvoja u turizmu – Sustav i poslovna politika*. Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Sveučilište u Rijeci.
- [367] Stipanović, C. (2018). Developing Events to Reposition Tourist Destinations. *International Journal Vallis Aurea*, 4(1), 75-86.
- [368] Stipanović, C., Rudan, E. i Kovačić, I. (2016). Tourism product club in the development of outdoor tourism-Baška Municipality. U Črnjar., K., Smolčić Jurdana, D. (Ur.), *23rd Biennial International Congress Tourism & Hospitality Industry 2016 Trends and Challenges Congress Proceedings* (446-456). Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Sveučilište u Rijeci.
- [369] Stipanović, C., Rudan, E. i Zubović, V. (2019). Development concept of adventure tourism for the purposes of destination competitiveness. U Benazić, M., Blažević Burić, S, Tijanić, L., Laporšek, S. i Wolowiec, T. (Ur.), *9th International Scientific Conference "Tourism, Innovations and*

*Entrepreneurship“ TIE 2019 Conference Proceedings* (163-186). Pula: Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković”, Sveučilište u Puli.

- [370] Stipanović, C., Rudan, E. i Zubović, V. (2021). Impact of COVID-19 on the outlook for adventure tourism development. U Leko Šimić, Mirna (Ur.), *Proceedings of 27th CROMAR Congress Let the Masks Fall - New Consumers in Business Research* (270-281). Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku, Sveučilište u Osijeku.
- [371] Stipanović, C., Rudan, E. i Zubović, V. (2022). Reaching the New Tourist Through Creativity: Sustainable Development Challenges in Croatian Coastal Towns. U Valeri, M. (Ur.), *New Governance and Management in Touristic Destinations* (231-245). Hershey: IGI Global.
- [372] Strategija razvoja održivog turizma do 2030. godine, NN 2/23. Zagreb: Narodne Novine.
- [373] Stronza, A. L., Hunt, C. A. i Fitzgerald, L. A. (2019). Ecotourism for conservation?. *Annual Review of Environment and Resources*, 44, 229-253.
- [374] Studio Conex (2022). *Više od 10,000 gostiju za vikend crne ovce u Baški*. Preuzeto 17.8.2022. s <https://crnaovca.com.hr/novosti/>.
- [375] Sulistyadi, Y., Eddyono, F. i Hasibuan, B. (2017). Model of sustainable tourism development strategy of the Thousand Islands Tourism Area–Jakarta. *Journal of Economics, Management and Trade*, 19(1), 1-17.
- [376] Sun, X. i Xu, H. (2017). Lifestyle tourism entrepreneurs' mobility motivations: A case study on Dali and Lijiang, China. *Tourism Management Perspectives*, 24, 64-71.
- [377] Szromek, A. R., Walas, B. i Kruczek, Z. (2022). The Willingness of Tourism-Friendly Cities' Representatives to Share Innovative Solutions in the Form of Open Innovations. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3), 1-18.
- [378] Šuligoj, M. (2022). Work in hotels under conditions related to the Covid-19 disease: Views of Slovenian employees. *Tourism: An International Interdisciplinary Journal*, 70(2), 285-297.
- [379] Tangeland, T., Aas, Ø. i Odden, A. (2013). The socio-demographic influence on participation in outdoor recreation activities - Implications for the Norwegian domestic market for nature-based tourism. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 13(3), 190-207.
- [380] Tavakoli, R. i Wijesinghe, S. N. R. (2019). The evolution of the web and netnography in tourism: A systematic review. *Tourism Management Perspectives*, 29, 48-55.
- [381] The Sustainability and Outdoor Education (SEE) project (2020). *BeActive BeOutdoors BeResponsible Perceptions about Outdoor Sports by Protected Areas Managers - A Summary Report*. Preuzeto 22.5.2022. s <https://www.see-project.eu/storage/app/uploads/public/625/00a/8f5/62500a8f50dc8020541659.pdf>.
- [382] Thukral, E. (2021). COVID-19: Small and medium enterprises challenges and responses with creativity, innovation, and entrepreneurship. *Strategic Change*, 153-158.

- [383] Tiwari, P., Séraphin, H. i Chowdhary, N. R. (2021). Impacts of COVID-19 on tourism education: analysis and perspectives. *Journal of Teaching in Travel & Tourism*, 21(4), 313-338.
- [384] Towner, N. i Milne, S. (2017). Sustainable Surfing Tourism Development in the Mentawai Islands, Indonesia: Local Stakeholder Perspectives. *Tourism Planning & Development*, 14(4), 503-526.
- [385] Triarchi, E. i Karamanis, K. (2016). The evolution of alternative forms of Tourism: a theoretical background. *Business & Entrepreneurship Journal*, 6(1), 39-59.
- [386] Trzonkowski, R. A. i Mason, D. S. (2022). Sport events, brand extensions, and branding Phoenix, Arizona. *Journal of Sport & Tourism*, 1-24.
- [387] Tsaryk, L., Kuzyshyn, A. i Tsaryk, P. (2021). Selected aspects of ecological dimensions of ecotourism development in the networks of national natural and regional Landscape Parks of Ukraine. *Annales-Universitatis Mariae Curie-Sklodowska*, 75, 161-181.
- [388] Turistička zajednica Istarske županije (2014). *Master plan turizma Istarske Županije 2015. – 2025.* Preuzeto 15.7.2020. s file:///C:/Users/Vedran/Downloads/Master\_Plan\_Turizma\_Istarske\_Zupanije\_2015-2025.pdf.
- [389] Turistička zajednica Istarske županije (2020). *Pregled turističkog prometa u Istri 2019 – 2007.* Preuzeto 8.8.2020. s <https://www.istra.hr/hr/business-information/istra-u-medijima/statistika/arhiva>.
- [390] Turistička zajednica Istarske županije (2021). *Dolasci i noćenja turista u Istri 2021.* Preuzeto 6.5.2022. s <https://www.istra.hr/hr/business-information/istra-u-medijima/statistika/arhiva-2021>.
- [391] Turistička zajednica Istarske županije (2022). *Dolasci i noćenja turista u Istri po zemljama porijekla.* Preuzeto 3.12.2022. s file:///C:/Users/Vedran/Downloads/istra\_2021\_1-12%20(3).pdf.
- [392] Turistička zajednica općine Baška (2021). *Baška Outdoor Festival 2021.* Preuzeto 11.4.2022. s <https://www.visitbaska.hr/hr/iz-rada-tz-a/vijesti/baska-outdoor-festival-2021>.
- [393] Turistička zajednica otoka Krka (2020). *Program rada s Financijskim planom Turističke zajednice otoka Krka za 2021. godinu.* Preuzeto 6.4.2021. s <https://krk.hr/wp-content/uploads/2022/05/Program-rada-TZ-otoka-Krka-za-2021.-godinu.pdf>.
- [394] Turistička zajednica otoka Krka (2021). *Krk Outdoor - Brand i komunikacijska strategija.* Preuzeto 24.3.2022. s <https://krk.hr/wp-content/uploads/2022/05/KRK-OUTDOOR.pdf>.
- [395] Turistička zajednica otoka Krka (2022). *Ostvareni turistički promet na području otoka Krka u studenom i u razdoblju siječanj – studeni 2022. g.* Preuzeto 18.12.2022. s <https://krk.hr/wp-content/uploads/2022/12/Ostvareni-turisticki-promet-na-podrucju-otoka-Krka-u-studenom-i-u-razdoblju-sijecanj-studeni-2022..pdf>.
- [396] U.S. Bureau of Economic Analysis (2021). *Outdoor Recreation Satellite Account, U.S. and States, 2020.* Preuzeto 16.8.2022. s <https://www.bea.gov/sites/default/files/2021-11/orsa1121.pdf>.
- [397] United Nations Department of Economic and Social Affairs [UNDESA]. (1992). *Agenda 21.* Preuzeto 6.10.2021. s <https://sustainabledevelopment.un.org/outcomedocuments/agenda21>.



- [398] UNWTO (2004). *Indicators of Sustainable Development for Tourism Destinations - A Guidebook*. Madrid: World Tourism Organization.
- [399] UNWTO (2020). *2020: A year in review*. Preuzeto 8.7.2021. s <https://www.unwto.org/covid-19-and-tourism-2020>.
- [400] UNWTO (2020, a). *Unwto Highlights Potential of Domestic Tourism to Help Drive Economic Recovery in Destinations Worldwide*. Preuzeto 13.12.2021. s <https://www.unwto.org/news/unwto-highlights-potential-of-domestic-tourism-to-help-drive-economic-recovery-in-destinations-worldwide>.
- [401] UNWTO (2022). *Tourism Grows 4% in 2021 but Remains Far Below Pre-Pandemic Levels*. Preuzeto 3.5.2022. s <https://www.unwto.org/news/tourism-grows-4-in-2021-but-remains-far-below-pre-pandemic-levels>.
- [402] Valamar Riviera d.d. (2022). *4 islands*. Preuzeto 17.8.2022. s [https://www.valamar.com/hr/4-islands-mtb-utrka?faza=Consideration&promo=&campaigntype=DSA&network=g&gclid=CjwKCAjwo\\_KXBhAaEiwA2RZ8hKtHNRHXz7PUdwO-VmrBhs-i9EofyS7mwwhRS\\_s0GARM7n\\_JG3MbwxcCimoQAvD\\_BwE](https://www.valamar.com/hr/4-islands-mtb-utrka?faza=Consideration&promo=&campaigntype=DSA&network=g&gclid=CjwKCAjwo_KXBhAaEiwA2RZ8hKtHNRHXz7PUdwO-VmrBhs-i9EofyS7mwwhRS_s0GARM7n_JG3MbwxcCimoQAvD_BwE).
- [403] Valentine, P. S. (1992). *Nature-based Tourism*. Preuzeto 4.4.2020. s [https://researchonline.jcu.edu.au/1632/1/Nature-based\\_tourism.pdf](https://researchonline.jcu.edu.au/1632/1/Nature-based_tourism.pdf).
- [404] Venkatesh, U. (2006). Leisure—meaning and impact on leisure travel behavior. *Journal of Services Research*, 6, 87-109.
- [405] Verma, V. i Chandra, B. (2018). Sustainability and customers' hotel choice behaviour: a choicebased conjoint analysis approach. *Environment, Development and Sustainability*, 20(3), 1347-1363.
- [406] Vlada Republike Hrvatske (2021). *Nacionalni plan oporavka i otpornosti 2021 – 2026*. Preuzeto 2.9.2021. s <https://planoporavka.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Plan%20oporavka%20i%20otpornosti%20C%20srpanj%202021..pdf?vel=13435491>.
- [407] Vodeb, K. (2014). *Turistična destinacija: sodobna obravnavna koncepta*. Portorož: Fakulteta za turistične študije – Turistica, Univerza na Primorskem.
- [408] Volgger, M. i Pechlaner, H. (2014). Requirements for destination management organizations in destination governance: Understanding DMO success. *Tourism Management*, 41, 64-75.
- [409] Wang, W. C. (2019). The effect of early-life outdoor experiences on residents' attitudes towards sustainable tourism within an urban context. *Journal of Outdoor Recreation and Tourism*, 25, 1-9.
- [410] Whitler, K. A., Krause, R. i Lehmann, D. R. (2018). When and How Board Members with Marketing Experience Facilitate Firm Growth. *Journal of Marketing*, 82(5), 86-105.
- [411] Williams, P. W. (1999). Strategic partnership development in small and medium sized tourism enterprises. *The Tourist Review*, 54(4), 20–35.

