

# Uloga međunarodnog poduzetništva u razvoju turističke destinacije

---

**Pavlović, Andrea**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2024**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:191:994944>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-28**



*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**  
**Sveučilišni prijediplomski studij**

**ANDREA PAVLOVIĆ**

**Uloga međunarodnog poduzetništva u razvoju turističke  
destinacije**

**The role of entrepreneurship in the development of the tourist  
destination**

Završni rad

Opatija, 2024.

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

**Uloga međunarodnog poduzetništva u razvoju turističke  
destinacije**

**The role of entrepreneurship in the development of the tourist  
destination**

Završni rad

Kolegij: **Međunarodno poduzetništvo**

Student:

**Andrea Pavlović**

Mentor: **Izv. prof. dr. sc. Elena RUDAN**

Matični broj:

**25410**

Opatija, lipanj 2024.



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

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

**Andrea Pavlović**

(ime i prezime studenta)

**25410**

(matični broj studenta)

**Uloga međunarodnog poduzetništva u razvoju turističke destinacije**

(naslov rada)

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

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

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

U Opatiji, lipanj 2024.

Potpis studenta

## Sažetak

U ovom završnom radu istražuje se tema međunarodnog poduzetništva te koju ulogu ima u razvoju turističke destinacije, u ovom slučaju destinacije Baranje. Ova turistička destinacija iz godine u godinu je više prisutna na turističkom tržištu i postaje omiljena destinacija za turiste u kontinentalnoj Hrvatskoj. Veliku važnost u razvitku destinacije imaju upravo mala i srednja poduzeća, koja doprinose rastu gospodarstva ove regije. No s obzirom da se u današnje vrijeme sve češće mijenjaju navike potrošača, pa tako i samo tržište kako bi zadovoljilo njihove potrebe, potrebno je i destinaciju usmjeriti prema trendovima. Stoga nije dovoljno da mala i srednja poduzeća djeluju samo na domaćem tržištu, jer može doći do stagnacije poslovanja i njihova umiranja, već je bitno usmjeriti poduzeća na međunarodno tržište. Kako su u Baranji više prisutna mala i srednja poduzeća, samim time se treba usmjeriti na njihov razvoj i širenje na stranom tržištu. Baranja je zadnjih godina postala poznata turistička destinacija, zahvaljujući malim obrtima i obiteljskim poljoprivrednim gospodarstvima koji su se odlučili riskirati kako bi očuvali tradiciju i očuvaju jedinstvenost ovog kraja. Upravo su mala i srednja poduzeća koja nude autentične proizvode i usluge povezane s lokalnom kulturom i tradicijom ono što privlači turista u destinaciju.

Ključne riječi: međunarodno poduzetništvo; turizam; turistička destinacija; Baranja.

# Sadržaj

<b>Uvod .....</b>	<b>1</b>
<b>1. Temeljne značajke međunarodnog poduzetništva .....</b>	<b>2</b>
1.1. Definicija međunarodnog poduzetništva .....	2
1.2. Internacionalizacija poslovanja .....	3
1.3. Razvoj i internacionalizacija malih i srednjih poduzeća .....	6
<b>2. Upravljanje razvojem turističke destinacije.....</b>	<b>8</b>
2.1. Teorijske determinante turističke destinacije .....	8
2.2. Specifičnosti upravljanja turističkom destinacijom.....	9
2.3. Značaj posebnih oblika turizma .....	11
<b>3. Međunarodno poduzetništvo u turističkoj destinaciji .....</b>	<b>15</b>
3.1. Međunarodno poduzetništvo u turizmu.....	15
3.2. Organizacijski oblici i nositelji poduzetništva u turizmu .....	16
3.3. Prednosti i izazovi međunarodnog poduzetništva u turizmu.....	18
<b>4. Analiza trenutnog stanja destinacije Baranje .....</b>	<b>20</b>
4.1. Temeljna obilježja Baranje .....	20
4.2. Kvantitativna analiza sadašnjeg stanja .....	22
4.2.1. Kvantitativna analiza sadašnjeg stanja ponude.....	22
4.2.2. Kvantitativna analiza sadašnjeg stanja potražnje .....	24
4.3. Kvalitativna analiza sadašnjeg stanja .....	26
4.3.1. Opis ponude.....	27
4.3.2. SWOT analiza .....	28
4.4. Međunarodno poduzetništvo u Baranji .....	30
4.5. Utjecaj međunarodnog poduzetništva na destinaciju .....	32
<b>Zaključak.....</b>	<b>34</b>
<b>Bibliografija.....</b>	<b>35</b>

## Uvod

Poduzetništvo predstavlja neizostavnu ulogu u razvoju i unapređenju neke destinacije, a kroz širenje na međunarodno tržište utječe na veću prepoznatljivost određene turističke destinacije. Iako se mnogi pomisle na velike multinacionalne kompanije kada čuju za međunarodno poduzetništvo, bitno je naglasiti kako je ono izuzetno važno i za manje lokalne zajednice, te mala i srednja poduzeća. Stoga se kroz ovaj rad razmatra proces internacionalizacije poslovanja i njegov učinak na razvoj destinacije Baranje, koji omogućuje pristup novim tržištima, resursima i novim tehnologijama, kao i novim ulaganjima. Baranja jedna je od glavnih turističkih destinacija kontinentalne Hrvatske, koja sve više postaje prepoznatljiva kako na domaćem, tako i na stranom tržištu. U destinaciji se nalaze mnoga mala i srednja poduzeća koja svojom jedinstvenošću i kvalitetom proizvoda imaju priliku postati konkurentni i na stranom tržištu. Stoga se u ovom radu stavlja naglasak na ulogu međunarodnog poduzetništva u razvoju turističke destinacije Baranje.

Predmet ovog rada je međunarodno poduzetništvo u kontekstu ekonomskog, socijalnog i kulturnog razvoja turističke destinacije Baranje, dok je svrha ovog završnog rada da se jasnije prikaže važnost međunarodnog poduzetništva u razvoju i prepoznatljivosti turističke destinacije, ali i općenito za razvoj turizma.

Za izradu ovog rada koristila se stručna i znanstvena literatura (knjige i članci), te su korišteni i različiti internetski izvori. U procesu pisanja rada korišteni su sekundarni izvori informacija.

U prvom djelu rada osvrt je na temeljnim značajkama međunarodnog poduzetništva, gdje se pobliže definira pojam međunarodnog poduzetništva, internacionalizacija poslovanja i temeljne značajke malih i srednjih poduzeća. Drugi dio odnosi se na upravljanje razvojem turističke destinacije, a definirani su i specifični oblici turizma i njihov značaj. U trećem djelu rada definira se značaj međunarodnog poduzetništva u turizmu i destinaciji, te njegove prednosti i izazovi. Četvrti dio je analiza trenutnog stanja destinacije Baranje, gdje su navedene njezine opće karakteristike i napravljena kvantitativna i kvalitativna analiza. Navedeni su i definirani primjeri poduzeća u destinaciji koji posluju na stranim tržištima, te koje prednosti donose u za destinaciju.

# 1. Temeljne značajke međunarodnog poduzetništva

Izlazak na međunarodno tržište jedan je od važnih odluka za poduzeće, jer nudi nove prilike za rast i širenje poslovanja, no mora uzeti u obzir da se suočava sa većim rizikom poslovanja. Stoga je bitno prije odluke o poslovanju izvan nacionalnih granica dobro istražiti tržište na koje se želi probiti, kao i konkurenciju, te odabrati na koji način izaći na tržište. Internacionalizacija poslovanja je zahtjevan proces, ali uz dobro upravljanje i istraživanje poduzeću donosi brojne prilike. Sve više poduzeća, svih veličina, se odlučuje na poslovanje izvan granica zemlje, zbog dobrobiti koje im ono donosi. Međunarodna razmjena ne donosi dobrobiti samo za poduzeća, već omogućava ekonomski i gospodarski rast pojedine zemlje, dovodi do tehnološkog napretka, razmjene znanja i vještina, te dolazi do jačanja veza između zemalja.

## 1.1. Definicija međunarodnog poduzetništva

Prije nego što se definira međunarodno poduzetništvo, potrebno je razumjeti pojam poduzetništvo i što ono predstavlja. Razvoj definicije poduzetništva i poduzetnika ima duboku povijest, no kako bi se definiralo poduzetništvo bitno je uzeti u obzir sve oblike poduzetničkog ponašanja. Dakle poduzetništvo obuhvaća cjelokupnost poduzetnikovih organizatorskih, nadzornih, usmjeravajućih i upravljačkih funkcija.<sup>1</sup> No bitno je naglasiti kako poduzetništvo nema samo ekonomski učinak, nego i društveni.

Danas su velika ograničenja na domaćem tržištu koja sprječavaju poduzetnicima da se razvijaju, postaju konkurentniji na tržištu i povećaju profitabilnost poslovanja. Stoga je bitno razmotriti druga inozemna tržišta na kojima poduzeće može proširiti svoje poslovanje i dalje se razvijati. Međunarodno poduzetništvo se samim time i odnosi na razvoj i proširenje

---

<sup>1</sup> Bartoluci, *Upravljanje razvojem turizma i poduzetništva*, 259.



poduzetničkih aktivnosti izvan granica zemlje i uključuje postizanje strateških ciljeva poduzeća kroz te aktivnosti kako bi se maksimizirao profit.

Izlaskom na međunarodno tržište poduzetnik mora obratiti pažnju na čimbenike koje ne može sam kontrolirati, kao što su ekonomija i politika neke zemlje, kultura i tehnološko okruženje. Širenjem poslovanja na međunarodno tržište poduzeća se suočavaju s više konkurenata, što može predstavljati problem poduzeću, ali i prednost za poduzeće da se istakne na tržištu.

## **1.2. Internacionalizacija poslovanja**

Poduzeća se često odlučuju na suradnju s drugim poduzećima kako bi svoje poslovanje razvijali i prošili, stoga se često odlučuju na izlazak na međunarodna tržišta.

Proces internacionalizacije poslovanja obuhvaća rezultat složenih interakcija i promjena na međunarodnim tržištima i širenja upravljačkih i poduzetničkih sposobnosti obilježenih snažnijim međunarodnim karakterom.<sup>2</sup> Promjene na tržištima i poslovno okruženje zahtijevaju od poduzeća da iskoriste prilike koje nudi međunarodno tržište što prije, kako bi se što bolje iskoristila prednost na tržištu. No proces internacionalizacije ne pomaže samo poduzeću koje izlazi na tržište, već i stranom tržištu na kojem posluje, ali i destinaciji iz koje dolazi. Da bi proces bio uspješan, potrebno je detaljno istražiti tržište kako bi se minimizirali potencijalni rizici i problemi koje donosi.

Postoje dva tipa internacionalizacije poslovanja koje je bitno razlikovati. Prvi je internacionalizacija prema unutra ili uzvodna internacionalizacija koja se temelji na uvoznom outsourcingu. Dakle ovaj koncept se odnosi na to da poduzeće širi svoje poslovanje u inozemstvo tako da uvozi proizvode i resurse iz drugih zemalja radi daljnje obrade u proizvodnji ili distribucije na domaćem tržištu ili tržištu treće zemlje. Dok je drugi tip internacionalizacija prema van ili nizvodna internacionalizacija koja se temelji na širenje svoje poslovne aktivnosti izvan granica zemlje, kroz ulaganje, otvaranje podružnica ili osnivanje novih poduzeća.

---

<sup>2</sup> Grgić, Bilas i Franc, *Poduzetništvo u međunarodnoj ekonomiji*, 15.

