

# Koncepcija i strategija razvoja turizma općine Tisno

---

**Matešin, Frane**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2024**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:191:684952>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-02**



*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**

**FRANE MATEŠIN**

**Koncepcija i strategija razvoja turizma općine Tisno**  
**Concept and Development Strategy of Tourism of Municipality**  
**Tisno**

**Završni rad**

Opatija, rujan 2024.

**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**  
**Sveučilišni prijediplomski studij**

**Koncepcija i strategija razvoja turizma općine Tisno**  
**Concept and Development Strategy of Tourism of Municipality**  
**Tisno**

**Završni rad**

Kolegij: **Strategija razvoja i poslovna politika**

Student : **Frane**  
**Matešin**

Mentor: **prof. dr. sc. Christian Stipanović**

Matični broj: **25035/19**

Opatija, rujan 2024.



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

---

**Frane Matešić**

(ime i prezime studenta)

---

**25035/19**

(matični broj studenta)

### **Koncepcija i strategija razvoja turizma općine Tisno**

### **Concept and Development Strategy of Tourism of Municipality Tisno**

---

(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, 09. 09. 2024.

---

Potpis studenta

## SAŽETAK

Održivi razvoj danas predstavlja ključnu smjernicu u razvoju turističkih destinacija. Cilj ovog rada je razraditi teorijski okvir koncepcije razvoja i njezinih elemenata s ciljem postizanja održivog razvoja turizma u Općini Tisno. Provedena je analiza trenutne ponude i potražnje u Općini Tisno, a na temelju rezultata ove analize definirat će se odgovarajući kvalitativni i kvantitativni ciljevi razvoja. U radu je prikazano i razmatrano pet operacijskih strategija: strategija istraživanja i razvoja, strategija marketinga, strategija ponude, financijska strategija i kadrovska strategija. Ove strategije će, kroz primjenu optimalnih rješenja, omogućiti razvoj i inovaciju same općine te njezino pozicioniranje na tržištu. Kroz navedene strategije, naglasak će biti stavljen na to što i kako implementirati u trenutnu ponudu općine kako bi se na održiv, ali uspješan način proširila i etablirala na turističkom tržištu.

Ključne riječi: održivi razvoj turizma; koncepcija razvoja; ciljevi razvoja; strategija razvoja; Tisno

# Sadržaj

UVOD .....	1
<b>1. TEORIJSKE DETERMINANTE MODELA KONCEPCIJE RAZVOJA U TURIZMU.....</b>	<b>3</b>
<b>1.1. Model koncepcije razvoja u turizmu .....</b>	<b>4</b>
<b>1.2. Specifičnosti modela koncepcije razvoja u turizmu .....</b>	<b>8</b>
<b>1.3. Upravljanje razvojem turističke destinacije .....</b>	<b>10</b>
<b>2. PREDUVJETI RAZVOJA TURIZMA OPĆINE TISNO .....</b>	<b>12</b>
<b>2.1. Prirodni preduvjeti.....</b>	<b>12</b>
<b>2.2. Prometni preduvjeti .....</b>	<b>12</b>
<b>2.3. Demografski preduvjeti .....</b>	<b>13</b>
<b>2.4. Kulturno-povijesni preduvjeti.....</b>	<b>14</b>
<b>2.5. Intelektualni kapital .....</b>	<b>16</b>
<b>3. ANALIZA SADAŠANJEG STANJA TURIZMA OPĆINE TISNO .....</b>	<b>18</b>
<b>3.1. Kvantitativna analiza .....</b>	<b>18</b>
3.1.1. Kvantitativna analiza ponude .....	18
3.1.2. Kvantitativna analiza potražnje .....	21
<b>3.2. Kvalitativna analiza .....</b>	<b>25</b>
3.2.1. Opis i ocjena elemenata ponude .....	25
3.2.2. SWOT analiza .....	31
3.2.3. Benchmarking .....	32
<b>3.3. Analiza sadašnje razine upravljanja turističkim razvojem općine Tisno .....</b>	<b>35</b>
<b>4. CILJEVI I OPERACIJSKE STRATEGIJE RAZVOJA OPĆINE TISNO .....</b>	<b>39</b>
<b>4.1. Ciljevi razvoja.....</b>	<b>39</b>
4.1.1. Kvantitativni ciljevi ponude i potražnje .....	40
4.1.2. Kvalitativni ciljevi ponude i potražnje .....	40
<b>4.2. Inoviranje operacijskih strategija.....</b>	<b>41</b>
4.2.1. Istraživanje i razvoj .....	41
4.2.2. Marketinška strategija .....	43
4.2.3. Strategija ponude .....	45
4.2.4. Financijska strategija .....	48
4.2.5. Kadrovska strategija .....	49
<b>4.3. Prijedlozi unapređivanja upravljanja održivim razvojem turizma .....</b>	<b>51</b>
<b>ZAKLJUČAK.....</b>	<b>53</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>55</b>
<b>POPIS ILUSTRACIJA.....</b>	<b>57</b>

## UVOD

Općina Tisno uključuje više naselja: Tisno, Jezera, Betina, Dubrava kod Tisna i Dazlina. Specifičnost općine je upravo ta što Općina broji više naselja, dok su 3 na samom otoku, 2 naselja su u zaleđu te to otvara prilike za razvoj specifičnih oblika turizma. Zbog svog položaja i prometne povezanosti, Tisno se ističe kao nautička i kupališna destinacija. Ključna gospodarska djelatnost Općine i njenih stanovnika je upravo turizam. Iz tog razloga je važno istaknuti da su lokalni stanovnici glavni nositelji razvoja turizma te je potrebno osigurati njihovu maksimalnu uključenost u taj proces.

Rad pod naslovom „Konceptija i strategija razvoja općine Tisno“ bavi se istraživanjem mogućnosti i odgovarajućih rješenja za produženje turističke sezone i to kroz specifične oblike turizma, posebno nautičkog i aktivnog. Ovi oblici turizma omogućuju općini Tisno da se distancira od masovnog turizma i glavnih motiva dolaska gostiju: sunca i mora. Analiza trenutnog stanja turizma identificirat će kvalitativne i kvantitativne aspekte ponude i potražnje. Na taj način uključit će se svi dionici turizma kako bi stvorili jedan kvalitetan turistički proizvod, a pri čemu je ključna suradnja i zajedništvo lokalnog stanovništva.

Cilj ovog rada je izrada i definicija koncepcije i strategije razvoja koju bi općina Tisno trebala slijediti kako bi postala konkurentna na izazovnom tržištu današnjice. Navedena strategija imat će veliku važnost na boljitak turizma u općini Tisno, uzimajući u obzir stvarne činjenice i trenutno stanje ponude destinacije. Svrha rada je definirati realna polazišta za općinu Tisno kako bi uspješno ostvarila postavljene ciljeve i učinkovito podnosila sve izazove koje nameće okolina.

Prvo poglavlje opisuje teorijske determinante modela koncepcije razvoja u turizmu. Također, prikazani su trendovi određenih specifičnih oblika turizma poput nautičkog, aktivnog...

Drugo poglavlje prikazuje glavne preduvjete za daljnji razvoj turizma u samoj općini Tisno. Navedeni preduvjeti su ključni turistički resursi koje općina ima, a pravim menadžmentom te resursi se pretvaraju u turistički proizvod i plasiraju na tržište.

Treće poglavlje je sveukupna analiza sadašnjeg stanja turizma u samoj općini. Statističkim podacima prikazana je analiza same ponude i potražnje općine te realno stanje.

Zadnje poglavlje prikazuje kvalitativne i kvantitativne ciljeve, operacijske strategije razvoja te prijedloge unapređivanja upravljanja razvojem turizma u destinaciji. Kako bi

općina postala što konkurentnija na turističkom tržištu potrebno je navedene stavke i provesti u djelo.

Zaključak rada donosi sažetak cjelokupnog rada koji se odnosi na koncepciju i strategiju razvoja turizma Općine Tisno.

Za izradu rada korištene su metode deskripcije, koje uključuju jednostavno opisivanje i očitavanje činjenica bez znanstvenog tumačenja i objašnjenja. Osim toga, prikupljanje informacija obavljeno je metodom kompilacije. Također su korištene i sinteza, analiza, indukcija i dedukcija. Za obradu podataka primijenjene su metode komparacije, ali i statističke metode.



# 1. TEORIJSKE DETERMINANTE MODELA KONCEPCIJE RAZVOJA U TURIZMU

Model koncepcije razvoja prvenstveno predstavlja kvalitativan odgovor nekog poduzeća ili pak destinacije na izazove koje pred njih stavlja tržište na kojem se nalaze kao i na nagle i nepredvidive promjene koje se događaju na tržištu, a sve prethodno navedeno u cilju povećanja potražnje, ali i ponude, maksimizacije profita te ostvarenja cjelokupnog zadovoljstva gosta jer je zadovoljan gost jedina garancija za uspjeh. Upravo je zato brzina najveća konkurentska sposobnost koju turistička destinacija treba posjedovati. Međutim, destinacija se ne može sama prilagođavati zahtjevima tržišta već se njome treba adekvatno upravljati. Stoga je čovjek i njegovo djelovanje neodvojiva sintagma od destinacije obzirom da je čovjek kao takav ključan resurs 21. stoljeća. Vrlo je teško definirati turizam budući da ga svaki autor, ali i praksa različito klasificiraju. Ono što je sigurno je činjenica da je turizam kohezija različitih djelatnosti povezanih u jedno koji djeluju u svrhu zadovoljenja svih potreba potražnje odnosno samih turista. Turisti će ponovno doći samo u ono mjesto u kojem su se dobro osjećali, u kojem su usluge i dobra što su ih uživali bili u skladu s cijenama koje su platili za njih.<sup>1</sup>

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

Zbog svega navedenog je potrebno da destinacije, ali i poduzeća koja djeluju unutar destinacije imaju napisanu i jasno definiranu koncepciju razvoja koja će im biti nit vodilja za daljnji razvoj kako bi opstali i bili konkurentni na turističkom tržištu. Sva navedeno se može sažeti u definiciju modela koncepcije razvoja koja ju definira kao „kvalitativan odgovor poduzeća ili destinacije na tržišne izazove u cilju ostvarenja rasta i razvoja, repozicioniranja na tržištu, maksimalnog zadovoljstva potrošača i multipliciranja profita.“<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Bartoluci, M.: Upravljanje razvojem turizma i poduzetništva, Školska knjiga, Zagreb, 2013., str. 35

<sup>2</sup> Stipanović, C.: Koncepcija i strategija razvoja u turizmu – Sustav i poslovna politika, Sveučilište u Rijeci, 2006., str. 21.

## 1.1. Model koncepcije razvoja u turizmu

Kao što je istaknuto u uvodnom dijelu poglavlja, model koncepcije razvoja pruža kvalitativan odgovor na tržišne izazove. Sastoji se od četiri međusobno povezana elementa, koji su poredani u logičnom slijedu - svaki sljedeći proizlazi iz prethodnog, čineći ih nerazdvojivim. Prvi segment modela koncepcije razvoja predstavlja sama koncepcija razvoja. Koncepcija razvoja je pisani dokument koji se sastoji od tri dijela:

1. Analiza sadašnjeg stanja - Ova analiza prikazuje trenutnu poziciju destinacije kroz kvantitativnu i kvalitativnu analizu. Kvantitativna analiza koristi brojčane podatke koji se obrađuju statističkim metodama, dok se kvalitativna analiza oslanja na opis i ocjenu elemenata ponude, benchmarking i SWOT analizu. Benchmarking u turizmu je proces sustavnog uspoređivanja performansi i praksi jedne turističke organizacije s najboljim praksama u industriji ili s izravnim konkurentima. Cilj benchmarkinga je identificirati područja za poboljšanje, usvojiti inovativne metode, te povećati efikasnost i kvalitetu usluga. Benchmarking u turizmu uključuje analizu različitih aspekata, kao što su operativni procesi, marketinške strategije, zadovoljstvo korisnika, i ekonomski rezultati, s namjerom postizanja konkurentne prednosti.<sup>3</sup> SWOT analiza definira snage i slabosti poduzeća temeljene na iskorištavanju ukazanih prilika na tržištu i izbjegavanju uočenih prijetnji u okolini. Krivo polazište znači i krivo usmjerenu razvojnu politiku koja može uspjeh polučiti samo slučajno.<sup>4</sup>
2. Ciljevi - Ciljevi se postavljaju kako bi usmjerili razvoj destinacije prema željenim postignućima. Kada se govori o strategiji razvoja, ciljevi obuhvaćaju dugoročno razdoblje od dvije do tri godine i mogu biti kvalitativne i kvantitativne prirode. Ciljevi trebaju biti usmjereni na poboljšanje sadašnjeg stanja destinacije.
3. Strategije - Strategije predstavljaju aktivnosti usmjerene ka ostvarivanju ciljeva, odnosno načine provođenja koncepcije u djelo. Za ostvarenje ciljeva ključno je definirati operacijske strategije, ukupno pet, koje su međusobno povezane i čije je ostvarenje neophodno za postizanje ciljeva.

- Strategija istraživanja i razvoja - Ova strategija definira nove proizvode na temelju prethodnog istraživanja tržišta. Dvije najčešće korištene metode bile bi poslovna inteligencija te upravljanje odnosima s klijentima CRM. Također, CRM (Customer Relationship

---

<sup>3</sup> Kozak, M. (2004). Destination Benchmarking: Concepts, Practices and Operations. CABI, str.5

<sup>4</sup> Stipanović, C., op.cit. str. 53

Management), skuplja informacije o preferencijama turista, njihove želje, način života i sličnim aspekte. Na taj način pruža destinacijama da kreiraju individualni pristup svakom turistu. Ovaj pristup pomaže u stvaranju lojalnih gostiju i privlačenju novih Poslovna inteligencija može se definirati kao strateški pristup koji prikuplja i obrađuje informacije o konkurentima, ali također i njihovom poslovanju kako bi se stvorile konkurentske prednosti.

- Sljedeća operacijska strategija je marketinška strategija, kojom se proizvodi kreirani u prethodnoj fazi predstavljaju tržištu. Navedena strategija omogućuje da destinacije ostvare komunikaciju s tržištem i gostima u određenoj destinaciji. Marketing ima za cilj približiti turistički proizvod destinacije turistima, no kako bi glavna marketinška strategija bila uspješna, prvo je potrebno provesti tri ključne strategije.

Segmentacija tržišta je strategija kojom se raznoliko turističko tržište dijeli na manje, homogenije segmente koristeći različite varijable poput demografskih, psihografskih i socioekonomskih karakteristika. Cilj segmentacije je identifikacija i prepoznavanje najatraktivnijih segmenata koji nude najveći potencijal kako bi se na njima iskoristile povoljne prilike i stvorile konkurentske prednosti.

Pozicioniranje je strategija koja omogućava postavljanje turističkog proizvoda visoko u svijesti turista, stvarajući specifične asocijacije i percepcije o određenoj turističkoj destinaciji. Kroz pozicioniranje, destinacije grade vlastiti imidž koristeći sve raspoložive informacije, uzimajući u obzir četiri dimenzije: karakteristike kupaca, kanale distribucije, konkurenciju i vlastite karakteristike. Cilj je pozicionirati destinaciju na tržištu kao što konkurentniju.<sup>5</sup>

Marketing miks je strategija koja se sastoji od četiri osnovna elementa poznata kao 4P: proizvod (product), cijena (price), mjesto (place) i promocija (promotion). U suvremenom marketingu, marketing miks se proširuje na 7P, uključujući dodatne elemente: ljude (people), procese (process) i fizičke dokaze (physical evidence)

Promotivni miks (eng. promotional mix) predstavlja kombinaciju različitih promotivnih alata i strategija koje destinacije koriste za komuniciranje s ciljanom publikom, s ciljem povećanja svijesti, interesa, i prodaje proizvoda ili usluga. Glavni elementi promotivnog miksa obično uključuju oglašavanje, osobnu prodaju, promociju prodaje, odnose s javnošću, direktni marketing, i digitalni marketing. Svaki od ovih alata ima specifičnu ulogu

---

<sup>5</sup> Hooley, G., Piercy, N. F., & Nicoulaud, B. (2017). *Marketing Strategy and Competitive Positioning* (6th ed.). Pearson. str. 225

i koristi se u skladu sa strategijom organizacije kako bi se postigli određeni marketinški ciljevi.<sup>6</sup>

- Strategija ponude bazira se na turističkoj ponudi destinacije u cilju poboljšanja same ponude i obogaćivanjem sadržaja u destinaciji. Autori Vuković i Čavlek definiraju turistički proizvod kao zajednički rezultat ponude jednog područja, ukupnost materijalnih i nematerijalnih elemenata koji pripadaju izvornoj i izvedenoj turističkoj ponudi. Turistički proizvod, kao takav, objedinjuje s jedne strane turiste te njihove psihološke stanove, želje i potrebe te rad kreatora same ponude.<sup>7</sup>

Destinacijski menadžment može koristiti nekoliko strategija za optimizaciju turističke ponude:

- Modifikacija proizvoda: Ova strategija uključuje prilagodbu postojećih turističkih proizvoda s ciljem poboljšanja njihove kvalitete. To može značiti unaprjeđenje određenih aspekata proizvoda kako bi se povećala razina zadovoljstva turista. Osim toga, modifikacija stila može dodati veću osjetilnu privlačnost turističkim proizvodima, dok funkcionalne modifikacije poboljšavaju njihovu učinkovitost.
- Eliminacija proizvoda: Destinacijski menadžment može provesti istraživanje kako bi identificirao turističke proizvode koji najmanje pridonose ukupnoj atraktivnosti destinacije. Eliminacijom tih proizvoda omogućava se fokusiranje na one proizvode koji imaju veći utjecaj na destinaciju, čime se otvara prostor za inovacije i razvoj novih proizvoda.
- Razvoj novih proizvoda-: Destinacija ima potencijal za stvaranje novih, konkurentnih i atraktivnih turističkih proizvoda. Fokus bi trebao biti na razvoju specifičnih oblika turizma i proizvodima koji će privući specifične segmente turista. Time se ne samo diversificira ponuda, nego i jača konkurentnost destinacije na tržištu.

- Financijska strategija mora osigurati financijska sredstva potrebna za normalno poslovanje destinacije. U poslovnoj politici prioritet je ostvarenje dugoročnosti, stabilnosti poslovanja i likvidnosti tako da nijedna aktivnost ne smije narušiti financijsku sposobnost destinacije i poremetiti financijsku polugu. Ipak u gospodarstvu XXI. stoljeća financije više nemaju presudni karakter već intelektualni kapital i znanje predstavljaju temelj ostvarenja konkurentskih prednosti na tržištu.

---

<sup>6</sup> Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing Management (15th ed.), Pearson, .str: 582

<sup>7</sup> Vuković, B., Čavlek, N, (2000.): Riječnik turizma, Masmedia, Zagreb., str. 401.

Temeljne odrednice financijske strategije su: <sup>8</sup>

- struktura kapitala
- akvizicija kapitala
- alokacija kapitala
- upravljanje dividendama

- Kadrovska strategija, posljednja, ali jednako važna, fokusira se na ljudske resurse i znanje, budući da se cijeli turizam, kao i suvremeno poslovanje, temelji na njima. Temeljne funkcije kadrovske strategije uključuju planiranje kadrova, određivanje potrebnog broja djelatnika te definiranje stručne spreme potrebne za svako radno mjesto kako bi se optimalno zadovoljile poslovne potrebe. Cilj ove strategije je privlačenje i obrazovanje stručnih kadrova koji su spremni nositi se s dinamičnim promjenama na turističkom tržištu

Kadrovska strategija uključuje sljedeće funkcije:<sup>9</sup>

- sustav planiranja ljudskih resursa
- razvoj karijere, sustav evaluacije i promociju djelatnika
- obučavanje nove generacije menadžmenta
- unaprjeđivanje kulture menadžmenta
- autorizaciju turističkih djelatnika.