- [412] Williams, P., Stewart, J. i Campbell, B. (1994). Adventure travel in Western Canada: Strategic management issues and actions. *Téoros: revue de recherche en tourisme*, 13(3), 23-28.
- [413] Winter, P. L., Selin, S., Cervený, L. i Bricker, K. (2019). Outdoor recreation, nature-based tourism, and sustainability. *Sustainability*, 12(1), 1-12.
- [414] World Commission on Environment and Development (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. Preuzeto 5.10.2021. s <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>.
- [415] World Economic Forum (2022). *Travel & Tourism Development Index 2021 Rebuilding for a Sustainable and Resilient Future Insight Report*. Preuzeto 1.7.2022. s [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Travel\\_Tourism\\_Development\\_2021.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Travel_Tourism_Development_2021.pdf).
- [416] Xalxo, M. M. A. (2020). Study On Tourist Behavior Towards Adventure Tourism. U Manda, V. K., Naveenan R. V., Rengaswamy, R. i Matharu, H. (Ur.), *Perspectives on Business Management & Economics* (37-48). Karnataka: Archers & Elevators Publishing House.
- [417] Xiao, X., Fang, C., Lin, H. i Chen, J. (2022). A framework for quantitative analysis and differentiated marketing of tourism destination image based on visual content of photos. *Tourism Management*, 93, 1-36.
- [418] Xie, C., Yu, J., Huang, S. S. i Zhang, J. (2022). Tourism e-commerce live streaming: Identifying and testing a value-based marketing framework from the live streamer perspective. *Tourism Management*, 91, 1-18.
- [419] Xu, J. i Sim, J. W. (2018). Characteristics of corporate R&D investment in emerging markets: Evidence from manufacturing industry in China and South Korea. *Sustainability*, 10(9), 1-18.
- [420] Yam, L., Raybould, M. i Gordon, R. (2018). Employment stability and retention in the hospitality industry: Exploring the role of job embeddedness. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 17(4), 445-464.
- [421] Yamashita, R. i Takata, K. (2021). Segmentation of active international sport tourists by destination loyalty. *Journal of Sport & Tourism*, 25(3), 237-251.
- [422] Yang, M. i Luo, S. (2021). Effects of rural restaurants' outdoor dining environment dimensions on customers' satisfaction: A consumer perspective. *Foods*, 10(9).
- [423] Yeoman, I. S. i McMahon-Beattie, U. (2019). The experience economy: Micro trends. *Journal of Tourism Futures*, 5(2), 114-119.
- [424] Zakon o sustavu strateškog planiranja i upravljanja razvojem Republike Hrvatske, NN 123/17. Zagreb: Narodne Novine.
- [425] Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma, NN 52/19, 42/20. Zagreb: Narodne Novine.

- [426] Zanon, D., Curtis, J., Lockstone-Binney, L. i Hall, J (2019). Examining future park recreation activities and barriers relative to societal trends. *Annals of Leisure Research*, 22(4), 506-531.
- [427] Zehrer, A. i Hallmann, K. (2015). A stakeholder perspective on policy indicators of destination competitiveness. *Journal of Destination Marketing & Management*, 4(2), 120-126.
- [428] Zelenika, R. (2000). *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*. Rijeka: Ekonomski fakultet, Sveučilište u Rijeci.
- [429] Zenker, S., Braun, E. i Gyimóthy, S. (2021). Too afraid to Travel? Development of a Pandemic (COVID-19) Anxiety Travel Scale (PATS). *Tourism Management*, 84. 1-11.
- [430] Zhang, W., Williams, A. M., Li, G. i Liu, A (2022). Entrepreneurial responses to uncertainties during the COVID-19 recovery: A longitudinal study of B&Bs in Zhangjiajie, China. *Tourism Management*, 91, 1-11.
- [431] Zhao, W., Ritchie, J. R. B. i Echtner, C. M. (2011). Social capital and tourism entrepreneurship. *Annals of Tourism Research*, 38(4), 1570-1593.
- [432] Zheng, R., Zhen, S., Mei, L. i Jiang, H. (2021). Ecotourism Practices in Potatso National Park From The Perspective of Tourists: Assessment And Developing Contradictions. *Sustainability*, 13(22), 1-14.
- [433] Zhou, J., He, P., Qin, Y. i Ren, D. (2019). A selection model based on SWOT analysis for determining a suitable strategy of prefabrication implementation in rural areas. *Sustainable Cities and Society*, 50, 1-13.
- [434] Zhu, D. i Xu, H. (2022). Novice tourists' play experience in commercial outdoor adventure tourism: The perspective of reversal theory. *Journal of Outdoor Recreation and Tourism*, 39, 1-10.
- [435] Zračna luka Rijeka d.o.o. (2023). *Promet 2021/2022*. Preuzeto 10.1.2023. s [http://rijeka-airport.hr/pages/sub/25/doc\\_hr/PROMET-2021-2022.pdf](http://rijeka-airport.hr/pages/sub/25/doc_hr/PROMET-2021-2022.pdf).
- [436] Zurawik, M. A. (2020). Socio-environmental influences on Nordic walking participation and their implications for well-being. *Journal of Outdoor Recreation and Tourism*, 29, 1-9.

## POPIS TABLICA

Tablica 1. Područja istraživanja teorijske podloge.....	15
Tablica 2. Područja istraživanja pregledom literature i empirijskih studija (outdoor turizam).....	39
Tablica 3. Pregled definicija outdoor turizma .....	42
Tablica 4. Dimenzije turizma u prirodi, ekoturizma, rekreacijskog i avanturističkog turizma .....	47
Tablica 5. Dimenzije outdoor turizma – rezultati pretraživanja ključnih riječi.....	52
Tablica 6. Dimenzije održivog razvoja outdoor turizma .....	56
Tablica 7. Profil ispitanika fokus grupe A.....	68
Tablica 8. Profil ispitanika fokus grupe B.....	69
Tablica 9. Grupirane asocijacije u kodove Fokus grupe A i Fokus grupe B .....	71
Tablica 10. Karakteristike uzorka dionika prema destinacijama.....	80
Tablica 11. Opis uzorka dionika prema vrsti djelatnosti .....	81
Tablica 12. Demografski profil dionika .....	81
Tablica 13. Aspekti poslovanja u outdoor turizmu dionika prema lokaciji.....	84
Tablica 14. Aspekti poslovanja dionika u outdoor turizmu prema djelatnostima .....	87
Tablica 15. Unaprjeđenje outdoor ponude dionika prema lokaciji .....	91
Tablica 16. Unaprjeđenje outdoor ponude dionika prema vrsti djelatnosti.....	91
Tablica 17. Djelovanje na tržišnu kompetitivnost dionika .....	92
Tablica 18. Djelovanje na tržišnu kompetitivnost dionika prema vrsti djelatnosti .....	93
Tablica 19. Uloga dionika na konkurentnost outdoor turizma .....	95
Tablica 20. Uloga dionika na konkurentnost outdoor turizma prema vrsti djelatnosti .....	95
Tablica 21. Doprinos i valorizacija dionika u outdoor ponudi .....	96
Tablica 22. Procjene potencijala doprinosa outdoor turističkoj ponudi prema vrsti djelatnosti dionika.....	97
Tablica 23. Doprinos dionika promociji outdoor turizma .....	98
Tablica 24. Procjena doprinosa dionika promociji prema vrsti djelatnosti .....	99
Tablica 25. Karakteristike uzorka lokalnog stanovništva.....	101
Tablica 26. Demografski profil ispitanika lokalnog stanovništva .....	101
Tablica 27. Stavovi lokalnog stanovništva o outdoor turistima .....	103
Tablica 28. Percepcija lokalnog stanovništva o važnosti outdoor turizma na konkurentnost destinacije .	103
Tablica 29. Percepcija lokalnog stanovništva o doprinosu outdoor turizma na razvoj lokalne zajednice	104
Tablica 30. Procijene utjecaja outdoor turizma na aspekte razvoja lokalne zajednice.....	104
Tablica 31. Percepcije pozitivnog utjecaja outdoor turizma na lokalnu zajednicu i na osobnu korist pojedinca .....	105

