

# Koncepcija i strategija razvoja turizma općine Novigrad

---

**Grbeša, Paola**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2023**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:191:845523>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-28**



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

*Repository / Repozitorij:*

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



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

**PAOLA GRBEŠA**

**KONCEPCIJA I STRATEGIJA RAZVOJA TURIZMA OPĆINE  
NOVIGRAD**

**Concept and Development of Tourism of Municipality Novigrad**

Završni rad

Opatija, 2023.

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

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

Završni rad

Kolegij: **Strategija razvoja i poslovna politika**

Mentor: Prof. dr. sc. **Christian**  
**STIPANOVIĆ**

Studentica: **Paola**  
**GRBEŠA**

Matični broj: **24820**

Opatija, 2023.



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

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

PAOLA GRBEŠA 24820

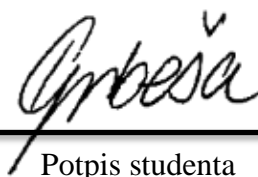
## **KONCEPCIJA I STRATEGIJA RAZVOJA TURIZMA OPĆINE NOVIGRAD**

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 u ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci da ga trajno javno objavi i besplatno učini dostupnim javnosti u cjelovitom tekstu na mrežnim digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci.

U svrhu podržavanja otvorenog pristupa završnim radovima materijalno 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 po uvjetima *Creative Commons* licencije CC BY Imenovanje, prema opisu dostupnom na <http://creativecommons.org/licenses/>.

U Opatiji, 05.07.2023.



---

Potpis studenta

## SAŽETAK

Dinamika života današnjih turista kao i njihovi zahtjevi svakako diktiraju trendove na koje tržište mora odgovoriti. Ruralni turizam kao i enogastronomija uz ostale specifične oblike turizma u novije vrijeme uzimaju zamaha, a napose u post COVID vremenu kada se posebna važnost pridaje individualizmu te odmaku od masovnosti. Općina Novigrad, kao turistička destinacija, ima veliki potencijal za razvoj takvih oblika specifičnog turizma. Zbog svoje prirode i velike raširenosti te popularnosti ovakvih oblika turizma u susjednim i konkurentskim destinacijama općina Novigrad treba težiti inovacijama u ovom segmentu ponude te originalnim proizvodima čime bi postigli stvaranje vlastitog brenda. Ishodište rada temelji se na teorijskim determinantama modela koncepcije razvoja te već spomenutim trendovima koji upravljaju turističkim tržištem. Kvantitativna i kvalitativna analiza odnose se na sadašnje stanje u općini Novigrad kao turističkoj destinaciji na temelju kojih se formiraju ciljevi kojima se teži i koje se nastoji realizirati u budućnosti. Postavljeni ciljevi moraju biti mjerljivi i ostvarivi, a sve u svrhu zadovoljenja svih turističkih aktera te u konačnici ostvarenju profita. Kako bi ostvarila zadane ciljeve i odgovorila na tržišne izazove općina Novigrad mora imati čvrsti i stabilno izgrađenu strategiju istraživanja i razvoja, marketinšku te kadrovsku i financijsku strategiju kao i strategiju ponude. Kroz upravljanje održivim razvojem poštivanjem postulata održivog razvoja općina Novigrad može izgraditi čvrstu konkurentsku prednost budući da se danas sve veća pažnja pridaje održivom upravljanju.

**Ključne riječi:** koncepcija razvoja; ciljevi; strategija razvoja; specifični oblici turizma, općina Novigrad

## Sadržaj

UVOD .....	1
1. TEORIJSKE DETERMINANTE MODELA KONCEPCIJE RAZVOJA U TURIZMU ..	3
1.1. Model koncepcije razvoja.....	3
1.2. Specifičnosti modela koncepcije razvoja u turizmu .....	9
1.3. Upravljanje razvojem turističke destinacije .....	11
2. PREDUVJETI RAZVOJA TURIZMA OPĆINE NOVIGRAD.....	15
2.1. Prirodni preduvjeti .....	15
2.2. Demografski preduvjeti .....	16
2.3. Prometni preduvjeti .....	18
2.4. Kulturni preduvjeti .....	19
2.5. Intelektualni preduvjeti.....	20
3. ANALIZA SADAŠNJEG STANJA TURIZMA OPĆINE NOVIGRAD .....	22
3.1. Kvantitativna analiza .....	22
3.1.1. Kvantitativna analiza ponude .....	22
3.1.2. Kvantitativna analiza potražnje .....	25
3.2. Kvalitativna analiza .....	29
3.2.1. Opis i ocjena elemenata ponude.....	29
3.2.2. SWOT analiza .....	32
3.2.3. Benchmarking analiza.....	34
3.3. Analiza sadašnje razine upravljanja turističkim razvojem općine Novigrad.....	37
4. CILJEVI I STRATEGIJE RAZVOJA OPĆINE NOVIGRAD .....	39
4.1. Ciljevi razvoja.....	39
4.2.1. Kvantitativna analiza ciljeva ponude i potražnje .....	39
4.2.2. Kvalitativna analiza ciljeva ponude i potražnje .....	41
4.2. Inoviranje operacijskih strategija.....	44
4.2.1. Istraživanje i razvoj .....	44
4.2.2. Marketinška strategija .....	46
4.2.3. Strategija ponude .....	50
4.2.4. Financijska strategija.....	53
4.2.5. Kadrovska strategija .....	55