Jedan od novijih modela procesa internacionalizacije je Uppsala model, razvijen od strane švedskih istraživača Johanson i Widershim-Pau, proučavajući četiri švedskih poduzeća. Ovaj model ističe važnost prikupljanja iskustava i učenja o nastupima na međunarodnim tržištima i sastoji se od četiri faze procesa:

1. faza: prodaja na domaćem tržištu uz povremen izvoz, ali nema regularnog izvoza
2. faza: izvoz putem posrednika
3. faza: otvaranje prodajnih podružnica u inozemstvu
4. faza: početak vlastite proizvodnje u inozemstvu<sup>3</sup>

Proces internacionalizacije poslovanja poduzeće započinje na tržištu koje donosi najmanji rizik, u početku su to većinom susjedne zemlje ili zemlje s kojima ima najmanje različitosti.<sup>4</sup>

Svako poduzeće ima svoju motivaciju za internacionalizacijom poslovanja, ovisno o kojoj vrsti poduzeća se radi, no samim time što se proces globalizacije neprestano mijenja poduzeća se moraju prilagoditi promjenama na tržištu, stoga postoje brojni motivi koji utječu na odluku poduzetnika da izađe na međunarodno tržište. Motivi se mogu grupirati u dvije grupe, a to su unutarnji i vanjski motivi. Unutarnji motivi poduzeća su same sposobnosti unutar poduzeća, kao što su organizacijske i upravljačke sposobnosti, interni resursi i potencijali poduzeća, akumulacija znanja. Dok se u vanjske motive ubrajaju veličina i uvjeti na tržištu, potražnja, postojanje trgovinskih udruga ili klastera. Inozemna potražnja za određeni proizvodima motivirati će tržište na izlazak na međunarodno tržište, kao i veličina domaćeg tržišta. Ukoliko domaće tržište postane premalo za rast poslovanja, poduzeće će se odlučiti na izlazak na međunarodno tržište kako bi maksimiziralo profit i povećao potražnju.<sup>5</sup>

Motivi izlaska poduzeća na međunarodno tržište određuju koji će pristup odabrati poduzeće, to može biti proaktivni i reaktivni pristup. Kod proaktivnog pristupa razlozi izlaska na tržište mogu biti dodatni resursi, niži troškovi, poticaji, nova rastuća tržišta, iskorištavanje specifičnih prednosti poduzeća, porezi, sinergija, snaga i prestiž. Dok su razlozi izlaska poduzeća kod reaktivnog pristupa trgovinske barijere, međunarodni kupci, međunarodna konkurencija, promijenjena regulacija i tržišne prilike koje su se ukazale.<sup>6</sup>

---

<sup>3</sup> Ibidem, 18.

<sup>4</sup> Kolaković, "Strateški pristup izlasku poduzetnika na međunarodno tržište," 122.

<sup>5</sup> Grgić, Bilas i Franc, op. cit. 20.

<sup>6</sup> Ibidem, 22.

Kako bi se izbjegle prepreke u procesu internacionalizacije, poduzeće mora detaljno istražiti strano tržište na koje izlazi, običaje i kulturu strane zemlje, preferencije potrošača kako bi upotpunio strategiju i ostvario uspješan nastup na stranom tržištu. Strategija je jedan od važnijih odluka koja se odnosi na razvoj poduzeća na odabranom tržištu. Prema Philipu Kotleru proces internacionalizacije je opisa kroz pet faza:

1. faza: odluka o međunarodnom širenju poslovanja
2. faza: odluka na koja tržišta ući
3. faza: odluka o načinu ulaska na odabrano tržište
4. faza: odluka o globalnom marketinškom programu
5. faza: odluka o globalnim marketinškim organizacijama<sup>7</sup>

Svaki od ovih koraka predstavlja važnu odluku za poduzeće, prvi korak poduzeća odnosi se na to hoće li izaći na međunarodno tržište, dok je drugi korak odluka koje tržište najbolje odgovora i na kojem će ostvariti najveći uspjeh. Treći korak je odabir načina ulaska na tržište koje odabire gledajući određene faktore kao što su troškovi, lokacijske i vlasničke prednosti, raspoloživost resursa te globalna strategija i ono najbitnije, a to je stupanj rizika. Najjednostavniji način ulaska na tržište je izvoz, te je ujedno i najčešći te najjeftiniji način za koji se poduzeća odlučuju. No postoje i drugi načini ulaska na tržište za koja se poduzeće može odlučiti, kao što su međunarodne licence i franšize, ugovor o zajedničkoj proizvodnji, upravljanju i izvođenju projekta, zatim putem zajedničkih vlasničkih ulaganja, te inozemna izravna ulaganja.<sup>8</sup> Četvrta faza odnosi se na prilagođavanje proizvoda ili usluga, njihovih cijena, promocija i distribucije potrebama i preferencijama stranog tržišta. Dok je zadnji korak odluka o globalnim marketinškim organizacijama gdje poduzeće mora donijeti odluku o organizacijskoj strukturi koja će doprinijeti međunarodnom poslovanju. Svaka faza procesa internacionalizacije je bitna za poduzeće, te je mora provesti kako bi ostvarilo uspjeh na međunarodnom tržištu.

---

<sup>7</sup> Ibidem, 23.

<sup>8</sup> Šuštar, „Izbor načina ulaska poduzeća na inozemna tržišta,“ 38.

### 1.3. Razvoj i internacionalizacija malih i srednjih poduzeća

U današnjem globaliziranom poslovnom okruženju, razvoj malih i srednjih poduzeća imaju veliki interes za daljnjim razvojem i širenjem poslovanja na međunarodno tržište. Iako mnogi misle da međunarodno poslovanje moguće samo sa velike kompanije, te da mala i srednja poduzeća nemaju potrebne karakteristike za izlazak na strano tržište, važno je istaknuti da su upravo takva poduzeća izvori brojnih inovacija i revolucionarnih ideja.<sup>9</sup> Mala i srednja poduzeća imaju veliku ulogu u stvaranju novih radnih mjesta, doprinose ekonomskom i gospodarskom rastu neke zemlje.

Odluka o otvaranju novog poduzeća ili preuzimanje postojećeg predstavlja važnu odluku koja zahtjeva detaljnu analizu prije donošenja konačne odluke.<sup>10</sup> Poduzetnik mora biti spreman na rizik i na odricanje kako bi uspio u poslu. Također se poduzetnici moraju odlučiti prilikom postavljanja ciljeva, kakav tip poduzeća žele stvoriti. Žele li osigurati određeni stil života, kao što su lifestyle poduzetnici, koji su usmjereni prema vlastitom životnom stilu, a ne prema kupcima i njihovim potrebama. Žele li stvoriti društveno orijentirana poduzeća i poticati društveni razvoj ili im je cilj stvoriti obiteljsko poduzeće i stvoriti sklad između obitelji, posla i vlasništva.<sup>11</sup> Da bi posao bio uspješan bitno je postaviti kvalitetnu poslovnu strategiju, biti spreman na rizik i planirati dugoročno, te znati kako ostvariti postavljene ciljeve.

Osnivanjem i razvojem malih i srednjih poduzeća, primarno mogu biti usmjerena na domaće tržište, te se usmjeriti regionalno i globalno putem ugovora i umrežavanjem, ili se mogu internacionalizirati putem kanala ponude.

Na razvoj poduzeća utječu globalizacija, konkurencija i konstantne promijene na svjetskom tržištu. Mala i srednja poduzeća, zbog svoje veličine i više ograničenja, ugroženija su od velikih poduzeća. No neovisno o veličini poduzeća, na njegovo poslovanje utječu kako čimbenici domaćeg tržišta, tako i svjetskog. Mala i srednja poduzeća imaju veću fleksibilnost i elastičnost, stoga se lakše mogu prilagoditi novim tržišnim situacijama. No s obzirom da je proces internacionalizacije prilično skup i dugotrajan, te se često javlja nedostatak menadžerskog i marketinškog znanja što može ograničiti proces

---

<sup>9</sup> Vujić, *Poduzetništvo i menadžment u uslužnim djelatnostima*, 136.

<sup>10</sup> Grgić, Bilas i Franc, op. cit. 160.

<sup>11</sup> Kružić i Bulog, *Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost*, 60.

internacionalizacije za mala i srednja poduzeća.<sup>12</sup> Stoga se često okreću prema vanjskom tržištu u susjednim zemljama.

---

<sup>12</sup> Škrtić, Marica i M. Mikić, "Internacionalizacija malih i srednjih poduzeća Republike Hrvatske," 291.

## **2. Upravljanje razvojem turističke destinacije**

Upravljanje razvojem turističke destinacije je dugotrajan i zahtjevan proces koji uključuje planiranje, implementaciju i nadzor aktivnosti u cilju povećanje konkurentnosti destinacije i povećanja profitabilnosti uz aspekte održivosti.<sup>13</sup> Kako bi razvoj turističke destinacije bio uspješan potrebno je strateško planiranje i jedinstvenost ponude kako bi se isticali od konkurencije. Također je potrebno u proces upravljanja uključiti i lokalnu zajednicu, odnosno domicilno stanovništvo, te stvoriti sklad između ekonomskih, društvenih i ekoloških elemenata za unapređenje održivog turizma.<sup>14</sup>

### **2.1. Teorijske determinante turističke destinacije**

Turističko mjesto, regija ili odredište često se koriste kao sinonimi za pojam turističke destinacije, no zapravo je pojam turistička destinacija nastala od navedena tri pojma, stoga kako bismo definirali turističku destinaciju, potrebno je upoznati se sa njezinim izvorima. Turistička regija definira se kao prostorna cjelina određenim administrativnim granicama, u sklopu koje djeluje i koje se razvija određeni turistički sustav, te su one i uglavnom kompleksne turističke regije u kojima se razvijeni različiti oblici turizma. Turistička se regija prema veličini može podijeliti na dvije vrste, a to su makroturističke regije i mikroturističke regije. Teritorij Republike Hrvatske raščlanjuje se prema NUTS klasifikaciji, te se prema podjeli statističke regije 2. razine sastoji od Panonske, Sjeverne, Jadranske Hrvatske i Grada Zagreba, dok se statistička regija 3. razine sastoji od 21 upravne jedinice, točnije 20 županija i Grad Zagreb.<sup>15</sup> Dok je turističko mjesto prostorno – funkcionalna cjelina ponude u turizmu, no ne mora se podudarati s administrativnim granicama mjesta. Ono se može razlikovati prema svojoj atraktivnosti i razvijenosti. Prema tome definiramo turističku destinaciju kao

---

<sup>13</sup> Bartoluci, op. cit. 156.

<sup>14</sup> Pavlović, „Mreža aktera ruralnog turizma: Topologija i participacija u upravljanju na primjeru Međimurja,“ 221.

<sup>15</sup> Državni zavod za statistiku, Klasifikacija NUTS u Republici Hrvatskoj

geografski prostor koji privlači turiste izvan njihovog boravišnog mjesta i u kojoj se provodi turistička aktivnost te se konzumiraju turistički proizvodi.<sup>16</sup> Dakle turistička destinacija zbog svojih prirodnih ljepota, kulture, jedinstvenosti i drugih atrakcija privlači turiste iz različitih dijelova svijeta.

Vrste turističkih destinacija određuju se prema različitim kriterijima, pa tako razlikujemo homogene i heterogene destinacije koje se određene prema strukturi resursa. Zatim razlikujemo prema površini destinacije, koja može biti makrodestinacija ili mikrodestinacija. I treća vrsta turističkih destinacija se klasificira prema kriteriju osnovne atrakcije s geografskom lokacijom, kao što su primorske destinacije, urbane, planinske, te ruralne.<sup>17</sup>

Svaka turistička destinacija ima određenu atrakciju ili više njih koje ih čine prepoznatljivima i jedinstvenima, te privlači turiste i pruža im zadovoljstvo i nezaboravno iskustvo. Turistička atrakcija može biti prirodna kao što su more, jezera, planine, flora i fauna ili atrakcija koju je stvorio čovjek gdje spada kulturno-povijesna baština, zabavni sadržaji, rekreacijski i avanturistički sadržaji.<sup>18</sup> Nema svaka destinacija istu vrstu atrakcija niti isti broj, stoga se destinacije još mogu klasificirati i prema broju privlačnih elemenata. Destinacija koja ima samo jednu glavnu privlačnost naziva se monovalentna turistička destinacija, dok je bivalentna destinacija ona koja ima dvije sezone. I treća je polivalentna, destinacija s većim brojem turističkih atrakcija.

## **2.2. Specifičnosti upravljanja turističkom destinacijom**

Upravljanje turističkom destinacijom predstavlja ključan korak u razvoju, posebno u trenutnim uvjetima na tržištu kada su prisutne učestale promijene i ponašanja potrošača. Stoga upravljanje destinacijom zahtijeva planiranje i postavljanje jasnih ciljeva koji se žele postići, organizaciju i strategiju koja će omogućiti održivi i uspješan razvoj destinacije, te postići konkurentsku prednost, što je i krajnji cilj upravljanja turističkom destinacijom. Kako

---

<sup>16</sup> Bartoluci, op. cit. 158.

<sup>17</sup> Ibidem, 161.

<sup>18</sup> Kušen, "Turizam i prostor: Klasifikacija turističkih atrakcija," 7.

bi destinacija postala konkurentna, nije potrebno samo uvoditi promijene i upravljati njima, već je potrebno uvijek biti korak ispred konkurencije.