Tablica 32. Distribucije slaganja i neslaganja s tvrdnjama o doprinosu outdoor turizma na razvoj lokalne zajednice.....	106
Tablica 33. Rezultati testiranja razlika u distribucijama slaganja i neslaganja s tvrdnjama o doprinosu outdoor turizma na razvoj lokalne zajednice.....	106
Tablica 34. Ocjena uloge dionika u razvoju ponude i promocije outdoor turizma prema lokaciji ispitanika.....	109
Tablica 35. Procjene mogućnosti doprinosa dionika u razvoju ponude outdoor turizma .....	110
Tablica 36. Procjena osobnog uključivanja lokalnog stanovništva u razvoj ponude i promocije outdoor turizma.....	113
Tablica 37. Procjena negativnih utjecaja lokalnog stanovništva o outdoor turizmu .....	114
Tablica 38. Procjena lokalnog stanovništva o zapošljivosti kao posljedice razvoja outdoor turizma.....	114
Tablica 39. Karakteristike uzorka outdoor turista .....	117
Tablica 40. Demografski profil skupine turisti.....	117
Tablica 41. Broj noćenja turista u destinaciji .....	119
Tablica 42. Prosječna dnevna potrošnja turista .....	119
Tablica 43. Način dolaska turista u destinaciju .....	120
Tablica 44. Broj turističkih posjeta destinaciji .....	120
Tablica 45. Namjera ponovnog posjeta destinacije.....	120
Tablica 46. Noćenja outdoor turista po vrstama objekata .....	121
Tablica 47. Motiv dolaska u destinaciju.....	121
Tablica 48. Način informiranja u odabiru destinacije .....	122
Tablica 49. Bavljenje outdoor aktivnostima.....	122
Tablica 50. Ocjena outdoor ponude i promocije od strane outdoor turista .....	123
Tablica 51. Ocjena autentičnosti outdoor ponude .....	124
Tablica 52. Buduća preporuka destinacije outdoor turista .....	124
Tablica 53. NPS skor.....	125
Tablica 54. Korelacije ponude, promocije, autentičnosti i vjerojatnosti preporuke destinacije.....	125
Tablica 55. Ocjene elemenata outdoor ponude od strane turista.....	126
Tablica 56. Relevantnost aspekata turističkih sadržaja u outdoor turizmu .....	127
Tablica 57. Ocjene elemenata turističke destinacije u odnosu Primorsko-goranske i Istarske županije...	128
Tablica 58. Spremnost na preporuku destinacije od strane outdoor turista.....	129
Tablica 59. Koeficijent multiple regresije i koeficijent determinacije .....	130
Tablica 60. ANOVA - Analiza varijance .....	130
Tablica 61. Regresijski koeficijenti.....	131
Tablica 62. Beta koeficijenti statistički značajnih prediktora sklonosti preporuci destinacije.....	133
Tablica 63. Testiranje razlika u preporuci destinacije.....	134

Tablica 64. Usporedba preporuka po destinacijama.....	134
Tablica 65. Rezultati prediktora statističkog testiranja .....	135
Tablica 66. Testiranje razlika u stavu lokalne zajednice u aspektima važnosti outdoor turizma .....	136
Tablica 67. Rezultati statističkog testiranja t-testovima.....	137
Tablica 68. Testiranje razlika između dionika ponude outdoor turizma .....	138
Tablica 69. Testiranje razlika između dionika ponude outdoor turizma .....	140
Tablica 70. Tablica deskriptivnih statističkih mjera o pitanjima o ulozi različitih dionika outdoor turističke ponude prema županiji. ....	141
Tablica 71. Rezultati testiranja razlika u procjenama uloge dionika između Primorsko-goranske i Istarske županije .....	142
Tablica 72. Tvrtke u djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane 2021.....	153
Tablica 73. Struktura smještajnih kapaciteta otoka Krka .....	157
Tablica 74. Ponuda outdoor sadržaja prema broju poduzetnika.....	159
Tablica 75. Outdoor ponuda događanja otoka Krka.....	160
Tablica 76. Ponuda ostalih sadržaja otoka Krka .....	161
Tablica 77. Swot matrica outdoor turizma otoka Krka .....	162
Tablica 78. Benchmarking indikatori razvijenosti outdoor turizma.....	168
Tablica 79. PESTLE analiza outdoor turizma otoka Krka .....	173
Tablica 80. Kriteriji segmentacije outdoor turizma otoka Krka .....	189
Tablica 81. Prijedlog nastupa na turističkim sajmovima i skupovima .....	199
Tablica 82. Struktura prihoda i rashoda razvoja outdoor turizma Otoka Krka u programskom razdoblju od tri godine .....	211
Tablica 83. Kriteriji praćenja uspješnosti upravljanja outdoor turizmom .....	224
Tablica 84. Pokazatelji održivosti turizma destinacije u primjeni outdoor turizma .....	226

## POPIS SHEMA

Shema 1. Prikaz procesa pregleda literature u poglavlju Model koncepcije razvoja u turizmu.....	16
Shema 2. Model koncepcije razvoja.....	18
Shema 3. Elementi konkurentske prednosti .....	34
Shema 4. Prikaz procesa pregleda literature u poglavlju Teorijske determinante outdoor turizma .....	40
Shema 5. Konceptualne dimenzije outdoor turizma.....	55
Shema 6. Outdoor turizam u specifičnim oblicima turizma .....	57
Shema 7. Stablo odnosa za skup doprinosa fokus grupa.....	72
Shema 8. Usporedba mogućnosti doprinosa i trenutne uloge dionika u razvoju outdoor ponude .....	97
Shema 9. Ocjena uloge dionika u razvoju ponude outdoor turizma.....	108
Shema 10. Procjene uloge dionika u unaprjeđenju promocije outdoor turizma.....	108
Shema 11. Prosječne ocjene trenutne uloge dionika i njihovih mogućnosti na razvoj ponude outdoor turizma.....	112
Shema 12. Prosječne ocjene trenutne uloge dionika i njihovih mogućnosti na razvoj promocije outdoor turizma.....	112
Shema 13. Struktura smještajnih kapaciteta otoka Krka 2022. ....	145
Shema 14. Dolasci i noćenja stranih turista na otoku Krku 2021. godine.....	146
Shema 15. Dolasci i noćenja otoka Krka u periodu 2015. – 2021. ....	146
Shema 16. Atrakcijska osnova outdoor turizma otoka Krka .....	147
Shema 17. Strateški ciljevi razvoja turizma .....	183
Shema 18. Portfoglio matrica outdoor aktivnosti na zemlji .....	204
Shema 19. Portfoglio matrica outdoor aktivnosti na vodi .....	204
Shema 20. Portfoglio matrica outdoor aktivnosti u zraku .....	205
Shema 21. Klasteri outdoor turizma prema outdoor aktivnostima .....	206
Shema 22. Model upravljanja održivim razvojem outdoor turizma .....	220

# PRILOZI

## PRILOG 1. ANKETNI UPITNIK ZA DIONIKE PONUDE

### ANKETNI UPITNIK

Poštovane/i,

Provodimo istraživanje u sklopu doktorske disertacije pod nazivom Konceptija razvoja outdoor turizma kao generatora konkurentnosti destinacije.

Molimo Vas da odvojite dio Vašeg vremena i ispunite upitnik kako bi se što potpunije istražila navedena problematika. Upitnik je anoniman, a za ispunjavanje je potrebno 10-tak minuta. Kod svih odgovora molimo označite samo jedan odgovor. Zahvaljujemo na Vašem trudu i pomoći!

mr.sc. Vedran Zubović

doktorand Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Sveučilište u Rijeci.

**P0. Destinacija:** \_\_\_\_\_

**P1. Spol** (molimo označite):  Muški  Ženski

**P2. Molimo označite Vašu dob:**

18-25  26-30  31-45  46-60  61 i više

**P3. Iz koje države dolazite?** \_\_\_\_\_

**P4. Koja je Vaša najviša razina obrazovanja?**

- |   |  |
|---|--|
| <input type="radio"/> Osnovna škola ili niže      | <input type="radio"/> Viša škola                       |
| <input type="radio"/> Trogodišnja strukovna škola | <input type="radio"/> Fakultet                         |
| <input type="radio"/> Srednja škola               | <input type="radio"/> Magisterij ili doktorat znanosti |

**P5. Vaša djelatnost obuhvaća (molimo označiti jedan odgovor):**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="radio"/> Sustav turističkih zajednica               | <input type="radio"/> Hotelijerstvo ili ugostiteljstvo |
| <input type="radio"/> Poduzetništvo povezano sa outdoor turizmom | <input type="radio"/> Sponzorstvo turističkih događaja |
| <input type="radio"/> Turistička agencija                        | <input type="radio"/> Ostalo _____                     |

**P6. Molimo kratko opišite sadržaj Vaše ponude i usluga:** \_\_\_\_\_

**P7. Molimo navedite:**

Godinu početka djelatnosti: \_\_\_\_\_

Broj zaposlenih u Vašem poduzeću: \_\_\_\_\_

**P8. Molimo navedite do 6 gradova/općina/naselja u kojima obavljate Vašu turističku djelatnost:**

\_\_\_\_\_



<b>P9.</b>	<b>U kojoj mjeri Vaše poduzeće radi na sljedećim aspektima poslovanja u outdoor turizmu:</b>	1 – izrazito malo 7 – izrazito puno						
9.1.	Poboljšanje usluge gostima	1	2	3	4	5	6	7
9.2.	Izgradnja odnosa sa gostima/ korisnicima	1	2	3	4	5	6	7
9.3.	Zapošljavanje kvalificirane radne snage (osobe koje na bilo koji način poznaju outdoor turizam)	1	2	3	4	5	6	7
9.4.	Omogućavanje treninga i dodatnih edukacija za zaposlenike vezanih za outdoor turizam	1	2	3	4	5	6	7
9.5.	Održivom razvoju (ekološkom, ekonomskom i društvenom aspektu)	1	2	3	4	5	6	7
9.6.	Korištenje stranih brendova u poslovanju, a vezano uz outdoor ponudu (sportska oprema i sl.)	1	2	3	4	5	6	7
9.7.	Povezivanje s drugim poduzećima, suradnji s drugim djelatnostima u formiranju ponude i promocije	1	2	3	4	5	6	7
9.8.	Unaprjeđenje i obnova materijalnih i tehnoloških resursa	1	2	3	4	5	6	7
9.9.	Korištenje naprednih tehnologija (digitalna transformacija, tehnologija virtualne stvarnosti i sl.)	1	2	3	4	5	6	7
9.10.	Obavljanje prodajnih aktivnosti preko vlastitih mrežnih stranica i društvenih mreža	1	2	3	4	5	6	7
9.11.	Obavljanje promotivnih aktivnosti preko vlastitih mrežnih stranica i društvenih mreža	1	2	3	4	5	6	7
9.12.	Razvijanje vlastitog brenda	1	2	3	4	5	6	7
9.13.	Stvaranje potpuno novih proizvoda / ponude	1	2	3	4	5	6	7
9.14.	Proširenje postojeće ponude	1	2	3	4	5	6	7
9.15.	Inoviranje procesa poslovanja	1	2	3	4	5	6	7
9.16.	Proširenje djelatnosti poslovanja	1	2	3	4	5	6	7

**P10. Jeste li u posljednje dvije godine unaprjeđivali svoju ponudu?**

Da  Ne

**P10A. Ako jeste, molimo opišite kako:** \_\_\_\_\_

<b>P11.</b>	<b>Kako biste procijenili sljedeće aspekte Vašeg poslovanja:</b>	1 – nikad 7 – stalno						
11.1.	Koliko često prvi uvodite nove proizvode ili usluge na tržište (destinacije)?	1	2	3	4	5	6	7
11.2.	Koliko često se nastojite isticati i biti što konkurentniji u odnosu na ostale?	1	2	3	4	5	6	7
11.3.	Koliko često Vaše poduzeće smatrate proaktivnim (djelovanje prije potražnje)?	1	2	3	4	5	6	7