4.3. Prijedlozi unaprjeđenja upravljanjem općine Novigrad .....	58
ZAKLJUČAK .....	62
POPIS LITERATURE .....	65
POPIS ILUSTRACIJA.....	68
SLIKE.....	68
GRAFIKONI.....	68
TABLICE .....	68

## UVOD

Općina Novigrad obzirom na svoj prirodno – geografski, ali i prometni položaj te prirodna bogatstva ima iznimno dobre preduvjete za razvoj turizma. Sama općina leži na čak dva mora, Karinskom i Novigradskom, koji su glavni i primarni resursi za sami turizam općine. No, radi blizine velikog broja nacionalnih, ali i parkova prirode kupališni turizam ipak nije jedini specifični oblik turizma koji privlači turiste u općinu. Uz prethodno navedeno općina ima potencijala za ići u smjeru enogastronomskog turizma. Međutim, u mjestima koji su pod upravom općine mogu se pronaći i kulturno – povijesni spomenici koji datiraju daleko u povijest što čini iznimnu pogodnost za razvoj kulturnog turizma. Ipak, postoje i brojni nedostaci za razvoj turizma u ovoj destinaciji. Obzirom da je općina područje od posebne državne skrbi valja istaknuti kako u općini nedostaje društvene infrastrukture, a pogotovo u zimskim i jesenskim mjesecima kada se ne mogu odvijati manifestacije na otvorenom. Upravo je taj nedostatak takvog tipa infrastrukture razlog zbog kojeg je jedna od glavnih karakteristika turizma općine sezonalnost. Izgradnjom adekvatne infrastrukture ne samo da bi se postigla cjelogodišnjost turizma već bi se i poboljšali životni standardi domicilnog stanovništva.

Predmet istraživanja ovog završnog rada je „Konceptija i strategija razvoja općine Novigrad“ kojim se nastoji dati potencijalna i adekvatna rješenja za smanjenje sezonskog utjecaja u turizmu i postizanje minimalno produljenja turističke sezone uz prvenstveno pomoć enogastronomskog doživljaja u turizmu. Kroz analizu sadašnjeg stanja turizma u radu će se dati uvid u sadašnje stanje kako ponude tako i potražnje tu čiju će se pomoć postaviti i ciljevi koji bi se trebali pokušati ispuniti kako bi poslovanje u turističkom smislu bilo što pozitivnije. Obzirom da sustav razvoja na razini destinacije povezuje sve glave aktere u turizmu, kroz sinergijsko djelovanje, potrebno je ponajviše uključiti domicilno stanovništvo od kojeg većina živi za i od turizma kako bi i ostale djelatnosti kojima se bave stanovnici općine izašle na vidjelo i radile u cilju podizanja kvalitete usluga u turizmu koje općina pruža.

Cilj ovog rada je definirati koncepciju i strategiju razvoja kojom se općina Novigrad mora voditi ukoliko želi postati što konkurentnija na turbulentnom turističkom tržištu. Sama strategija utjecat će na razvoj turizma na području općine Novigrad u budućnosti kroz sagledavanje realnih činjenica te trenutnog i stvarnog stanja ponude destinacije.



Svrha rada je postaviti realna polazišta s kojih općina treba krenuti prema postavljenim dosežnim ciljevima kako bi se destinacija mogla boriti s izrazito konkurentnim okruženjem u kojem se nalazi obzirom na svoj geografski položaj.

U prvom poglavlju definirat će se same teorijske determinante modela koncepcije razvoja u turizmu te dati adekvatni primjeri specifičnih oblika turizma koji se mogu implementirati u relativno siromašnu ponudu turizma ove destinacije.