Sustav razvoja je sljedeća komponenta - zajedništvo subjekata u turizmu – turističke destinacije, lokalne uprave i samouprave, nositelja ponude te domicilnog stanovništva – od ključne je važnosti za pružanje kvalitetnog odgovora na izazove tržišta i uspostavu održivog razvoja destinacije. Putem sustava razvoja, dionici se spajaju u klastere te čine jednu prostornu cjelinu s ciljem unapređenja suradnje.

Poslovna politika je zadnja stavka modela koncepcije razvoja. Ova politika pomaže u ostvarivanju trenutnih i budućih ciljeva destinacije. Isto tako, ona oblikuje buduće stanje destinacije ili poduzeća. Poslovna politika omogućava primjenu svih postavljenih strategija i sustava razvoja u praksi, usmjeravajući poduzeće ili destinaciju razvoju i rastu.

Razvojna politika je dio poslovne politike koji se odnosi na dugoročno poslovanje poduzeća. Predstavlja permanentnu menadžersku aktivnost usmjerenu k tržištu u kojoj se za određeno duže razdoblje biraju i određuju razvojni ciljevi i koncepcije (načini, strategije, taktike, sredstva, resursi) te donose odluke i poduzimaju mjere za realizaciju određenih ciljeva i koncepcija. Razvojna politika određuje način ostvarenja ciljeva u budućnosti u uvjetima dinamičkog i turbulentnog tržišta. Razvojna politika definira budućnost, a poslovna politika

---

<sup>8</sup> Stipanović, C., op.cit. str.: 119

<sup>9</sup> Ibidem str.: 121

sadašnjost i budućnost.<sup>10</sup> Razvojna politika može se definirati i kao poslovna politika na duži rok.

Održivi razvoj je koncept koji se temelji na uravnoteženju ekoloških, društvenih i ekonomskih aspekata kako bi se osigurala dugoročna održivost prirodnih resursa i kvaliteta života za sadašnje i buduće generacije. Ovaj koncept obuhvaća tri ključne razine:<sup>11</sup>

1. Ekološka održivost: Ova razina fokusira se na očuvanje okoliša i prirodnih resursa. Cilj je osigurati da korištenje prirodnih resursa, poput vode, zraka i tla bude u granicama koje omogućavaju njihovu obnovu i održavanje ekosustava. Ekološka održivost također uključuje smanjenje zagađenja, zaštitu staništa i borbu protiv klimatskih promjena.
2. Ekonomska održivost: Ekonomska održivost odnosi se na stvaranje ekonomske vrijednosti i blagostanja na način koji ne ugrožava okoliš ili društvo. To uključuje efikasno korištenje resursa, podržavanje lokalnih ekonomija, stvaranje radnih mjesta i promicanje inovacija. Ekonomska održivost također zahtijeva da ekonomski razvoj bude pravedan i ravnomjeran, s ciljem smanjenja nejednakosti i siromaštva.
3. Društvena održivost: Društvena održivost obuhvaća pitanja socijalne pravde, ljudskih prava, pristupa osnovnim uslugama (poput obrazovanja, zdravstva i stanovanja) te promicanje ravnopravnosti i uključivosti. Društvena održivost zahtijeva osnaživanje zajednica, poštivanje kulturne raznolikosti i osiguravanje da svi ljudi imaju jednake mogućnosti za sudjelovanje u društvenim, ekonomskim i političkim procesima.

## 1.2. Specifičnosti modela koncepcije razvoja u turizmu

Globalni turistički trendovi otvaraju nove mogućnosti za razvoj inovativne turističke ponude i zahtijevaju prilagodljivost poslovnih subjekata. Prema Svjetskom vijeću za putovanja i turizam (WT&TC), nekoliko ključnih megatrendova definira budućnost turizma:<sup>12</sup>

- Proširena stvarnost: Integracija moderne tehnologije u turističke usluge postaje sve popularnija. Tehnologije poput proširene stvarnosti omogućuju stvaranje jedinstvenih i personaliziranih putničkih iskustava, što turističke destinacije trebaju iskoristiti kako bi ponudile autentične i inovativne sadržaje

---

<sup>10</sup> Ibidem str. 42

<sup>11</sup> Jones, M. A. (2010). Sustainable development in practice: Lessons from the frontline. Routledge., str: 292

<sup>12</sup> Smolčić Jurdana D. (2024.) Evolution of trends affecting the tourism industry: business challenges in the future, Journal od Innovations in Business and Industry, str. 200

- Restrukturirani život: S nestajanjem granica između rada i slobodnog vremena, turističke destinacije trebaju prilagoditi svoje ponude kako bi omogućile putnicima da urone u nove kulture dok istovremeno rade na daljinu. Ovaj trend uključuje razvoj usluga za digitalne nomade i omogućavanje fleksibilnosti u turističkim aranžmanima

- Revolucionirani podaci: Tehnološki napredak, poput strojnog učenja, omogućuje bolje razumijevanje ponašanja turista. Korištenje biometrijskih tehnologija, chatbota, i virtualne stvarnosti pruža prilike za stvaranje besprijekornih putničkih iskustava. Osim toga, korisnici očekuju veću kontrolu nad korištenjem osobnih podataka.

- Distribuirana moć: S obzirom na rast azijske srednje klase i promjene u demografskim kretanjima, rastuće destinacije u Aziji i globalnom Jugu postaju nova središta turističkog utjecaja. Ovaj trend traži od subjekata da ciljaju nova tržišta i prilagode ponudu potrebama novih generacija

- Reimagined consumption: Sve veća ekološka svijest mijenja način na koji potrošači pristupaju turizmu. Turisti sve više biraju destinacije koje promoviraju održivost i ekološku odgovornost. To uključuje očuvanje prirodnih resursa i osiguravanje zdravlja lokalnih zajednica

Ovi megatrendovi naglašavaju potrebu za inovacijama, digitalizacijom, održivim praksama i prilagodbom turističke ponude novim generacijama putnika.

Unatoč navedenim trendovima koji su povezani s turizmom, Korona virus je imao velik utjecaj na gospodarstvo mijenjajući preferencije turista. Također, politička napetost zbog rata u Ukrajini i sukoba na Bliskom Istoku dodatno je utjecala na turiste, koji sada više cijene sigurnost destinacije za vrijeme putovanja.

Navedene promjene označavaju motivaciju gostiju za odabir određene destinacije i ističu koliko je zapravo bitno ispuniti očekivanja gostiju prilikom dolaska u destinaciju. To je potaknulo razvoj mnogobrojnih oblika specifičnog turizma poput ruralnog turizma, aktivnog, nautičkog i drugih. Promjene načina života i užurban tempo potiču turiste da svoj odmor provedu u manjim sredinama.

Novi globalni trendovi u nautičkom i aktivnom turizmu za 2024. godinu oblikovani su različitim inovacijama i promjenama u ponašanju putnika:<sup>13</sup>

1. Održivost i ekološka odgovornost: S povećanjem svijesti o klimatskim promjenama, turisti traže održive opcije, kao što su ekološki prihvatljive marine, upotreba obnovljivih izvora energije na brodovima, i ekoturizam. Nautički turizam prilagođava

---

<sup>13</sup> Page, S. (2020). *Tourism management* (6th ed.). Routledge., str. 3

se ovim potrebama kroz razvoj zelenih tehnologija i ponudu održivih turističkih proizvoda.

2. Digitalizacija i tehnologija: Napredak u digitalnoj tehnologiji omogućava bolju personalizaciju usluga i doživljaja u turizmu. Uporaba umjetne inteligencije za personalizirane itinerere i rezervacije, kao i primjena tehnologija kao što su virtualna stvarnost (VR) za prikaz destinacija, sve su prisutniji trendovi. U aktivnom turizmu, tehnologija se koristi za stvaranje interaktivnih iskustava, kao što su aplikacije koje pomažu u navigaciji i praćenju aktivnosti na otvorenom.
3. Destinacije vođene doživljajima: Potražnja za iskustvenim turizmom nastavlja rasti. Putnici su zainteresirani za autentične i kulturno bogate aktivnosti, kao što su lokalna gastronomija i kultura.. U nautičkom turizmu, to može značiti putovanja na manje poznate lokacije koje nude jedinstvene prirodne ljepote ili kulturne doživljaje.
4. Sezonalnost i prilagodljivost: Kao odgovor na sve izraženiju sezonalnost u turizmu, turističke destinacije i pružatelji usluga prilagođavaju svoje ponude kako bi privukli turiste tijekom cijele godine, a ne samo u vrhuncu sezone. U nautičkom turizmu, to može uključivati promicanje zimske plovidbe.

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

Ključna komponenta u turizmu i njegovom razvoju je turistička destinacija, što čini upravljanje njome iznimno važnim. Da bismo bolje razumjeli upravljanje turističkom destinacijom, prvo moramo definirati sam pojam. Turistička destinacija je prostor koji je optimalno kombiniran i tržišno prilagođen, stvarajući uvjete za dugoročno postizanje dobrih turističkih rezultata u usporedbi s konkurencijom kroz razvoj ključnih sposobnosti. Kod upravljanja turističke destinacije potrebno je usmjeriti pažnju njenoj atraktivnosti i kvaliteti usluge koja se pruža. S obzirom na to da se procesi potrošnje i proizvodnje u turizmu razlikuju nego druge gospodarske grane, destinacija postaje ključno mjesto za te procese. Stoga je važno osigurati sinergiju svih sudionika u turizmu unutar destinacije.

Za učinkovitu sinergiju potrebno je nadležno tijelo koje će koordinirati sve aktivnosti. Turističke zajednice općina i gradova igraju ključnu ulogu u upravljanju turizmom, dok Hrvatska turistička zajednica djeluje kao glavna krovna organizacija. Njena zadaća je upravljanje razvojem turizma na nacionalnoj razini, pozicioniranje Hrvatske kao konkurentne turističke destinacije te nadzor nad radom turističkih zajednica na nižim razinama. Na regionalnom nivou, uredi turističkih zajednica županija upravljaju samim turizmom, dok



turističke zajednice općina i gradova djeluju na najnižoj razini. Uloga turističkih zajednica općina i gradova je od ključne važnosti. Njihov zadatak je provesti razne strategije razvoja na lokalnoj razini. Također, glavni su organizator manifestacija i unapređuju kvalitetu svojih destinacija, što doprinosi ukupnoj kvaliteti i doživljaju Hrvatske kao turističke destinacije.

U Općini postoje tri turističke zajednice te svaka od njih ima svoj web portal i društvene mreže. Glavna turistička zajednica je u mjestu Tisno, Turistička zajednica Tisno, a postoje još i Turistička zajednica Betina i Jezera u istoimenim mjestima. Također, radi se i na promoviranju otoka Murtera kao jedna cjeline. Na službenim web stranicama turističkih zajednica objavljuju se sve bitne informacije i događaji te se na taj način gosti lako mogu informirati o samoj destinaciji.

Jedan od oblika upravljanja kojima se postiže sinergija u turističkoj destinaciji je integralno ili integrirano upravljanje kvalitetom u destinaciji. Integralno upravljanje može se definirati kao pristup upravljanju turizmom koji se usredotočuje na kontinuirani proces poboljšanja zadovoljstva posjetitelja, koji istodobno nastoji unaprijediti lokalno gospodarstvo, okoliš i kvalitetu života lokalne zajednice.<sup>14</sup>

Klasteri pružaju mogućnosti za razvoj cijele regije i potiču veću razinu inovativnosti. Povezivanje u klaster omogućava manjim destinacijama korištenje analitičkih alata kako bi se bolje razumjela ponuda i potražnja, konkurencija te drugi važni aspekti. Klaster može funkcionirati kao alat za organizaciju koji omogućava izradu učinkovitijih strategija. Također, razmjena informacija između članova je bitna stavka u cijelom procesu.

Prethodno navedeno može se sažeti kao teorijska podloga rada, a sam cilj je bolje razumijevanje aplikativnog dijela koji će se provoditi na razini općine.

---

<sup>14</sup> Kapiki, T., Tatari, N. Quality Management in Tourism Accommodations: The European Flower, 2006., str. 17

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

Za izradu koncepcije razvoja koja će potaknuti napredak određene destinacije, ključno je temeljito upoznati tu destinaciju. To uključuje procjenu važnih preduvjeta poput prirodnih resursa, demografske strukture, prometne povezanosti, kulturno-povijesnog naslijeđa i intelektualnog kapitala. Ovi elementi pružaju uvid u potencijale za razvoj. Ovo poglavlje istražit će preduvjete koje Tisno kao destinacija ima, a koji će poslužiti kao temelj za izradu optimalne koncepcije razvoja ove destinacije.

### **2.1. Prirodni preduvjeti**

Općina Tisno nalazi se u Šibensko-kninskoj županiji. Obuhvaća naselja Betina, Jezera, Tisno, Dubrava kod Tisna i Dazlina, s Tisnom kao glavnim središtem općine i turizma. Smještena na uskom murterskom tjesnacu, općina Tisno ima povoljne uvjete za razvoj nautičkog turizma, povezujući kopno s otokom Murterom.

Naselja Dubrava i Dazlina nalaze se u unutrašnjosti općine što direktno olakšava razvoj ruralnom turizmu. Naselja Tisno, Betina i Jezera se nalaze na obali, a poznati su po razvoju kupališnog i nautičkog turizma. Krajolik općine je očuvan, krasi ga brojna stabla maslina, vinogradi i borove šume koje pružaju idealne uvjete za pješačke rute i staze za vožnju biciklom.. Na samom području općine nalaze se brojne poljoprivredne površine na kojima lokalno stanovništvo uzgaja razne poljoprivredne kulture među kojima su masline, vinova loza te raznoliko povrće, a registrirana su i obiteljsko-poljoprivredna gospodarstva. Krški reljef s mediteranskom klimom i makijom kao sastavnim dijelom krajolika pridodaju posebnosti i raznolikosti općini Tisno.

### **2.2. Prometni preduvjeti**

Općina Tisno je smještena na zapadnom dijelu Šibensko-kninske županije. Nalazi se u središnjoj Dalmaciji, otprilike na pola puta između gradova Zadar i Split te 300 kilometara od glavnog grada Republike Hrvatske, a to je Zagreb. Povoljan položaj općine omogućuje i Jadranska magistrala koja prolazi i jednim dijelom općine.

Općina je prigradskim linijama spojena s ostalim gradovima u blizini kao što su: Murter, Tribunj, Vodice, Šibenik. Do gradova Split i Zadar moguće je doći uz presjedanje na

Kapeli (kod restorana Marin koji se nalazi na Jadranskoj magistrali) ili u Vodicama i Šibeniku.

Izlaz Pirovac na autoputu A1 Zagreb-Ploče dodatno olakšava pristup općini. Od izlaska s autoputa do samog središta Tisnog ima svega 20-ak minuta vožnje. U samoj blizini općine nalaze se i Nacionalni park Kornati i Krka, a tu je i Park prirode Vransko jezero koji svakako privlače mnogobrojne goste. Iako gosti u samu destinaciju uglavnom dolaze osobnim automobilima, od izuzetne su važnosti i zračne luke Split i Zadar koji se nalaze na sat vremena vožnje od same općine.

Većina naselja općine nalazi se uz more te je razvijen i nautički turizam. U mjestu Jezera postoji ACI marina Jezera, dok u Betini postoji Brodogradilište Marina d.o.o. , ali i Marina Betina. Zbog marina i sigurnog veza općina privlači velik broj nautičara koji uživaju u istraživanju Kornatskog arhipelaga, Murterskog mora i ostalih prekrasnih otočića i uvala.

U samoj općini, a osobito u mjestu Jezera, su brojne biciklističke staze, mahom pješčani putevi koji vode do obližnjih maslinika, polja i uvala. Postoje i biciklističke mape s ucrtanim stazama po cijelom otoku.

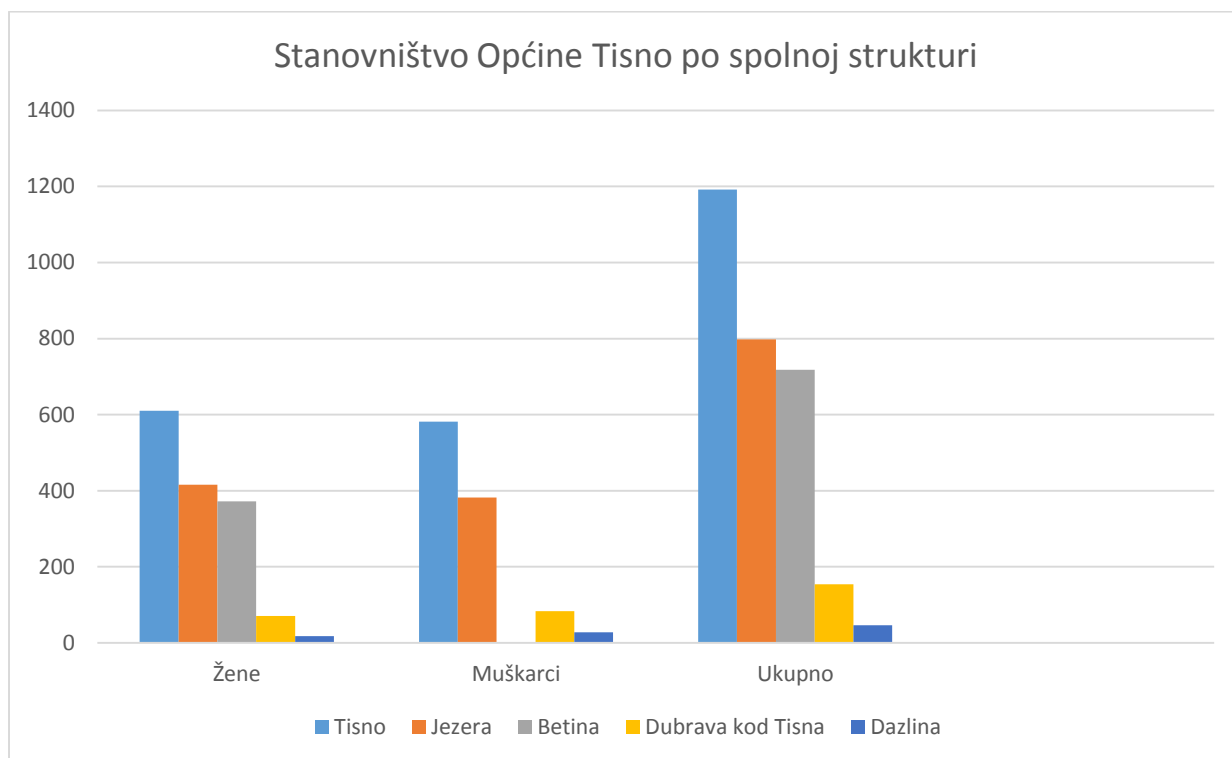
### **2.3. Demografski preduvjeti**

Analizirajući podatke iz popisa stanovništva iz 2021. godine općina Tisno broji nešto manje od 3000 stanovnika, točnije 2908 stanovnika koji imaju prijavljeno prebivalište na području općine. Također, Na području općine žive i nacionalne manjine poput Albanaca, Bošnjaka, Srba, Mađara i Nijemaca, koje čine samo 4,2% populacije. Ostali stanovnici izjasnili su se kao Hrvati.

Prema demografskoj strukturi vjeroispovijesti popisa stanovništva iz 2021. godine većina se stanovnika izjasnila kao kršćani-katolici točnije njih 88,03%, pravoslavaca je 0,86%, protestanata je 0,38%, a također postoji i mali postotak muslimana i ateista.

Koristeći se podacima Državnog zavoda za statistiku, točnije popis stanovništva iz 2021. godine, na području općine Tisno živi više žena nego muškaraca tj. živi 1421 muškarac i 1487 žena što je u omjerima 48,87:51,13.

**Grafikon 1.:** Stanovništvo Općine Tisno prema spolnoj strukturi



**Izvor:** izradio autor prema podacima Državnog zavoda za statistiku (preuzeto 26.04.2024)

Najveći postotak stanovništva živi upravo u samom mjestu Tisno, njih 40,99% dok odmah iza slijede mjesta Jezera i Betina s 27,44% i 24,69%. Spolna struktura uključuje sve dobne skupine, od onih najmlađih pa sve do najstarijih stanovnika općine. Na području općine uglavnom prevladava stanovništvo u trećem životom dobu, iznad 75 godina, a također ima jako puno stanovnika u zrelih 25-29 i srednjim godinama 35-39. Općina se bori protiv problema starog stanovništva tako da novčane nagrađuje i potiče mlade obitelji za svako novorođeno dijete.