11.4.	Koliko često prikupljate informacije o svom sektoru poslovanja (npr. konkurenciji)?	1	2	3	4	5	6	7
11.5.	Koliko često prikupljate informacije o potrebama gostiju?	1	2	3	4	5	6	7
11.6.	Koliko često reagirate na promjene tržišta?	1	2	3	4	5	6	7
11.7.	Koliko često prilagođavate svoje aktivnosti zahtjevima i potrebama gostiju?	1	2	3	4	5	6	7

**P12. Primjenjujete li u svom poslovanju standarde kvalitete (npr. ISO ili dr.)?**

Da  Ne

**P12A. Ako da, molimo navedite koje:** \_\_\_\_\_

**P13. Kako ocjenjujete ulogu turističkih zajednica na konkurentnost outdoor turizma?**

- 1 – Izrazito negativno  5  
 2  6  
 3  7 – Izrazito pozitivno  
 4 - Osrednje

<b>P14.</b>	<b>Kako ocjenjujete ulogu turističkih zajednica (TZ) na konkurentnost outdoor turizma u sljedećim aspektima:</b>	1 – izrazito negativno 7 – izrazito pozitivno						
14.1.	U kojoj mjeri smatrate da TZ može više doprinijeti ponudi outdoor-a?	1	2	3	4	5	6	7
14.2.	U kojoj mjeri smatrate da TZ može više doprinijeti promociji outdoor-a?	1	2	3	4	5	6	7

**P15. Kako ocjenjujete ulogu poduzetnika na konkurentnost outdoor turizma?**

- 1 – Izrazito negativno  5  
 2  6  
 3  7 – Izrazito pozitivno  
 4 - Osrednje

<b>P16.</b>	<b>Kako ocjenjujete ulogu poduzetnika na konkurentnost outdoor turizma u sljedećim aspektima:</b>	1 – izrazito negativno 7 – izrazito pozitivno						
16.1.	U kojoj mjeri smatrate da lokalni poduzetnici mogu više doprinijeti ponudi outdoor-a?	1	2	3	4	5	6	7
16.2.	U kojoj mjeri smatrate da lokalni poduzetnici mogu više doprinijeti promociji outdoor-a?	1	2	3	4	5	6	7

**P17. Kako ocjenjujete ulogu lokalnih vlasti na konkurentnost outdoor turizma?**

- 1 – Izrazito negativno  5  
 2  6  
 3  7 – Izrazito pozitivno  
 4 - Osrednje

<b>Kako ocjenjujete ulogu lokalnih vlasti na konkurentnost outdoor turizma u sljedećim aspektima:</b>		1 – izrazito negativno 7 – izrazito pozitivno						
18.1.	U kojoj mjeri smatrate da lokalne vlasti mogu više doprinijeti ponudi outdoora?	1	2	3	4	5	6	7
18.2.	U kojoj mjeri smatrate da lokalne vlasti mogu više doprinijeti promociji outdoora?	1	2	3	4	5	6	7

**P19. I za kraj, možete li procijeniti u kojoj je mjeri pandemija Covid-19 utjecala na Vaše poslovanje?**

- Uopće nije utjecala
- Donekle je utjecala
- Izrazito je utjecala

**P19A. Molimo da ukratko obrazložite odgovor na prethodno pitanje.**

---

**Zahvaljujemo Vam na popunjavanju upitnika.**

## PRILOG 2. ANKETNI UPITNIK ZA LOKALNO STANOVNIŠTVO

### ANKETNI UPITNIK

Poštovane/i,

Provodimo istraživanje u sklopu doktorske disertacije pod nazivom Konceptija razvoja outdoor turizma kao generatora konkurentnosti destinacije.

Molimo Vas da odvojite dio Vašeg vremena i ispunite upitnik kako bi se što potpunije istražila navedena problematika. Upitnik je anonimn. Kod svih odgovora molimo označite samo jedan odgovor. Zahvaljujemo na Vašem trudu i pomoći!

mr.sc. Vedran Zubović

doktorand Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Sveučilište u Rijeci

#### P1. Molimo navedite:

U kojem gradu/općini/mjestu živite (trajni boravak): \_\_\_\_\_

Koliko godina živite u ovom mjestu (upišite samo cijeli broj godina): \_\_\_\_\_

Koliko osoba živi u Vašem kućanstvu uključujući Vas (upišite broj): \_\_\_\_\_

P2. **Spol** (molimo označite): ① Muški ② Ženski

#### P3. Molimo označite Vašu dob:

- 18-25                       46-60  
 26-30                       61 i više  
 31-45

#### P4. Koja je Vaša najviša razina obrazovanja?

- Osnovna škola ili niže                       Viša škola  
 Trogodišnja strukovna škola                       Fakultet  
 Srednja škola                       Magisterij ili doktorat znanosti

#### P5. Molimo izrazite Vaše mišljenje o outdoor turistima:

- 1 – Izrazito negativno                       5  
 2                       6  
 3                       7 – Izrazito pozitivno  
 4

#### P6. Prema Vašem mišljenju, u kojoj mjeri outdoor turizam ima važnu ulogu na konkurentnost destinacije?

- 1 – Nema nikakvu ulogu                       5  
 2                       6  
 3                       7 – Ima izrazito važnu ulogu  
 4 – Ima srednje važnu ulogu

<b>P7.</b>	<b>Molimo Vas da ocijenite slijedeće dionike u Vašem mjestu (vlastita procjena):</b>	1 – izrazito negativno							
		7 – izrazito pozitivno							
7.1.	Kako ocjenjujete ulogu turističkih zajednica u razvoju ponude outdoor turizma?	1	2	3	4	5	6	7	

7.2.	Kako ocjenjujete ulogu turističkih zajednica u promociji outdoor turizma?	1	2	3	4	5	6	7
7.3.	Kako ocjenjujete ulogu lokalne uprave i samouprave u razvoju ponude outdoor turizma?	1	2	3	4	5	6	7
7.4.	Kako ocjenjujete ulogu lokalne uprave i samouprave u unaprjeđenju promocije outdoor turizma?	1	2	3	4	5	6	7
7.5.	Kako ocjenjujete ulogu hotelijera u razvoju ponude outdoor turizma?	1	2	3	4	5	6	7
7.6.	Kako ocjenjujete ulogu ugostitelja u razvoju ponude outdoor turizma (dodatni sadržaji poput prodaje hrane i pića)?	1	2	3	4	5	6	7
7.7.	Kako ocjenjujete ulogu hotelijera u unaprjeđenju promocije outdoor turizma?	1	2	3	4	5	6	7
7.8.	Kako ocjenjujete ulogu ugostitelja u unaprjeđenju promocije outdoor turizma (dodatni sadržaji poput prodaje hrane i pića)?	1	2	3	4	5	6	7
7.9.	Kako ocjenjujete ulogu poduzetnika (npr. iznajmljivači sportske opreme) u razvoju ponude outdoor turizma?	1	2	3	4	5	6	7
7.10.	Kako ocjenjujete ulogu poduzetnika u razvoju promocije outdoor turizma?	1	2	3	4	5	6	7
<b>P8.</b>	<b>Molimo Vas da procijenite sljedeće aspekte outdoor turizma u Vašem mjestu:</b>	1 – izrazito malo 7 – izrazito puno						
8.1.	U kojoj mjeri podržavate razvoj nove ponude outdoor turizma u destinaciji kako bi se privuklo više turista?	1	2	3	4	5	6	7
8.2.	Koliko smatrate da ćete imati osobnu korist od razvoja outdoor turizma?	1	2	3	4	5	6	7
8.3.	U kojoj mjeri smatrate da će razvoj outdoor turizma omogućiti veće zapošljavanje u zajednici?	1	2	3	4	5	6	7
8.4.	U kojoj mjeri smatrate da će razvoj outdoor turizma utjecati na povećanje uništavanja destinacije?	1	2	3	4	5	6	7
8.5.	U kojoj mjeri smatrate da će razvoj outdoor turizma utjecati na probleme u prometu (stvaranje većih gužvi i zakrčenost prometnica)?	1	2	3	4	5	6	7
8.6.	U kojoj mjeri smatrate da lokalna uprava i samouprava može više doprinijeti razvoju ponude outdoor turizma?	1	2	3	4	5	6	7
8.7.	U kojoj mjeri smatrate da lokalna uprava i samouprava može više doprinijeti razvoju promocije outdoor turizma?	1	2	3	4	5	6	7
8.8.	U kojoj mjeri smatrate da hotelijeri kao dodatni element ponude mogu više doprinijeti razvoju ponude outdoor turizma?	1	2	3	4	5	6	7
8.9.	U kojoj mjeri smatrate da hotelijeri mogu više doprinijeti razvoju promocije outdoor turizma?	1	2	3	4	5	6	7

8.10.	U kojoj mjeri smatrate da ugostitelji kao dodatni element ponude mogu više doprinijeti razvoju ponude outdoor turizma (ponuda hrane i pića)?	1	2	3	4	5	6	7
8.11.	U kojoj mjeri smatrate da ugostitelji kao dodatni element ponude mogu više doprinijeti razvoju promocije outdoor turizma (ponuda hrane i pića)?	1	2	3	4	5	6	7
8.12.	U kojoj mjeri smatrate da lokalni poduzetnici mogu više doprinijeti razvoju ponude outdoor turizma?	1	2	3	4	5	6	7
8.13.	U kojoj mjeri smatrate da lokalni poduzetnici mogu više doprinijeti razvoju promocije outdoor turizma?	1	2	3	4	5	6	7
8.14.	U kojoj mjeri smatrate da turističke agencije mogu više doprinijeti razvoju ponude outdoor turizma?	1	2	3	4	5	6	7
8.15.	U kojoj mjeri smatrate da turističke agencije mogu više doprinijeti razvoju promocije outdoor turizma?	1	2	3	4	5	6	7
8.16.	U kojoj mjeri smatrate da turističke zajednice mogu više doprinijeti razvoju ponude outdoor turizma?	1	2	3	4	5	6	7
8.17.	U kojoj mjeri smatrate da turističke zajednice mogu više doprinijeti razvoju promocije outdoor turizma?	1	2	3	4	5	6	7