Drugo se poglavlje bavi glavnim preduvjetima za razvoj turizma u općini Novigrad kao turističkoj destinaciji koji su prvenstveno turistički resursi koje općina posjeduje, a pravilnim upravljanjem ti isti resursi se transformiraju u pravi turistički proizvod koji se potom vrlo lako može plasirati na zahtjevno turističko tržište.

„Analiza sadašnjeg stanja turističkog razvoja općine Novigrad“ treće je poglavlje koje iznosi statističke podatke kroz koje će se dobit uvid u trenutno stanje turizma općine i bavi postavljanjem različitih analiza.

Posljednje, odnosno četvrto poglavlje donosi kvalitativne i kvantitativne ciljeve te operacijske strategije razvoja koje bi u budućnosti općina trebala pratiti kako bi ostvarila poboljšanje po svim parametrima.

Metode korištene u ovom radu jesu statističke metode obrade podataka, istraživanja, metode komparacije te kompilacije.

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

# 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 konkurentna 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 njegov faktor 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>

## 1.1. Model koncepcije razvoja

Kao što je već u uvodnom dijelu poglavlja istaknuto model koncepcije razvoja predstavlja kvalitativan odgovor na tržišne izazove i sastoji se od četiri međusobno povezana elementa koji su poredani analognim slijedom budući da svaki sljedeći proizlazi iz prethodnog i kao takvi nedjeljiv su.<sup>2</sup> Slijedi shematski prikaz modela koncepcije razvoja nakon čega će svaki segment biti pobliže opisan.

---

<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; Fakultet za turistički i hotelski menadžment; Opatija, 2006. str. 21.



**Slika 1: Model koncepcije razvoja**

*Izvor: Izradio autor prema Stipanoviću*

Prvi segment modela koncepcije razvoja predstavlja sama koncepcija razvoja. Koncepcija je razvoja pisani dokument koji se sastoji od tri dijela:

1. Analize sadašnjeg stanja odnosno pozicije u kojoj se trenutno nalazi destinacija kroz kvantitativnu i kvalitativnu analizu. Za kvantitativnu analizu koriste se brojučani podatci koji se analiziraju uz pomoć statističkih metoda dok se za kvalitativnu koriste opis i ocjena elemenata ponude, zatim benchmarking te swot analiza;
2. Ciljeva koji se postavljaju i usmjeravaju ka težnjama gdje destinacija treba biti, a kada se govori o strategiji razvoja predstavljaju dugoročno razdoblje predstavlja raspon od dvije do tri godine te mogu biti i kvalitativne i kvantitativne prirode. Ciljevi trebaju biti usmjereni ka poboljšanju sadašnjeg stanja destinacije;
3. Strategija koje predstavljaju aktivnosti usmjerene ka ostvarivanju ciljeva to jest načine provođenja koncepcije u djela. Kroz pet temeljnih strategija (istraživanje i razvoj, marketinška strategija, strategija ponude, financijska i kadrovska strategija) ostvaruju se prethodno postavljeni ciljevi.

Iz koncepcije razvoja proizlazi strategija razvoja. Strategija potječe od starogrčke riječi *strategus* što označava visoki vojni čin budući da su se strategijom prvenstveno koristili u ratnim vremenima. Međutim, strategiju u modernom smislu riječi odnosno povezivanje uz poduzetništvo i upravljanjem poslovanjem ili destinacijom prva u svoje poslovanje uvodi tvrtka General Electric koja strategiju definira kao izvješće o načinu korištenja pojedinih izvora da bi se iskoristile prednosti pogodnih okolnosti za minimiziranje teškoća pri stvaranju željenih učinaka prvo je poduzeće koje je uvelo strategiju u poslovanje.<sup>3</sup> Rizik je mogućnost

<sup>3</sup> Stipanović C.: Koncepcija i strategija razvoja u turizmu, Sustav i poslovna politika; Fakultet za turistički i hotelski menadžment; Opatija, 2006. str. 23

nastanka negativnog događaja kojeg je potrebno minimalizirati koji se može ukloniti kroz istraživanje i razvoj, no međutim veći je u budućnosti nego u sadašnjosti. Kako bi izbjegli rizik u što većoj mjeri pred odgovorne osobe bilo u poduzeću ili destinaciji može se postaviti više različitih alternativa iz kojih proizlazi jedna odluka. Autor Tribe definira strategiju kao planiranje poželjne budućnosti i osmišljavanje odgovarajućeg programa za njegovo ostvarenje.<sup>4</sup> Strategija ima u cilju da iz sadašnjeg stanja u kojem se destinacija nalazi kroz efikasna rješenja ostvari stanja kojima teži u budućnosti. Strategija se razvoja dijeli na tri potencijalne strategije i to kroz cjelovitu odnosno korporacijsku strategiju, strategiju poslovnih područja te na operacijsku ili funkcijsku strategiju, a provodi se kroz sustav razvoja koji se ostvaruje djelovanjem svih dijelova pojedine turističke destinacije ili poduzeća.