U organizaciju je potrebno uključiti sve sudionike, turističke zajednice, hotele, restorane, agencije, obrtnike, plovila i ostale subjekte koji se bave turizmom ili na bilo koji način utječu na turizam u destinaciji. Time se jača povezanost i povjerenje unutar lokalne zajednice.

Konkurentnost predstavlja osnovu u upravljanju turističke destinacije, stoga je potrebno razlikovati se od konkurencije kako bi bili interesantni u moru istovrsne ponude. Ona se temelji na novim sadržajima, upravljanju ljudskim potencijalima i korištenju i očuvanju okoliša.<sup>19</sup> Upravljanje turističkom destinacijom je dugotrajan proces gdje je potrebna dobro planiranje, organizacija i kontinuirano praćenje i analiza. Kako bi se osigurala konkurentnost destinacije i kvalitete doživljaja turista potrebno je kontinuirano prilagođavanje promjenama na tržištu i ponašanju potrošača. Kvaliteta doživljaja može se postići kroz stvaranje novog proizvoda ili usavršavanjem postojećeg, razvojem novih atrakcija u destinaciji, te kroz obuku i usavršavanje turističkih djelatnika.

Upravljanje destinacijom donosi koristi za sve interesne skupine u destinaciji, no proces upravljanja je vrlo kompleksan jer više skupina dovodi i do drugačijih interesa, a potom i do mogućih konflikata. Postoje četiri interesne skupine u upravljanju, javni i privatni sektor, lokalno stanovništvo i turisti, te oni zajedno formiraju destinacijsku menadžment organizaciju (DMO) ili destinacijski menadžment.<sup>20</sup> To je proces u kojem interesne skupine kao što su vlada, lokalne vlasti, privatni sektor i drugi zainteresirani sudionici usmjeravaju razvoj destinacije s ciljem ostvarivanja zajedničke vizije budućnosti destinacije. Temeljna zadaća destinacijskog menadžmenta je poslovna aktivnost koja spaja i koordinira rad različitih poslovnih i drugih subjekata u osmišljavanju i kreiranju turističkog proizvoda zbog unapređenja njegove kvalitete, konkurentnosti i održivosti, te postizanja profitabilnosti na turističkom tržištu.<sup>21</sup> Osim toga destinacijski menadžment ima iznimno važnu ulogu u upravljanju resursima i aktivnostima u destinaciji, promociji, poboljšanju zadovoljstva posjetitelja, te stvaranja i održavanja pozitivnog imidža destinacije kako bi se povećao broj posjetitelja, ali i održala lojalnost postojećih.

---

<sup>19</sup> Čorak, „Izazovi upravljanja turizmom,“ 155-156.

<sup>20</sup> Bartoluci, op. cit. 164.

<sup>21</sup> Rudančić, „Značaj i uloga destinacijskog menadžmenta – Model upravljanja turističkom destinacijom Opatija” 104.



### **2.3. Značaj posebnih oblika turizma**

Posebni oblici turizma su skupina turističkih kretanja određena turističkim motivom koji pokreće turiste na putovanje u destinaciju čija je ponuda prilagođena za ostvarivanje potreba i želja turista. Temelje se na različitim motivima turista koje privlače turiste u destinacije koje mogu zadovoljiti njihove potrebe i interese. Takvi motivi mogu biti poput sporta, rekreacije, zdravlja, kulture, gastronomije, povijesti i slično. Trenutno se mogu prepoznati preko 30 osnovnih posebnih oblika turizma.

Prostor je temeljni resurs za razvoj posebnih oblika turizma, jer pruža osnovnu infrastrukturu i resurse potrebne za ostvarivanje različitih turističkih interesa.<sup>22</sup> Posebni se oblici turizma mogu podijeliti u dvije skupine, oni koji se temelje na prirodnim resursima i oni koji se temelje na posebno pripremljenim resursima. Posebni oblici turizma koji se temelje na prirodnim resursima mogu biti zdravstveni turizam, nautički, ekoturizam, lovni, ribolovni, ruralni, sportsko – rekreacijski i drugi. Dok su posebni oblici turizma koji se temelje na posebno pripremljenim resursima sportski turizam, tematski i zabavni parkovi, gastronomski turizam, vjerski, kongresni, urbani, kulturno- povijesni, poslovni i ostali. Prema ovoj klasifikaciji posebni oblici turizma vežu se ili za prirodne resurse ili antropogene, a neki mogu biti i kombinacija i jednih i drugih. Svaki od posebnih oblika podrazumijeva specifične resurse, a stoga i posebni marketinški pristup i različite sadržaje.<sup>23</sup>

Posebni oblici turizma imaju veliki utjecaj kako na turiste, tako i na destinaciju i gospodarstvo neke zemlje. Posebni oblik turizma može doprinijeti diverzifikaciji turističke ponude i na povećanje konkurentnosti destinacije. Doprinosi se i očuvanju kulturne i prirodne baštine, te se promiče održivi razvoj, odnosno održivi turizam koji smanjuje negativne učinke na okoliš i pospješuje životni standard lokalnog stanovništva.

Svaka turistička zemlja raspolaže različitim resursima iz kojih proizlaze posebni oblici i vrste turizma. Neki od najraširenijih oblika turizma su odmorišno – kupališni turizam,

---

<sup>22</sup> Bartoluci, op. cit. 185.

<sup>23</sup> Ibidem, 186.

sportsko-rekreacijski turizam, zdravstveni, kulturni turizam, ekoturizam, ruralni turizam, nautički turizam, manifestacijski turizam, lovni i ribolovni, te kongresni.<sup>24</sup>

Odmorišno kupališni turizam je oblik koji se temelji na moru i klimatskim uvjetima kao glavnim resursima i preduvjetima za njegov razvoj.<sup>25</sup> Obično ima sezonski karakter, gdje se tijekom ljetnih mjeseci bilježe najveća turistička kretanja. Ovaj oblik turizma privlači osobe koje traže vrijeme i mjesto za opuštanje i mir.

Sportsko-rekreacijski turizam postaje sve rašireniji oblik turizma u svijetu, privlači osobe koje teže aktivnom odmoru i učestalo sudjeluju u sportskim aktivnostima. Sportski i rekreacijski sadržaji kao što su adrenalinske aktivnosti, biciklizam, planinarenje, plivanje, postali su nezaobilazni u formiranju turističke ponude, s obzirom da se suvremena turistička ponuda sve više bazira na aktivnom odmoru.

Zdravstveni turizam ima važnu funkciju za turista, jer doprinosi kako fizičkom, tako i mentalnom zdravlju. Definira se kao privremena promjena stalnog boravišta pojedinca u mjesto koje ima povoljne klimatske uvjete, kao što je kupališno mjesto, toplice, i rehabilitacije zbog poboljšanja zdravlja.<sup>26</sup> Sve više se upotrebljava i pojam zdravstveno-preventivni turizam, koji je dio zdravstvenog turizma, ali ima za cilj sprječavanja bolesti i očuvanja zdravlja ljudi.<sup>27</sup> No kako je briga za zdravlje u svijesti ljudi povećana, razvijen je još jedan oblik zdravstvenog turizma koji je već široko rasprostranjen, a to je wellness turizam. Takav oblik turizma sadrži razne programe, od sportsko –rekreacijskih i fitness programa, primjena prirodnih agenasa, relaksacije, programi duhovne obnove do kulturnih atrakcija, a donosi brojne prednosti ne samo za turiste, već i za destinaciju u kojoj se razvija.<sup>28</sup>

Sljedeći oblik turizma je kulturni turizam koji se temelji na posjeti destinacija radi upoznavanja određene kulture, povijesti, običaja i tradicije neke zemlje. Pridonosi općem obrazovanju ljudi i očuvanju kulturne baštine. Rast interesa na turističkom tržištu za kulturnim vrijednostima rezultirao je da sve više turističkih destinacija valorizira kulturnu

---

<sup>24</sup> Geić, *Menadžment selektivnih oblika turizma*, 229.

<sup>25</sup> Bartoluci, op. cit. 187.

<sup>26</sup> Vukonić, Boris i N. Čavlek, *Rječnik turizma*, 373.

<sup>27</sup> Letunovska, Kwilinski i Kaminska, „Scientific research in the health tourism market: A systematic literature review,“ 11.

<sup>28</sup> Gračanin, „Wellness u zdravstvenom turizmu Hrvatske,“ 216.

baštinu. Ona predstavlja resurs koji ako se pravilno njime upravlja pridonosi povećanju atraktivnosti i konkurentnosti destinacija na turističkom tržištu.<sup>29</sup>

Povećanjem svijesti o očuvanju okoliša i prirode došlo je do razvitka ekoturizma, koji prvenstveno djeluje u cilju zaštite prirode i dobrobiti domicilnog stanovništva. Također doprinosi razvoju i integraciji ruralnog turizma. Prema tome ekoturizam podrazumijeva zadovoljenje potreba lokalnog stanovništva, potražnje turista i zaštitu okoliša, ali uz ograničenja kako bi minimizirao negativne učinke na okoliš i prirodne resurse na kojima se temelji.

Ruralni turizam postaje sve traženiji oblik turizma, jer sve više ljudi teži povezivanju i boravku u prirodi. To je pokret koji privlači ljude iz urbanih sredina u ruralne prostore, a može se pojaviti u više oblika kao što je seoski turizam, rezidencijalni turizam, zavičajni, edukacijski, ribolovni, lovni, vinski i gastronomski.<sup>30</sup> Njegova aktivnost pokreće gospodarstvo i pridonosi diverzifikaciji ekonomskih vrijednosti u ruralnim sredinama, povećava se uzgoj prirodne i zdrave hrane za kojom je potražnja na tržištu sve veća, doprinosi očuvanju prirode i okoliša. Osobito je za ruralna područja važan i vinski turizam koji postaje sve značajniji. Poduzetničke inicijative vinara, koje također se protežu i na poduzetnike u turizmu i ugostiteljstvu, sve više su usmjerene na kreiranje autohtonih turističkih proizvoda i to povezivanjem vinskih proizvoda s kulturnom baštinom i identitetom. Povećava se sinergijsko djelovanje svih dionika vezanih uz vino te se konkurentnost i prepoznatljivost turističke destinacije temeljene na autohtonim vrijednostima koje destinacije nude.<sup>31</sup>

Nautički turizam prema Vukoniću i Čavleku je poseban oblik turizma u kojem dominiraju plovidba i boravak turista u vlastitom ili tuđem plovilu te različite nautičke aktivnosti u turističke svrhe i radi razonode.<sup>32</sup> Uključuje razne aktivnosti poput boravka turista na plovnim objektima (jahtama, brodicama), krstarenja, jedrenja.

Kulturni, sportski, zabavni događaji privlače posjetitelje iz različitih dijelova svijeta u destinaciju. Razne manifestacije održavaju se zbog privlačenja turista, ali i zbog povećanja profita i promidžbe turističke destinacije. Na taj način promovira se kultura i tradicija mjesta,

---

<sup>29</sup> Rudan, "Uloga kulturnih ruta u održivom razvoju turizma", 388.

<sup>30</sup> Bartoluci, Hendija, i Petračić, „Pretpostavke održivog razvoja ruralnog turizma u kontinentalnoj Hrvatskoj“, 150.

<sup>31</sup> Stipanović, Rudan i Zubović, „Wine offer and tourism: synergy of entrepreneurship in the development of Kvarner wine offer“, 87.

<sup>32</sup> Vukonić i Čavlek, op. cit. 235.

dok se ujedno i potiče lokalna ekonomija, samim time manifestacijski turizam ima veliku ulogu u razvoju turizma određene destinacije.

Posebni oblici turizma pridonose razvoju destinacije, što dovodi do diverzifikacije turističke ponude, ističe destinaciju na turističkom tržištu, te ujedno povećava njezinu konkurentnost. Kroz ulaganja u razvoj specifičnih oblika turizma unapređuje se lokalno gospodarstvo i dolazi do povećanja ekonomije što utječe na poboljšanje kvalitete života lokalnog stanovništva. Također se povećava svijest o očuvanju identiteta i tradicije lokalne zajednice, te očuvanja njezinog ekosustava i resursa na kojima se temelji. Svaki oblik turizma razlikuje se prema svojim resursima i specifičnostima, stoga je bitno pravilno upravljanje kako bi razvoj turizma određene destinacije bio uspješan.