**P9. Prema Vašem mišljenju koliko outdoor turizam doprinosi razvoju lokalne zajednice?**

- 1 – Uopće ne doprinosi       5  
 2                                       6  
 3                                       7 – Izrazito doprinosi  
 4

<b>P10.</b>	<b>Molimo da ocijenite sljedeće aspekte outdoor turizma:</b>	1 – izrazito malo 7 – izrazito puno
-------------	--	--

10.1.	Koliko outdoor turizam doprinosi boljem imidžu destinacije?	1	2	3	4	5	6	7
10.2.	Koliko outdoor turizam doprinosi razvoju i unaprjeđenju turističke infrastrukture?	1	2	3	4	5	6	7
10.3.	Na koji način smatrate da outdoor turizam povećava kvalitetu života lokalne zajednice?	1	2	3	4	5	6	7
10.4.	Na koji način smatrate da outdoor turizam doprinosi razvitku lokalnog gospodarstva?	1	2	3	4	5	6	7

<b>P11</b>	<b>Molimo Vas da ocijenite sljedeće aspekte povezane s Vašim namjerama uključivanja u outdoor ponudu i promociju:</b>	1 – izrazito malo 7 – izrazito puno
------------	---	--

11.1.	U kojoj mjeri ocjenjujete mogućnost Vašeg osobnog uključivanja u formiranje ponude outdoor turizma (kao poduzetnika)?	1	2	3	4	5	6	7
11.2.	U kojoj mjeri ocjenjujete mogućnost Vašeg osobnog uključivanja u formiranje promocije outdoor turizma (kao poduzetnika)?	1	2	3	4	5	6	7

**Zahvaljujemo Vam na popunjavanju upitnika.**

## PRILOG 3. ANKETNI UPITNIK ZA OUTDOOR TURISTE

### ANKETNI UPITNIK

Poštovane/i,

Provodimo istraživanje u sklopu doktorske disertacije pod nazivom Konceptija razvoja outdoor turizma kao generatora konkurentnosti destinacije.

Molimo Vas da odvojite dio Vašeg vremena i ispunite upitnik kako bi se što potpunije istražila navedena problematika. Upitnik je anonimn. Kod svih odgovora molimo označite samo jedan odgovor. Zahvaljujemo na Vašem trudu i pomoći!

mr.sc. Vedran Zubović

doktorand Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Sveučilište u Rijeci

**P1. Molimo označite Vašu dob:**

- 18-25    26-30    31-45  
 46-60    61 i više

**P2. Spol** (molimo označite):  Muški    Ženski

**P3. Koja je Vaša najviša razina obrazovanja?**

- Osnovna škola ili niže    Viša škola  
 Trogodišnja strukovna škola    Fakultet  
 Srednja škola    Magisterij ili doktorat znanosti

**P4. Iz koje države dolazite?** \_\_\_\_\_

**P5. Koliko noćenja planirate ostvariti ili jeste ostvarili u ovoj destinaciji?**

- Bez noćenja    4 – 7 noćenja  
 1 – 3 noćenja    Više od 7 noćenja

**P6. Koliko ste u prosjeku dnevno potrošili u ovoj destinaciji (bez troškova smještaja)?**

- Manje od 30,00 € / 225,00 HRK    50,00 € - 100,00 € / 375,00 HRK – 745,00 HRK  
 30,00 € - 50,00 € / 225,00 HRK – 375,00 HRK    Više od 100,00 € / 745,00 HRK

**P7. U destinaciju došao sam/došla sam:**

- Individualno  
 S obitelji i/ili prijateljima  
 U organiziranom grupnom putovanju

**P8. Koliko ste puta do sada posjetili ovu destinaciju s ciljem outdoor turističke aktivnosti?**

- Prvi put sam ovdje  
 2 – 5 puta  
 Više od 5 puta

**P9. Namjeravate li ponovno posjetiti ovu destinaciju?**

- Da    Ne    Ne znam

**P9A. Ako je Vaš odgovor NE, molimo objasnite razlog.** \_\_\_\_\_

**P10. Gdje ste smješteni?**

- |   |  |
|---|--|
| <input type="radio"/> U hotelu s 4 ili 5 zvjezdica                          | <input type="radio"/> U kampu                            |
| <input type="radio"/> U hotelu s 3 ili manje zvjezdica                      | <input type="radio"/> Privatno (prijatelji, rodbina)     |
| <input type="radio"/> U obiteljskom smještaju (apartmani za iznajmljivanje) | <input type="radio"/> Bez smještaja sam (dnevna posjeta) |
| <input type="radio"/> U odmaralištu ili turističkom naselju                 | <input type="radio"/> Ostalo _____                       |

**P11. Koji je Vaš glavni motiv dolaska u destinaciju?**

- Bavljenje outdoor aktivnostima glavni je motiv dolaska
- Bavljenje outdoor aktivnostima popratni je motiv dolaska
- Dolazak je bio drugi motiv, ali sam po dolasku otkrio/otkrila zanimljive aktivnosti outdoor ponude
- Ostalo \_\_\_\_\_

**P12. Koliko dugo se bavite outdoor turističkim aktivnostima?**

- |   |                                       |
|---|---------------------------------------|
| <input type="radio"/> bavim se samo povremeno | <input type="radio"/> 3 – 5 godina    |
| <input type="radio"/> Manje od godinu dana    | <input type="radio"/> 5 i više godina |
| <input type="radio"/> 1 – 3 godine            | <input type="radio"/> Ostalo _____    |

**P13. Na koji način ste saznali za aktivnost/događanje na kojem ste prisustvovali?**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="radio"/> Osobna preporuka   | <input type="radio"/> Sajmovi i prezentacije |
| <input type="radio"/> Oglašavanjem putem Interneta   | <input type="radio"/> Ostalo _____           |
| <input type="radio"/> Oglašavanjem u novinama ili drugim tiskanim medijima (propagandni letci i dr.) |  |

P14.	Molimo Vas da ocijenite slijedeće aspekte ponude i promocije outdoor turizma u destinaciji:	1 – izrazito malo 7 – izrazito puno						
		1	2	3	4	5	6	7
14.1.	Kako ocjenjujete ponudu outdoor turizma u destinaciji?							
14.2.	Kako ocjenjujete promociju outdoor turizma u destinaciji?							
14.3.	Kako ocjenjujete autentičnost ponude outdoor turizma u destinaciji?							

**P14A. Molimo obrazložite svoj odgovor povezan s autentičnosti ponude.**

---

**P15. U kojoj biste mjeri preporučili ovu destinaciju za outdoor turizam prijateljima ili poznanicima?**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="radio"/> 0 - Uopće ne bih preporučio-la | <input type="radio"/> 6                              |
| <input type="radio"/> 1                              | <input type="radio"/> 7                              |
| <input type="radio"/> 2                              | <input type="radio"/> 8                              |
| <input type="radio"/> 3                              | <input type="radio"/> 9                              |
| <input type="radio"/> 4                              | <input type="radio"/> 10 - Sigurno bih preporučio-la |
| <input type="radio"/> 5                              |  |



<b>P16. Molimo Vas da ocijenite elemente turističke ponude u ovoj destinaciji (vlastita procjena):</b>		1 – izrazito malo 7 – izrazito puno							
16.1.	Klima	1	2	3	4	5	6	7	
16.2.	Ljubaznost stanovništva	1	2	3	4	5	6	7	
16.3.	Ljubaznost zaposlenih u turizmu	1	2	3	4	5	6	7	
16.4.	Znanje stranih jezika zaposlenih u turizmu	1	2	3	4	5	6	7	
16.5.	Prometna dostupnost	1	2	3	4	5	6	7	
16.6.	Lokalni promet	1	2	3	4	5	6	7	
16.7.	Turističke informacije prije dolaska u destinaciju	1	2	3	4	5	6	7	
16.8.	Turistička signalizacija u destinaciji	1	2	3	4	5	6	7	
16.9.	Signalizacija za outdoor turističke aktivnosti	1	2	3	4	5	6	7	
16.10.	Događaji vezani za outdoor turizam	1	2	3	4	5	6	7	
16.11.	Uređenost mjesta	1	2	3	4	5	6	7	
16.12.	Urbana skladnost	1	2	3	4	5	6	7	
16.13.	Šetnice	1	2	3	4	5	6	7	
16.14.	Parkovi i zelene površine	1	2	3	4	5	6	7	
16.15.	Ljepota krajolika	1	2	3	4	5	6	7	
16.16.	Očuvanost okoliša	1	2	3	4	5	6	7	
16.17.	Čistoća mora	1	2	3	4	5	6	7	
16.18.	Osjećaj sigurnosti i zaštite	1	2	3	4	5	6	7	
16.19.	Radno vrijeme uslužnih djelatnosti (banke, trgovine i sl.)	1	2	3	4	5	6	7	
16.20.	Radno vrijeme ugostiteljskih objekata	1	2	3	4	5	6	7	
16.21.	Trgovine	1	2	3	4	5	6	7	
16.22.	Objekti za smještaj	1	2	3	4	5	6	7	
16.23.	Ugostiteljski objekti	1	2	3	4	5	6	7	
16.24.	Sportski sadržaji	1	2	3	4	5	6	7	
16.25.	Ponuda sadržaja outdoor aktivnosti	1	2	3	4	5	6	7	
16.26.	Lokalna gastronomija	1	2	3	4	5	6	7	
16.26.	Odnos cijene i kvalitete ponude	1	2	3	4	5	6	7	
<b>P17. Molimo Vas da procijenite sljedeće aspekte destinacije, ako ih koristite, odnosno ako su Vam važni:</b>		0 – ne koristim, nije mi važno 1 – izrazito negativno 7 – izrazito pozitivno							
17.1.	Parkirališta	0	1	2	3	4	5	6	7
17.2.	Kulturno - povijesna baština	0	1	2	3	4	5	6	7

17.3.	Ponuda suvenira	0	1	2	3	4	5	6	7
17.4.	Uređenost i čistoća plaža	0	1	2	3	4	5	6	7
17.5.	Turistički sadržaji na plažama	0	1	2	3	4	5	6	7
17.6.	Kulturni sadržaji	0	1	2	3	4	5	6	7
17.7.	Zabavni sadržaji	0	1	2	3	4	5	6	7
17.8.	Ponuda najma sportske opreme	0	1	2	3	4	5	6	7
17.9.	Sadržaji za zdravstveni turizam	0	1	2	3	4	5	6	7
17.10.	Ponuda izleta	0	1	2	3	4	5	6	7