Pod operacijske strategije podrazumijeva se strategija istraživanja i razvoja, usmjerena na razvoj novih proizvoda koji mogu unaprijediti ponudu destinacije, ali i na istraživanje samog tržišta. Istraživanje tržišta može provoditi putem poslovne inteligencije te odnosa s klijentima odnosno gostima. Poslovna inteligencija predstavlja jedno od novih strateških usmjerenja koje se temelji na prikupljanju podataka o konkurenciji na legalan te etičan način te njihovoj transformaciji u informacije, a zatim znanje kako bi ih se upotrijebilo prilikom poslovnog odlučivanja uz nastojanje da se zaštite vlastite informacije. CRM ili menadžment odnosa s klijentima (gostima) predstavlja jedno od dva strateška usmjerenja koja su orijentirana isključivo turistima. *Customer relationship management* može biti ključan prilikom formiranja marketinških strategija. Naime, kroz CRM mogu se dobiti vrlo bitne informacije o gostima koje se mogu koristiti kao temelj prilikom segmentacije tržišta ili kod odabira promotivnih kanala ovisno o tome kakve su preferencije kanala za oglašavanje kod gostiju. Isto tako, CRM važan je za formiranje strategije ponude budući da se putem CRM-a mogu saznati i afiniteti te želje turista prema određenim proizvodima i uslugama te cjelokupnoj turističkoj ponudi destinacije.

Marketinška strategija čija je glavna zadaća komunikacija s tržištem. Glavni dijelovi marketinške strategije jesu segmentacija tržišta u kojoj se potrošači klasificiraju prema određenim faktorima primjerice demografski faktori, potrošačka moć, psihološki elementi, geografska pozicioniranost i slično te se prema tim elementima prilagođava promocija određenog proizvoda. Zatim strategija pozicioniranja koja uz pomoć svoje četiri dimenzije

---

<sup>4</sup> Tribe, J.: *Strategy for Tourism*, Second edition, Goodfellow Publishers Limited, 2016., str. 5

(karakteristike kupca, kanala distribucije, konkurencije i vlastite karakteristike)<sup>5</sup> daje uvid u mišljena turista o destinaciji te na taj način može postati konkurentnija od destinacija u okruženju čime se postiže stvaranje imidža destinacije. Marketing mix jedan je od ključnih dijelova marketinške strategije. Marketing mix obuhvaća 4P odnosno proizvod, cijenu, distribuciju te promociju. Kroz proizvod, kao sastavni dio marketing mixa, mogu se povezati marketinška strategija te strategija ponude. Upravo se na proizvod naslanjaju ostali dijelovi marketinškog mixa budući da proizvod služi zadovoljenju svih potreba turista prilikom dolaska u destinaciju. Cijena je drugi element marketinškog mixa. Ono što je kupcima odnosno turistima posebno važno je vrijednost koju dobiju za izdvojeni novac odnosno cijenu. Cijena je, u ovom slučaju, poveznica između financijske i marketinške strategije. Distribucija, kao treći element marketinškog mixa, predstavlja „skup aktivnosti koje obavljaju različiti posrednici i koji omogućavaju nesmetano kretanje robe od proizvođača do potrošača, kako bi im ona bila na raspolaganju u pravo vrijeme i na pravome mjestu.“<sup>6</sup> Autor Grbac ističe kako je promocija „komunikacijska aktivnost koju provode nositelji ponude – gospodarski i drugi subjekti s ciljem da obavještavaju, potiču i podsjećaju potrošače o vlastitom postojanju i djelovanju, ponudi i poslovnoj aktivnosti.“<sup>7</sup> Za privlačenje turista u samu destinaciju promocija je vrlo važna budući da se putem promocije destinacije pokušavaju približiti potencijalnim turistima, ali i predstaviti im pojedine dijelove svoje ponude. U promotivni mix se ubrajaju ekonomska propaganda, publicitet, unaprijeđenije prodaje, osobna prodaja te odnosi s javnošću. Promotivni je mix vrlo važan za turističku destinaciju jer uvelike poboljšava efektivnost promotivnih kampanja. Isto tako velika je podrška pri segmentaciji tržišta. Ključan je za plasiranje informacija putem pravog kanala komunikacije do ciljanih segmenata. Ukoliko se pravilno implementira može igrati ključnu ulogu u stvaranju odnosa i povjerenja između kupca i marke odnosno gosta i destinacije. Riječ „brand“ potječe od stare norveške riječi koja u prijevodu znači gorjeti. Prema Kotler-u i Keller-u brand 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>8</sup> Cilj i svrha stvaranja marke je isticanje prednosti neke turističke destinacije te ju tako činiti prepoznatljivom i drugačijom od konkurenata čime bi se

---

<sup>5</sup> Ibidem, str. 116.