## 2.4. Kulturno-povijesni preduvjeti

Općina Tisno je svoje ime dobila po tjesnacu koji se nalazi u samom mjestu Tisno te se na tom mjestu još u 18.stoljeću sagradio most koji je spajao kopno s otokom Murterom. Tada je most bio drven i trošan te je uglavnom služio za prelazak ljudi i magaraca koji su ga se bojali zbog procjepa između dasaka. Godine 1968. sagrađen je pokretni most koji se ručno pomicao u stranu. Most je kasnije renoviran i danas se uz pomoć hidraulike i tehnologije podiže prema

gore. Pokretni most je napravljen upravo iz razloga kako bi omogućio prolazak brodovima i tako im skratio pomorski put, kako bi se izbjeglo kruženje oko otoka

Na području općine postoje brojni povijesni lokaliteti i sakralne građevine, a glavne crkve u mjestima su Crkva sv. Duha u Tisnom, Crkva Gospe od Zdravlja u Jezerima i Crkva Sv. Frane u Betini. Također, valja istaknuti i crkvu sv. Martina na Ivinju. Arheološko nalazište, smješteno uz crkvu sv. Martina na Ivinju, nalazi se na dnu Pirovačkog kanala. Na lokalitetu su tri dominantne grupe arheoloških povijesnih slojeva. Najranija faza je antička villa rustica, zatim starokršćanska trobrodna crkva s baptisterijem, pa srednjovjekovno groblje vezano za crkvu sv. Martina. Ovo arheološko nalazište jedno je od najvrjednijih arheoloških nalazišta u Dalmaciji s obzirom na velik broj nalaza iz različitih povijesnih slojeva. Lokalitet je istražen i stručno konzerviran te je otvorena Arheološka zbirka sv. Martina koja se nalazi u podrumu vile Katunarić u Tisnom, kako bi se lokalnom stanovništvu, ali i turistima, približila važnost ovakvog nalazišta.<sup>15</sup>

Ne valja ni zanemariti ni tišnjanske palače kojih ima nekoliko. U 18. stoljeću u Tisno se doseljavaju bogate talijanske obitelji te je iz tog vremena ostalo 11 vila. Kuća obitelji Gelpi iz 18. stoljeća, obiteljska kuća Banchetti, kuća obitelji Kaleb (osnovna škola u Tisno nosi naziv OŠ Vjekoslav Kaleb), Palača Katunarić u kojoj je danas smješтана uprava Općine Tisno te Villa Meštrov u kojoj se nalazi lokalna ljekarna i vrt ispred koji je pretvoren u gradski park koji je sada na korištenju svim mještanima i posjetiteljima.

Od povijesnih utvrda valjalo bi spomenuti Pudaricu u Jezerima. Pudarica je gomila kamenja do čijeg se vrha uspinje spiralno. U prošlosti na njoj su obitavali tj. radili pudari (šumari, čuvari polja) te se s tog mjesta pruža pogled na čitav Kornatski arhipelag. Također, to mjesto im je služilo kao izvidnica za potencijalne napade s mora, ali također i za razno signaliziranje.

Kultura se od zaborava čuva i kroz razne udruge i kulturno-umjetnička društva. KUD Koledišće Jezera, KUD Hartić Tisno, KUD Zora Betina su nositelji kulturnog života općine te održavaju i čuvaju tradiciju od zaborava. To svjedoče i brojni nastupi u državi i inozemstvu. Također, tu se nalaze i Udruga Južnje strane Jezera i Udruga sv. Andrija Tisno koji se bave očuvanjem tradicije drvenih brodova, jedrenja i veslanja.

---

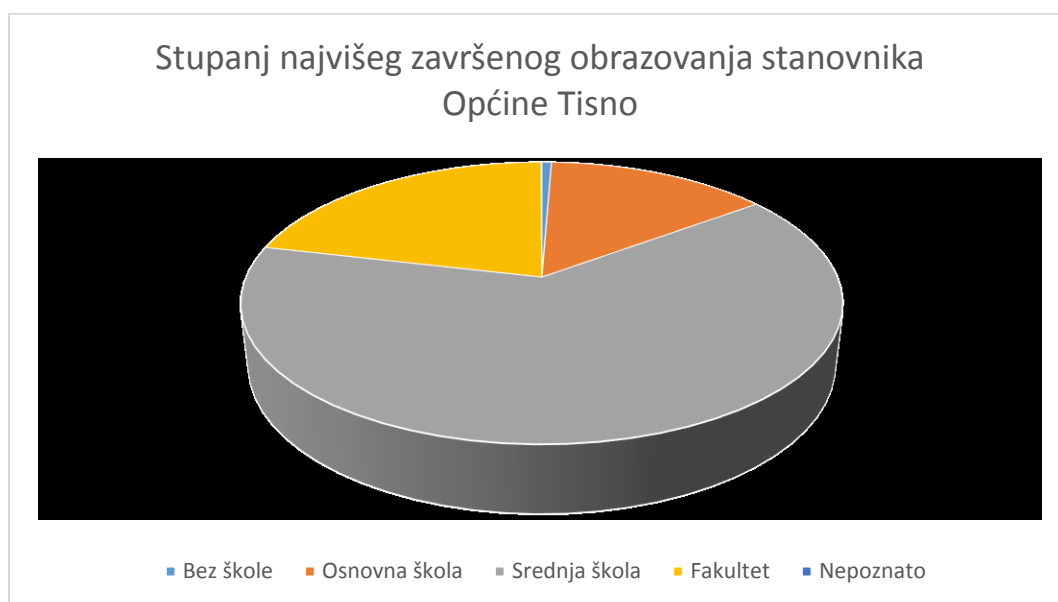
<sup>15</sup> <https://ivinj.com/> preuzeto 27.04.2024.

## 2.5. Intelektualni kapital

Navedeni podnaslov analizirat će se prema podacima popisa stanovništva iz 2021. godine. Podaci uključuju razinu obrazovanja stanovnika tj. završeno obrazovanje. Promatrani skup uključuje samo stanovnike stare 15 i više godina. Na području općine postoje 2553 osobe koje spadaju u ovaj skup.

Iz promatranog skupa vidljivo je sljedeće: svega 0,59% stanovništva je bez škole, samo osnovnu školu je završilo 13,47% stanovništva, dok 60,20% stanovništva posjeduje razinu srednjoškolskog obrazovanja. Akademski obrazovanih građana u strukturi stanovništva općine Tisno nalazi se 20,13% što svakako nije zanemariv postotak.

**Grafikon 2.** Stupanj najvišeg završenog obrazovanja stanovnika Općine Tisno



**Izvor:** izradio autor prema podacima Državnog zavoda za statistiku (preuzeto 26.04.2024)

Najveći postotak odnosi upravo stanovništvo koje posjeduje srednjoškolsko obrazovanje, čak 64%. Odmah poslije srednjoškolskog obrazovanja slijedi ga akademski obrazovani građani, njih 21%. Prema navedenim podacima daje se zaključiti da otprilike svaki 3 stanovnik općine, poslije završene srednje škole, upisuje i fakultet te nastavlja svoje školovanje što svakako daje prednost općini na razini intelektualnog kapitala. Također, općina Tisno svake godine raspisuje natječaj za stipendiranje studenata prema određenim kriterijima te to dodatno potiče studente na marljivost i redovnost.

Cijelo poglavlje analizira preduvjete razvoja općine Tisno kao turističke destinacije. Međutim, prisutni su znakovi neadekvatnog upravljanja destinacijom, prenapučenosti prostora te opće zasićenosti. O tim problemima bit će detaljnije riječi u sljedećem poglavlju, u kojem će se provesti sveobuhvatna analiza sadašnjeg stanja. Na temelju te analize definirat će se ciljevi i operacijske strategije za pozicioniranje općine Tisno na mjesto koje ona zaslužuje.

### **3. ANALIZA SADAŠANJEG STANJA TURIZMA OPĆINE TISNO**

Prilikom definiranja koncepcije i strategije razvoja određene destinacije, ključno je utvrditi što ta destinacija može ponuditi turistima danas, na kojoj je razini kvaliteta usluge, te koje aspekte usluge treba poboljšati. Stoga se provodi analiza trenutnog stanja, koja se sastoji od dvije glavne komponente: kvantitativne i kvalitativne analize.

Korištenjem kvantitativne analize, prikazat će se podaci o kvantitativnim pokazateljima ponude i potražnje. Kroz kvalitativnu analizu, identificirat će se potencijalni resursi kojima općina Tisno raspolaže kao turistička destinacija te smjerovi njenog budućeg razvoja. U kvalitativnom dijelu analize, podaci će se obraditi kroz opis i ocjenu ponude, SWOT analizu i benchmarking.

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

Ponuda i potražnja su glavni pokazatelji kvantitativne analize. Kroz pokazatelje se omogućava procjena trenutnog stanja destinacije i postavljanje ciljeva za budući razvoj. Kvantitativni pokazatelji ponude obuhvaćaju čimbenike poput broja smještajnih kapaciteta, restorana, kampova i kampirališta u destinaciji. Također, kvantitativni pokazatelji potražnje obuhvaćaju i podatke o broju turista, broju noćenja te profita i prihoda. Ovi pokazatelji bit će primijenjeni na podatke općine Tisno kako bi se dobila jasnija slika trenutne situacije i putokaz za daljnji napredak općine.

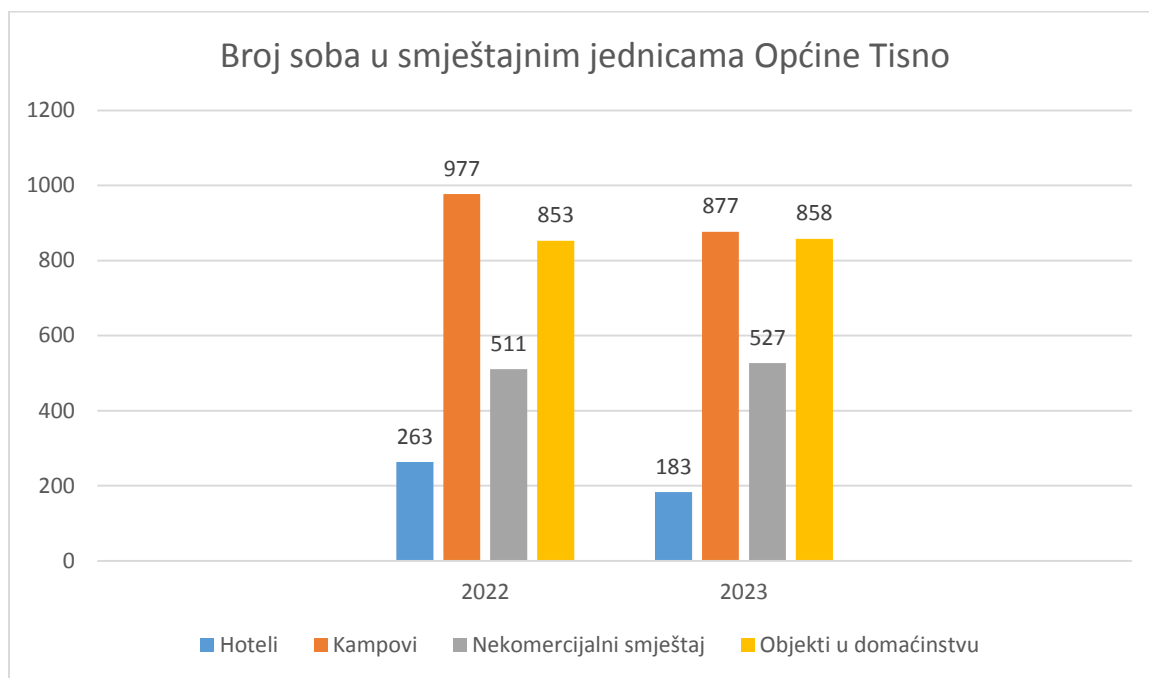
##### **3.1.1. Kvantitativna analiza ponude**

Iako je trend u turizmu povećanje broja smještajnih jedinca iz godine u godinu to u općini Tisno iz navedenih podataka ipak nije slučaj. Najvećim dijelom su to objekti nekomercijalnog smještaja tj. privatni apartmani i sobe za najam. Na području općine također postoji više hotela i kampova koji privlače velik broj turista. Prema prikazanoj tablici vidljivo je da broj smještajnih kapaciteta smanjio u svim vrstama objekata, osim kod objekata u domaćinstvu.

Analizirani podaci obuhvaćaju sve osnovne vrste smještaja unutar same općine, kao što su hoteli, kampovi apartmani i ostali smještajni objekti za prihvata turista.



**Grafikon 3:** Broj soba u smještajnim jedinicama Općine Tisno

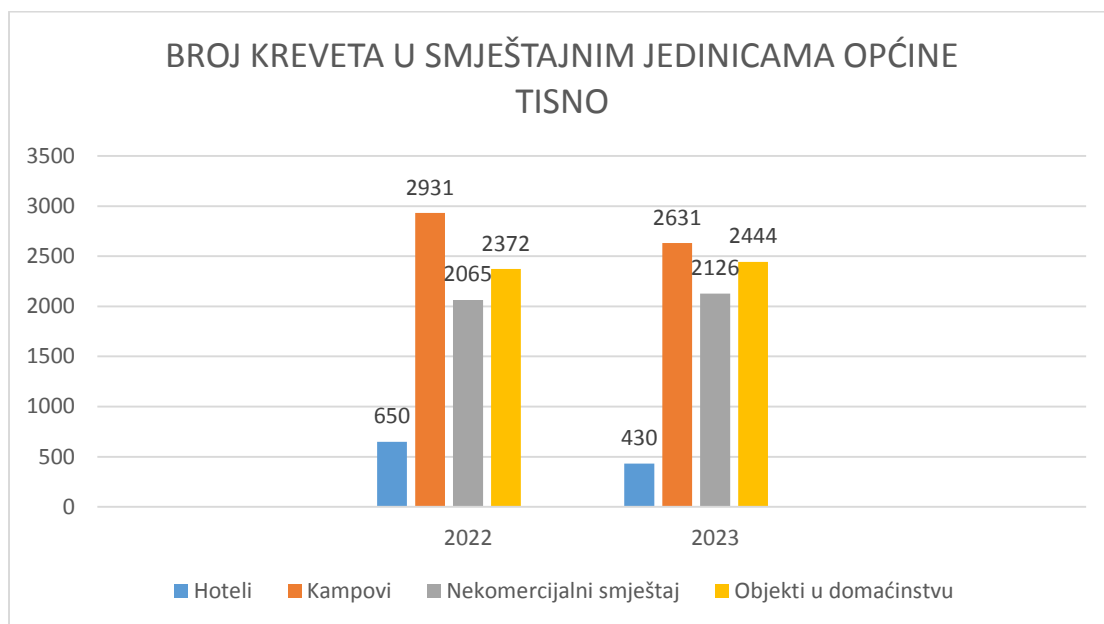


**Izvor:** izradio autor prema podacima Državnog zavoda za statistiku (preuzeto 26.04.2024)

Prema prikazanoj tablici „Broj soba u smještajnim jedinicama općine Tisno“, vidljivo je da najveći udio smještajnih objekata čine apartmani i sobe u privatnom vlasništvu iznajmljivača.

Također, kako je već ranije navedeno, taj udio je dominantan, a trend pokazuje neznatan porast u promatranom razdoblju. Međutim, visok udio obiteljskih smještajnih objekata predstavlja izazov za budući napredak općine kao turističke destinacije i to upravo iz razloga neplanske gradnje apartmana, uništavanje krajolika i „viška“ posjetitelja.

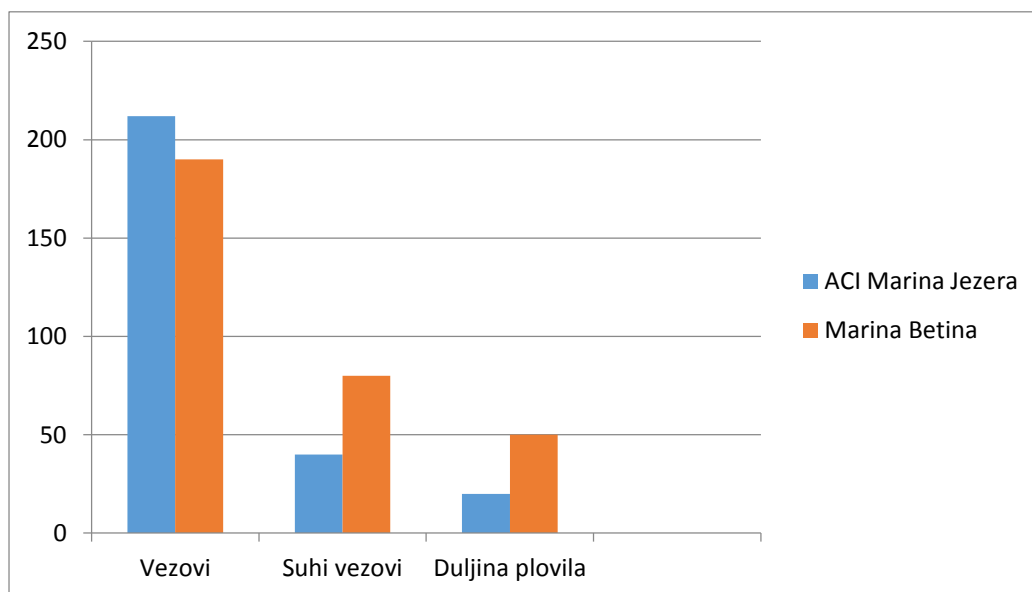
**Grafikon 4:** Broj kreveta u smještajnim jedinicama Općine Tisno



**Izvor:** izradio autor prema podacima Državnog zavoda za statistiku (preuzeto 26.04.2024)

Prikazani podaci u gornjoj tablici „Broj kreveta u smještanim objektima općine Tisno“ prikazuju realan vršni kapacitet općine u vrhuncu turističke sezone tj. koliki broj turista općina Tisno može primiti u određenom trenutku. Porast broja kreveta u apartmanima i sobama rezultat je sve veće želje gostiju za privatnošću i osjećajem kao kod kuće

**Grafikon 5:** Broj vezova u marinama na području Općine Tisno



**Izvor:** vlastita izrada

Iz gornje tablice je vidljivo da najveći kapacitet posjeduje upravo ACI Marina Jezera, a najmanji Marina Betina. Marina Betina ipak prednjači u najvećem mogućem prihvatu broda po duljini.