### **3. Međunarodno poduzetništvo u turističkoj destinaciji**

Poduzetništvo u turističkoj destinaciji ima ključnu ulogu u razvoju same destinacije jer je pokretač gospodarske aktivnosti. Međunarodno poduzetništvo privlači strane turiste u destinaciju, doprinosi razvoju turističke infrastrukture i povećanju ekonomske koristi, te povezuje međunarodne poduzetnike na globalnom tržištu, što dovodi do stvaranja novih partnerstava i povećanja ulaganja. Međunarodno poduzetništvo ključno je za ostvarivanje konkurentnosti i uspjeha turističke destinacije.

#### **3.1. Međunarodno poduzetništvo u turizmu**

Turizam je uslužna djelatnost te se uvelike razlikuje od djelatnosti iz primarnog i sekundarnog sektora proizvodnih djelatnosti. U turizmu se uglavnom proizvode usluge trgovine, ugostiteljstva i prometa. Poduzetništvo u turizmu temelji se na jednakim ekonomskim načelima kao i u ostalim gospodarskim djelatnostima, ali se razlikuje prema specifičnostima resursa i složenosti turističkog proizvoda na turističkom tržištu.<sup>33</sup>

Turistička destinacija glavno je mjesto turističke potrošnje, gdje turisti koriste usluge hrane, smještaja i drugih aktivnosti, pa sve do konzumacije proizvoda i usluga na putu u domicilnu sredinu. U turističkoj destinaciji turisti troše dohodak koji su ostvarili u mjestu rada, stoga turistička potrošnja započinje i prije samog dolaska u destinaciju, a završava povratkom turista u domicilnu sredinu. Ovakva složena proizvodna funkcija turizma predstavlja osnovu za rast i razvoj poduzetničkih aktivnosti u turističkoj destinaciji. Svaki dio turističkog proizvoda čini važnu poduzetničku aktivnost, zato je važno da su svi dijelovi međusobno povezani kroz sadržaj, cijenu i naravno kvalitetu kako bi cjelokupna poduzetnička aktivnost bila uspješna.<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> Bartoluci i Budimski, "Upravljanje poduzetničkim projektima u turizmu Republike Hrvatske," 182.

<sup>34</sup> Bartoluci, op. cit. 285.

Poduzetništvo se smatra glavnim činiteljem proizvodnje i pokretačem gospodarstva koji za cilj ima ostvarivanje dobiti. Sve se više potiče rast poduzetničkih aktivnosti, posebice u ruralnim područjima, koja imaju veliki potencijal za izvor poduzetničkih ideja i pothvata koji će uvelike utjecati na razvoj turizma i gospodarstva u turističkoj destinaciji.

Mala i srednja poduzeća predstavljaju okosnicu gospodarstva EU-a, no iako imaju važnu ulogu u gospodarstvu određene zemlje, nemaju veliki doprinos u međunarodnoj trgovini kao što imaju velika poduzeća. No njihova veličina ne bi trebala ograničavati poduzeće da izađe na međunarodno tržište i pokuša ostvariti istu korist od prekogranične trgovine.<sup>35</sup> Internacionalizacija malih i srednjih poduzeća smatra se važnom za ostvarivanje najvećeg mogućeg potencijala za rast, stoga EU radi na potporama koji bi im mogle uvelike olakšati proces internacionalizacije.

### **3.2. Organizacijski oblici i nositelji poduzetništva u turizmu**

U turizmu pojam poslovnih organizacija podrazumijeva različite oblike gospodarskih i drugih subjekata koji obavljaju određenu djelatnost. Gospodarski subjekti podijeljeni su u tri skupine, mali gospodarski subjekti koji imaju do 50 zaposlenika, srednji od 50 do 250 zaposlenika i veliki sa više od 250 zaposlenika. Kriterij po kojem se određuje veličina gospodarskog subjekata nije samo broj zaposlenih već i sama vrijednost subjekta, imovina, novčani kapital, prihodi i slično.<sup>36</sup> Gospodarski subjekt je ključna uloga u vođenju poduzetničkih aktivnosti u svim djelatnostima u turizmu, uključujući ugostiteljstvo, promet, turističke agencije, turoperatore, trgovinu i druge djelatnosti povezane sa turizmom.<sup>37</sup> Gospodarski subjekti mogu biti razvrstani i prema obliku vlasništva, a prema tome mogu biti:

- trgovačka društva u društvenom vlasništvu
- trgovačka društva u privatnom vlasništvu

---

<sup>35</sup> Europski revizorski sud, *Instrumenti za internacionalizaciju malih i srednjih poduzeća*, 6.

<sup>36</sup> Bartoluci, op. cit. 296.

<sup>37</sup> Ibidem

- trgovačka društva u mješovitom vlasništvu
- obrt<sup>38</sup>

Trgovačka društva u društvenom vlasništvu posluju sa imovinom koja je u cijelosti u društvenom vlasništvu, dok društva u privatnom vlasništvu raspolažu imovinom fizičkih i pravnih osoba, građanskih pravnih osoba i stranih fizičkih i pravnih osoba.

U turizmu, ali i općenito najčešći oblici trgovačkih društava su dioničko društvo i društvo s ograničenom odgovornošću. Dioničko društvo je društvo kapitala u kojem je temeljni kapital podijeljen na dionice, ograničena je odgovornost vlasnika dionica, a dioničko društvo odgovara vjerovnicima svojom cjelokupnom imovinom. Dok je društvo s ograničenom odgovornošću društvo kapitala gdje jedna ili više pravnih ili fizičkih osoba ulažu, odlučivanje je uređeno ugovorom, a članovi društva odgovaraju u visini svojih udjela. No osim trgovačkih društava u turizmu, važno je spomenuti obrtnike, obiteljska poljoprivredna gospodarstva i druge fizičke osobe koji pružaju ugostiteljske usluge i druge djelatnosti u turizmu.<sup>39</sup> Obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo primarno se bavi proizvodnjom poljoprivrednih proizvoda, ali se može baviti i dodatnim proizvodnim i uslužnim djelatnostima.

Proces poduzetništva provodi se u sklopu određene poslovne organizacije, to je jedna od najvažnijih pretpostavki koju je prvo potrebno ostvariti prilikom pokretanja poslovanja. Zatim je važno jasno odrediti ciljeve koji se žele postići, utvrditi strategiju kojom će se ostvariti postavljeni ciljevi i prikupiti potrebne kapacitete koji su potrebni za njezino provođenje. Prilikom ulaska u proces poduzetništva, poduzetnik mora biti spreman na rizik i neizvjesnost, te poslovni plan mora uklopiti u okvir turističke destinacije i biti spreman prilagodbi brzih promjena turističkih trendova. Rizik se definira kao opasnost od nastanka neželjenih događaja i mogućnost gubitka ili smanjenja imovine, dok je neizvjesnost nepoznata vjerojatnost budućih događaja, osobito u turizmu gdje je uvijek prisutna.<sup>40</sup> Prilikom pokretanja poduzetničkog pothvata mogu se odabrati određene strategije kao što je počinjanje od nule, kupnja već postojećeg gospodarskog objekta ili kupnja franšize.

Započinjanje od nule, strategija je kojom se osniva i pokreće vlastiti posao, prihvatljiva je za poduzetnike jer zahtjeva manja ulaganja, a i pruža i veće zadovoljstvo jer polazi od

---

<sup>38</sup>Ibidem, 296

<sup>39</sup>Vujić, op. cit. 98.

<sup>40</sup>Bartoluci, op. cit. 299.

vlastite ideje. Strategija kupnje postojećeg gospodarskog projekta donosi mali rizik, kada je riječ o uspješnom poduzeću koja ima potražnju na tržištu, stručne radnike i druge potrebne resurse. Ovaj oblik poduzetništva se često upotrebljava u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i drugim djelatnostima u turizmu. I zadnja strategija, kupnja franšize, koja je vrlo česti oblik u međunarodnom poduzetništvu u turizmu i ugostiteljstvu, te u prijevozu, agencijama, trgovini i dr. To je oblik poduzetništva u kojem je franšiza ugovor između prodavatelja i kupca, gdje se kupcu dopušta da prodaje proizvod ili uslugu prodavatelja.<sup>41</sup> Primatelj franšize dobiva pravo korištenja i poslovanja pod imenom zaštićene marke, provjerene sustave i procedure, standarde kvalitete, podršku u poslovanju i mnoge druge pogodnosti.

Razvoju gospodarstva pojedine države imaju i klasteri, koji se definiraju kao geografska koncentracija međusobno povezanih poduzeća koje su specijalizirane, te djeluju i konkuriraju na određenom području.<sup>42</sup> Klasteri omogućuju poduzećima da surađuju radi ostvarivanja zajedničkog cilja, kao što je unapređenje turističke ponude, poboljšanje kvalitete usluge i potiču ekonomski razvoj destinacije. Bitno je naglasiti da klasteri ne djeluju samo između velikih poduzeća, već i među malim i srednjim poduzećima. Omogućuju gospodarskim subjektima smanjenje troškova proizvodnje, unapređuju kvalitetu proizvoda i usluge i povećavaju konkurentnost, te olakšavaju probitak na međunarodnom tržištu.

### **3.3. Prednosti i izazovi međunarodnog poduzetništva u turizmu**

Međunarodno poduzetništvo donosi brojne prednosti za razvoj i povećanje konkurentnosti turističke destinacije, no ono sa sobom donosi i neke od izazova s kojima se mora suočiti.

Poduzeća ulaskom na međunarodno tržište imaju priliku da iskoriste povećanje potražnje i prošire svoj tržišni potencijal izvan nacionalnih granica. Širenjem poslovanja na vanjskom tržištu, dolazi do porasta prihoda u turističkoj destinaciji, ali i do promocije iste te se privlači

---

<sup>41</sup> Rončević i Buić, "Značaj hrvatske gospodarske komore u promociji franšiznog poslovnog modela kao pokretača razvoja malog i srednjeg poduzetništva," 105.

<sup>42</sup> Porter, „Clusters and the New Economics of Competition,“ 78.



veći broj turista i posjetitelja iz različitih dijelova svijeta u destinaciju. Na međunarodnom se tržištu poduzeća susreću s povećanom konkurencijom, stoga je važno pronaći način kako se isticati na globalnoj razini. Poduzeća se tada često fokusiraju na poboljšanje kvalitete proizvoda i usluga, inovacije i marketinške strategije. Izlaskom na međunarodno tržište privlače se novi stani ulagači koji prepoznaju potencijal za razvoj turizma u turističkoj destinaciji, te podržavaju daljnji razvoj poduzeća.

Financiranje, kulturne razlike, regulatorni okvir i konkurencija neki su od izazova s kojima se poduzeće može susresti prilikom internacionalizacije poslovanja. S obzirom da u turističkim destinacijama prevladavaju mala i srednja poduzeća, problem kod procesa internacionalizacije mogu predstavljati financijska sredstva. Izazove u poslovanju mogu predstavljati razlike u jeziku i običajima, no potrebno je razumijevanje i prilagodba lokalnoj kulturi. Vladine mjere i pravni okviri u različitim zemljama mogu poduzećima otežati izlazak na međunarodno tržište, a s većim brojem tržišta, raste i broj konkurencije. Poduzeća moraju pripremiti plan i strategije, te inovacije kako bi se razlikovali od konkurencije.

## 4. Analiza trenutnog stanja destinacije Baranje

Područje Baranje smješteno je na Sjeveroistoku Hrvatske kroz koju protječu dvije rijeke, Dunav i Drava. Dio je Osječko-baranjske županije, te je podijeljena hrvatsko-mađarskom državnom granicom. Iako je zaštićena riječnim rukavcima, povezana vinskim cestama i puteljcima, vrlo je izolirana i mistična. Regija raspolaže prirodnim bogatstvima, vodama, šumama, te biljnim i životinjskim svijetom, što ju čini poželjnom turističkom destinacijom. Zahvaljujući tradiciji i običajima koje čuva, te bogatoj kulturnoj povijesti neprestano privlači nove posjetitelje.

Kako bi utvrdili sadašnje stanje destinacije potrebno je napraviti analizu sadašnjeg stanja koja predstavlja početnu točku razvojnog plana, modela koncepcije razvoja i razvojne politike. Ono što analiza sadašnjeg stanja mora utvrditi je stvarno stanje promatrane destinacije u dinamičkom okruženju, a ne kako se destinacija sama percipira.<sup>43</sup> Prema tome u ovom djelu rada osvrćemo se na kvalitativnu i kvantitativnu analizu stanja destinacije Baranje, a prije analize se osvrćemo na njezina temeljna obilježja koja je definiraju.