<sup>6</sup> Pavičić J., Renko N., Marketing, Zagreb, 2009., str. 158.

<sup>7</sup> Grbac B., Identitet marketinga, Rijeka, 2006., str. 305.

<sup>8</sup> Kotler, P., Keller, K.: Upravljanje marketingom, Mate, Zagreb, 2003., str. 443.

paralelno povećao broj turista, inozemnih ulaganja, očuvanja identiteta i tradicije te jačanja kvalitete življenja, ali i generalno imidža destinacije.

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<sup>9</sup>. Turistički proizvod, kao takav, objedinjuje s jedne strane turiste te njihove psihološke stanove, želje i potrebe te rad kreatora same ponude.<sup>10</sup>

Financijska strategija čija je srž usmjerena na generiranje prihoda, ali ujedno i prikupljanje financijskih sredstava iz različitih izvora. Najznačajniji dio financijske strategije je financijski plan koji predstavlja polazište svih strategija obzirom da svaka strategija treba imati budžet kako bi postigla svoje ciljeve.

Kadrovska strategija koja se bazira na pronalasku, ali i obrazovanju kadrova u turizmu te se za nju može reći kako je najznačajnija od svih operacijskih strategija budući da je najznačajniji resurs znanje. Bit kadrovske strategije očituje se u stvaranju nove generacije menadžera koji znaju kako upravljati promjenama u dinamičnom okruženju te imaju sposobnost rukovođenja u nepredvidivim okolnostima. Temeljne zadaće kadrovske strategije su planiranje kadrova, određivanje broja djelatnika, definiranje stručne spreme potrebne za određeno radno mjesto koji bi mogli najoptimalnije ispuniti potrebe poslovanja. Aktivnosti kadrovske strategije su analiza radnih mjesta, planiranje kadrova, razvoj karijere, trening zaposlenika, profesionalna orijentacija, briga o kvaliteti života na radnom mjestu i slično. Uz aktivnosti, važno je istaknuti i funkcije kadrovske strategije, a neke od njih su plan kadrova, akvizicija, evaluacija, sustav nagrađivanja te promocija kadrova, razvoj kadrova te autorizacija kadrova.

Na razini turističke destinacije sinergijsko djelovanje strategije razvoja očituje se u dvije verzije. Kroz klastere koji predstavljaju udruženje u sinergijsko djelovanje kroz povezivanje na razini pojedine prostorne cjeline te *Tourism product club* u koji se povezuju turistički dionici u funkciji razvoja novog ili poboljšanja postojećeg proizvoda. Glavna razlika između koncepcije i strategije razvoja jest ta da se koncepcija razvoja piše pa je samim time i

---

<sup>9</sup> Vuković, B., Čavlek, N.: Riječnik turizma, Masmedia, Zagreb, 2000., str. 401.

svojevrsni dokument dok se strategija definira kao aktivnost odnosno ona je provođenje u djelo.

Sustav koji se još naziva i sustav razvoja ili sustav poslovanja povezuje sve nositelje turističke ponude u destinaciji. U prvom redu to je domicilno stanovništvo koje iako ne mora biti direktno vezano uz turizam latentnim djelovanjem kroz primjerice poljoprivredu, stočarstvo i ribarstvo mogu biti usko vezani uz turizam na način da su pružatelji velike podrške u razvoju, ali i implementaciji enogastronoskog turizma u ponudu destinacije kao jednom od specifičnih oblika turizma. Zatim su tu i krovna turistička tijela na razini destinacije odnosno turističke zajednice koje imaju različite zadaće ovisno o tome djeluju li na lokalnoj, regionalnoj ili nacionalnoj razini. Također, uz već navedene tu se ubrajaju i lokalna uprava te samouprava koje su glavna podrška radu turističkih zajednica.

Četvrti, a ujedno i posljednji segment modela koncepcije razvoja jest poslovna politika koja ja nižoj razini od koncepcije razvoja ima za zadaću analiziranje stanja, postavljanje ciljeva i definiranje strategija. Od iznimnog je značajna znati razlučiti poslovnu politiku od koncepcije razvoja. Ukoliko je koncepcija na razini destinacije tada je poslovna politika na razini poduzeća ili na razini dijela destinacija, a ako je koncepcija na razini poduzeća onda je poslovna politika na razini nekog od segmenata poduzeća. Prema području u kojem djeluje poslovna se politika se može podijeliti na vanjsku i unutarnju poslovnu politiku.