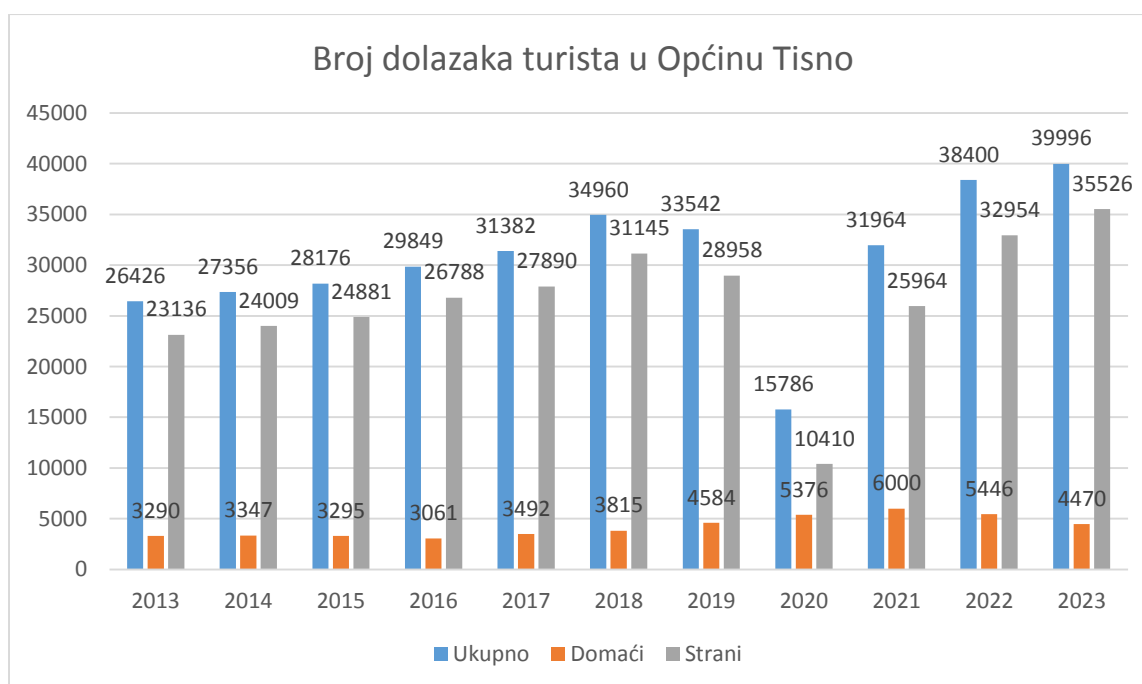
Osim smještajnih objekata, za destinaciju je izuzetno važna enogastronomska ponuda, koja uključuje restorane, barove, fast food-ove i slične objekte. Općina Tisno može se pohvaliti jako bogatom enogastronomskom ponudom. Kroz bogatu ponudu posjetitelji mogu doživjeti dalmatinski „štih“, uživati u tradicionalnoj hrani i piću, ali i u modernoj kuhinji.

U samom centru općine, u Tisnom, posluje većina restorana i caffè barova, isto tako i u Jezerima i Betini, dok u Dubravi kod Tisna posluje Seosko gospodarstvo Banovi dvori. Seosko gospodarstvo također i posjeduje i maleni autokamp i domaće životinje (magarce) što svakako još više produbljuje dalmatinski štih.

### 3.1.2. Kvantitativna analiza potražnje

Općina Tisno prepoznata je dugi niz godina, a to je vidljivo i po porastu broja dolazaka i noćenja. Analiza će obuhvatiti dolaske i noćenja stranih, ali i domaćih turista na razini općine Tisno i to u vremenskom periodu od 2013. do 2023. godine. Navedenim podacima je pristupljeno putem Turističke zajednice općine Tisno.

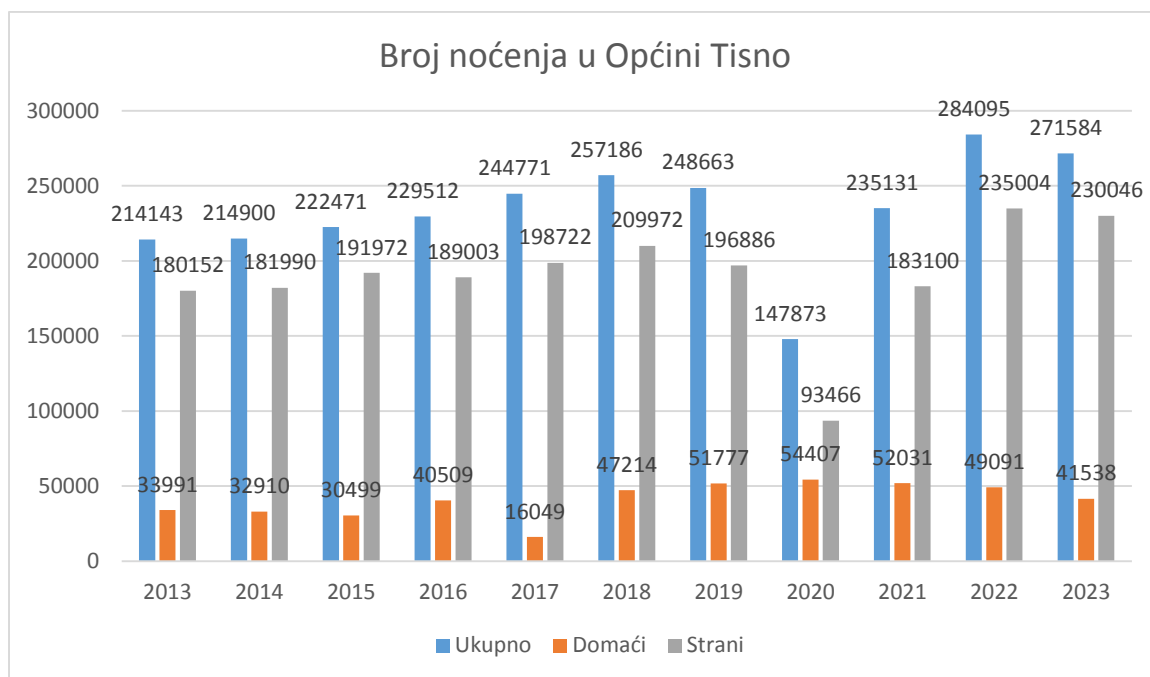
**Grafikon 6:** Broj dolazaka turista u Općinu Tisno



**Izvor:** Izradio autor prema podacima Turističke zajednice općine Tisno

Prema gore navedenim podacima, da se primijetiti da jako velik broj turista posjećuje općinu Tisno. Međutim, 2020. godine zabilježen je značajan pad zbog pandemije Korona virusa. Ipak, 2021. godine broj dolazaka počeo se vraćati na razinu koja je bila prije COVID-a 19. Uz broj dolazaka turista, analiza broja noćenja također je ključna za destinaciju. Iz tablice je također vidljivo kako broj dolazaka proporcionalno raste, iz godine u godinu.

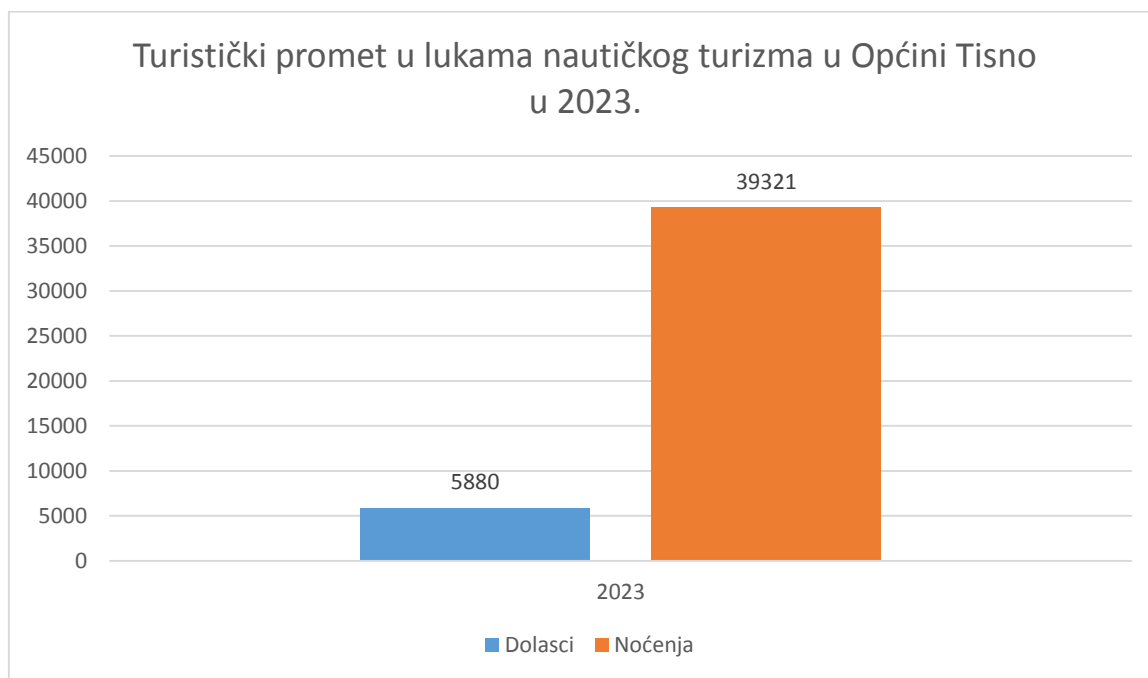
**Grafikon 7:** Broj noćenja u Općini Tisno



**Izvor:** Izradio autor prema podacima Turističke zajednice općine Tisno

Prema prethodno navedenim podatcima, da se zaključiti da puno turista koji posjete općinu Tisno ostvare i noćenje. Uvidom u podatke da se primijetiti da strani turisti ostvare više dolazaka i noćenja nego domaći turisti. Pad broja dolazaka i noćenja u 2020. godini je posljedica pandemije koronavirusa, no u 2021. godini brojke se počinju vraćati na razinu prije pandemije. Prije pandemije broj noćenja je išao uzlaznom putanjom i rastao, dok je doživio svoj vrhunac 2022. godine, a prošle godine se broj ipak malo smanjio.

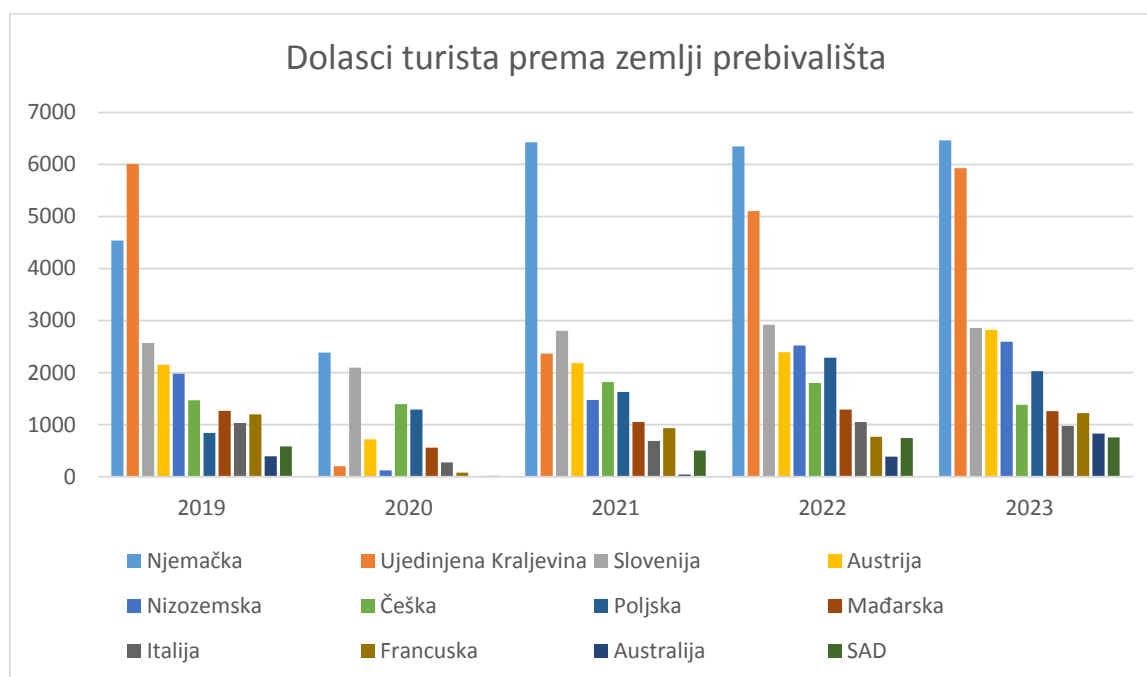
**Grafikon 8:** Turistički promet u lukama nautičkog turizma u Općini Tisno u 2023.



**Izvor:** Vlastita izrada

Pored analize broja dolazaka i noćenja, bitno je analizirati emitivna tržišta, točnije zemlje iz kojih dolaze posjetitelji na odmor. Na taj način se može definirati marketinška strategija usmjerena na određena tržišta. Grafikonu u nastavku prikazuju noćenja i dolaske turista prema zemlji prebivališta.

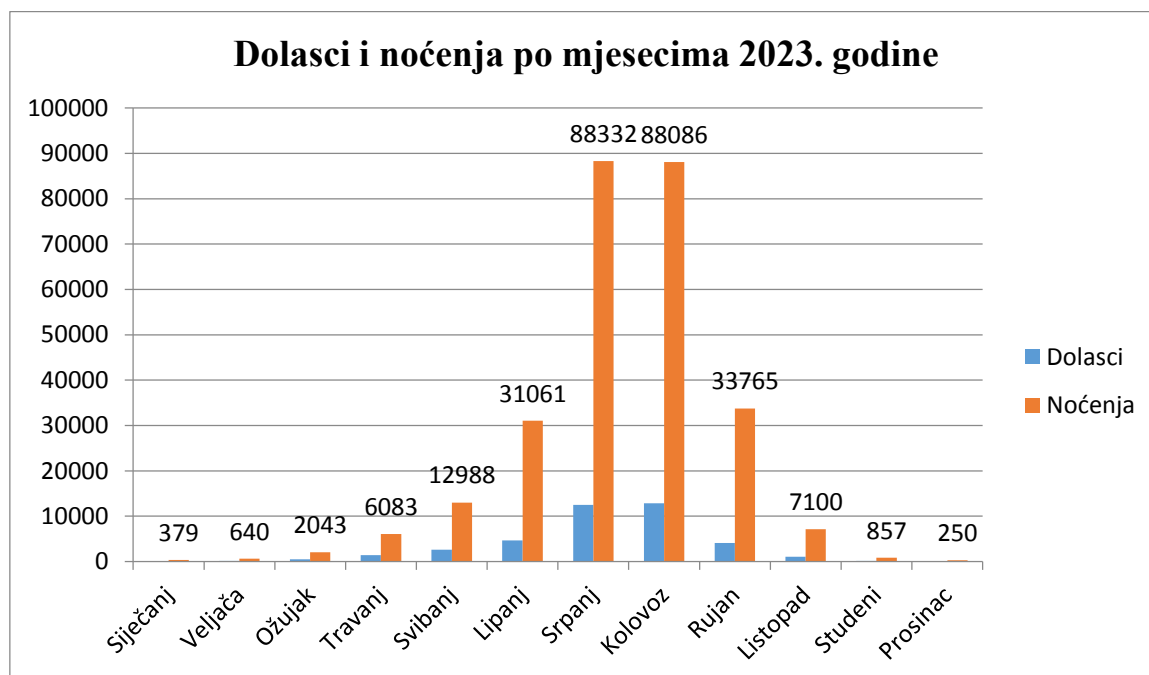
**Grafikon 9:** Dolasci turista prema zemlji prebivališta



**Izvor:** Izradio autor prema podacima Turističke zajednice općine Tisno

Prema navedenim podacima daje se iščitati da velik udio turista dolazi upravo iz Njemačke, Ujedinjenog Kraljevstva, Austrije, Italije, Slovenije te Nizozemske. Razlog tome uglavnom je blizina same destinacije te prednost što se u destinaciju može doći osobnim automobilom u relativno kratkom vremenu. Također, vidljiv je velik broj dolazaka gostiju iz Ujedinjenog kraljevstva a tome je razlog održavanje raznih glazbenih manifestacija pod nazivom Garden Tisno.

**Grafikon 10:** Dolasci i noćenja po mjesecima 2023. godine



**Izvor:** autor izradio prema podacima TZ Tisno

Tablica iznad prikazuje broj dolazaka i noćenja turista po mjesecima u Općini Tisno za razdoblje od siječnja 2023. do prosinca 2023. godine. Iz podataka je vidljivo sve više turista posjećuje destinaciju izvan glavne sezone. Iako najveći udio dolazaka, a time i noćenja, i dalje otpada na srpanj i kolovoz.

### 3.2. Kvalitativna analiza

Kvalitativna analiza koristi se za utvrđivanje trenutne kvalitete ponude destinacije. U tu svrhu, analiza će obuhvatiti različite ekonomske matrice, uključujući opis i ocjenu ponude, benchmarking te SWOT analizu, koristeći primjer općine Tisno.

#### 3.2.1. Opis i ocjena elemenata ponude

Opis i ocjena elemenata ponude je ekonomska matrica te će se s njom analizirati kvalitativna analiza općine Tisno. U tablici ispod prikazane su ocjene pojedinih elemenata ponude, temeljene na autorovoj procjeni, a odmah ispod se nalazi i pripadajuće objašnjenje.

**Tablica 1:** Ocjena elemenata turističke ponude

<b><u>ELEMENTI TURISTIČKE PONUDE</u></b>	<b><u>OCJENA</u></b>
<b><u>PROSTOR, RESURSI I OKOLIŠ</u></b>	<b>5,00</b>
Klima	5
More	5
Krajolik	5
<b><u>PREPOZNATLJIVOST I INFORMACIJSKA DOSTUPNOST</u></b>	<b>3,67</b>
Informiranost prilikom dolaska u destinaciju	4
Signalizacija	4
Suveniri	3
<b><u>STANOVNIŠTVO I ZAPOSLENI</u></b>	<b>4,00</b>
Gostoljubivost	5
Poznavanje stranih jezika	4
Aдекватno obrazovanje u turizmu	3
<b><u>ORGANIZACIJA DESTINACIJE</u></b>	<b>3,57</b>
Prometna dostupnost	4
Prometna povezanost unutar destinacije	4
Parking	3
Trgovina	4
Šetnice	3
Plaže	4
Radno vrijeme ugostiteljskih objekata	3
<b><u>UGOSTITELJSKI OBJEKTI ZA PRUŽANJE USLUGA PRIPREME HRANE I TOČENJA PIĆA</u></b>	<b>3,33</b>
Dostupnost objekata hrane i pića	4
Eksterijer i interijer	4
Raznolikost ponude	3
Autentičnost	3
Korištenje lokalnih proizvoda	3
Kvaliteta toplih i hladnih pića i napitaka	3



<b><u>SADRŽAJ</u></b>	<b>3</b>
Događaji	3
Kulturno-povijesna baština	3
Sadržaj za mlade	2
Objekti za smještaj	3
Kulturni sadržaj	3
Nautički turizam	4
Sportski sadržaj	3
Sadržaj za aktivni odmor	3
Odnos cijene i kvalitete	3

**Izvor:** Izradio autor prema vlastitom nahođenju

Skupina više elemenata, a to su prostor, okoliš i resursi ocijenjena je najvišom ocjenom, ocjenom 5. Razlog tome je prekrasan krajolik i očuvana priroda koja krasi čitavu Općinu, ali također i cijeli otok Murter. Općina posjeduje blagu mediteransku klimu. Sljedeća kategorija, prepoznatljivost i informacijska dostupnost ocijenjena je s prosječnom ocjenom 3,67 te tu svakako ima mjesta za napredak. Prosječna ocjena za kategoriju stanovništvo i zaposleni je 4,0 što je realan prikaz stanja u samoj općini. Domaćini su izrazito gostoljubivi, ali destinaciji nedostaje obrazovanih djelatnika koji će se zadržati na istom poslu duži period. Organizacija destinacije ocijenjena je sa siromašnih 3,57 što upućuje na to da općina treba ulagati velike napore za njezin daljnji razvoj u tom smjeru. Najgore ocijenjena kategorija su ugostiteljski objekti i to s prosječnom ocjenom 3,33. Objekata ima velik broj, ali je kvantiteta iznad kvalitete.