### 4.1. Temeljna obilježja Baranje

Postoje tri teorije etimologije riječi Baranja, ali samo je jedna koju stanovnici Baranja najviše prihvaćaju. Baranja dolazi od dviju mađarskih riječi *bor* što znači vino i *anya* što znači majka, što zajedno daje značenje *majka vina*.<sup>44</sup> Geografski gledano regija je smještena na samom sjeveroistoku Hrvatske čija je površina 1147 km<sup>2</sup>. Na njezinom teritoriju je smješteno 51 naselje koja su razvrstana u 8 općina, Bilje, Beli Manastir, Čeminac, Draž, Darda, Petlovac, Popovac i Kneževi vinogradi. U regiji je zabilježeno 31,017 stanovnika, većina stanovnika je hrvatsko, ali ima i značajan broj Mađara, Srba, te nešto malo Nijemaca.

---

<sup>43</sup> Stipanović, *Koncepcija i strategija razvoja u turizmu*, 24.

<sup>44</sup> Ogranak Matice hrvatske u Belom Manastiru; Godišnjak; 81.

Baranja je pretežito niski kraj s Banskim brdom koji je danas simbol istoka čiji je najviši vrh Kamenjak od 245 metara.

Bogatstvo voda, šume i zemlje kojim raspolaže, privuklo je prve stanovnike još u vrijeme neolita. Hrvati su na ovo područje došli nakon seobe naroda početkom 7. stoljeća, a u 9. su stoljeću Baranju nastanili Mađari, te Srbi koji su došli prodorom Turaka.<sup>45</sup> Sva ta povijesna događanja, prodori i ratovi oblikovali su današnju strukturu Baranje što je ističe i čini posebnom, a to možemo vidjeti kroz njezinu tradiciju, folklor i gastronomiju.

Na području Baranje najrazvijenije i najznačajnije gospodarske djelatnosti su poljoprivreda, industrija i pružanje usluga. Vinogradi, oranice, livade, voćnjaci, močvare i druge poljoprivredne površine predstavljaju najveći potencijal za razvoj. Zbog visokih udjela oranica na ovom području, glavna gospodarska djelatnost je poljoprivreda, a najviše se proizvodi pšenica, ječam, kukuruz i šećerna repa. Uzgoj vinove loze u ovom kraju je poznat stoljećima, a njegova se tradicija i dalje nastavlja. U industriji dominira tvrtka Belje koja je osnovana još 1697. godine. Vodeća je u industrijskoj proizvodnji hrane i preradi poljoprivrednih proizvoda, te je zaslužna za razvitak drugih gospodarskih djelatnosti i razvoj regije.

Iako turizam nije tradicionalna grana gospodarstva na području Baranje, dolazi do jačanja ruralnog turizma s tendencijom rasta. Sve veća potražnja za ekološkom proizvodnjom i domaći uzgoj životinja na europskom i svjetskom tržištu, zbog promjene trenda u načinu života utječu na povećanje cijene koja potiče razvoj postojećih i otvaranje novih obrta i obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava. Promjene trenda dovode do rezultata visokih ulaganja privatnog i javnog sektora u jačanje turističke ponude i razvoj infrastrukture.

Sve je veći broj vinarija i obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava koji nastavljaju tradiciju vinogradarstva u Baranji. Iako baranjska vinska kultura nije još prepoznata kao u drugim regijama Hrvatske, ona se polako probija. Regija broji mnoštvo vinara, od onih velikih do najmanjih kojima je cilj proizvoditi vino i to umijeće pokazati drugima. Vinari su aktivni na međunarodnim i državnim natjecanjima, gdje ne promoviraju samo svoja vina, nego i cijelu regiju Baranju. Neke od najpoznatijih su Belje, Josić, Gerštmajer, Kalazić, Szabo, Zajec, Kolar i Kusić vina. Vina Belje zaslužna su za promociju baranjskih vina po cijeloj Hrvatskoj, ali i šire. Dok Vinarija Josić i Kalazić svoja vina plasiraju u restorane i

---

<sup>45</sup> Benašić, *Gastronomija i turizam sjevero – istočne Hrvatske (Slavonije i Baranje)*, 50.

hotele diljem lijepe naše, a također moramo naglasiti da su spomenute vinarije osvojile i poneke nagrade na vinskim natjecanjima. Stoga možemo reći da Baranja ima vrhunske vinare koji šire dobar glas svojom kvalitetnom ponudom vrhunskih vina.

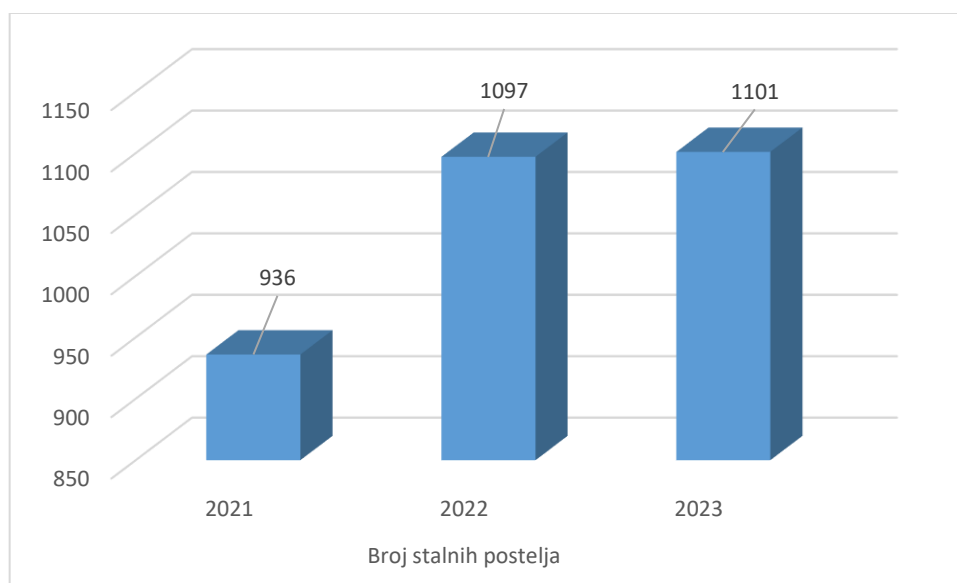
Autohtona gastronomija regija određena je njezinim geografskim položajem i kulturološkim utjecajima kojima je bila izložena u prošlosti. Gastronomska ponuda Baranje, specifični okusi koji je izdvajaju od konkurencije, ono su što privlači turiste u destinaciju. Restorani u regiji koji nude tradicionalna i autohtona jela poslužena uz vrhunska baranjska vina najbolje promoviraju njezinu gastronomsku ponudu.

## **4.2. Kvantitativna analiza sadašnjeg stanja**

Kvantitativna analiza sadašnjeg stanja destinacije prikazuje uspješnost poslovanja destinacije kroz razinu ponude i potražnje. Ponuda se izražava u apsolutnim vrijednostima broja dolazaka i noćenja, a potražnja kroz broj smještajnih objekata i postelja.

### **4.2.1. Kvantitativna analiza sadašnjeg stanja ponude**

Ponuda destinacije se promatra kroz broj smještajnih jedinica, postelja i ugostiteljskih objekata. Sljedeći grafikon prikazuje stalne postelje u Baranji, a prema podacima možemo vidjeti kako se tijekom godina bilježi tendencija rasta broja stalnih postelja u regiji. U 2022. godini zabilježen je porast za 17,2 % u odnosu na prethodnu 2021. godinu. Iako se u 2023. dogodio simboličan rast za samo 0,36 %, što je bolje od pada stalnih postelja, ali moramo uključiti i promjene na tržištu i inflaciju koja utječe na razvoj i ulaganja u nove smještajne kapacitete.

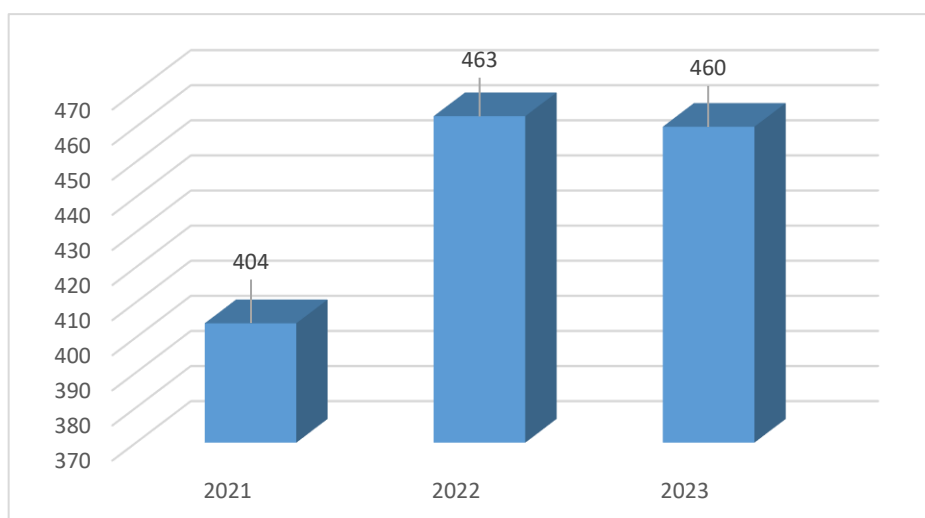


**Grafikon 1** Broj stalnih postelja u Baranji od 2021. do 2023. godine

Izvor: Samostalna izrada autora prema podacima DZS-a,

[https://web.dzs.hr/PXWeb/Table.aspx?layout=tableViewLayout1&px\\_tableid=BS\\_TU18.px&px\\_path=Turizam\\_Dolasci%20i%20no%20c4%87enja%20turista%20u%20komercijalnim%20smje%20a%20tajnim%20objektima&px\\_language=hr&px\\_db=Turizam&rxid=49ceb1ac-73b7-488a-a36b-ad0f36167f30](https://web.dzs.hr/PXWeb/Table.aspx?layout=tableViewLayout1&px_tableid=BS_TU18.px&px_path=Turizam_Dolasci%20i%20no%20c4%87enja%20turista%20u%20komercijalnim%20smje%20a%20tajnim%20objektima&px_language=hr&px_db=Turizam&rxid=49ceb1ac-73b7-488a-a36b-ad0f36167f30) ( 15.04.2024.)

Sljedeći grafikon prikazuje broj soba, apartmana i mjesta za kampiranje u regiji od 2021. do 2023. godine.



**Grafikon 2** Broj soba, apartmana i mjesta za kampiranje u Baranji od 2021. do 2023. godine

Izvor: Samostalna izrada autora prema podacima DZS-a,

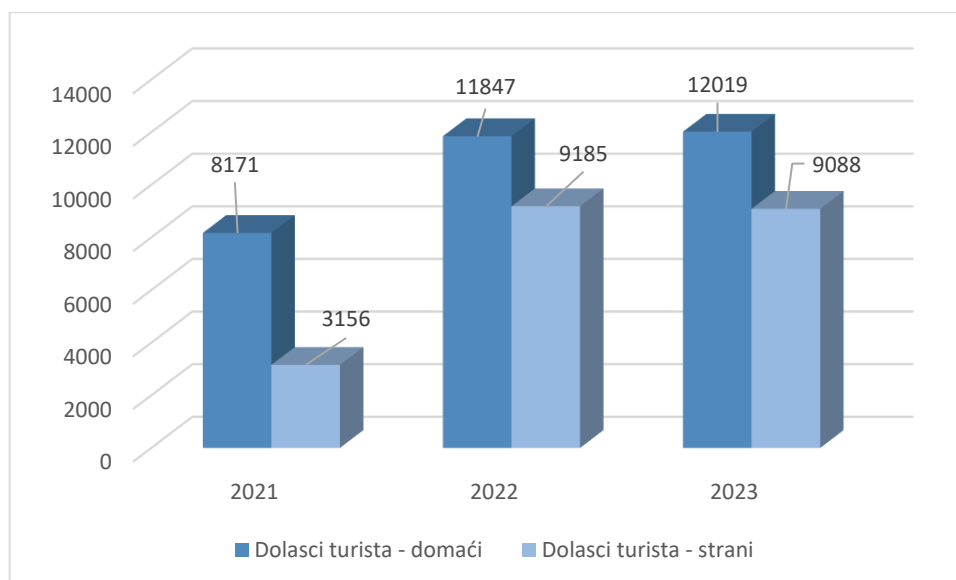
[https://web.dzs.hr/PXWeb/Table.aspx?layout=tableViewLayout1&px\\_tableid=BS\\_TU18.px&px\\_path=Turizam\\_Dolasci%20i%20no%20c4%87enja%20turista%20u%20komercijalnim%20smje%20a%20tajnim%20objektima&px\\_language=hr&px\\_db=Turizam&rxid=49ceb1ac-73b7-488a-a36b-ad0f36167f30](https://web.dzs.hr/PXWeb/Table.aspx?layout=tableViewLayout1&px_tableid=BS_TU18.px&px_path=Turizam_Dolasci%20i%20no%20c4%87enja%20turista%20u%20komercijalnim%20smje%20a%20tajnim%20objektima&px_language=hr&px_db=Turizam&rxid=49ceb1ac-73b7-488a-a36b-ad0f36167f30)

[https://web.dzs.hr/PXWeb/Table.aspx?layout=tableViewLayout1&px\\_tableid=BS\\_TU18.px&px\\_path=Turizam\\_Dolasci%20i%20no%20c4%20enja%20turista%20u%20komercijalnim%20smje%20a1tajnim%20objektima&px\\_language=hr&px\\_db=Turizam&rxid=49ceb1ac-73b7-488a-a36b-ad0f36167f30](https://web.dzs.hr/PXWeb/Table.aspx?layout=tableViewLayout1&px_tableid=BS_TU18.px&px_path=Turizam_Dolasci%20i%20no%20c4%20enja%20turista%20u%20komercijalnim%20smje%20a1tajnim%20objektima&px_language=hr&px_db=Turizam&rxid=49ceb1ac-73b7-488a-a36b-ad0f36167f30) (15.04.2024.)