S druge strane Dulčić zastupa mišljenje kako je koncepcija razvoja, u suštini, način na koji neki sustav funkcionira. Kao okvir upravljanja razvojem uzima koncepciju. Smatra i kako je koncepcijom definiran način ukupne reprodukcije društva, odnosno zadani su parametri koji determiniraju djelovanje ili ponašanje svih aktera u proizvodnom procesu.<sup>11</sup> Uz prethodno navedeno Dulčić ističe i kako se kroz strategiju razvoja ostvaruje koncepcija razvoja turizma. Upravo je iz ovoga vidljivo kako različiti autori definiraju koncepciju razvoja prema svom nađenju te da se njihova stajališta uvelike razlikuju. No, bilo kako bilo za destinaciju vrlo je važno da u svom poslovanju provodi koncepciju razvoja kako bi pravovremeno uspjela odgovoriti na sve tržišne izazove te ostvariti postavljene ciljeve.

---

<sup>11</sup> Ibidem. str. 238.

## 1.2. Specifičnosti modela koncepcije razvoja u turizmu

Vremena se mijenjaju i svako vrijeme donosi nešto svoje pa je tako u prošlosti turizam bio rezerviran samo za određenu nišu koja je bila nešto veće platežne moći te paralelno tome imala više slobodnog vremena koje je iskorištava za putovanja i odmor. Međutim, u 21. stoljeću, suvremenom i modernom dobu trendovi su se značajno promijenili pa turizam više nije samo statusni simbol već se ukorijenio u živote ljudi kao stil i način života, ali i potreba. Obzirom na izuzetnu dinamiku današnjeg vremena ponuda se mora što brže razvijati te biti usmjerena sve zahtjevnijoj okolini i postajati što je moguće elastičnija kako bi moga odgovoriti na nove zahtjeve i potrebe tržišta na koji se plasira. Obzirom da je turizam svojevrsna uslužna djelatnost specifičnosti strategija upravo proizlaze iz glavnih karakteristika usluga: neopipljivost, nedjeljivost, neusklađivost i heterogenost. Zbog svojih karakteristika, primjerice neusklađivosti, turističke se usluge ne mogu sačuvati i „ostaviti za kasnije“ već se s njima treba brzo izlaziti među zahtjevu okolinu. Zbog životnih trendova tržišta glavne konkurentske prednosti postaju upravo ta brza mogućnost prilagođavanja trendovima, inovativnost to jest osmišljavanje originalnih turističkih proizvoda. Stručnjaci predviđaju deset makrotrendova koji će imati znatan utjecaj na potrošača:<sup>12</sup>

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

Trendovi ukazuju da se sve više turisti za vrijeme svog odmora i boravka u destinacijama okreće specifičnim oblicima turizma, a pogotovo ruralnom turizmu kojeg mogu pružiti ruralne destinacije kao što je općina Novigrad obzirom da žele pobjeći od svakodnevnog

---

<sup>12</sup> Vuković, I. (2006). 'Suvremeni trendovi u razvoju turizma u Europskoj uniji i implikacije na Hrvatsku', *Tourism and hospitality management* 12 (1), str. 38. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/61770> (Datum pristupa: 17.10.2022.)



brzog životnog tempa i gradske vreve. Isto tako ono što turisti prvenstveno žele kada dođu u destinaciju jest upoznati ono što ta destinacija zaista jest. Naravno, nije isključen i dio klasičnog obilaska destinacije, ali je sve veća potreba za upoznavanjem domicilnog stanovništva, kulturom, enogastronomskom ponudom, jezikom i slično. Turisti se u destinaciji žele osjećati i dijelom domicila pa se tako javljaju i potrebe za aktivnom turizmom u kojem gosti mogu zajedno s domaćinima obavljati svakodnevne poslove primjerice ići u ribolov pa taj isti ulov konzumirati za večeru jer to stvara jedinstven doživljaj. Stoga ponuda određene destinacije treba prepoznati ono što potražnja želi prije svojih konkurenata i takav, gotov proizvod plasirati budućim gostima. Potražnja postaje sve kompleksnija i zahtjevnija stoga predstavlja sve veći izazov za turističke destinacije prilikom generiranja novih proizvoda koje nude na turističkom tržištu.