Smještajna ponuda u cijeloj općini je velika. Što se tiče hotelskog smještaja, na području općine ima nekoliko hotela, ali bi valjalo izdvojiti Hotel Borovnik koji se nalazi na izuzetno atraktivnoj lokaciji, odmah pokraj mosta u Tisnom. Hotel je prije koju godinu u potpunosti obnovljen. Hotel posluje tijekom cijele godine, a može se pohvaliti s odlično opremljenim sobama, bazenom, a kao dodatnu ponudu valja istaknuti i zlatarnu te casino koji posluju u predvorju hotela. Privatni smještaj je šarolik, od najobičnijih soba i apartmana do luksuznih vila s bazenima. Nažalost, često se ne poštuje Zakon o gradnji te svakog dana neplanski niču nove zgrade s apartmanima. Tada nastaje problem i narušava se vizura malog dalmatinskog mjesta, a također je prisutno i nezadovoljstvo lokalnog stanovništva, ali i problem s parkingom. Postoji više kampova koji su na prosječnoj razini od 3 zvjezdice. To su uglavnom mali obiteljski kampovi koji posluju tri mjeseca preko glavne ljetne turističke

sezona bez nekih posebnih dodatnih sadržaja. Smještaj u kampovima je uglavnom prosječan i privlači turiste slabije platežne moći. Jezera Village je kamp koji odskaka od prosjeka i pokušava podignuti svoj kamp na razinu od 5 zvjezdica sa sadašnjih 3 zvjezdice. Trenutno posjeduje terene za mini golf, teniske terene, košarkaški teren, animaciju za vrijeme ljetnih mjeseci, parcele s osiguranim priključkom na struju i vodu, marinu, apartmane i sobe, trgovinu mješovite robe, masera, frizera, pekara, a u planu je podizanje razine usluge na još veću razinu.

Ugostiteljska ponuda je raznolika, ali nažalost samo preko ljetnih mjeseci. Većina ugostitelja gleda zaraditi tijekom ljetne sezone kako bi mogli preživjeti zimu što naravno narušava samu kvalitetu. Restorana i konoba ima velik broj, ali većinu ugostitelja muči česta fluktuacija djelatnika i sezonalnost posla. U restoranima i konobama se uglavnom nude riblji i mesni meniji. Među brojnom ponudom klasičnih jela s roštilja, ističe se novootvorena Konoba Kogo u Jezerima koja nudi gotova jela točnije marende i koja posluje tijekom cijele godine. Valja spomenuti i Konobu Brošćicu u Tisnom koja nudi tradicionalna jela i također posluje tijekom cijele godine. OPG i restoran Banovi dvori ističe se svojom autentičnom obiteljskom tradicijom i organizacijom raznih prigodnih proslava poput vjenčanja, krštenja, krizmi, itd. Također, prisutni su i objekti brze prehrane i slastičarne.

Što se tiče ponude specifičnih oblika turizma treba istaknuti nautički i aktivni turizam. Zahvaljujući dvjema marinama u općini, ACI Marina Jezera i Marina Betina, koje su poznate i priznate među brojnim nautičarima, destinacija može dalje razvijati nautički turizam. Ne valja zaboraviti ni dobru lokaciju samih marina te blizinu Nacionalnog parka Kornati, Nacionalnog parka Krka, Vranskog jezera, ali također nautičarima je posebno zanimljiv i Šibenski arhipelag U Jezerima se već dugi niz godina održava Big Game Fishing točnije lov na veliku ribu koji privlači razne nautičare. Osim te osnovne ponude i jednog događaja u cijeloj općini, nema drugih aktivnosti koji bi privukli velik broj nautičara. Smatram da je to jako siromašna ponuda za ovakvu destinaciju i da svakako ima mjesta za napredak.

Ponuda same marine u Jezerima je prilično siromašna. Marina je u ljetnim mjesecima dobro posjećena, dok su tijekom zimskih mjeseci brodovi uglavnom na čuvanju i održavanju tj. na vezu u moru ili na kopnu. Marina posjeduje recepciju, sanitarni čvor s tuševma i wc-om, restoran s bazenom, tehnički servis plovila, benzinsku crpku, chartere, školu jedrenja, dizalicu i druge osnovne usluge. U samoj marini ne postoji neki dodatni sadržaj koji bi privukao imućnije goste, nego nažalost privlači goste slabije platežne moći. Marini nedostaje dodatnih sadržaja poput trgovine s markiranom odjećom, kvalitetnog restorana s kvalitetnim namirnicama i s osobljem na razini jedne marine. Također, zabava i razonoda u samoj marini ne postoji

osim jela i pića u samom restoranu koji je prosječan. Isto tako, marina se nalazi svega 3 minute od samog centra mjesta Jezera, ali mali broj nautičara posjećuje samo mjesto jer ni ponuda ugostiteljskih objekata nije na nekom zavidnom nivou. Gosti iz marine uglavnom ostaju na svojim plovilima i pripremaju sebi hranu upravo zbog svoje platežne moći. Tuna bar Toni u blizini same marine se trudi kako bi ponudio neki novi doživljaj gostima iz marine. U samom restoranu mogu se probati razni riblji specijaliteta koji su tek izvađeni iz mora. Nadalje, situacija u samoj Marini Betina je jako slična. Marina Betina posjeduje slične sadržaje kao i marina u Jezerima, a valjalo bi istaknuti da u sklopu same marine posluje i Brodogradilište Betina. Brodogradilište posjeduje dizalice do čak 440 tona. Također, uz sve navedene sadržaje u Jezerima, Marina Betina posjeduje nautičku trgovinu i trgovinu mješovite robe, Marina market, u kojem se može nabaviti svježe voće i povrće i ostale potrebne namirnice. U blizini marine se nalazi se i trgovina koja prodaje boje i lakove te na taj način olakšava poslovanje same marine, ali i brodogradilišta. Marina je dislocirana od samog centra mjesta Betina, što svakako može uzrokovati problem povezivanja ponude destinacije i same marine.

Što se tiče aktivnog turizma u općini, valjalo bi istaknuti biciklizam i pješčenje. Postoje biciklističke mape i rute, ali sve je to jako siromašno kako bi to zapravo trebalo biti. Točnije, postoji jedna biciklistička mapa izdana od strane Turističke zajednice Šibensko-kninske županije. Mapa je pod nazivom Bike and Hike, a prikazuje šire područje općine Tisno. Biciklista ima puno, ali su nažalost prepušteni sami sebi i svojoj kreativnosti. Biciklističke rute su zapravo poljski putovi koji su ili loše ili nisu uopće označeni. Na cijelom otoku nema prave biciklističke staze što je izuzetno loše za destinaciju. Postoji i biciklistički klub Baštun u Betini, ali nažalost oni djeluju samo preko ljeta i to više interno među sobom. Od događanja za bicikliste postoji samo rekreativna trka „Od vale do vale“ koja ide od Jezera preko Tisna pa sve do Betine te na taj način povezuje sva mjesta općine, ali to svakako nije dovoljno za privlačenje novih turista. Tijekom ljeta, zadnjih nekoliko godina, organizira se škraping, točnije pješčenje oko cijelog otoka Murtera i to sve rutom uz more. Ruta je prilično izazovna i traje cijeli dan točnije 12 sati, a dosada je privlačila samo manji broj entuzijasta. Također, gosti se mogu baviti vaterpolom, veslanjem i košarkom, ali samo tijekom ljetnih mjeseci.

Činjenica je da događaja ima dosta, ali nisu dovoljno marketinški promovirani točnije nedovoljno su razglašeni, cilja se na kvantitetu, ali ne na kvalitetu. Puno kvalitetnih događaja prođe „ispod radara“ upravo zbog velikog broja događaja. Također, turističke zajednice na

otoku ne surađuju dovoljno i često se dogodi da se ne zna gdje je koji događaj kada neki turist postavi pitanje.

Za vrijeme glavne ljetne sezone menadžment destinacije osigurava bogati sadržaj za sve uzraste, od najmlađeg pa sve do najstarijeg člana zajednice. Valjalo bi istaknuti nekoliko događanja koji su u destinaciji prisutni više godina. Garden Tisno je skup događaja tijekom ljetnih mjeseci, točnije niz festivala elektronske muzike, koji se održava u uvali Rastovac u Tisnom. Posjeduje već dugogodišnju tradiciju, a privlači velik broj turista iz inozemstva. Na festivalima nastupaju brojni poznati svjetski DJ-evi, imaju također i dnevne party na brodu, a za ulaz se uvijek traži karta više. Neki od njih su i Međunarodna trka tovarov u Tisnom. Trka tovarov okupi velik broj zainteresiranih gostiju i bude pravi spektakl. Trka se održava na samom glavnom trgu u Tisnom, Trg Rudina. Tovari trče u krug a bodre ih brojnu posjetitelji. Trka je međunarodnog karaktera, svaki tovar ima svog jahača i jaše pod određenom zastavom države. Poslije utrke bude proglašenje pobjednika i zabava uz prateći bend daleko u noć. Također, prate ga i „Igre na korentu“ koje se odvijaju na samom mostu u Tisnom. Događaj se sastoji od timske igre dijelom na moru dijelom na kopnu, točnije dva tima se bore jedan protiv drugoga. Igre su dobile ime po jakoj struji koja prolazi ispod samog mosta, a struju mještani nazivaju korenat. Isto tako, za vrijeme posebnih prigoda održavaju se i koncerti Puhačkog orkestra Hartić, na kojima posjetitelji mogu uživati u klasičnoj glazbi i raznim obradama poznatih pjesama. Također, jedan od redovitih događaja u destinaciji je Jezerska ribarska fešta koja se održava 15. kolovoza u čast Velike Gospe. Za Veliku Gospu svake godine bude i nastup nekog poznatog hrvatskog izvođača, ali se mještani također pobrine da gosti idu svojim kućama zadovoljni. Peče se riba, a prave se i razne tradicionalne delicije. "Ispod kampanela" je novi događaj koji privlači zborove s područja okolnih županija, ali i iz cijele domovine, pružajući posjetiteljima priliku uživati u tradicionalnom klapskom pjevanju, a capella izvedbama i autohtonim pjesmama. Sama destinacija najviše privlači obitelji s djecom, te je upravo zbog toga prisutna šarolika ponuda događaja za najmlađe kao što je druženje s Galebom Markom, razne predstave i prikazi crtanih filmova te razne kreativne radionice i igre. U suradnji s Kulturno-umjetničkim društvom Zora Betina, KUD-om Koledišće Jezera, KUD Hartić Tisno, suradnju lokalnih turističkih zajednica i potporu Općine, u Općini se održavaju različiti sajmovi i predstave. Posjetitelji imaju priliku doživjeti domaću kulturu i način života otočana kroz ove događaje.. Valja spomenuti i regate drvenih brodova koje se održavaju u Betini, Tisnom i Jezerima. Brganja je također ribarska fešta u Betini na početku osmog mjeseca koja je samo uvertira u vrhunac turističke sezone Mjesto Jezera može

se pohvaliti i Športsko ribolovnim društvom Punta Rata koje djeluje već više od 20 godina i uspješno organizira Big Game Fishing Jezera.

Izvan glavne sezone je izuzetno manji broj događaja nego u sezoni, ali općina oživi za vrijeme Adventa i Uskrsa. Organiziraju se razne svirke, budu adventske kućice, darivanje Djeda Mraza i razni mali događaji.

### 3.2.2.SWOT analiza

SWOT analiza je alat koji nam omogućuje procjenu unutarnjeg i vanjskog okruženja promatrajući sposobnosti i nedostatke. U nastavku je prikazana SWOT analiza na primjeru Općine Tisno.

**Tablica 2:** SWOT analiza Općine Tisno

<b><u>SNAGE</u></b>	<b><u>SLABOSTI</u></b>
Bogatstvo prirode	Apartmanizacija i gradnja „na crno“
Bлага mediteranska klima	Prometne gužve za vrijeme sezone
Prometna povezanost	Benzinska crpka u Tisnom
Gostoljubivost domaćina	Sezonalnost
Očuvanje tradicije kroz KUD-ove u općini	Fluktuacija djelatnika u turizmu
Porast dolazaka i noćenja	Neadekvatno obrazovano osoblje u turizmu
Jačanje brenda destinacije	Nedostatak društvenog doma u Jezerima
Marine u Jezerima i Betini	Ponavljanje istih događanja
Kampovi	Nedostatak događaja za mlade
Omjer cijene i kvalitete	Neuređenost samog centra općine
Infrastruktura	Neuređenost samog ulaza u Tisno, predio Luka
Raznolika ponuda smještaja	Mali broj događaja van sezone
Uređene plaže i čisto more	Nedovoljna razina upravljanja održivim razvojem
Enogastronomska ponuda	Zastarjeli oblik marketinga
Geoprostorni položaj	Nedostatak ljekarne u Jezerima
Blizina Nacionalnih parkova te Parkova prirode	Nedovoljna promidžba otoka kao cjeline
<b><u>PRILIKE</u></b>	<b><u>PRIJETNJE</u></b>
Nacionalni plan oporavka i otpornosti	Suvremeni gosti – gosti se ne vraćaju i ne ostaju dugo u destinaciji
Porast kvalitete specifičnih oblika turizma u županiji	Rast cijena

Porast potražnje za posebnim oblicima turizma	Smanjenje kvalitete života lokalnog stanovništva
Potencijalni fondovi Europske unije	Loši vremenski uvjeti u toku predsezona i podsezona
Blizina emitivnih tržišta	Izgradnja gospodarske infrastrukture koja može negativno utjecati na okoliš
Promjena životnog stila i preferencija turista	Nemiri na Bliskog Istoku
Blizina zračne luke Split i Zadar	Rat u Ukrajini
Zakon o turizmu	Zakonodavni okviri

**Izvor:** vlastita izrada

Glavne snage koje čine općinu istaknutom na turističkom tržištu temelje se na njenim prirodnim resursima i bogatstvu prirodne baštine. Općina obiluje očuvanom prirodom, ali se kao slabost ističe nedovoljna turistička valorizacija prirodnih ljepota. Značajnu prednost predstavlja i dobar geografski položaj općine te blizina nacionalnih parkova Krke i Kornata i većih urbanih središta poput Šibenika, Zadra i Splita. Posebna snaga općine su dvije marine, jedna u Jezerima i jedna u Betini, koje privlače imućne turiste.

Među slabostima destinacije ističu se izrazita sezonalnost i visoka razina napučenosti tijekom ljetnih mjeseci, što stvara velike gužve i buku. Najveći problem s kojim se općina suočava je prekomjerna apartmanizacija, koja narušava vizuru mjesta i premašuje sam kapacitet destinacije. U području malo dalje od mora, mali je broj apartmana i ostalog komercijalnog smještaja. Na taj način se ostvaruje pritisak na priobalna mjesta te centralizirani razvoj turizma. Također, bogatija ponuda događanja i manifestacija, posebno izvan sezone, može produžiti turističku sezonu na području cijele regije. Najvažnija prilika je rast potražnje za specifičnim oblicima turizma, posebno za nautičkim i aktivnim odmorom.

Međutim, važno je prepoznati i prijetnje u razvoju. Rast cijena, inflacija i cjenovna politika predstavljaju prijetnju ne samo općini, već i cijeloj Hrvatskoj kao turističkoj destinaciji. Uvođenje eura olakšalo je plaćanja za strane goste, ali je donijelo i lošu cjenovnu politiku koja može biti prijetnja.

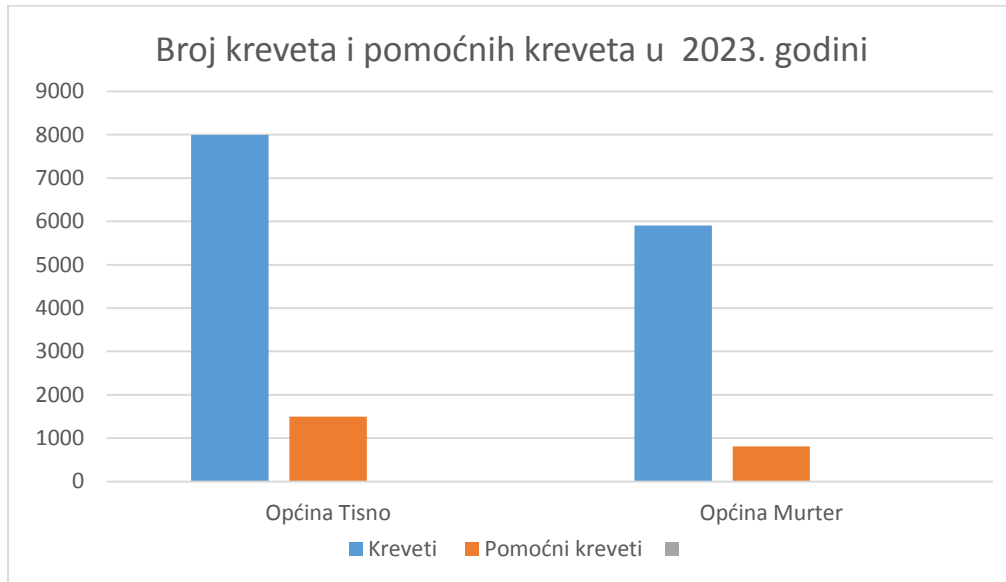
### 3.2.3. Benchmarking

Pomoću navedene matrice provest će se analiza ključnih snaga i slabosti konkurenta općine Tisno, s ciljem pretvaranja njegovih slabosti u prilike za daljnji razvoj općine Tisno. Ovaj pristup omogućit će općini Tisno da postane najpoželjnija destinacija za turiste. Kao glavni konkurent općine Tisno analizirat će se općina Murter, koja, zbog svog geoprostornog

sadržaja, obujma i veličine, posjeduje slične preduvjete gledano k razvoju turizma. Kao ključni kriteriji mogu se navesti turistički proizvod, ciljni segmenti,...

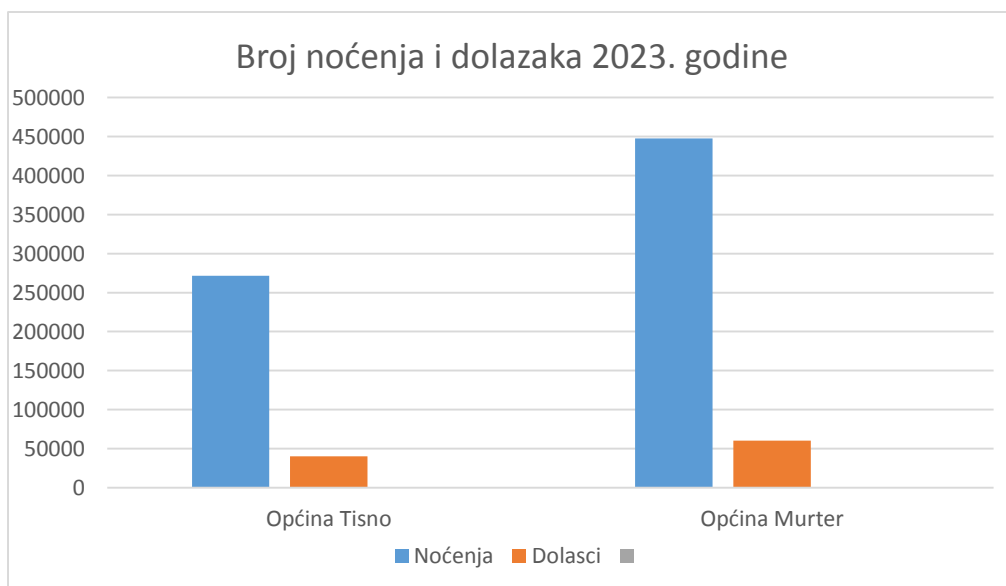
Općina Murter sastoji se od naselja Murter i otočja Kornati. Čvor Vodice omogućuje brz pristup autoputu. Obje općine udaljene su 20-ak minuta od autoputa.

**Grafikon 11:** Broj kreveta i pomoćnih kreveta u 2023. godini



**Izvor:** Izradio autor prema podacima Državnog zavoda za statistiku (pristupljeno 20.08.2024.)

**Grafikon 12:** Broj noćenja i dolazaka 2023. godine



**Izvor:** Izradio autor prema podacima Državnog zavoda za statistiku (pristupljeno 20.08.2024.)

Što se tiče smještajne ponude iz gore navedenih tablica, vidljivo je da općina Murter ima veći broj dolazaka i noćenja, iako je iz gornje tablice vidljivo da ima manji broj kreveta. Razlog tome je prije svega što je sam Murter izrazito popularan među turistima jer cijeli otok nosi njegovo ime te većina turista prvo posjeti samo središte Murtera. Nadalje, smještaj je većinski u privatnom vlasništvu te njihovi vlasnici pokušavaju održati visoku razinu usluge, dok to u Općini Tisno nažalost nije slučaj iz razloga što Tisno privlači „festivalске“ goste kojima je bitno samo negdje prespavati. Također, ne valja zaboraviti na smještajne kapacitete na samom otočju Kornata koji nude robinzonski smještaj te suživot sa domicilnim stanovništvom. Takav oblik smještaja i samo nepristupačno područje privlači imućnije goste što je svakako prednost općine Murter.