Prema podacima sa Grafikona 2, možemo vidjeti kako se u regiji tijekom 2022. godine bilježi rast broja soba, apartmana i mjesta za kampiranje za 14,6 % više nego u 2021. godini, no u 2023. godini je došlo do blagog pada u odnosu na prethodnu godinu.

#### 4.2.2. Kvantitativna analiza sadašnjeg stanja potražnje

Kvantitativna analiza sadašnjeg stanja potražnje prikazuje objektivne podatke o broju dolazaka i noćenja turista u turističkoj destinaciji. Sve veća potražnja za turističkom ponudom regije Baranje dokazuju i kvantitativni pokazatelji potražnje koji su prikazani u sljedećem djelu rada.

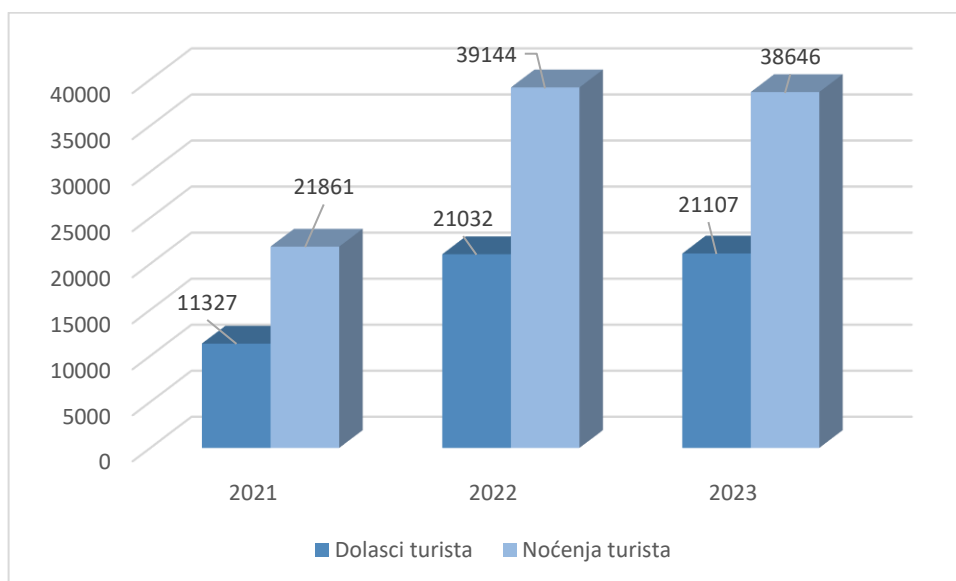


**Grafikon 3** Dolasci domaćih i stranih turista u Baranji od 2021. do 2023. godine

Izvor: Samostalna izrada autora prema podacima DZS-a,

[https://web.dzs.hr/PXWeb/Table.aspx?layout=tableViewLayout1&px\\_tableid=BS\\_TU18.px&px\\_path=Turizam\\_Dolasci%20i%20no%20c4%20enja%20turista%20u%20komercijalnim%20smje%20a1tajnim%20objektima&px\\_language=hr&px\\_db=Turizam&rxid=49ceb1ac-73b7-488a-a36b-ad0f36167f30](https://web.dzs.hr/PXWeb/Table.aspx?layout=tableViewLayout1&px_tableid=BS_TU18.px&px_path=Turizam_Dolasci%20i%20no%20c4%20enja%20turista%20u%20komercijalnim%20smje%20a1tajnim%20objektima&px_language=hr&px_db=Turizam&rxid=49ceb1ac-73b7-488a-a36b-ad0f36167f30) (15.04.2024.)

Prema Grafikonu 3 koji prikazuje broj dolazaka domaćih i stranih turista u Baranji od 2021. do 2023. godine. Prema pokazateljima vidimo da je došlo do porasta dolazaka domaćih turista u 2022. godini za 45 % u odnosu na 2021., a taj trend se nastavlja i u 2023. godini. Što se tiče dolazaka stranih turista u 2022. godini došlo je do značajnog porasta za čak 91 % u odnosu na prethodnu godinu, no u 2023. godini bilježi se blagi pad dolazaka stranih turista za 1%.

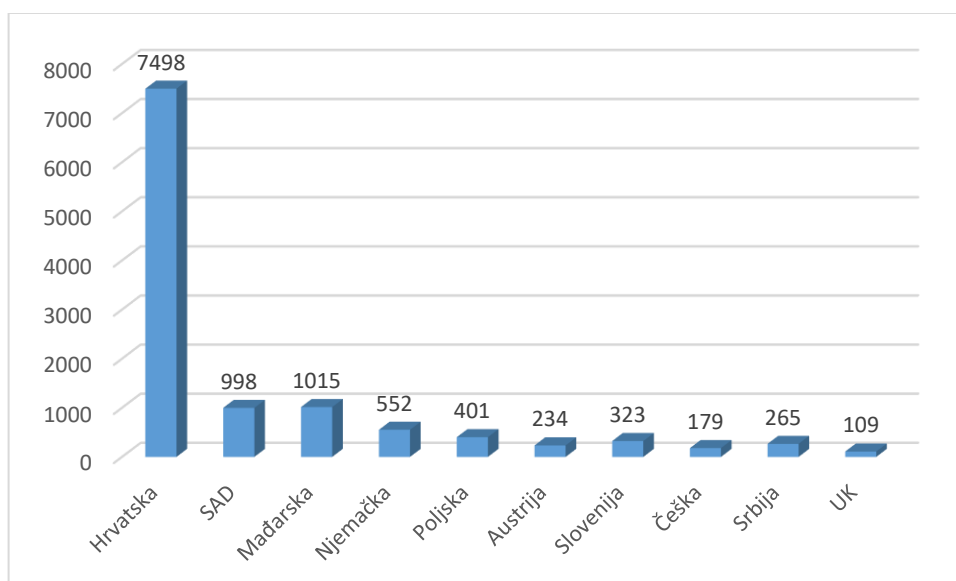


**Grafikon 4** Dolasci i noćenja turista u Baranji u razdoblju od 2021. do 2023. godine

Izvor: Samostalna izrada autora prema podacima DZS-a,

[https://web.dzs.hr/PXWeb/Table.aspx?layout=tableViewLayout1&px\\_tableid=BS\\_TU18.px&px\\_path=Turizam\\_Dolasci%20i%20no%20c4%87enja%20turista%20u%20komercijalnim%20smje%20c5%a1tajnim%20objektima&px\\_language=hr&px\\_db=Turizam&rxid=49ceb1ac-73b7-488a-a36b-ad0f36167f30](https://web.dzs.hr/PXWeb/Table.aspx?layout=tableViewLayout1&px_tableid=BS_TU18.px&px_path=Turizam_Dolasci%20i%20no%20c4%87enja%20turista%20u%20komercijalnim%20smje%20c5%a1tajnim%20objektima&px_language=hr&px_db=Turizam&rxid=49ceb1ac-73b7-488a-a36b-ad0f36167f30) (15.04.2024.)

Grafikon 4 prikazuje dolaske i noćenja turista u regiji od 2021. godine do 2023. Prema podacima možemo zaključiti kako se najveći porast dolazaka bilježi u 2022. godini za značajnih 85,7%, dok je u 2023. broj dolazaka ostao skoro isti. Što se tiče noćenja turista, 2022. godina također bilježi najveći porast za 79 % u odnosu na prethodnu godinu, dok je u 2023. godini zabilježen manji pad od 1,27 % u odnosu na prethodnu 2022. godinu.



**Grafikon 5** Struktura gostiju u dolascima prema zemljama u 2023. godini na području TZ Baranje  
 Izvor: Samostalna izrada autora prema podacima TZ Baranje, <https://tzbaranje.hr/javne-informacije/> (15.04.2024.)

Prema podacima iz Grafikona 5, koji prikazuje strukturu gostiju u dolascima prema zemljama u 2023. godini na području Turističke zajednice Baranje, najveći broj dolazaka ostvaruju domaći turisti, a potom turisti iz Mađarske koji su u 2023. godini ostvarili 1015 dolazaka. Sljedeći po najvećem broju dolazaka su turisti iz SAD-a sa ostvarenih 998, te Nijemci sa 552 dolazaka. Zatim slijede turisti iz Poljske sa 401 dolaskom i Slovenci koji su ostvarili 323 dolazaka, te turisti iz Austrije, Češke, Srbije i UK-a.

### 4.3. Kvalitativna analiza sadašnjeg stanja

Kroz kvalitativnu analizu sadašnjeg stanja destinacije promatraju se kvalitativni pokazatelji kroz metode kao što su opis ponude, SWOT analiza, benchmarking analiza, analiza konkurentskih prednosti, analiza stavova očekivanja i zadovoljstva gostiju, te PEST metoda.



### 4.3.1. Opis ponude

Ruralna destinacija Baranja svojom širokom turističkom ponudom enogastronomije, prirode i krajolika, te kulturne baštine privlači sve veći broj turista. Karakterizira je njezin pogranični položaj koji je uvelike utjecao na njezin regionalni razvoj, kao i povijesna zbivanja koja su oblikovala današnju Baranju. Njezin geografski položaj na samom rubu Hrvatske bio je prilično nepovoljan s obzirom na udaljenost inozemnih emitivnih područja, ali i na daljnji razvoj prometnica i turizma. No ulaskom u EU i otvaranjem granica došlo je do promjene značaja njezinog geografskog položaja, te je olakšana suradnja sa susjednim zemljama. Najvažniji prometni koridor je koridor 5c koji će nakon dovršetka povezivati tri zemlje, Mađarsku, Hrvatsku i BiH.<sup>46</sup> Završetak hrvatskog dijela autoceste značajno će osnažiti geostrateški položaj i osigurati dodatni razvoj regije Baranje i cijele Osječko-baranjske županije. U blizini se nalazi i zračna luka Osijek (Klisa) i zračno pristanište Osijek - Čepin, te je od velikog značaja za razvoj turizma regije.<sup>47</sup> Turističkom razvoju Baranje doprinosi i luka za kruzere u Batini, na Dunavu.

Ljepota krajolika i netaknuta priroda koja krasi Baranju potencijal su razvoja ruralnog turizma ove destinacije. Bogatstvo flore i faune kojim se ističe Park prirode Kopački rit, glavna je turistička atrakcija Baranje, a tu su još i Bansko (Zlatno) brdo, Batina na Dunavu i Topoljski Dunavac. Brojna ribolovna i šumska područja stvaraju mogućnost razvoja lovnog i ribolovnog turizma.

Na području regije Baranje nalaze se značajni sakralni i svjetovni spomenici, brojna arheološka nalazišta i druga kulturna dobra koja predstavljaju identitet same regije. Bogatstvo kulturno – povijesne baštine na području Baranje sve se više turistički valorizira. Tako je dvorac Tikveš u istoimenom naselju, izgrađen u 19. stoljeću, obnovljen te se u njemu sada nalazi Prezentacijsko – edukacijski centar u cilju upoznavanja posjetitelja s kulturno-povijesnom baštinom ovog kraja. Naravno za posjetitelje su tu i Ekoturistički posjetiteljski centar i Vinoteka i zavičajni muzej u Zmajevcu, Etnološki centar baranjske baštine u Belom

---

<sup>46</sup> TZ Baranje, „Fantastična Baranja“, 88.