Motivi dolaska turista u destinaciju se mijenjaju, ali i ovise o dobnim skupinama. Turisti mlađih dobnih skupina pretežno idu u destinacije koje pružaju veliku paletu mjesta za zabavu. Međutim, može se reći da se i to polako mijenja. Posljednjih se godina mladi sve više odlučuju na privatne smještaje poput vila s bazenom koje imaju okućnicu gdje s također, uz primjerice roštilj, mogu zabaviti s prijateljima. Isti trend slijede i obitelji s djecom te turisti starijih dobnih skupina budući da žele mir i tišinu. U ovom slučaju općina Novigrad kao turistička destinacija vrlo uspješno slijedi trendove obzirom da je ruralna sredina u kojoj je glavnina smještajnih kapaciteta uglavnom koncentrirana na kapacitete koji su u privatnom vlasništvu bazirana na kuće i vile za odmor te apartmane. Naglasak na održivosti i ekonomičnom iskorištenju potencijala, ali i resursa polako se usađuje u podsvijest suvremenog čovjeka pa se ta tendencija translatira i na turizam. Aktivni je život sve poželjniji zbog prirode poslova koje ljudi obavljaju pa se tako mnogi odlučuju i na aktivan boravak u destinaciji uz pomoć prirodnih ljepota koje okružuju samu destinaciju.

Užurbani stil života svoje korijene nalazi u digitalizaciji koje je ovladala svijetom. Stoga se turisti za vrijeme svog odmora žele i odmoriti od digitalnog svijeta. Međutim, obzirom na informatičku pismenost i osviještenost današnjih turista valja istaknuti kako su navikli u vrlo kratkom vremenskom intervalu doći do velike količine informacija. Stoga i informacije o turističkoj ponudi koju pruža destinacija trebaju potražnji biti dostupni u svega par klikova jer turisti ne žele gubiti vrijeme pretražujući po Internetu već žele aktivno provoditi vrijeme u sredini u kojoj se nalaze.

Značaj enogastronomije vidljiv je i u istraživanju provedenom od strane autora Esau i Senesse o transformacijskim iskustvima kulinarstva i vina u Chisnatiju u Italiji. Istraživanje je povedeno u Castellu Sonninu, povijesnoj farmi i vinariji. Ono što autori ističu je razvijanje održivog ponašanja te stavova kroz *storytelling* i transformacijska iskustva. Ističu kako je prilikom konzumacije lokalnih jela te sorti vina vrlo važan i ambijent u kojem se poslužuju kako bi se dobila zaokružena cjelina. *Storytelling* odnosi se na pričanje priče destinacije kroz enogastronomiju, a transformacijska iskustva na konačni doživljaj i sliku koju gost stvori kroz konzumaciju lokalnih proizvoda.

U lovnom turizmu se posjetiteljima, turistima, pruža usluga organizirane posjete lovištima, odstrela divljači ili samo promatranja ili snimanja divljači. Ovaj aktivni oblik turizma omogućava turistu lovcu svojevrstu avanturu i mogućnost bijega iz stresne gradske svakodnevice te uživanje u prirodnom okruženju. U Hrvatskoj je lovni turizam važna sastavnica ruralnih područja koja potiče razvoj destinacija i produljuje turističku sezonu. Hrvatska raspolaže kapacitetima za lovni turizam što ju čini privlačnom i atraktivnom destinacijom za brojne domaće i inozemne turiste, međutim, potencijali hrvatskog lovstva i lovnog turizma nisu dovoljno iskorišteni.<sup>13</sup> Lovni turizam može se povezati i s aktivnim turizmom čime bi se proširila ponuda destinacije. Iz prethodnog je vidljivo i da lovni turizam utječe na smanjenje sezonalnosti što je glavni nedostatak turizma u Republici Hrvatskoj. Smanjenjem sezonalnosti i produljenjem sezone postigla bi se cjelogodišnjost turizma te većim prihodima od turizma.

Također, korištenje tehnologije u svakodnevnom poslovanju sve je zastupljenije. Najveći značaj vidljiv je u transformacijskom procesu podatak – informacija – znanje. Glavni cilj je da tehnologija radi s prirodom, a ne protiv nje.<sup>14</sup> Ukoliko čovjek koristi tehnologiju na racionalan način primjerice korištenje softvera u poslovanju ona može biti i te kako korisna pri čemu se mogu ostvariti značajne konkurentske prednosti.

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

Prije samog govora o upravljanju razvojem turističke destinacije treba razlučiti pojam turističke destinacije od odredišta. Upravo se radi toga pod pojmom turistička destinacija podrazumijeva turistički lokalitet, turističko mjesto, turističko područje ili turistička

---

<sup>13</sup> Gračan, D., Barkidija Sotošek, M., Volf, I. : Lovni turizam kao pokretač razvoja ruralnih područja, , Vimal akademija, Moslavačka Slatina, Popovača, Čakovec, 2022., str. 136.