**P18. Kako ocjenjujete utjecaj outdoor turizma na ukupnu ponudu destinacije?**

- 0 – Izrazito negativno       6  
 1                                       7  
 2                                       8  
 3                                       9  
 4                                       10 – Izrazito pozitivno  
 5

**P19. Kako ocjenjujete utjecaj outdoor turizma u prepoznatljivosti i brendiranju destinacije?**

- 1 – Izrazito negativno       5  
 2                                       6  
 3                                       7 – Izrazito pozitivno  
 4

**P20. U kojoj je mjeri boravak u destinaciji ispunio Vaša očekivanja vezana uz outdoor turističku ponudu?**

- 1 – Znatno ispod očekivanja       5  
 2                                       6  
 3                                       7 – Znatno iznad očekivanja  
 4 – U skladu s očekivanjima

<b>P21.</b>	<b>Također Vas molimo da ocijenite sljedeće aspekte outdoor turizma u destinaciji:</b>	1 – izrazito negativno 7 – izrazito pozitivno							
21.1.	Stručnost i sposobnost djelatnika u outdoor turizmu u ovoj destinaciji	1	2	3	4	5	6	7	
21.2.	Oprema i objekti koji su u sastavu outdoor turističke ponude u ovoj destinaciji	1	2	3	4	5	6	7	
21.3.	Napori djelatnika u prilagodbi ponude outdoor sadržaja Vašim željama i potrebama	1	2	3	4	5	6	7	
21.4.	Brzo reagiranje djelatnika u outdoor turizmu na Vaše želje, potrebe i/ili probleme	1	2	3	4	5	6	7	

**P22. U kojoj mjeri pratite trendove outdoor turizma?**

- 1 – Ne pratim uopće                       5  
 2     6  
 3     7 –Redovito pratim  
 4

**P23. U kojoj mjeri outdoor turizam ima važnu ulogu u planiranju Vaših turističkih aktivnosti?**

- 1 – Nema nikakvu ulogu                       5  
 2     6  
 3     7 –Ima izrazito važnu ulogu  
 4 – Ima osrednje važnu ulogu

**P24. Jeste li imali priliku sudjelovati u outdoor turističkim aktivnostima u ostalim regijama u Hrvatskoj?**

- 1 – Da     2 – Ne

**P24A. Ako je odgovor DA, molimo navedite do tri Vama najznačajnije lokacije na kojima ste sudjelovali:**

---

**P25. U kojoj mjeri smatrate da je outdoor turistička ponuda u tim destinacijama bolja ili lošija od ove destinacije?**

- 1 – Izrazito lošija                               5  
 2     6  
 3     7 – Izrazito bolja  
 4 – Podjednaka

**P26 I za kraj, možete li procijeniti u kojem je intenzitetu pandemija COVID-19 utjecala na Vaše turističke aktivnosti?**

- Uopće nije utjecala - putovao/la sam jednako kao i prije pandemije  
 Donekle je utjecala - putovao/la sam rjeđe nego ranije  
 Izrazito je utjecala - uopće nisam putovao/la

**P26A. Molimo da ukratko obrazložite odgovor na prethodno pitanje.**

---

**Zahvaljujemo Vam na popunjavanju upitnika.**

## PRILOG 4. VODIČ ZA FOKUS GRUPU

### Uvod moderatora:

Dobar dan! Zahvaljujemo što ste se odazvali pozivu za sudjelovanjem u fokus grupi. Moje ime je \_\_\_\_\_. Provodimo istraživanje u sklopu doktorske disertacije pod nazivom Konceptija razvoja outdoor turizma kao generatora konkurentnosti destinacije. Predviđeno je trajanje rasprave od 120 min., kao slobodne rasprave u kojoj molim da iznosite samo vlastite stavove i razmišljanja. Pitanja ne obuhvaćaju iznošenje povjerljivih podataka. U slučaju da ne želite sudjelovati u raspravi na određeno pitanje, slobodni ste to učiniti. Fokus grupa se snima u cilju točne transkripcije podataka, a Vaši osobni podaci ostaju zaštićeni.

Program rasprave je slijedeći. Prvi dio obuhvaća predstavljanje učesnika, a u drugom dijelu slijedi rasprava koja obuhvaća slijedeće teme (1) Trendovi outdoor turizma, (2) Upravljanje razvojem outdoor turizma, (3) Kvalitativni ciljevi razvoja outdoor turizma, (4) Uloga dionika u upravljanju i razvoju outdoor turizma, (5) Stvaranje konkurentne prednosti outdoor turizma, (6) Ocjena elemenata ponude i promocije outdoor turizma, (7) Razvoj poduzetništva i poduzetničke inicijative u outdoor turizmu. Treći dio obuhvaća razmatranje anketnog upitnika za terensko ispitivanje. Četvrti dio obuhvaća zaključak rasprave.

Nadam se da ćete uživati sudjelujući u ovom istraživanju.

Sadržaj	Min
<b>Prvi dio:</b>	<b>7</b>
Predstavljanje cilja istraživanja s temama	2
Predstavljanje učesnika i moderatora	5
<b>Drugi dio:</b>	
<b>Q.1. Trendovi outdoor turizma</b>	<b>8</b>
trendovi ponude koji su najzastupljeniji i koji se mogu u budućnosti najbolje aplicirati na otok Krk: soft i hard oblici outdoor aktivnosti, aktivnosti na zemlji, u vodi i u zraku	4
trendovi potražnje koji su najzastupljeniji i koji se mogu u budućnosti najbolje aplicirati na otok Krk: outdoor aktivnosti koje pružaju nezaboravno iskustvo, sve veća potražnja za avanturističkim aktivnostima	4
<b>Q.2. Ponuda outdoor turizma otoka Krka i najkonkurentniji outdoor turistički proizvod</b>	<b>48</b>
Kako procjenjujete ulaganje u outdoor ponudu otoka Krka	3
Koji su najzaslužniji dionici u razvoju ponude outdoor turizma na otoku Krku i zašto	4
Možete li ocijeniti outdoor ponudu u zastupljenosti i kvaliteti ponude prema soft i hard oblicima aktivnosti na zemlji, vodi i u zraku	8
Koji outdoor turistički proizvod smatrate najkonkurentnijim danas i kojeg vidite u budućnosti (aktivnosti)	8

Molim da u slijedećem upitniku u trajanju od 10 min. ocijenite slijedeće elemente ponude u destinaciji otoka Krka	15
<i>Ponuda outdoor sadržaja</i>	
<i>Parkovi za outdoor rekreaciju i zabavu</i>	
<i>Parkovi za outdoor rekreaciju za aktivnosti na zemlji</i>	
<i>Parkovi za outdoor rekreaciju za aktivnosti na vodi</i>	
<i>Parkovi za outdoor rekreaciju za aktivnosti u zraku</i>	
<i>Iznajmljivači sportske opreme</i>	
<i>Oprema za sportove na zemlji</i>	
<i>Oprema za sportove na vodi</i>	
<i>Ronilački centri</i>	
<i>Oprema za sportove u zraku</i>	
<i>Sportski klubovi i udruge</i>	
<i>Aktivnosti na zemlji</i>	
<i>Aktivnosti na vodi</i>	
<i>Aktivnosti u zraku</i>	
Događanja	
Outdoor događanja	
Outdoor događanja za aktivnosti na zemlji	
Outdoor događanja za aktivnosti na vodi	
Outdoor događanja za aktivnosti u zraku	
Kulturne manifestacije	
Gastronomске manifestacije	
Glazbena događanja	
Ponuda ostalih sadržaja	

Turističke agencije	
Turistički info centri	
Trgovački lanci	
Interpretacijski centri	
Muzeji	
Galerije i izložbe	
Akvarij	
Banke	
Dom zdravlja	
Ambulante	
Veterinarske stanice	
Punionice za električne automobile	
Postaje za najam električnih bicikala	
Plave zastave	
Plaže za pse	
Bazeni (hotelski-vanjski)	
Usluga taxi prijevoza	
Rasprava kviza	10
<b>Q.3. Promocija outdoor turizma otoka Krka</b>	<b>14</b>
Kako procjenjujete imidž otoka Krka kao outdoor destinacije	2
Kakav imidž destinacije očekujete u budućnosti i zašto	3
Kakvim procjenjujete ulaganje u promociju otoka Krka	3
Koji su najzaslužniji dionici u promociji outdoor turizma na otoku Krku i zašto	3
Kako vidite razvoj promocije u budućnosti	3
<b>Q.4. Upravljanje razvojem outdoor turizma na otoku Krku danas</b>	<b>15</b>
Kako ocjenjujete upravljanje razvojem outdoor ponudom i promocijom	3
Koji dionici su najzaslužniji za upravljanje ponudom i promocijom	3

Čija je uloga u razvoju outdoor turizma najslabije zastupljena	3
Čiju ulogu u budućnosti vidite kao najznačajniju u razvoju outdoor turizma	3
Kako vidite ulogu sponzora u upravljanju ponudom i promocijom outdoor turizma	3
<b>Q.5. Elementi ponude koji su najvažniji gostima koji dolaze radi outdoor turizma</b>	<b>5</b>
Koje elemente ponude u outdoor turizmu smatrate najvažnijima za privlačenje novih gostiju i zašto	5
<b>Q.6. Razvoj poduzetništva u outdoor turizmu na otoku Krku</b>	<b>10</b>
Kakvim ocjenjujete poduzetništvo u outdoor turizmu danas (prema vrstama poduzetnika)	3
Kako vidite razvoj u budućnosti i s kojim oblicima aktivnosti	3
Što bi poduzetnike trebalo motivirati da se aktivnije bave outdoor ponudom i promocijom	2
Kako procjenjujete lokalno stanovništvo u ulozi većeg uključivanja u poduzetničke inicijative outdoor turizma danas i u budućnosti	2
<b>Q.7. Definiranje ključnih ciljeva razvoja outdoor turizma koji se odnose na upravljanje i na razvoj ponude</b>	<b>3</b>
Koje biste ciljeve postavili za upravljanje i razvoj outdoor turizma	3
<b>Treći dio</b>	<b>8</b>
Provjera dijelova anketnog upitnika - rasprava o razumijevanju pitanja	8
<b>Četvrti dio</b>	<b>5</b>
Zaključak i zahvala	5
	<b>120</b>