Ugostiteljska ponuda u obje općine je na prilično zavidnom nivou, ali prednost ipak odnosi Općina Murter s kvalitetnijom i raznovrsnijom ponudom. Većinom tu prednjače tradicionalne dalmatinske konobe sa raznim ribljim i mesnim jelima. Ističe se Konoba Boba koja je više godina dobivala Michelinovu zvjezdicu što je izuzetan uspjeh za jedan mali obiteljski restoran i čitavo područje otoka Murtera. Također, franšiza Fish Delish nudi fast food koncept hrane, ali baziran samo na ribljem meniju. Isto tako, Fine Food Murter sa svojom dugom tradicijom od skoro 30 godina privlači mnoge domaće i strane goste. Ne valja zaboraviti ni brojne restorane na Kornatima koji posluju tijekom ljetnih mjeseci. Takvi restorani privlače imućne goste i tamo se može naći svježa riba i razni plodovi mora koji bi zadovolji i najzahtjevnije nepce.

Što se tiče ponude specifičnih oblika turizma tu valja istaknuti nautički, aktivni i ruralni turizam. Marina Hramina je poprilično velika i dobro opremljena marina te broji preko 370 vezova u moru i 120 vezova na kopunu. Zadnjih godina je privatizirana te su tada uloženi veliki naponi i brojna sredstva kako bi podigli marinu na jednu novu razinu. Nasuprot tome, općina Tisno se ističe Marinom Betina i ACI Marinom Jezera, koje doprinose ukupnom razvoju turizma općine. Planirana izgradnja marine u mjestu Tisno dodatno će unaprijediti nautički turizam. Nautički turizam je jedan od specifičnih oblika turizma koji se njeguje u obje općine. Obje općine kroz nautički turizam i ponudu marina privlače imućne goste, ali Marina Hramina ipak odnosi prednost zbog same popularnosti Murtera kao mjesta, kroz opremljenost i sadržaj novouređene marine te same blizine Kornatskoj otočja.

Aktivni turizam je podjednako razvijen u obje općine, ali blagu prednost ovog puta ipak odnosi Općina Tisno. Ako se priča o biciklizmu, obje općine koriste iste biciklističke staze i rute te koriste istu biciklističku mapu koja je već prije spomenuta. Kroz općinu Murter prolazi i već poznata rekreativna utrka Murter trail, ali staza te utrke prolazi i kroz Općinu



Tisno. Već navedena biciklijada Od vale do vale zaobilazi sam Murter te na taj način općina Tisno ima veći broj događaja aktivnog turizma. Isto tako, u Betini djeluje Biciklistički klub Baštun koji radi na promoviranju aktivnog turizma. Također, ronilačke baze u Jezerima i Tisnom dodatno potiču razvoj aktivnog turizma dok u Murter postoji samo jedan ronilački klub. Što se tiče ruralnog turizma, općina Murter više ulažu u njegov razvoj. Na otočju Kornat postoji puno kućica za odmor uređenih u autohtonom stilu, uglavnom bez struje i vode u standardnom formatu, što dodatno produbljuje suživot s prirodom. U općini Tisno valja istaknuti seosko gospodarstvo Banovi dvori koje nudi autohtona jela i smještaj u mobilnim kućicama.

Općina Murter, poput općine Tisno, veći dugi niz godina svojim gostima nudi velik broj događanja koja zadovoljavaju različite interese. Vrsta događaja je poprilično slična u obje općine. Ponuda uključuje razne koncerte, predstave za djecu i nastupe kulturno-umjetničkih društava, pružajući nešto za svakoga. Prednost susjedne općine je ipak malo šira ponuda manifestacija, kao i povijesnih obilazaka i edukativnih radionica koje omogućuju gostima da se upoznaju s bogatom kulturnom baštinom i tradicijom ovog područja.

Iako naizgled veoma slične destinacije, dosta se razlikuju i to na mnogo načina. Općina Murter, kao susjedna destinacija, predstavlja izravnu konkurenciju općini Tisno, koja treba rezultate Murtera gledati kao motivaciju i priliku za postizanje sličnih uspjeha.

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

Kada se govori o samom upravljanju turističkom destinacijom, važno je da menadžment destinacije ostvaruje suradnju sa svim nositeljima ponude u destinaciji. „Suradnja je kao odnos između poslovnih subjekata dugo smatrana kao druga najbolja opcija za povećanje konkurentskih sposobnosti – prva je svakako samostalan prodor na tržište temeljem konkurentске prednosti.<sup>16</sup>

Upravljanje turizmom u općini Tisno povjereno je Turističkim zajednicama Tisno, Betina i Jezera koje djeluje u suradnji s općinskim vijećem i načelnikom općine. Iako općina bilježi pozitivan trend u turističkim pokazateljima, postojeći menadžment turizma nije na zadovoljavajućoj razini. Sinergija među sudionicima turističke ponude, koja bi trebala biti ključna za uspjeh destinacije, u velikoj mjeri izostaje. To se očituje kroz smanjenu kvalitetu sadržaja i ponude, s malim brojem događanja i manifestacija, a ponavljaju se i isti programi

---

<sup>16</sup> Magaš, D., Vodeb, K., Zadel, Z.(2018): Menadžment turističke organizacije i destinacije, Sveučilište u Rijeci, str. 54

koji su postali monotoni za lokalno stanovništvo i goste koji se redovito vraćaju. Elementi ponude se povezuju na primjeru kampa Jezera Village, gosti ostvaraju smještaj, informiraju se na recepciji o događaju u samom mjestu, posjete događaj te večeraju u obližnjem restoranu.

Lokalno stanovništvo dobro je upoznato s ekološkom strategijom i aktivno doprinosi razvoju destinacije. Zajedno, ovi naponi stvaraju dobru atmosferu za posjetitelje i pružaju sliku destinacije posvećene održivosti. Isto tako, lokalno stanovništvo sudjeluje kroz različite tribine i radionice koje se odražavaju tijekom ljetnih mjeseci kako bi izrazili svoje mišljenje. U svakom mjestu u općini postoji i Mjesni odbor i Predsjednik odbora. Stanovništvo igra ključnu ulogu u promociji svoje tradicije, omogućujući turistima da na zanimljiv i autentičan način dožive kako se nekada živjelo i zabavljalo na području općine.

Općina Tisno također se razvija u skladu sa svojim bogatim povijesnim naslijeđem. Destinacija ima značajan kulturni značaj za turiste, čime se uspješno pozicionira na tržištu. Lokalna zajednica posvećena je očuvanju kulturne baštine i organiziranju kulturnih događanja, uključujući nastupe folklornih skupina.

Očito je da menadžment destinacije ne implementira dovoljno inovacija koje bi poboljšale kvalitetu ponude i povećale konkurentsku prednost na tržištu. Dodatni problem u upravljanju destinacijom je nedostatak adekvatno obrazovanog kadra. Trenutni zaposlenici, premda zadovoljavaju formalne kriterije, nemaju nužno turističko obrazovanje, što rezultira fokusom na profit, umjesto na zadovoljstvo turista i dugoročni razvoj destinacije. Ovakav pristup doprinosi izraženoj sezonalnosti i neiskorištavanju potencijala.

Integralni turistički proizvod odnosi se na cjelovitu ponudu turističkog odredišta koja uključuje sve ključne komponente potrebne za zadovoljavanje potreba turista. To uključuje smještaj, prehranu, prijevoz, atrakcije, aktivnosti i dodatne usluge.<sup>17</sup> Primjer kreiranja integralnog proizvoda je događaj Dani tradicijske kulture koji se održava zadnjih godina u rujnu u Jezerima. Okupljaju se razne folklorne skupine iz cijele RH, posjećuju Zavičajnu zbirku u crkvici sv. Ivana i ostale atrakcije, ostvaruju noćenje u kampu Jezera Village, pohađaju predavanja dva dana te završnu večer imaju nastup uz prateći bend i domaću hranu koja se nudi okupljenima.

Općina surađuje i sa susjednim destinacijama, konkretno s Murterom. Na otoku Murter djeluju četiri turističke zajednice, tri su pod Općinom Tisno, a TZ općine Murter spada pod Općinu Murter. U tijeku je i promocija otoka Murtera kao cjeline, a ne svakog mjesta tj. destinacije pojedinačno. Isto tako, suradnja s Nacionalnim parkovima Kornati i Krka provodi

---

<sup>17</sup> Cooper, C., Fletcher, J., Gilbert, D., & Wanhill, S. (2008). *Tourism: Principles and Practice*. Prentice Hall., str: 355

se preko turističkih zajednica tako da djelatnici dijele korisne informacije turistima kako doći do samog parka i što se sve može vidjeti tamo. Također, suradnja s TZ Tribunj se ostvaruje kroz zajedničku biciklističku mapu i plan širenja biciklističkih ruta sve do Vodica.

Razumijevanje prihvatnog kapaciteta kao dinamične i promjenjive veličine je temelj koji zahtjeva korištenje suvremenih alata menadžmenta u praksi upravljanja. Nosivost kapaciteta treba razumijevati kao dinamičan proces, proces promjena u kojem bi odluke o korekcijama prihvatnog kapaciteta za posjetitelje valjalo donositi na čvrstim znanstvenim temeljima.<sup>18</sup> Nažalost, u samom vrhuncu turističke sezone maksimalni prihvatni potencijal je premašen i to se rezultira gužvom na prometnicama, prevelikom zauzetosti plaža, toplim i prljavim morem od prevelikog broja kupaca, bukom u kasnim noćnim satima, a sve navedeno svakako utječe na pristojan život domicilnog stanovništva.

Održivi razvoj je pojam koji se često spominje u različitim sferama javnog života, a u praksi nije tako često zastupljen. Princip je to koji podrazumijeva integrirani pogled na razvoj ljudskog društva i obuhvaća tri dimenzije održivosti – gospodarsku, društvenu i ekološku.<sup>19</sup>

Ekološka održivost u Općini Tisno očituje se kroz učinkovitu zaštitu okoliša Općina dosljedno provodi strategiju gospodarenja otpadom, a lokalna zajednica aktivno sudjeluje u održivom razvoju destinacije. Učinkoviti sustavi za zbrinjavanje otpada i reciklažu u skladu su s politikom održivog razvoja turizma na otoku, a Općina Tisno uspješno primjenjuje te prakse. Općina selektivno prikuplja otpad i na taj način se odnosi s njim te ga dalje upućuje na reciklažu. Također, postavljena je javna rasvjeta koja brine o svjetlosnom zagađenju. Isto tako, aparati za naplatu parkinga napojeni su električnom energijom iz obnovljivih izvora točnije preko solarnih panela. Isto tako, oznake i tabele koje su postavljene na atraktivnim lokacijama sadrže QR code za više informacija, na taj način se štedi papir i smanjuje sječa drveća i emisija štetnih plinova. Također, u cijeloj općini osiguran je besplatna Wifi mreža na korištenje turistima, ali i domaćem stanovništvu. Info brošure i same mape mjesta dostupne su na web stranicama turističkih zajednica i preko QR codova na info tablama. Stanovništvo je dobro upoznato s ekološkom strategijom i aktivno doprinosi njenoj provedbi, što zajedno stvara ugodnu atmosferu za goste i doprinosi slici održive destinacije. Jedan od načina njegovanja održivog razvoja su akcije čišćenja podmorja i okoliša, u koje su primarno uključeni stanovnici i lokalne udruge. Turistička zajednica pomno prati i izvještava o uspješno provedenim akcijama, kao i o nadolazećim aktivnostima.

---

<sup>18</sup> Zmijanović, L. (2016.). Procjena modela za upravljanje turizmom i rekreacijom na otvorenom: Slučaj Nacionalnog parka Krka, str.265

<sup>19</sup> Gudelj I. (2019): Ciljevi održivog razvoja - provedba na globalnoj razini i provedbeni status u Republici Hrvatskoj, str. 245

Općina Tisno pruža financijsku pomoć mladim obiteljima za drugo i svako sljedeće dijete, što, uz organizirane sportske aktivnosti za djecu s ciljem promocije zdravog načina života, čini ovu destinaciju privlačnom za mlade obitelji. Ovi čimbenici doprinose povećanju broja radno sposobnog stanovništva, koje ima priliku ostvariti se u turizmu.

Nakon analize trenutnog stanja, u sljedećem poglavlju razmatraju se ciljevi i strategije za daljnji razvoj turizma u Općini Tisno.

## **4. CILJEVI I OPERACIJSKE STRATEGIJE RAZVOJA OPĆINE TISNO**

Nakon provedenih analiza, potrebno je postaviti ciljeve i strategije koji će destinaciju učiniti izrazito konkurentnom na turističkom tržištu i pokazati smjer kojim bi se trebala kretati. Ciljevi moraju biti postavljeni jasno, realno, mjerljivo i održivo. Ciljevi se postavljaju s aspekta kvantitete i kvalitete, a implementacija se vrši kroz pet operacijskih strategija.

### **4.1. Ciljevi razvoja**

Održivi razvoj je pojam koji se često spominje u različitim sferama javnog života, a u praksi nije tako često zastupljen. Princip je to koji podrazumijeva integrirani pogled na razvoj ljudskog društva i obuhvaća tri dimenzije održivosti – gospodarsku, društvenu i ekološku. U središtu novog Program održivog razvoja do 2030. Transforming our World: 2030 Agenda for Sustainable Development usvojenom na Općoj skupštini Ujedinjenih naroda 25. rujna 2015. nalazi se 17 ciljeva održivog razvoja donesenih kako bi se okončalo siromaštvo, zaštitio planet, osiguralo blagostanje i mir. Program poziva na revitalizaciju globalnog partnerstva i dobrog upravljanja, ključnih elemenata za njegovu provedbu. Globalno partnerstvo obuhvaća sudionike iz svih segmenata društva: vlade, poslovnu i akademsku zajednicu, organizacije civilnog društva, medije i građane. Svaki od ciljeva održivog razvoja pridonosi prosperitetu, socijalnoj uključenosti, okolišnoj održivosti i dobrom upravljanju. Ciljevi održivog razvoja univerzalno su primjenjivi i međusobno su povezani.<sup>20</sup>

Lokalna samouprava i stanovništvo Općine Tisno svjesni su potencijala svoje destinacije te se ne zadovoljavaju trenutnim stanjem. Aktivno djeluju na stvaranju novih projekata kako bi na taj način privukli više turista i osigurali im ugodan boravak, dok istovremeno smanjuju opterećenje na lokalnu zajednicu. Načini na koje će to postići bit će pojašnjeni dalje u radu.

Kvalitativni i kvantitativni ciljevi su svakako bitni za destinaciju, ali su ipak kvalitativni bitniji. Oni pružaju cjelokupnu sliku kako bi se planiranjem, procjenom i upravljanjem postigao uspjeh raznih inicijativa na bazi turizma. Oni omogućuju uravnotežen pristup razvoju i upravljanju destinacijom, čime se osigurava održiv rast i unapređenje turističke ponude.

---

<sup>20</sup> Ibidem str. 245

#### 4.1.1. Kvantitativni ciljevi ponude i potražnje

Kvantitativni ciljevi su presudni za procjenu uspješnosti i ekonomskog učinka destinacije, te se mogu pratiti i ocjenjivati tijekom određenog vremena, ovisno zadaju li se kratkoročni ili dugoročni ciljevi.

Kvantitativni ciljevi turističke ponude za naredne 3 godine:

- Izgradnja jednog hotela s 4 zvjezdice s kapacitetom 20 soba
- Povećanje broja manifestacija izvan glavne ljetne sezone sa devet na dvanaest
- Povećanje broja događaja za nautički turizam izvan glavne ljetne sezone sa jedan na tri

Kvantitativni ciljevi turističke potražnje za naredne 3 godine:

- Povećanje broja noćenja i dolazaka turista izvan glavne sezone za 10%
- Povećanje potrošnje turista za 10%
- Povećanje broja ponovljenih gostiju za 10%

Primarni cilj općine Tisno je svakako maksimizirati profit. Među važnijim ciljevima potrebno je istaknuti povećanje broja događaja za nautičare budući da je Tisno već prepoznat kao nautička destinacija. Ne valja zaboraviti ni povećanje broja manifestacija izvan glave ljetne sezone.

#### 4.1.2. Kvalitativni ciljevi ponude i potražnje

Za razliku od kvantitativnih ciljeva, kvalitativni ciljevi usredotočuju se na nemjerljive aspekte i ukupnu kvalitetu turističkog iskustva. Oni pružaju uvid u identitet turističke destinacije, očuvanje lokalnih običaja i kulture, te zadovoljstvo gostiju i posjetitelja.

**Tablica 3:** Kvalitativni ciljevi ponude i potražnje u Općini Tisno

<b>Kvalitativni ciljevi ponude</b>	<b>Kvalitativni ciljevi potražnje</b>
Razvoj nautičkog turizma	Privlačenje ekološki osviještenih gostiju
Razvoj aktivnog turizma posebno izvan glavne sezone	Osigurati pristup svim sadržajima osobama s invaliditetom
U odnosu na konkurenciju postaviti se kao	Poštovati društveni postulat održivog razvoja

destinacija s održivom praksom u upravljanja turizmom	kako se na bi narušio svakodnevni život domicilnog stanovništva
Smanjiti važnost sunca i mora kao glavnih resursa za razvoj turizma	

**Izvor:** izradio autor

Općina Tisno obiluje kulturnim i raznovrsnim sadržajima, ističući svoju prednost kroz specifične oblike turizma i održivo upravljanje. Za razliku od obližnje konkurencije, Tisno prepoznaje važnost ovih aspekata.

U radu se također naglašava kako je općina Tisno bogata prirodnim ljepotama. Budući razvoj Općine trebao bi se fokusirati gospodarsku, društvenu i ekološku održivost. Održivo upravljanje destinacijom i poštivanje načela održivosti ključno je za osiguranje zadovoljstva u svim aspektima održivog razvoja.

Poboljšanje suradnje između lokalnih poljoprivrednika i ugostitelja moglo bi smanjiti troškove transporta i emisiju stakleničkih plinova, doprinoseći održivosti. Povećanje emisije stakleničkih plinova negativno utječe na ugodnu mediteransku klimu, što rezultira sve toplijim ljetima. To bi moglo potaknuti promjenu turističkih navika, pri čemu će turisti tražiti destinacije s ugodnijim klimatskim uvjetima i produženom sezonom.

## 4.2. Inoviranje operacijskih strategija

Implementacija operacijskih strategija ključna je komponenta u razvoju svakog proizvoda. Za uspješnost destinacije, one igraju presudnu ulogu u oblikovanju ukupne strategije.

### 4.2.1. Istraživanje i razvoj

Prva operacijska strategija koja se implementira u svrhu ispunjenja ciljeva jest istraživanje i razvoj. Zbog turbulentnog turističkog tržišta i brzih izmjena koje se događaju, vrlo je važno istraživati tržište te kako će buduće promjene utjecati na cjelokupni razvoj destinacije. U istraživanju i razvoju ključnu ulogu imaju raspoložive informacije i znanje te selekcija i analiza informacija uz pomoć informacijske tehnologije.<sup>21</sup>

Općina Tisno kao turistička destinacija treba usmjeriti svoju operacijsku strategiju istraživanja i razvoja na ispitivanje reakcije potražnje na implementaciju novih sadržaja te razvoj specifičnog oblika ponude, kao što je aktivni i nautički turizam. Istraživanje je moguće

<sup>21</sup> Rupčić, N (2018.): Suvremeni menadžment: teorija i praksa, Sveučilište u Rijeci, 2018., str.: 50.

provesti anketiranjem turista, koji su među glavnim akterima u destinaciji. Isto tako, različite online ankete i kvizovi koji se mogu nalaziti na web stranicama i društvenim mrežama destinacije mogu biti način privlačenja novih turista. Kreirane na zanimljiv i interaktivan način te prilagođene svakom korisniku, predstavljaju destinaciju kako ona i zaslužuje. Sve prikupljene informacije obrađivala bi glavna Turistička zajednica Općine Tisno. Podaci bi bili selektirani, analizirani i pravilno raspoređeni putem Microsoft Excela. Prikupljeni podaci služili bi na način da prikažu realno stanje destinacije. Navedeni podaci bili bi korišteni na sjednicama Turističkog vijeća Općine Tisno te bi kroz brain storming vijećnika ti podaci bili pretvoreni u znanje u svrhu boljitka same općine.