<sup>47</sup> Ibidem, 88.

Manastiru, dvorac Eugen Savojski, dvorac obitelji Eszterházy, dvorac u Kneževu, Spomenik Batinskoj bitci, crkva sv. Petra i Pavla, te Ulica zaboravljenog vremena u Karancu.<sup>48</sup>

U Baranji se posjetiteljima nude različiti sadržaji, a tu su i razne manifestacije koje se održavaju tijekom godine na kojima vinari i ostali poduzetnici mogu predstaviti svoje proizvode, vino, tradicionalnu hranu i običaje regije. Neke od najpoznatijih manifestacija koje se održavaju su Vinski maraton, Vinatlon, Čvarakfest, Kulinijada, Ribarski dani, Dunav art Fest, Festival paprike i Fišijada.<sup>49</sup> Vinski maraton je manifestacija koja privlači najveći broj posjetitelja u destinaciju i koji svake godine sve više raste.

Tu je naravno i gastronomska ponuda koja se najbolja promovira kroz ponudu restorana u regiji, koja najčešće nude tradicionalna i autohtona jela poslužena uz baranjska vina. Najpoznatiji baranjski restorani Citadela, Kovač Čarda, Piroš Čizma, Didin konak, Josić, Baranjska kuća i Čingi Lingi Čarda, koji predstavljaju regiju kroz autohtona jela i vina, također njeguju i materijalnu baštinu kroz interijer ugostiteljskih objekata koji su uređeni u tradicionalnom stilu. Za veći doživljaj turista u većini restorana i na seoskim domaćinstvima uobičajeno je da domaćini pripremaju hranu i to ponekad i na otvorenoj vatri ili krušnim pećima koje su sami izgradili. To je ono što se može opisati kao domaće, ali posebno i egzotično.

#### 4.3.2. SWOT analiza

Pomoću SWOT analize najjednostavnije se analiziraju trenutne snage i slabosti poduzeća ili destinacije, te prilike i prijetnje iz okoline. U cilju je da se valoriziraju prilike koje se mogu iskoristiti kao prednosti u razvoju destinacije ili poduzeća i minimizirati prijetnje prema analiziranim slabostima.<sup>50</sup> U nastavku je prikazana SWOT analiza destinacije Baranje.

---

<sup>48</sup> TZ Baranje, Kulturne znamenitosti

<sup>49</sup> TZ Baranje, Događaji

<sup>50</sup> Stipanović, op. cit. 105.

**Tablica 1** SWOT analiza destinacije Baranje

Snage	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bogatstvo prirode i ljepota krajolika</li> <li>• Povoljni vremenski uvjeti</li> <li>• Povoljan geografski i prometni položaj</li> <li>• Velik broj malih i srednjih poduzetnika</li> <li>• Razvijena infrastruktura</li> <li>• Bogata kulturno – povijesna baština</li> <li>• Ekološka proizvodnja</li> <li>• Razvijeno vinogradarstvo i podrumarstvo</li> <li>• Poznata kvaliteta autohtonih lokalnih proizvoda</li> <li>• Turizam cijele godine</li> <li>• Veliki broj manifestacija</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nedostatak prepoznatljivog brenda</li> <li>• Nedostatak obrazovnih kadrova zaposlenih u turizmu</li> <li>• Nedostatak marketinške strategije</li> <li>• Nedovoljna prisutnost na stranim tržištima</li> <li>• Nedostatak suradnje i umrežavanja</li> <li>• Nedostatak radne snage</li> <li>• Ograničeni resursi za istraživanje i razvoj</li> <li>• Nedostatak podrške institucija za poticanje i razvoj poduzetništva u okviru turizma</li> <li>• Nedovoljna primjena i znanje nove tehnologije</li> <li>• Administrativne barijere</li> </ul>
Prilike	Prijetnje
<ul style="list-style-type: none"> <li>• EU fondovi i poticaji</li> <li>• Umrežavanje i suradnja, zajednički nastup na tržištu</li> <li>• Razvoj ruralnog i enogastronomskog turizma</li> <li>• Potražnja turista za ekoturizmom i aktivnim turizmom</li> <li>• Izlazak na međunarodna tržišta</li> <li>• Povezivanje proizvođača lokalnih proizvoda i pružatelja usluga u turizmu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubrzan rast i razvoj konkurencije</li> <li>• Ovisnost gospodarstva o političkim promjenama i odlukama</li> <li>• Međunarodne krize (ratovi, pandemije)</li> <li>• Odlazak mladih iz ruralnih područja</li> <li>• Ekonomska nestabilnost</li> <li>• Nedovoljna pozornost države prema ruralnim područjima Hrvatske</li> <li>• Nedostatak znanja i informacija za iskorištavanje EU fondova</li> </ul>

Izvor: samostalna izrada autora

Destinacija Baranja ima mnoštvo prednosti koje utječu na razvoj same destinacije, no također tu su i neke slabosti i prijetnje na koje se treba osvrnuti i minimizirati.

#### 4.4. Međunarodno poduzetništvo u Baranji

Baranja, nadaleko poznata po zlatnim poljima i tradicionalnoj proizvodnji vina, sve više postaje cijenjena na međunarodnom tržištu. I dok još mnogi povezuju međunarodno poduzetništvo s velikim poduzećima i korporacijama, ova regija dokazuje da i manja poduzeća imaju snagu da se probiju na svjetsko tržište.

Svojom gospodarskom snagom i veličinom na području Baranje izdvaja se poduzeće Belje plus d.o.o., kao najveći proizvođač hrane u regiji. Njegov početak seže još u daleku 1697. godinu sa začetnikom Eugenom Savojskim. Tvrtka Belje bavi se poljoprivredom na vlastitim oranicama, farmama i vinogradima. Također proizvodi prehrambene proizvode koji su široko poznati diljem zemlje, u tvornici mliječni proizvoda nastaju mlijeko, jogurt, Baranjac polutvrđi sir i ostali mliječni proizvodi, ali i najpoznatiji ABC sir. Od suhomesnatih proizvoda, najpoznatiji je tradicionalni Baranjski kulen i druge suhomesnate delikatese. Vina Belje jedan su od najvećih hrvatskih proizvođača grožđa koji raspolažu s 564 hektara vlastitih vinograda. Proizvodnja vina odvija se u vinariji Belje, smještenoj u srcu beljskih vinograda, te se skladište i dozrijevaju u podrumu starom gotovo 500 godina ukopanom u brijeg u središtu Kneževih Vinograda.<sup>51</sup> Uz turističku ponudu Belja možete upoznati ovu jedinstvenu regiju. Šetnjom kroz vinograde vinskom cestom do Banovog brda gdje je smješten Vidikovac možete uživati u pogledu na nepregledne hektare vinograda i pejzaže hrvatskog Podunavlja, a u blizini je i vinarija Belje koja nudi prezentaciju proizvodnje vina.<sup>52</sup> Beljski podrum, jedan od najvećih Hrvatskoj izgrađen na dvije etaže ispunjen bačvama najboljeg slavonskog hrasta predstavlja pravu turističku atrakciju.<sup>53</sup> U sklopu podruma nalazi se i kušaonica gdje posjetitelji mogu okusiti vrhunska vina i ostale suhomesnate proizvode. Poduzeće Belje svoje proizvode prvenstveno plasira na domaće tržište, ali raste i izvoz na stranim tržištima ovisno o vrsti asortimana. Trenutno svoje proizvode plasira na

---

<sup>51</sup> Belje, Vinarija

<sup>52</sup> Belje, Vinska cesta, vinogradi i vidikovac

<sup>53</sup> Belje, Vinski podrum

tržište europskih zemalja, Japana, SAD-a, Kine i Kanade, a od najvažnijih izvoznih proizvoda poduzeća je ABC sir, koji iz godine u godinu osvaja nova tržišta.<sup>54</sup>

Na stranom tržištu posluje i Vinarija Kalazić, koja u Zmajevcu posluje preko 20 godina. Vinarija posjeduje 18 hektara vinograda koji se nalaze na brdovitim položajima između Zmajevca i Batine. Vina Kalazić ističu se na tržištu po svojoj kvaliteti, ali i eko proizvodnji koju potrošači sve više traže.<sup>55</sup> Većinu proizvoda plasiraju na domaćem tržištu, ponajviše u Zagreb i na jadransku obalu. Svoja vina izvoze i u strane zemlje, kao što su Poljska, Belgija, Švedska, Kina i ostale zemlje Europe.

Obiteljska vinarija Pinkert iz Suze, proizvodnjom vina bavi se još od 1900.-ih godina, čije se vinsko putovanje gradilo iz generacije u generaciju.<sup>56</sup> No iako se više ne nalazi u vlasništvu obitelji Pinkert, tradicija proizvodnje vina u vinariji se nastavlja. Danas se u vinariji Pinkert proizvode vina različitih sorti, od grožđa iz vlastitih vinograda koji se protežu na 15 hektara zemlje. U najvećoj količini proizvodi se graševina, a najpoznatije vino Pinkert je Cuvée koji se priprema od crne sorte. Svoja vina plasiraju na hrvatsko tržište, ali i u strane zemlje poput Mađarske, Njemačke, Finske i Poljske.

Vinarija Josić, smještena u Katoličkom surduku u mjestu Zmajevac sa radom je započela 1999. godine, kao obiteljsko gospodarstvo. Od najpoznatijih vina su Baranjski Šiler, Chardonnay, Cuvée, Rosé i Graševina. U sklopu vinarije otvoren je i restoran, u kojem se poslužuju tradicionalna i autohtona jela Baranje, servirana uz vrhunska vina Josić. Također, posjetitelji mogu kušati vina u kušaonici koja je otvorena u sklopu vinarije i restorana. U vinariji se godišnje proizvede preko 130 tisuća litara vina, koja većinom prodaju u Hrvatskoj, ali i na tržištu EU-a i drugim europskim zemljama.

Podrumi Kolar, obiteljsko je poljoprivredno gospodarstvo smješteno u Suzi. Obitelj se već dugi niz godina bavi poljoprivredom, vinogradarstvom i ugostiteljstvom. Svoju djelatnost su usmjerili prema ugostiteljstvu i turizmu, te su otvorili podrum s kušaonicom vina i restoran u kojem pripremaju tradicionalne domaće delicije i nude bogati izbor domaćeg vina. Vina Kolar prisutna su na hrvatskom tržištu, u lokalnim restoranima i

---

<sup>54</sup> Belje, Izvozna ekspanzija ABC sira

<sup>55</sup> Vina Kalazić, Upoznajte nas

<sup>56</sup> Vina Pinkert, O nama – Otkrijte našu priču

ugostiteljskim objektima, a dio odlazi i na Jadransku obalu. Također izvoze i u druge zemlje, poput Njemačke i Poljske.<sup>57</sup>

Baranjski kulen je tradicionalna suhomesnata delicija i simbol Baranje koji se proizvodi još od kraja 19. stoljeća. Nositelj je zaštićene oznake zemljopisnog podrijetla na razini Europske unije, što dokazuje njegovu jedinstvenost i kvalitetu.<sup>58</sup> Upravo zbog toga je nastala i udruga proizvođača kulena – Baranjski kulen. Udruga je osnovana 2007. godine u cilju promocije prehrambene djelatnosti proizvodnje kulena, unapređenja zajedničke promidžbe na domaćem i stranom tržištu, ostvarivanja suradnje sa županijama i jedinicama lokalne samouprave, turističkim zajednicama. Udruga broji 15 proizvođača kulena, od kojih je najveći Belje d.o.o.. Svoje delikatese proizvode i predstavljaju u Kući baranjskog kulena gdje posjetitelji mogu kušati i kupiti suhomesnate proizvode. Udruga predstavlja svoje proizvode na raznim natjecanjima na kojima su osvajali i poneke nagrade. Najveća potražnja za kulenom je upravo na domaćem tržištu, no izvoz na strana tržišta je sve veći zbog povećane potražnje, te se najviše izvozi u susjednu Srbiju i Mađarsku, te Njemačku, Švedsku, Grčku, Austriju, Švicarsku i Kinu.