**PRILOG 5. DESKRIPTIVNE STATISTIČKE MJERE VARIJABLI NA SKALAMA  
PROCJENE LIKERTOVOG TIPA**

**Tablica 1. Deskriptivne statističke vrijednosti procjena na skalama Likertove ljestvice na primjeni upitnika za dionike**

	N	Mean		Std.	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Std.	Statistic	Statistic	Std.	Statistic	Std.
			Error			Error		Error
U kojoj mjeri Vaše poduzeće radi na slijedećim aspektima poslovanja - poboljšanje usluge gostima	238	5,50	,105	1,614	-1,132	,158	,706	,314
U kojoj mjeri Vaše poduzeće radi na slijedećim aspektima poslovanja - izgradnji odnosa s gostima-korisnicima	238	5,63	,103	1,582	-1,245	,158	,989	,314
U kojoj mjeri Vaše poduzeće radi na slijedećim aspektima poslovanja - zapošljavanju kvalificirane radne snage	238	3,44	,133	2,057	,220	,158	-1,253	,314
U kojoj mjeri Vaše poduzeće radi na slijedećim aspektima poslovanja - omogućavanju treninga i dodatnih edukacija za zaposlenike vezano uz outdoor turizam	238	3,01	,115	1,780	,524	,158	-,734	,314
U kojoj mjeri Vaše poduzeće radi na slijedećim aspektima poslovanja - održivom razvoju	238	4,63	,113	1,743	-,430	,158	-,660	,314
U kojoj mjeri Vaše poduzeće radi na slijedećim aspektima poslovanja - korištenje stranih brendova u poslovanju, a vezano uz outdoor ponudu	238	2,72	,118	1,818	,732	,158	-,624	,314
U kojoj mjeri Vaše poduzeće radi na slijedećim aspektima poslovanja - povezivanje s drugim poduzećima, suradnja s drugim djelatnostima u formiranju ponude i promocije	238	4,60	,119	1,834	-,375	,158	-,839	,314
U kojoj mjeri Vaše poduzeće radi na slijedećim aspektima poslovanja - unaprjeđenje i obnova materijalnih i tehnoloških resursa	238	4,16	,115	1,773	-,219	,158	-,872	,314

	N	Mean		Std.	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Std.	Statistic	Statistic	Std.	Statistic	Std.
			Error			Error		Error
U kojoj mjeri Vaše poduzeće radi na slijedećim aspektima poslovanja - korištenje naprednih tehnologija	238	4,47	,108	1,673	-,394	,158	-,573	,314
U kojoj mjeri Vaše poduzeće radi na slijedećim aspektima poslovanja - obavljanje prodajnih i promotivnih aktivnosti preko vlastitih mrežnih stranica i društvenih mreža	238	4,79	,124	1,919	-,531	,158	-,820	,314
U kojoj mjeri Vaše poduzeće radi na slijedećim aspektima poslovanja - razvijanje vlastitog brenda	238	4,93	,121	1,867	-,739	,158	-,451	,314
U kojoj mjeri Vaše poduzeće radi na slijedećim aspektima poslovanja - stvaranje potpuno novih proizvoda i ponude	238	4,57	,123	1,892	-,411	,158	-,917	,314
U kojoj mjeri Vaše poduzeće radi na slijedećim aspektima poslovanja - proširenje postojeće ponude	238	5,02	,112	1,731	-,799	,158	-,217	,314
U kojoj mjeri Vaše poduzeće radi na slijedećim aspektima poslovanja - inoviranje procesa poslovanja	238	4,46	,114	1,764	-,349	,158	-,761	,314
U kojoj mjeri Vaše poduzeće radi na slijedećim aspektima poslovanja - proširenje djelatnosti poslovanja	238	4,33	,122	1,877	-,262	,158	-,947	,314
Koliko često prvi uvodite nove proizvode ili usluge na tržište	238	4,59	,107	1,653	-,335	,158	-,646	,314
Koliko često se nastojite isticati i biti što konkurentniji u odnosu na ostale	238	5,18	,105	1,616	-,744	,158	-,196	,314
Koliko često Vaše poduzeće smatrate proaktivnim (djelovanje prije potražnje)	238	4,58	,106	1,628	-,317	,158	-,671	,314
Koliko često prikupljate informacije o svom sektoru poslovanja (npr. konkurenciji)	238	4,90	,114	1,762	-,536	,158	-,695	,314
Koliko često prikupljate informacije o potrebama gostiju	238	5,17	,113	1,737	-,685	,158	-,471	,314

	N	Mean		Std.	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Std.	Statistic	Statistic	Std.	Statistic	Std.
			Error			Error		Error
Koliko često reagirate na promjene tržišta	238	5,08	,107	1,649	-,645	,158	-,419	,314
Koliko često prilagođavate svoje aktivnosti zahtjevima i potrebama gostiju	238	5,49	,098	1,512	-,904	,158	,091	,314
Kako ocjenjujete ulogu TZ-a (turističke zajednice) danas na konkurentnost outdoor turizma	238	3,90	,110	1,696	-,270	,158	-,495	,314
Kako ocjenjujete ulogu poduzetnika danas na konkurentnost outdoor turizma	238	4,53	,073	1,131	,166	,158	,496	,314
Kako ocjenjujete ulogu ugostitelja danas na konkurentnost outdoor turizma	238	4,41	,082	1,265	-,099	,158	,471	,314
Kako ocjenjujete ulogu lokalnih vlasti danas na konkurentnost outdoor turizma	238	3,48	,107	1,658	,019	,158	-,793	,314
Kako ocjenjujete ulogu hotelijera danas na konkurentnost outdoor turizma	238	4,35	,080	1,236	-,144	,158	,524	,314
U kojoj mjeri smatrate da TZ može više doprinijeti ponudi outdoor	238	5,32	,114	1,752	-,986	,158	,129	,314
U kojoj mjeri smatrate da lokalni poduzetnici mogu više doprinijeti ponudi outdoor	238	5,53	,084	1,292	-,471	,158	-,591	,314
U kojoj mjeri smatrate da ugostitelji mogu više doprinijeti ponudi outdoor	238	5,03	,096	1,484	-,386	,158	-,632	,314
U kojoj mjeri smatrate da lokalne vlasti mogu više doprinijeti ponudi outdoor	238	5,30	,109	1,689	-,977	,158	,276	,314
U kojoj mjeri smatrate da hotelijeri mogu više doprinijeti ponudi outdoor	238	5,16	,093	1,440	-,515	,158	-,111	,314
U kojoj mjeri smatrate da TZ može više doprinijeti promociji outdoor	238	5,52	,110	1,693	-1,149	,158	,536	,314
U kojoj mjeri smatrate da lokalni poduzetnici mogu više doprinijeti promociji outdoor	238	5,39	,088	1,354	-,565	,158	-,400	,314
U kojoj mjeri smatrate da ugostitelji mogu više doprinijeti promociji outdoor	238	4,96	,099	1,520	-,328	,158	-,680	,314



	N	Mean		Std.	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Std.	Statistic	Statistic	Std.	Statistic	Std.
			Error			Error		Error
U kojoj mjeri smatrate da lokalne vlasti mogu više doprinijeti promociji outdoora	238	5,37	,106	1,643	-,936	,158	,180	,314
U kojoj mjeri smatrate da hotelijeri mogu više doprinijeti promociji outdoora	238	5,33	,088	1,360	-,621	,158	,149	,314

**Tablica 2. Deskriptivne statističke vrijednosti procjena na skalama Likertove ljestvice na primjeni upitnika za lokalnu zajednicu**

	N	Mean		Std.	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Std.	Statistic	Statistic	Std.	Statistic	Std.
			Error			Error		Error
Molimo izrazite Vaše mišljenje o outdoor turistima	258	5,68	,105	1,216	-,511	,210	-,838	,417
U kojoj mjeri outdoor turizam ima važnu ulogu na konkurentnost destinacije	258	5,51	,126	1,449	-,857	,210	,226	,417
Po Vašem mišljenju koliko outdoor turizam doprinosi razvoju lokalne zajednice	258	5,56	,115	1,328	-,909	,210	,903	,417
Koliko outdoor turizam doprinosi boljem imidžu destinacije	258	5,77	,104	1,204	-1,037	,210	1,098	,417
Koliko outdoor turizam doprinosi razvoju i unaprjeđenju turističke infrastrukture	258	5,34	,122	1,403	-,908	,210	1,049	,417
Na koji način smatrate da outdoor turizam povećava kvalitetu života lokalne zajednice	258	5,20	,120	1,380	-,583	,210	,120	,417
Na koji način smatrate da outdoor turizam doprinosi razvitku lokalnog gospodarstva	258	5,28	,112	1,287	-,622	,210	,553	,417
Kako ocjenjujete ulogu Turističke zajednice (TZ) u razvoju ponude outdoor turizma	258	4,62	,137	1,580	-,340	,210	-,392	,417
Na koji način ocjenjujete ulogu Turističke zajednice (TZ) u promociji outdoor turizma	258	4,71	,142	1,632	-,344	,210	-,601	,417

	N	Mean		Std.	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Std.	Statistic	Statistic	Std.	Statistic	Std.
			Error			Error		Error
Na koji način ocjenjujete ulogu lokalne uprave i samouprave u razvoju ponude outdoor turizma	258	4,08	,138	1,594	-,034	,210	-,481	,417
Kako ocjenjujete ulogu lokalne uprave i samouprave u unaprjeđenju promocije outdoor turizma	258	4,12	,140	1,610	-,121	,210	-,607	,417
Kako ocjenjujete ulogu hotelijera u razvoju ponude outdoor turizma	258	4,44	,124	1,432	-,365	,210	-,247	,417
Kako ocjenjujete ulogu ugostitelja u razvoju ponude outdoor turizma (dodatni sadržaji poput prodaje hrane i pića)	258	4,67	,124	1,434	-,573	,210	,161	,417
Kako ocjenjujete ulogu hotelijera u unaprjeđenju promocije outdoor turizma	258	4,36	,124	1,427	-,199	,210	-,172	,417
Kako ocjenjujete ulogu ugostitelja u unaprjeđenju promocije outdoor turizma (dodatni sadržaji poput prodaje hrane i pića)	258	4,56	,124	1,432	-,594	,210	,097	,417
Kako ocjenjujete ulogu poduzetnika u razvoju ponude outdoor turizma	258	4,50	,120	1,380	-,282	,210	-,339	,417
Kako ocjenjujete ulogu poduzetnika u razvoju promocije outdoor turizma	258	4,35	,123	1,420	-,343	,210	-,491	,417
U kojoj mjeri podržavate razvoj nove ponude outdoor turizma u destinaciji kako bi se privuklo više turista	258	5,81	,110	1,274	-,912	,210	,399	,417
Koliko smatrate da ćete imati osobnu korist od razvoja outdoor turizma	258	3,92	,163	1,881	-,056	,210	-,955	,417
U kojoj mjeri će razvoj outdoor turizma omogućiti veće zapošljavanje u zajednici	258	4,95	,136	1,563	-,540	,210	-,207	,417
U kojoj mjeri će razvoj outdoor turizma utjecati na povećanje uništavanja destinacije	258	3,76	,159	1,835	,100	,210	-,951	,417