Implementacija CRM-a na području Općine Tisno odvila bi se najviše pri dolasku i pri odlasku gostiju u destinaciju. Po dolasku turista u destinaciju, prilikom spajanja na općinski WiFi, posjetiteljima bi se prikazala kratka anketa. Anketa bi bila kratka i anonimna, a sadržavala bi pitanja o tome kako su uopće saznali za destinaciju, jesu li tu prvi put, imaju li rezerviran smještaj, a na samom kraju ankete bi dobile i neke preporuke za obližnje atrakcije i događaje. Prilikom check out-a u smještajnoj kapacitetu, gost bi na poklon dobio mali magnet s motivima destinacije, a s druge strane bio bar code s linkom na anketu o zadovoljstvu u samoj destinaciji. Iako nije realno očekivati da će svi gosti ispuniti ankete, čak i djelomično prikupljeni podaci bili bi korak naprijed za daljnji razvoj destinacije.

Sljedeći važan aspekt istraživanja i razvoja je poslovna inteligencija (Business Intelligence), koja je usmjerena na analizu konkurencije. Da bi analiza bila uspješna, potrebno je prikupiti podatke o izabranim konkurentima. Prikupljanje uključuje financijske informacije, tržišne udjele, ciljeve i strategije, promet na web stranicama te društvenim mrežama, a također su bitne i recenzije i ocjene njihovih gostiju. TZ Tisno bi mogao putem Microsoft Excela prikupljene podatke iskoristiti na način da „kopira“ neke primjere iz konkurencije te njihove negativne strane iskoristiti kao svoje prednosti. Na taj način bi mogli proširiti svoju turističku ponudu i ostvariti veće zadovoljstvo gostiju.

Isto tako, suradnja među turističkim zajednicama unutar same općine te razmjena informacija o preferencijama gostiju, pošto u turističkim zajednicama turisti obično dolaze iznijeti svoje tekuće probleme, bila bi svakako vjetar u leđa za razvoj ove destinacije.



## 4.2.2. Marketinška strategija

Marketinška strategija predstavlja sljedeći korak u realizaciji koncepcije. Marketing je proces putem kojeg destinacija komunicira s potencijalnim turistima, omogućujući im da se upoznaju s ponuđenim uslugama, istraže ih i na kraju donesu odluku o putovanju. Česta greška, kako među turistima, tako i među sudionicima u turističkoj industriji, jest shvaćanje marketinga isključivo kao promociju usluga putem različitih kanala. Međutim, marketing je složen proces koji uključuje značajan rad u pozadini, znatno veći od onoga što se na kraju prezentira turistu i potencijalnom potrošaču.

Općina Tisno, kroz ovu strategiju, treba segmentirati tržište na manje dijelove. Treba nastaviti privlačiti turiste koje najviše privlači sunce i more, a ne smije zaboraviti ni nešto manji dio koje privlače specifični oblici turizma, točnije nautički i aktivni turizma. Osim toga, važno je usmjeriti pažnju i ekološki osviještene turiste koji preferiraju destinacije prepoznate po održivom turizmu. Također, ne bi trebalo zanemariti segment starije populacije te obitelji s djecom koji traže mir i tišinu, daleko od gradske vreve i buke, za svoj odmor.

Nakon segmentacije, općina Tisno treba se pozicionirati kao destinacija nautičkog i aktivnog turizma. Općina se treba istaknuti svojom raznolikom smještanom i ugostiteljskom ponudom, obrazovanim kadrom i događanjima te održivim upravljanjem turizmom kako bi se diferencirala od svojih konkurenata. Ovim pozicioniranjem Tisno će izgraditi jedinstven imidž kao destinacija koja ima prekrasan krajolik i okoliš, sunce i more, ali također i dobro razvijene specifične oblike turizma. Osim nautičkog i aktivnog turizma, općina Tisno u budućnosti graditi svoje ime na održivoj destinaciji. Kako bi se učinkovito pozicionirala, menadžment destinacije mora istražiti očekivanja turista iz odabranih segmenata, kako bi kreirao turistički proizvod koji ne samo da zadovoljava, već i nadmašuje njihova očekivanja. To se može zadovoljiti kroz psihografsku analizu, koja prikuplja podatke o promjeni životnog stila turista, njihove preferencije i zahtjeve.

Marketing mix je ključna strategija marketinga jer omogućuje izravnu komunikaciju s turistima i plasiranje turističkog proizvoda. Stoga je važno pažljivo definirati svaki njegov element. Prvi korak za općinu Tisno je odrediti turistički proizvod koji će se plasirati kroz marketinšku strategiju. Turistički proizvod Općine Tisno je svakako sunce i more te spoj različitih kulturnih atrakcija, sakralnih građevina te specifični oblici turizma poput nautičkog i aktivnog. Proizvod mora biti privlačan turistima, ispuniti njihova očekivanja i pružiti im vrijednost za uloženi novac. Kako bi se postiglo obostrano zadovoljstvo ponude i potražnje, potrebno je definirati cijenu turističkog proizvoda koja će pokriti troškove, donijeti dobit i biti

opravdana kvalitetom, tako da turisti ne dvoje vrijedi li im ulagati sredstva u odmor u Tisnu. Cjenovna politika je skup strategija i odluka koje destinacija koristi prilikom određivanja cijena svojih proizvoda ili usluga. Ona obuhvaća pristup formiranju cijena s ciljem postizanja različitih poslovnih ciljeva, kao što su maksimizacija profita, povećanje tržišnog udjela, pozicioniranje na tržištu ili opstanak u konkurentskom okruženju<sup>22</sup> Cijene u Općini Tisno će biti nešto više nego kod konkurenata zbog kvalitete ponude koje općina nudi. Općina Tisno treba analizirati koje turističke atrakcije najviše privlače turiste i fokusirati svoju marketinšku strategiju na cijenu. Sljedeći korak je odrediti način distribucije, odnosno kako će općina doseći svoj ciljani segment i privući što veći broj potencijalnih turista. Postoji mnogo kanala kroz koje općina Tisno može komunicirati s turistima.. U predsezoni i posezoni, ali i tijekom ljetne sezone fokus bi trebao biti na turistima koji uživaju u nautičkom i aktivnom turizmu, uz korištenje kanala kao što su letci, brošure, turističke agencije, društvene mreže te nautički časopisi. Promociju u navedenim promotivnim kanalima može odraditi Turistička zajednica Tisno. Kreiranjem zanimljivog teksta, stvaranjem i prikupljanjem atraktivnih fotografija te na kraju i financiranjem same promidžbe. Općina Tisno bi se mogla reklamirati sa promotivnom porukom „Osjeti Tisno – spoj odmora i aktivnosti“. Kako bi privukla ekološki osviještene turiste, Tisno bi trebala usmjeriti promociju na portale i časopise koji se bave klimatskim promjenama i očuvanjem okoliša, promovirajući se kao destinacija koja vodi računa o održivosti i smanjenju utjecaja na klimu. Unatoč korištenju zastarjelih kanala promocije poput letaka i brošura, koji trebaju biti ažurirani, najefikasniji način promocije u 21. stoljeću jest korištenje društvenih mreža i službenih stranica Turističkih zajednica. Potrebno je redovito osvježavati sadržaj, uključujući slike i promotivna videa, te koristiti društvene mreže ne samo za promociju već i kao alat za izravnu komunikaciju s turistima.

Brend predstavlja marku, ime, pojam, termin, znak, simbol, dizajn, oblik ili kombinaciju svega navedenog čija je namjena identificiranje dobara ili usluga jednog poslodavca (proizvođača, ponuđača, prodavača) ili grupe te njihovo razlikovanje (diferenciranje) od konkurencije.<sup>23</sup> Kako bi uspješno prikazala svoj identitet, općina Tisno bi trebala modernizirati svoj logo, prilagoditi ga oblicima turizma koje promovira te kreirati promotivne materijale usmjerene na specifične turističke niše. Što se tiče promotivnih kanala, društvene mreže te različiti prigodni časopisi bi bili najučinkovitiji za samu destinaciju. Što se tiče elemenata marketing mix-a, poseban naglasak trebao bi biti stavljen na ljude, počevši od lokalnog stanovništva, pružatelja usluga, do zaposlenika destinacijskog menadžmenta.

---

<sup>22</sup> Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing Management (15th ed.), Pearson, str: 486

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

Ključ uspjeha je usklađivanje svih sudionika u destinaciji kako bi se osigurala maksimalna razina zadovoljstva. Redovito istraživanje mišljenja i zadovoljstva gostiju, lokalne zajednice i turističkih radnika ključno je za minimiziranje rizika i optimiziranje ukupnog iskustva u destinaciji. Definiranje procesa također zahtijeva veću pažnju, jer se ovaj element često zanemaruje. Ispravno upravljanje procesima interakcije s turistima i pružateljima usluga može značajno poboljšati kvalitetu usluge. U tom smislu, stalna evaluacija i poboljšanje tih procesa trebali bi postati prioritet. Fizički dokaz u kontekstu turizma je izazovan jer se turistička usluga ne može opipljivo prikazati, ali pozitivne recenzije gostiju predstavljaju najbolji oblik promocije. Zadovoljan gost može dovesti nove posjetitelje, čime se prirodno širi pozitivan imidž destinacije.

Slijedeći ove korake, općina Tisno može značajno unaprijediti svoju konkurentnost i ostvariti postavljene ciljeve u svojoj marketinškoj strategiji.

#### 4.2.3. Strategija ponude

Strategija ponude je sljedeća stepenica nakon marketinške strategije. Navedena strategija ima za cilj implementaciju inovacija u proizvodni program. Na taj način bi bila nadmoćnija od konkurenata na tržištu. U ovoj strategiji, kreativnost i inovativnost destinacijskog menadžmenta igraju ključnu ulogu u pravilnoj implementaciji informacija prikupljenih kroz strategiju istraživanja i razvoja u ukupnu ponudu destinacije.

Vizura samog mjesta Jezera je nažalost već narušena s izgradnjom velikog broja apartmana i vila i to na samom ulazu u uvalu, gledano s morske strane, ali i u drugim dijelovima općine. Smanjenje broja apartmana moglo bi se postići s izmjenom Prostornog plana i uređenja Općine Tisno. Mještani Jezera već su uključeni u tu inicijativu i aktivno rade na tome, kako bi se smanjilo narušavanje izgleda malog dalmatinskog mjesta. Također, potrebno je ograničiti maksimalnu visinu i širinu objekata kako se ne bi smanjila kvaliteta života lokalnog stanovništva. Isto tako, potrebna se češće i temeljitije građevinske inspekcije i kontrole. Rekategorizacijom apartmana mogla bi se uvjetovati veća kvaliteta obiteljskog smještaja. Na taj način bi se mogla povećati sama veličina apartmana te minimalni zahtjevi.

Ovo bi podrazumijevalo izgradnju wellness hotela Ivan, pokraj crkvice sv. Ivana u samom centru mjesta, gdje se trenutno nalazi uredi kampa Jezera Village. Sama lokacija hotela te blizina svih sadržaja bila bi olakotna okolnost za sve turiste koji bi odsjeli upravo u ovom hotelu. S kategorizacijom od četiri zvjezdice, izgradnja hotela bi poboljšala smještajnu ponudu hotela. Osim toga, hotel bi trebao uključivati wellness ponudu s vanjskim grijanim

bazenom u sklopu parka Petrov vrt. Na taj način bi se privukli turisti koji traže upravo taj oblik odmora te bi se smanjio fokus na glavno sunce i more. Također, hotel bi mogao raditi tijekom cijele godine zbog ugodne mediteranske klime. Isto tako, u samom prizemlju hotela bio bi restoran dostupan i za vanjske goste. Restoran bi bio otvoren tijekom cijele godine kao i hotel, te bi nudio doručak, ručak i večeru što svakako nedostaje ugostiteljskoj ponudi u ovoj destinaciji. Također je potrebno organizirati razne tribine i radionice te na njima upoznavati ugostitelje sa novonastalim trendovima u svijetu kako bi poboljšali svoju uslugu. Isto tako, TZ Tisno bi trebala ostvariti suradnju sa županijskom srednjom školom turističkog usmjerenja kako bi osigurali dovoljan broj kvalitetnih i obrazovanih djelatnika te na taj način ostvarili poboljšanje ugostiteljske ponude.

Nautički turizam ima veliku posjećenost u ljetnim mjesecima, ali svakako se treba fokusirati i na zimsku sezonu. ACI Marina Jezera trenutno se nema gdje širiti po prostornom planu, ali se sama marina može istaknuti svojom kvalitetom i ponudom. Na primjer marina može odrediti jedan gat, gdje je more najdublje, za prihvat samo velikih brodova. Također, potrebno je otvoriti trgovinu s markiranom odjećom i obućom kako bi se proširila ponuda same marine. Potrebno je i animirati goste u samoj marini, a to bi se moglo postići s turističkim animatorima i organizacijom raznih večeri zabave koji bi aktivirali same goste marine. Edukacija zaposlenika marine bitan je segment podizanja kvalitete usluge. Isto tako, renovacija i obnova samih sanitarnih čvora u marinama dodatno bi podigla uslugu. Za olakšan pristup marinama putem automobila potrebno je uvesti kamere na rampama koje prepoznaju registarske oznake unijete u sustav. Također, izgradnja marine u Tisnom bi dodatno unaprijedila nautičku ponudu. Marina bi bila izgrađena po svim modernim standardima te se pridržavala praksi održivog upravljanja okolišem. Dislociranost marine u Betini od samog centra može se smanjiti da se organizira turistički vlak koji vozi direktnu liniju od marine do samog centra. Isto tako, poboljšanje ponude može se postići sa ponudom transfera sa goste marine sa službenim kombijem.

Što se tiče poboljšanja aktivnog turizma tu bi se svakako trebali uložiti veliki naponi. Biciklističke staze su ucrtane i označene, ali nažalost to nisu prave biciklističke staze nego poljski putevi koji se koriste u te svrhe. Također, trenutno u destinaciji ne postoje prave biciklističke staze te su biciklisti primorani voziti lokalnim cestama što ugrožava kako njihovu tako i sigurnost ostalih vozača na cestama. Izgradnjom pravih biciklističkih staza uz same prometnice, kao na otoku Krku, doprinijelo bi se promoviranju aktivnog turizma. Također, u spomenutom hotelu bi se mogli organizirati razni događaji namijenjeni upravo aktivnom turizmu. Na primjer događaj pod nazivom „Biciklom do skrivenih bisera otoka

Murtera“ bi bio događaj koji bi okupio zainteresirane bicikliste, bili bi smješteni u navedenom hotelu gdje im se posluživala tradicionalna jela. Ruta bi bila organizirana preko svih mjesta općine te bi se posjetile najvažnije atrakcije. Isto tako, trebalo bi poboljšati dio aktivnog turizma pod nazivom pješčenje. Potrebno je organizirati više vrsta pješčenja tj. škraping utrke i to kraće i duže te podijeljene po težini. Na taj način bi gosti mogli uživati u svježem zraku i aktivnom odmoru, a mogli bi i osjetiti dašak Mediterana te na toj ruti posjetiti neke bitne atrakcije. Na kraju samih utrka bi bila organizirana potrebna okrepna te zabavni program. Isto tako, potrebno je aktivirati i ronilački turizam. Potrebno je ponovo aktivirati Podmorsku edukativnu stazu koja se nalazi na šetnici Jezera-Tisno. Staza bi trebala biti sastavljena od više točaka, a prikazivala bi različite morske grebene te različite morsku floru i faunu. Uz pomoć ronilačkog kluba Tramonto iz Tisnog, razni zainteresirani posjetitelji bili bi u pravim rukama i ispod površine mora. Na taj način bi se dodatno proširila ponuda aktivnog turizma.

Što se tiče događaja tijekom ljetne sezone, oni se uglavnom ponavljaju i već su viđeni. Trebalo bi unaprijediti Trku tovara u Jezerima. Trenutna staza utrke odvija se uz cestu uz jezersku rivu te se gubi žar same utrke. Potrebno je napraviti stazu oko samo Trga Jezerana kako bi sva publika bila na jednom mjestu i kako bi cijela utrka bila u videokrugu. Na taj način bi se postigla bolja dinamika, veća upečatljivost te bi se privukao veći broj turista. Isto tako, uz dane tradicijske kulture mogli bi se predstavljati stari zanati poput krpanja mreža, pletenja vrša, izrada tradicionalnih predmeta od drva, pletenje narodne nošnje te uporabnih predmeta poput spare – spara je predmet koji se koristio ako podmetač za glavu prilikom nošenja vode sa bunara. Trebalo bi uvesti neke nove događaje za mlađu populaciju, zabavnog karaktera, poput karaoka i slično. Potrebno je organizirati regatu drvenih brodova u kojoj sudjeluju samo turisti i amateri, uz pomoć domicilnog stanovništva. U Tisnom, u više starih kuća i palača mogla bi se organizirati večer tradicije i prikazati kako su se Tišnjani oblačili u prošlosti, dok su još vladale plemićke obitelji i čime su se oni bavili. Festivali na The Garden Tisno mogli bi se unaprijediti na više načina. Potrebno je osigurati parkiralište za taksi vozila. To bi se moglo ostvariti preuređenjem samog ulaza u kamp Rastovac. Isto tako, izgradnja nogostupa od samog ulaza do parkirališta na luci digla bi sigurnost na jednu novu razinu. Kreiranjem promotivnih cijena ulaznica za lokalno stanovništvo donijelo bi dodatnu posjećenost festivalima, ali i privlačenje domicilnog stanovništva. Isto tako, trebalo bi napraviti listu događaja za cijeli otok kako bi sve bilo lakše vidljivo za posjećivanje i snalaženje. Također, trebalo bi pripaziti da se neki veliki događaji ne preklapaju pošto kroz cijeli otok cirkuliraju isti gosti.

Destinacijski menadžment bi u budućnosti trebao organizirati festival maslina, glavne poljoprivredne kulture kojom se bave žitelji općine. U sklopu festivala, tijekom berbe maslina u suradnji s lokalnim stanovništvom, organizirali bi se izleti i radionice u maslinicima, gdje bi gosti mogli sudjelovati u berbi maslina i procesu proizvodnje ulja. Pošto je berba maslina u 11. i 12. mjesecu na taj način bi se produžila sezona i privukao veći broj turista u samu destinaciju. Kreiranje integralnog proizvoda moglo bi se postići izgradnjom Muzeja maslinarstva u Jezerima. U sklopu muzeja radila bi i kušaonica ulja, ali i malena trgovina gdje bi posjetitelji mogli kupiti lokalne proizvode. Isto tako, u sklopu samog muzeja bili bi organizirani razni događaji uz nastup lokalnih KUD-ova te bi se na taj način mogla približiti kultura i tradicija domicilnog stanovništva.

Implementacija ovih događaja poboljšala bi ponudu događanja u samoj destinaciji, omogućujući lokalnom stanovništvu razmjenu iskustava s gostima, privlačenje turista u svoja domaćinstva i uspostavljanje veza s njima.

#### 4.2.4. Financijska strategija

Financijska strategija usmjerena je na osiguranje kapitala potrebnog za razvoj ponude destinacije. Problemi s solventnošću i likvidnošću mogu ozbiljno ugroziti održivost destinacije. Iako financije nisu jedini presudni faktor za razvoj turizma, važno je njima pravilno i pravovremeno upravljati kako bi se uspješno implementirale sve ostale strategije.