#### **4.5. Utjecaj međunarodnog poduzetništva na destinaciju**

Bez poduzetništva ne bi bilo niti turizma. Upravo je poduzetništvo ono što pokreće cijelu destinaciju. Iako su poduzeća koja posluju u regiji relativno mala, ona predstavljaju potencijal za razvoj destinacije. Belje d.o.o., Vinarija Kalazić, Vinarija Pinkert, samo su dio poduzetnika koji predstavljaju pravi primjer promocije i razvoja destinacije na stranom tržištu. Kvalitetni proizvodi i uspješni marketing pomogli su malim i srednjim poduzećima da se probiju na međunarodnom tržištu i na taj način promoviraju regiju iz koje dolaze. Upravo se izvozom proizvoda kao što je vino čija proizvodnja predstavlja tradiciju i kulen koji je simbol same destinacije razvija interes za posjet destinaciji iz koje dolaze ti proizvodi. Stoga poduzeća izvozom lokalnih delikacija potiču turizam u Baranji i privlače posjetitelje koji

---

<sup>57</sup> Miss Gastro, Podrumi Kolar

<sup>58</sup> Baranjski kulen, Priča o Baranjskom kulenu

žele doživjeti autentičnosti i bogatstvo te regije. Lokalni proizvodi duboko su ukorijenjeni u povijesnom i kulturnom identitetu regije, pa se samim time promiče svijest o kulturnoj baštini Baranje. Plasiranjem proizvoda na strano tržište dovodi do povećanja prihoda i razvoja poslovanja, što pozitivno utječe na gospodarski razvoj u regiji. Stvaranje novih poduzeća, otvaranje novih obrta i objekata, ulaganje u infrastrukturu, rezultat su pozitivnog gospodarskog razvoja Baranje.

Opstanak na stranim tržištima krije se u autentičnosti i kvaliteti proizvoda, ali i suradnji i udruživanju mali poduzetnika. Ujedinjenjem i suradnjom malih poduzetnika omogućava se lakši ulazak na nova tržišta i suočavanje sa izazovima i problemima, te kvalitetnija marketinška strategija. No iako neki poduzetnici nisu za udruživanje što predstavlja problem u regiji, raste broj udruga koji imaju za cilj bolju konkurentnost i probijanje na domaće i strano tržište, promociju i organizaciju događaja kojima će privući veći broj posjetitelja u destinaciju.

## Zaključak

Poduzetništvo je jedan od najvažnijih pokretača razvoja destinacije i njezinog gospodarstva, stoga bez poduzetništva i poduzetnika razvoj destinacije nije moguće ostvariti. Internacionalizacija poslovanja i upravljanje razvojem turističke destinacije predstavljaju složene procese, te zahtijevaju temeljnu analizu i strogo planiranje kako bi procesi bili uspješni. Sve više poduzeća se odlučuje na širenje poslovanja izvan granica zemlje, ne samo zbog povećanja potrošača i većeg profita, već i zbog iskorištavanja prilika za rast i razvoj poslovanja. Upravo u malim zemljama poput Hrvatske bitnu ulogu imaju mala i srednja poduzeća koja unatoč velikim rizicima i izazovima izlaze na strana tržišta kako bi unaprijedili svoje poslovanje. Međunarodno poduzetništvo donosi brojne prednosti u unapređenju i razvoju turističke destinacije, kroz privlačenje većeg broja turista, te doprinosi razvoju turističke infrastrukture, rasta gospodarstva i povećanju konkurentnosti.

Ruralna destinacija Baranja koja svojim prirodnim, kulturnim i tradicionalnim bogatstvima privlači sve veći broj posjetitelja, ovisi upravo o malim i srednjim poduzećima. Brojne vinarije, vinski podrumi, proizvođači lokalne i zdrave hrane ključni su faktori za uspjeh i razvoj ove turističke destinacije. Udruživanjem i suradnjom, lokalna poduzeća mogu lakše doći do financijskih sredstava i marketinških kanala koji su potrebni za uspješno širenje poslovanja u inozemstvu. Samim time zajednički nastup im omogućava veću prepoznatljivost na inozemnom tržištu. Međunarodno poduzetništvo donosi nove i inovativne ideje, ulaganja u infrastrukturu, te unapređenje ponude turističkih usluga i kvalitete lokalnog stanovništva.

Svojim posebnostima i karakteristikama, regija ostvaruje konkurentnost kao najuspješnija destinacija ruralnog turizma 2017. i 2019. godine. Također, povećanju konkurentnosti pridonose i brojni poduzetnici koji na domaćim i međunarodnima sajmovima i izložbama ostvaruju brojne nagrade. Uspostavljanjem međunarodnih partnerstava i promocijom prirodnih ljepota i kulturne baštine, Baranja može postati prepoznatljiva destinacija na globalnoj razini.



## Bibliografija

### Knjige:

Bartoluci, Mato. *Upravljanje razvojem turizma i poduzetništva*. Zagreb: Školska knjiga, 2013.

Benašić, Zvonimir. *Gastronomija i turizam sjevero – istočne Hrvatske (Slavonije i Baranje)*. Vinkovci: Slavonska naklada Privlačica, 1999.

Geić, Stanko. *Menadžment selektivnih oblika turizma*. Split: Sveučilišni studijski centar za stručne studije, 2011.

Grgić, Mato, Vlatka Bilas, i Sanja Franc. *Poduzetništvo u međunarodnoj ekonomiji*. Zagreb: Sinergija nakladništvo, 2010.

Kružić, Dejan i Ivana Bulog. *Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost*. Split, 2012.

Ogranak Matice hrvatske u Belom Manastiru, *Godišnjak: svezak 12* (2015): Beli Manastir, 2016.

Stipanović, Christian. *Koncepcija i strategija razvoja u turizmu: sustav i poslovna politika*. Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment, 2006.

Vujić, Vidoje. *Poduzetništvo i menadžment u uslužnim djelatnostima*. Rijeka: Sveučilište u Rijeci – Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, 2010.

Vukonić, Boris, i Nevenka Čavlek. *Rječnik turizma*. Zagreb: Masmedia, 2001.

### Članci:

Bartoluci, Mato, i Vanja Budimski. „Upravljanje poduzetničkim projektima u turizmu Republike Hrvatske.“ *Acta turistica* 22, br. 2 (2010): 179 – 200. <https://hrcak.srce.hr/70625> (pristupljeno 4. travnja 2024.)

Bartoluci, Mato, Zvezdana Hendija i Mateja Petračić. “ Pretpostavke održivog razvoja ruralnog turizma u kontinentalnoj Hrvatskoj.“ *Acta Economica Et Turistica* 1, br. 2 (2016): 141 – 158. <https://hrcak.srce.hr/clanak/236095> (pristupljeno 6. travnja 2024.)

- Čorak, Sanda. "Izazovi upravljanja turizmom." *Sociologija i prostor* 51, br. 1 (2013): 155 – 157. <https://hrcak.srce.hr/clanak/150093> (pristupljeno 4. travnja 2024.)
- Gračanin, Morena. "Wellness u zdravstvenom turizmu Hrvatske." *Hrvatski znanstveno stručni skup o menadžmentu u turizmu i sportu* 1, br.1 (2010): 215 – 223. <https://hrcak.srce.hr/54809> (pristupljeno 6. travnja 2024.)
- Kolaković, Marko. "Strateški pristup izlasku poduzetnika na međunarodno tržište." *Zbornik sveučilišta Libertas* 3, br. 3 (2018): 107 – 123. <https://hrcak.srce.hr/en/195847> (pristupljeno 20. ožujka 2024.)
- Kušen, Eduard. "Turizam i prostor: Klasifikacija turističkih atrakcija." *Prostor* 9, br. 1 (2001): 1 – 12. <https://hrcak.srce.hr/en/10801> (pristupljeno 3. travnja 2024.)
- Letunovska, Nataliia, Aleksy Kwilinski i Bozena Kaminska. "Scientific research in the health tourism market: A systematic literature review." *Health Economics and Management Review* 1, br. 1 (2020): 8 – 19. [https://www.researchgate.net/publication/346758974\\_Scientific\\_Research\\_In\\_The\\_Health\\_Tourism\\_Market\\_A\\_Systematic\\_Literature\\_Review](https://www.researchgate.net/publication/346758974_Scientific_Research_In_The_Health_Tourism_Market_A_Systematic_Literature_Review) (pristupljeno 6. travnja 2024.)
- Pavlović, Damir. „Mreža aktera ruralnog turizma: Topologija i participacija u upravljanju na primjeru Međimurja.“ *Acta Economica Et Turistica* 9, br. 2 (2023): 213 – 237. <https://hrcak.srce.hr/311466> (pristupljeno 4. travnja 2024.)
- Porter, Michael E.. "Clusters and the new economics of competition." *Harvard business review* 76, br. 6 (1998): 77 – 90. <https://www.semanticscholar.org/paper/Clusters-and-the-new-economics-of-competition.-Porter/23908e4166066894e2ace9c76cb6a375d99ad8dc> (pristupljeno 20. ožujka 2024.)
- Rončević, Ante, i Tihana Buić. „Značaj hrvatske gospodarske komore u promociji franšiznog poslovnog modela kao pokretača razvoja malog i srednjeg poduzetništva.“ *Poslovna izvrsnost* 17, br. 2 (2023): 102 – 122. <https://hrcak.srce.hr/clanak/449010> (pristupljeno 20. ožujka 2024.)
- Rudan, Elena. „Uloga kulturnih ruta u održivom razvoju turizma“. In *Vallis Aurea–8th International Conference*, Požega: Polytechnic in Požega, Croatia & DAAAM International Vienna, Austria, & Faculty of Economics Uzhhorod National University, Ukraine, (2022): 387-395.

Rudančić, Andreja. „Značaj i uloga destinacijskog menadžmenta – Model upravljanja turističkom destinacijom Opatija.“ *Acta Economica Et Turistica* 4, br.1 (2018): 97 – 118. <https://hrcak.srce.hr/en/201215> (pristupljeno 4. travnja 2024.)

Stipanović, Christian, Rudan, Elena, i Vedran Zubović. Wine offer and tourism: synergy of entrepreneurship in the development of Kvarner wine offer. In *Ruralni turizam: kvaliteta, održivost, uključivost; Rural tourism: quality, sustainability, inclusiveness zbornik radova congress proceedings*, (2022): 87-95.

Škrtić, Marica, i Mihaela Mikić. “Internacionalizacija malih i srednjih poduzeća Republike Hrvatske.“ *Ekonomski pregled* 60, br. 5-6 (2009): 290 – 311. <https://hrcak.srce.hr/en/38761> (pristupljeno 20. ožujka 2024.)

Šuštar, Boris. „Izbor ulaska poduzeća na inozemna tržišta.“ *Ekonomski vjesnik* 12, br.1 – 2 (1999): 37 – 45. <https://hrcak.srce.hr/en/clanak/295307> (pristupljeno 4. travnja 2024.)

Internetski izvori:

Baranjski kulen; <https://www.baranjskikulen.hr/> (pristupljeno 17. travnja 2024.).

Belje; <https://www.belje.hr/> (pristupljeno 17. travnja 2024.).

Državni zavod za statistiku; <https://dzs.gov.hr/> (pristupljeno 15. travnja 2024.).

Europski revizorski sud. *Instrumenti za internacionalizaciju malih i srednjih poduzeća*. Luksemburg: Europski revizorski sud, 2022. <https://op.europa.eu/webpub/eca/special-reports/sme-internationalisation-instruments-07-2022/hr/> (pristupljeno 4. travnja 2024.).

Hrvatska turistička zajednica; <https://www.htz.hr/hr-HR/projekti-i-potpore/godisnje-hrvatske-turisticke-nagrade/arhive-nagrada/destinacija-godine> (pristupljeno 18. travnja 2024.).

Miss Gastro; <https://gastro.24sata.hr/> (pristupljeno 17. travnja 2024.).

Turistička zajednica Baranje; <https://tzbaranje.hr/> (pristupljeno 15. travnja 2024.).

Vina Kalazić; <https://vina-kalazic.com/hr/> (pristupljeno 17. travnja 2024.).

Vina Pinkert; <https://pinkert.hr/hr/> (pristupljeno 17. travnja 2024.).

## **Popis ilustracija**

### **Tablice**

Tablica 1 SWOT analiza destinacije Baranje.....	29
---	----

### **Grafikoni**

Grafikon 1 Broj stalnih postelja u Baranji od 2021. do 2023. godine.....	23
Grafikon 2 Broj soba, apartmana i mjesta za kampiranje u Baranji od 2021. do 2023. godine .....	23
Grafikon 3 Dolasci domaćih i stranih turista u Baranji od 2021. do 2023. godine .....	24
Grafikon 4 Dolasci i noćenja turista u Baranji u razdoblju od 2021. do 2023. Godine .....	25
Grafikon 5 Struktura gostiju u dolascima prema zemljama u 2023. godini na području TZ Baranje .....	26