	N	Mean		Std.	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
U kojoj mjeri će razvoj outdoor turizma utjecati na probleme u prometu (stvaranje većih gužvi i zakrčenost prometnica)	258	4,47	,148	1,704	-,338	,210	-,619	,417
U kojoj mjeri lokalna uprava i samouprava može više doprinijeti razvoju ponude outdoor turizma	258	5,66	,106	1,218	-,601	,210	-,201	,417
U kojoj mjeri hotelijeri kao dodatni element ponude mogu više doprinijeti razvoju outdoor turizma	258	5,50	,109	1,253	-,660	,210	-,185	,417
U kojoj mjeri ugostitelji kao dodatni element ponude mogu više doprinijeti razvoju outdoor turizma (ponuda hrane i pića)	258	5,48	,108	1,241	-,597	,210	,108	,417
U kojoj mjeri lokalni poduzetnici mogu više doprinijeti razvoju ponude outdoor turizma	258	5,26	,111	1,277	-,470	,210	-,300	,417
U kojoj mjeri TZ može više doprinijeti razvoju ponude outdoor turizma	258	5,87	,100	1,157	-,759	,210	-,474	,417
U kojoj mjeri lokalna uprava može više doprinijeti promociji outdoor turizma	258	5,60	,108	1,249	-,839	,210	,414	,417
U kojoj mjeri lokalni poduzetnici mogu više doprinijeti razvoju promocije outdoor turizma	258	5,49	,104	1,204	-,516	,210	-,207	,417
U kojoj mjeri hotelijeri mogu više doprinijeti razvoju promocije outdoor turizma	258	5,52	,110	1,265	-,716	,210	,309	,417
U kojoj mjeri ugostitelji mogu više doprinijeti razvoju promocije outdoor turizma (ponuda hrane i pića)	258	5,52	,098	1,125	-,452	,210	-,395	,417
U kojoj mjeri TZ može više doprinijeti promociji outdoor turizma	258	5,93	,101	1,160	-1,145	,211	1,484	,419

	N	Mean		Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
U kojoj mjeri ocjenjujete mogućnost Vašeg osobnog uključivanja u formiranje ponude outdoor turizma (kao poduzetnika)	258	3,78	,166	1,920	,088	,210	-1,065	,417
U kojoj mjeri ocjenjujete mogućnost Vašeg osobnog uključivanja u formiranje promocije outdoor turizma (kao poduzetnika)	258	3,74	,163	1,883	,091	,210	-,938	,417

**Tablica 3. Deskriptivne statističke vrijednosti procjena na skalama Likertove ljestvice na primjeni upitnika za turiste**

	N	Mean		Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
Kako ocjenjujete ponudu outdoor turizma u destinaciji	258	5,22	,097	1,563	-,858	,152	,448	,302
Kako ocjenjujete promociju outdoor turizma destinacije	258	4,79	,094	1,511	-,431	,152	-,004	,302
Kako biste ocijenili autentičnost ponude outdoor turizma u destinaciji	258	5,13	,095	1,530	-,776	,152	,388	,302
Ocjena elemenata turističke destinacije - klima	258	6,01	,086	1,375	-2,059	,152	4,637	,302
Ocjena elemenata turističke destinacije - ljubaznost stanovništva	258	5,81	,086	1,384	-1,742	,152	3,483	,302
Ocjena elemenata turističke destinacije - ljubaznost zaposlenih u turizmu	258	5,74	,090	1,446	-1,710	,152	2,941	,302
Ocjena elemenata turističke destinacije - znanje stranih jezika zaposlenih u turizmu	258	5,74	,084	1,351	-1,586	,152	3,047	,302
Ocjena elemenata turističke destinacije - prometna dostupnost	258	5,61	,086	1,374	-1,525	,152	2,816	,302
Ocjena elemenata turističke destinacije - lokalni promet	258	4,74	,096	1,534	-,631	,152	,192	,302

	N	Mean		Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
Ocjena elemenata turističke destinacije - turističke informacije prije dolaska u destinaciju	258	5,17	,090	1,450	-,995	,152	1,155	,302
Ocjena elemenata turističke destinacije - turistička signalizacija u destinaciji	258	5,28	,089	1,422	-1,010	,152	1,257	,302
Ocjena elemenata turističke destinacije - signalizacija za outdoor turističke aktivnosti	258	4,94	,098	1,572	-,721	,152	,136	,302
Ocjena elemenata turističke destinacije - događaji vezani za outdoor turizam	258	5,26	,091	1,463	-,961	,152	,779	,302
Ocjena elemenata turističke destinacije - uređenost mjesta	258	5,68	,079	1,266	-1,656	,152	3,823	,302
Ocjena elemenata turističke destinacije - urbana skladnost	258	5,00	,092	1,476	-,805	,152	,676	,302
Ocjena elemenata turističke destinacije - šetnice	258	5,59	,085	1,359	-1,400	,152	2,741	,302
Ocjena elemenata turističke destinacije - parkovi i zelene površine	258	5,55	,092	1,471	-1,276	,152	1,629	,302
Ocjena elemenata turističke destinacije - ljepota krajolika	258	6,24	,080	1,289	-2,697	,152	8,152	,302
Ocjena elemenata turističke destinacije - očuvanost okoliša	258	5,54	,087	1,400	-1,270	,152	1,751	,302
Ocjena elemenata turističke destinacije - čistoća mora	258	5,72	,095	1,528	-1,487	,152	2,021	,302
Ocjena elemenata turističke destinacije - osjećaj sigurnosti i zaštite	258	6,06	,086	1,388	-2,066	,152	4,585	,302
Ocjena elemenata turističke destinacije - radno vrijeme uslužnih djelatnosti (banke, trgovine i sl.)	258	5,33	,095	1,525	-1,055	,152	,969	,302
Ocjena elemenata turističke destinacije - radno vrijeme ugostiteljskih objekata	258	5,47	,089	1,428	-1,293	,152	1,837	,302
Ocjena elemenata turističke destinacije - trgovine	258	5,26	,093	1,495	-,994	,152	,793	,302

	N	Mean		Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
Ocjena elemenata turističke destinacije - objekti za smještaj	258	5,57	,085	1,360	-1,627	,152	3,573	,302
Ocjena elemenata turističke destinacije - ugostiteljski objekti	258	5,41	,087	1,398	-1,365	,152	2,351	,302
Ocjena elemenata turističke destinacije - sportski sadržaji	258	5,22	,092	1,472	-,955	,152	,827	,302
Ocjena elemenata turističke destinacije - ponuda sadržaja outdoor aktivnosti	258	5,32	,094	1,518	-1,143	,152	1,121	,302
Ocjena elemenata turističke destinacije - lokalna gastronomija	258	5,64	,090	1,448	-1,543	,152	2,621	,302
Ocjena elemenata turističke destinacije - odnos cijene i kvalitete ponude	258	5,26	,084	1,347	-1,107	,152	1,798	,302
Ocjena elemenata turističke destinacije - parkirališta	228	4,89	,105	1,580	-,810	,161	,165	,321
Ocjena elemenata turističke destinacije - kulturno -povijesna baština	226	5,69	,082	1,237	-1,126	,162	1,327	,322
Ocjena elemenata turističke destinacije - ponuda suvenira	192	4,92	,111	1,536	-,594	,175	-,011	,349
Ocjena elemenata turističke destinacije - uređenost i čistoća plaža	228	5,61	,081	1,228	-1,218	,161	1,699	,321
Ocjena elemenata turističke destinacije - turistički sadržaji na plažama	190	5,07	,094	1,295	-,611	,176	,674	,351
Ocjena elemenata turističke destinacije - kulturni sadržaji	210	5,12	,102	1,482	-,839	,168	,492	,334
Ocjena elemenata turističke destinacije - zabavni sadržaji	206	5,13	,093	1,330	-,510	,169	,342	,337
Ocjena elemenata turističke destinacije - ponuda najma sportske opreme	198	4,98	,102	1,439	-,749	,173	,395	,344
Ocjena elemenata turističke destinacije - sadržaji za zdravstveni turizam	164	4,63	,123	1,571	-,549	,190	-,239	,377
Ocjena elemenata turističke destinacije - ponuda izleta	200	5,34	,088	1,246	-,764	,172	,993	,342

	N	Mean		Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
Kako ocjenjujete utjecaj outdoor turizma na ukupnu ponudu destinacije	258	5,26	,093	1,488	-,989	,152	1,029	,302
Kako ocjenjujete utjecaj outdoor turizma u prepoznatljivosti i brendiranju destinacije	258	5,19	,096	1,538	-1,066	,152	1,042	,302
U kojoj je mjeri boravak u destinaciji ispunio Vaša očekivanja vezana uz outdoor turističku ponudu	258	5,01	,086	1,386	-,756	,152	,826	,302
Ocjena outdoor ponude - Stručnost i sposobnost djelatnika u outdoor turizmu u ovoj destinaciji	258	5,42	,095	1,521	-1,160	,152	1,229	,302
Ocjena outdoor ponude - Oprema i objekti koji su u sastavu outdoor turističke ponude u ovoj destinaciji	258	5,26	,089	1,436	-,964	,152	1,067	,302
Ocjena outdoor ponude - Napori djelatnika u prilagodbi ponude outdoor sadržaja Vašim željama i potrebama	258	5,43	,090	1,443	-1,119	,152	1,366	,302
Ocjena outdoor ponude - Brzo reagiranje djelatnika u outdoor turizmu na Vaše želje, potrebe i probleme	258	5,47	,090	1,444	-1,288	,152	1,970	,302
U kojoj mjeri pratite trendove outdoor turizma	258	4,63	,114	1,838	-,592	,152	-,462	,302
U kojoj mjeri outdoor turizam ima važnu ulogu u planiranju Vaših turističkih aktivnosti	258	5,19	,103	1,651	-,930	,152	,498	,302