Destinacija se može financirati na nekoliko načina. Na primjer, Turistička zajednica općine trebala bi osigurati sredstva za financiranje društvenih događanja, čime bi ponuda postala raznolikija. Na kraju svakog obračunskog razdoblja, potrebno je sastaviti proračun za novu godinu, koja počinje 1. siječnja. Ovaj proračun treba uključivati troškovnik za predstojeću godinu kako bi se utvrdilo koliko kapitala je potrebno za aktivnosti, događaje i manifestacije planirane za tu godinu.

Budući da boravišna pristojba, koju iznajmljivači smještaja plaćaju, ulazi u prihod turističke zajednice, ovaj segment prihoda može se iskoristiti za financiranje određenih aspekata ponude destinacije. Općinsko vijeće također igra ključnu ulogu u financiranju Turističke zajednice, jer bi trebalo usmjeriti dio svojih financijskih sredstava iz proračuna u turizam, budući da je turizam glavni sektor općine. Pored navedenih izvora financiranja, važno je istaknuti mogućnost prijave na različite natječaje i projekte koje objavljuju institucije kao što su Šibensko-kninska županija, Turistička zajednica Šibensko-kninske županije, Ministarstvo turizma ili Vlada Republike Hrvatske. Također, prijava na natječaje Europske

unije i povlačenje sredstava iz Europskih fondova predstavljaju dodatne izvore financiranja. Privlačenje sredstava NPOO mogla bi ostvariti Općina Tisno, a dobiven novac iskoristiti za obnovu zgrade Društvenog doma u Jezerima koji je u derutnom stanju. Poštivajući sve mjere održivosti te opremanjem doma s modernom tehnologijom bilo bi svakako od velike koriste lokalnom stanovništvu. Također, u novouređenom prostoru moguće je održavanje raznih radionica i događaja. Isto tako, uređenje biciklističkih staza iz istog izvora bilo bi na zadovoljstvo svih biciklista u ovoj destinaciji. Investitore je moguće privući kroz planiranu izgradnju hotela Ivan u samom centru mjesta Jezera. Ponuda hotela nije na zavidnom nivou te bi se svakako isplatilo ulagati u taj vid smještaja. Javno privatno partnerstvo moglo bi se ostvariti kroz izgradnju marine u mjestu Tisno, predio luka. Pošto se destinacija razvija u smjeru nautičkog turizma, to bi samo proširilo ponudu. Investitora za samu marinu može se privući na naći da se predstavi dobar geografski položaj samog Tisna, da se prikaže dobra turistička potražnja za takvim oblikom ponude zadnjih godina te sama projekcija profita u budućnosti.

Osim ovih izvora, važno je razmotriti i različite državne poticaje koji mogu biti dostupni. Financijska sredstva su ključna za razvoj i implementaciju novih proizvoda, a dobra financijska strategija može privući sponzore koji će podržati događaje u općini ili donirati svoje stručnosti za obogaćivanje ponude destinacije. Općina Tisno također ima velik broj privatnika, posebno ugostitelja, koji bi mogli doprinijeti realizaciji predstojećih događanja i projekata. Na taj način će i kamp Jezera Village uložiti svoja vlastita sredstva za izgradnju hotela Ivan u samom centru mjesta Jezera.

Uz generiranje prihoda iz raznih izvora, važno je provoditi cost & benefit analize i kvalitetan revenue management kako bi se pratili troškovi i osigurala transparentnost u odnosu na mjesto nastanka troškova.

#### 4.2.5. Kadrovska strategija

Obrazovanjem budućih i postojećih zaposlenika postižu se inovacije u strategiji ljudskih resursa. Za uspješnu implementaciju potrebnih mjera ključno je analizirati trenutnu radnu snagu, uključujući njihovo obrazovanje, vještine, ali i iskustvo. U slučaju turizma, gdje je velik dio radne snage sezonski, a ne lokalno stanovništvo, analiza može biti izazovna. Stoga je važno voditi evidenciju i uspostaviti bazu podataka o zaposlenicima. Ova baza omogućit će bolje planiranje edukacija i usavršavanja, čime će se unaprijediti kvaliteta usluge. Poznavanje stranih jezika treba biti osnova kako bi se postavio standard za turizam i ugostiteljstvo.

Jednaki uvjeti za sve radnike i jasan opis radnog mjesta trebali bi biti imperativ privlačenju radne snage među poslodavcima. Na primjer, sezonce često nemaju smještaj u destinaciji, a većinom su to mladi ljudi poput studenata i učenika. Općina može olakšati njihovu integraciju tako što će sufinancirati dio cijene smještaja.

Svaki radnik voli biti nagrađen za dobro obavljenu posao. Kako bi se podigla motivacija djelatnika i stvorilo pozitivno rivalstvo potrebno je stvoriti neki vid natjecanja u znanju i zalaganju. Turistička zajednica općine Tisno na kraju svake sezone organizirala bi događaj za sve djelatnike u ugostiteljstvu i cijeloj općini. Svi okupljeni djelatnici mogli bi glasovati po više kategorija i to uživo, putem online anketa, anonimno. Na kraju događaja bili bi izabrani najbolji radnik i radnica te nagrađeni noćenjem u lokalnom kampu i večerom za dvoje.

Ljetna turistička sezona pravo je vrijeme i mjesto za edukaciju novih mladih menadžera. U suradnji s Turističko-ugostiteljskom školom Šibenik te općinama Tisno i Murter, svi učenici s područja otoka odrađivali bi stručnu praksu na samom otoku. Stručna praksa bi trajala mjesec dana, a odrađivala bi se u lokalnim kampovima i hotelima. Vršila bi se rotacija među odjelima tako da bi po tjedan dan bili na odjelima: recepcija, F&B, domaćinstvo i administracija. Na taj način bi se upoznali s stvarnim razmjerima posla u svojoj destinaciji, stekli nova iskustva, a sve to bi im kasnije moglo koristiti prilikom zaposlenja. Odljev mozгова je kompleksan proces, a moguće je zaustaviti na više načina. Radnicima je potrebno ponudi konkurentne plaće, jako je bitno da radnik može napredovati u svome poslu kako bi se ostvarila neka osobna satisfakcija, mentor na poslu bio bi svakako olakotna okolnost na prilagođavanje na nove uvjete. Isto tako, radna atmosfera te fleksibilno radno vrijeme su veliki benefiti na ovom polju. Osiguravanje mjesta u vrtićima i kvalitetno obrazovanje u školama za djecu zaposlenika bitan su faktor. Isto tako, sigurnost i ljepota krajolika same destinacije mogli bi privući ili zadržati velik broj onih koji možda žele potražiti posao u drugoj destinaciji.

Koncept „team buildinga“ postaje sve važniji, jer doprinosi stvaranju pozitivne atmosfere među zaposlenicima, što se pozitivno odražava na iskustvo gostiju, bez obzira radi li se o hotelu ili ugostiteljskom objektu. Pored toga, zaposlenike je potrebno educirati o ekološkim navikama na radnom mjestu. Isto tako, ciljevi koji se vežu za ekološku održivost u turističkim objektima moraju biti jasno postavljeni kako bi ih zaposlenici mogli pratiti i ostvarivati.



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

Kao glavni akter u upravljanju održivom destinacijom, uz suradnju s lokalnim turističkim zajednicama, Općini Tisno su potrebna određena ulaganja. Potrebno je ulaganje u samu edukaciju zaposlenih u svim sektorima, ali i edukacija lokalnih stanovnika. To bi se moglo postići s različitim predavanjima i tribinama koji bi bili organizirani u Društvenom domu u Tisnom. Općina trenutno posjeduje reciklažno dvorište u mjestu Dazlina, ali nažalost to reciklažno dvorište nije na razini 21.stoljeća. Potrebno je modernizirati reciklažno dvorište kako bi bilo dostojno za jednu ovakvu destinaciju. Također, uz suradnju lokalnih turističkih zajednica i Općine Tisno potrebno je organizirati edukacije za iznajmljivače o Zero waste otpadu kako bi oni svoje znanje prenijeli na svoje goste, ali i kako bi uspješno to znanje pretvorili u stvarnost. Također, razne brošure, info letke i mape potrebno je digitalizirati i postaviti na web stranice i društvene mreže turističkih zajednica. Na taj način se bespotrebno ne troši papir i štiti se okoliš. U mjestu Jezera, ali i u ostalim mjestima općine, ovo ljeto je održana akcija čišćenja podmorja uz pomoć lokanog ronilačkog kluba Tramonto iz Tisnoga te članova udruge Južnje strane. Ovakvu praksu je svakako potrebno provoditi često i kontinuirano kako bi podmorje bilo za primjer jedne turističke destinacije. Također, Narodna knjižnica i čitaonica Tisno kreira različite interaktivne igre i radionice za djecu tijekom ljetnih mjeseci, ali i tijekom cijele godine. Potrebno je stvoriti više sadržaja o održivom razvoju turizma kako bi djeca od malih nogu bila educirana i na tom području.

Lokalnih ribara i proizvođača ima dovoljan broj u cijeloj općini. Kroz postojanje klastera pod nazivom „Murter – naš otok“ lokalni proizvođači i ribari mogli bi surađivati s lokalnim ugostiteljima te direktno plasirati svoje proizvode u njihove objekte. Na taj način bi se zadovoljile sva tri načela održivosti. Ekonomska održivost bi bila da sva cirkulacija novca ostaje u istoj ekonomiji, točnije na samom otoku, ekološka održivost je ta da je automatski smanjen put transporta te se na taj način smanjuje emisija štetnih plinova. Socijalna održivost se temelji na tome da lokalni stanovnici sudjeluju u samoj ponudi destinacije te upravo njihovi proizvodi su oni koji zadovoljavaju potrebe turista.

Integralni proizvod destinacije i povezivanje susjednih destinacija mogao bi se kreirati kroz više događaja tijekom pred i podsezone. Na primjer organizacija jedriličarskih regati od Jezera do Murtera. Vez u Marini Hramina u Murteru i ručak u njihovom restoranu. Poslije ručka zabava uz živu muziku u samom restoranu. Isto tako, potrebno je organizirati veći broj događaja izvan glavne ljetne sezone. Kroz hotel u Jezerima i Tisnom, moguće je i organizacija team buildinga i različitih sajmovima koji promoviraju samo destinaciju za

sljedeće godine. Isto tako, ponuda bi se mogla povezati i kroz razvoj zajedničkih ruta i mapa prepoznatljivosti. Povezivanje s Murterom i Kornatima bi se moglo ostvariti organizacijom izleta na Kornate iz mjesta Jezera i Tisno, dok je sada samo iz Murtera. Na ovaj način bi se turisti zadržali u polazišnoj destinaciji, ali i vidjeli atrakcije Kornata. Također, veća suradnja između turističkih zajednica otoka, kreiranje zajedničkih događaja, promocija otoka kao cjeline bi svakako bilo od velike značaji. Isto tako, uvođenje češćih autobusnih linija na relaciji Murter-Šibenik olakšalo bi prijevoz potencijalnih turista iz Šibenika za Murter i obrnuto.

Zakon o turizmu je bitan faktor u razvijanju destinacije ka njenom boljitku. Edukacija dionika ponude kroz različite radionice i seminare svakako bi pripomoglo u njegovom implementaciji. Isto tako, ne valja ni zaboraviti održivost te mjere koje prate održivost. Jačanje suradnje javnog i privatnog sektora točnije suradnja općine i turističkih zajednica uvelike bi provelo ovaj zakon u djelo. Reguliranje granice nosivosti potrebno je pažljivo provoditi. Prvo je potrebno analizirati samu destinaciju i njezinu infrastrukturu. Poslije analize slijedi ograničenja koja se mogu ostvariti u vidu promjene prostornog plana općine kako je ranije navedeno. Kroz promociju održivosti destinacija može potaknuti dugoročan balans između interesa turista i zaštite resursa. Također, navedene podatke je potrebno strukturirano pratiti i prilagođavati u skladu s promjenama. Što se tiče kreiranja svijesti i produženje sezone tu su potrebni veliki naponi. Potrebno je staviti naglasak na promociju vansezonskih atrakcija: npr. branje maslina, pješačenje, bicikliranje, jedrenje, lignjolov, različite događaje za vrijeme zimskih praznika... Isto tako, potrebno je pomno ciljati traženu publiku za navedene oblike turizma. Također, cijenu je potrebno prilagoditi boravku izvan glavne ljetne sezone.

Ovim poglavljem završava aplikativni dio rada, a cijeli rad je sumiran u zaključku koji slijedi.

## ZAKLJUČAK

Općina Tisno, posebno mjesta Tisno, Betina i Jezera, domaći i strani turisti već dugo prepoznaju kao poznatu destinaciju, što je prikazano u istraživanju. Općina je bogata kulturnim i prirodnim resursima, poput prekrasnih plaža i čistog mora, a također općina posjeduje i više kulturno umjetničkih društava koji su poznati i u inozemstvu. Analiza trenutnog stanja pokazuje da općina u velikoj mjeri koristi sunce i more kao glavne resurse.

Predložena koncepcija i strategija razvoja usmjerena je na razvoj nautičkog i aktivnog turizma. Cilj je aktivirati specifične oblike turizma unutar općine Tisno i pozicionirati je kao održivu destinaciju. Na taj način će se privući gosti da ipak izaberu Općinu Tisno kao svoju željenu destinaciju za odmor. Privlačenje gostiju potrebno je ostvariti tijekom ljetne sezone, ali i u ostalim mjesecima izvan sezone.

Turističko tržište 21. stoljeća je izuzetno dinamično, a turisti traže puno više sadržaja nego u prošlosti. Stoga je od ključne važnosti da općina kontinuirano i brzo reagira na nove izazove kako bi održala i poboljšala svoju poziciju nad konkurencijom. Koncepcija razvoja destinacije prati suvremene trendove i uvodi inovacije u destinacijski menadžment, poput CRM-a i poslovne inteligencije, čime će općina biti u mogućnosti prepoznati i minimizirati rizike. Od izuzetne je važnosti i sinergija lokalnog stanovništva, lokalne uprave i poslovnog sektora. Zajedničkim snagama je jedino moguće napredovati ka svijetloj budućnosti općine.

Marketinška strategija fokusira se na goste koje privlači sunce i more, a radi smanjenja sezonalnosti tu su prisutni i specifični oblici turizma poput nautičkog i aktivnog turizma, ali i tzv. zeleni turisti. Cilj je pozicionirati destinaciju kao održivu i time steći konkurentsku prednost u odnosu na okolne destinacije. Općina također planira surađivati s okolnim destinacijama kako bi privukla veći broj turista i povećala kvalitetu ponude kroz razne događaje, kvalitetu usluge te infrastrukturu. Osim suradnje s destinacijama, strategija uključuje suradnju s obrazovnim kadrom. Na taj način će se postići viša razina obrazovanosti kadra i maksimalno će se iskoristiti intelektualni kapital.

Prirodni i kulturno-povijesni resursi te intelektualni kapital općine nisu dovoljno prepoznati od strane menadžmenta, što koči razvoj općine. Kadrovskom strategijom planira se postići nužna promjena i to kroz smanjenje odljeva mozgova i edukaciju svih zaposlenih.

Isto tako, kako je i navedeno u radu, Općina Tisno ima svoje prijetnje i slabosti kao i druge destinacije. Sve dok Općina imaju jasnu viziju i cilj, boljitak ove općine svakako neće izostati.

Koncepcija i strategija razvoja općine Tisno usmjerena je na postavljanje ove destinacije na jedan zavidan položaj, pretvarajući je u atraktivnu destinaciju u ovom području koja će privući goste tijekom cijele godine zahvaljujući bogatoj ponudi sadržaja.

## LITERATURA

### KNJIGE:

- Bartoluci, M. (2013). Upravljanje razvojem turizma i poduzetništva. Školska knjiga, Zagreb.
- Cooper, C., Fletcher, J., Gilbert, D., & Wanhill, S. (2008). *Tourism: Principles and Practice*. Prentice Hall.
- Gudelj, I. (2019). Ciljevi održivog razvoja – provedba na globalnoj razini i provedbeni status u Republici Hrvatskoj, Hrvatske vode
- Hooley, G., Piercy, N. F., & Nicoulaud, B. (2017). *Marketing Strategy and Competitive Positioning* (6th ed.). Pearson.
- Jones, M. A. (2010). *Sustainable development in practice: Lessons from the frontline*. Routledge.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. (2003). *Upravljanje marketingom*. Mate, Zagreb.
- Kozak, M. (2004). *Destination Benchmarking: Concepts, Practices and Operations*. CABI
- Magaš, D., Vodeb, K., & Zadel, Z. (2018). *Menadžment turističke organizacije i destinacije*. Sveučilište u Rijeci.
- Page, S. (2020). *Tourism Management* (6th ed.). Routledge.
- Rupčić, N. (2018). *Suvremeni menadžment: teorija i praksa*. Sveučilište u Rijeci.
- Stipanović, C. (2006). *Koncepcija i strategija razvoja u turizmu – Sustav i poslovna politika*. Sveučilište u Rijeci.
- Vukonić, B., & Čavlek, N. (2000). *Riječnik turizma*. Masmedia, Zagreb.

### ČLANCI:

- Drexhage, J., & Murphy, D. (2010). "Sustainable Development: From Brundtland to Rio 2012." United Nations.
- Kapiki, T., & Tatari, N. (2006). *Quality Management in Tourism Accommodations: The European Flower*. Technological educational institution (T.E.I.) of Thessaloniki.

Smolčić Jurdana, D. (2024). Evolution of Trends Affecting the Tourism Industry: Business Challenges in the Future, *Journal of Innovations in Business and Industry*, Vol. 02.

Šverko Grdić, Z., & Špoljarić, T. (2018). Utjecaj klimatskih promjena na turističke tijekove – primjer Republike Hrvatske, *Zbornik Veleučilišta u Rijeci*, Vol. 6 No. 1.

Vuković, I. (2006). Suvremeni trendovi u razvoju turizma u Europskoj uniji i implikacije na Hrvatsku. *Tourism and Hospitality Management*, 12 (35-55).

Zmijanović, L. (2016). Procjena modela za upravljanje turizmom i rekreacijom na otvorenom: Slučaj Nacionalnog parka Krka, Sveučilište u Rijeci.

## RADOVI

Miškuljin, A (2023.): Konceptija i strategija razvoja turizma općine Baška, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu ,Opatija

## WEB IZVORI:

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

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

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

Općina Pirovac, <https://pirovac.hr/>

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

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

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

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

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

Turistička zajednica Murter: <https://www.tzo-murter.hr/hr/naslovnica/>

ACI Marina Jezera: <https://aci-marinas.com/hr/marina/aci-jezera/>

Marina Betina: <https://www.marina-betina.com/hr>

Ivinj, arheološko nalazište: <https://ivinj.com/>

Službene stranice Općine Tisno: <https://www.tisno.hr/>

# POPIS ILUSTRACIJA

## GRAFIKONI

Grafikon 1.: Stanovništvo Općine Tisno prema spolnoj strukturi.....	14
Grafikon 2. Stupanj najvišeg završenog obrazovanja stanovnika Općine Tisno.....	16
Grafikon 3: Broj soba u smještajnim jedinicama Općine Tisno.....	19
Grafikon 4: Broj kreveta u smještajnim jedinicama Općine Tisno .....	20
Grafikon 5: Broj vezova u marinama na području Općine Tisno.....	20
Grafikon 6: Broj dolazaka turista u Općinu Tisno .....	21
Grafikon 7: Broj noćenja u Općini Tisno .....	22
Grafikon 8: Turistički promet u lukama nautičkog turizma u Općini Tisno u 2023. ....	23
Grafikon 9: Dolasci turista prema zemlji prebivališta.....	24
Grafikon 10: Dolasci i noćenja po mjesecima 2023. godine.....	25
Grafikon 11: Broj kreveta i pomoćnih kreveta u 2023. godini.....	33
Grafikon 12: Broj noćenja i dolazaka 2023. godine.....	33

## TABLICE

Tablica 1: Ocjena elemenata turističke ponude.....	26
Tablica 2: SWOT analiza Općine Tisno.....	31
Tablica 3: Kvalitativni ciljevi ponude i potražnje u Općini Tisno .....	40