<sup>14</sup> Ibidem, str. 266.

regija<sup>15</sup>, dok se pod pojmom odredište smatra konačan cilj samog putovanja. Obzirom na regionalne podjele turističke se regije mogu podijeliti u tri skupine:

1. Administrativne se granice poklapaju s granicama turističkih regija (Zadarska turistička regija)
2. Regije ne ovise o političkim granicama već ih nadilaze (Alpe – Dunav – Jadran)
3. Regije se rasprostiru na području cijele države, međutim ne prate granice administrativnog ustroja županija (Dalmatinska turistička regija).

U upravljanju određenom vrstom turističkih regija upravljaju različiti akteri. U Republici je Hrvatskoj krovna organizacija Hrvatska turistička zajednica koja u cijelosti nadzire turizam cjelokupne države, najviše pridonosi promociji Hrvatske kao turističke destinacije i njenom brendiranju u svijetu. U hijerarhijskom odnosu upravljanju destinacijom Hrvatsku turističku zajednicu slijede regionalne turističke zajednice koje zadaće dijele s krovnom organizacijom, ali u manjim sredinama odnosno regijama. Na dnu piramide upravljanja nalaze se lokalne turističke zajednice. Integrirano ili integralno upravljanje kvalitetom turističke destinacije predstavlja “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>16</sup> Integralno je upravljanje jedan od načina povezivanja dionika u destinaciji. Kroz integralno upravljanje mogu se povezati ugostitelji u svrhu zadovoljenja svih potreba sve zahtjevnijih turista. Osim prethodno navedenog dionici se mogu povezati i u TPC ( *Tourism Product Club* ) razna udruženja, organizacije i slično. Sve se više pridaje posebna pažnja održivom razvoju u svemu pa tako i u turizmu. Termini održivi razvoj predstavlja razvojni koncept koji općenito određuje da su rast i promjena strukture proizvodnje i potrošnje razvojno prihvatljivi ako ne umanjuju ukupnu kvalitetu i upotrebljivost prirodnih resursa. Održivi razvoj turizma se razmatra kao menadžment svih resursa na način da su ostvarene ekonomske, društvene i estetske potrebe istovremeno održavajući kulturni integritet, osnovne ekološke procese, biološku raznolikost i sustave za održavanje života. Osnovni ciljevi održivog razvoja turizma su sljedeći:

1. zadovoljiti potrebe i unaprijediti kvalitetu života lokalnog stanovništva,

---

<sup>15</sup> Magaš, D., Vodeb, K., Zadel, Z.: Menadžment organizacije i turističke destinacije; Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu; Opatija 2018. str. 7

<sup>16</sup> Kapiki, T., Tatari, N. Quality Management in Tourism Accommodations: The European Flower(2006), str. 17

2. očuvati socio-kulturni identitet lokalnih zajednica,
3. razviti visoko kvalitetan turistički proizvod,
4. unaprijediti kvalitetu doživljaja turista,
5. sačuvati resurse kako bi ih i buduće generacije mogle koristiti,
6. doprinijeti blagostanju čovječanstva u cjelini.<sup>17</sup>

Važna je pravilna uporaba, ali i gospodarenje resursima kako ne bi došlo do pretjerane eksploatacije istih. Treba slijediti temeljna tri načela na kojima se bazira koncept održivog razvoja u svrhu zadovoljenja potreba svih turističkih dionika u destinaciji. Stoga se koncept održivog razvoja temelji na tri osnovna načela:<sup>18</sup>

1. Načelo okolišne održivosti – osigurava razvoj usklađen sa zahtjevom održavanja vitalnih okolišnih procesa, biološke raznovrsnosti i bioloških resursa
2. Načelo socijalne i kulturne održivosti – osigurava razvoj usklađen s kulturnim i tradicionalnim vrijednostima ljudskih zajednica i pridonosi jačanju njihova identiteta
3. Načelo gospodarske održivosti – osigurava gospodarski djelotvoran razvoj koji resursima upravlja na način koji jamči njihovo jednako korištenje u narednim pokoljenjima.

Uz prethodno navedena načela autorica Smolčić Jurdana ističe i načelo tehnološke održivosti koja zahtijeva razvoj i primjenu tehnologije na način da se u proizvodnji koristi tehnologija koja uz ekonomske učinke ima i elemente, kojima štiti okoliš.<sup>19</sup> Autorica Noordeloos provela je istraživanje o upravljanju održivim razvojem turizma u Amsterdam Oud-Westu. Tematika članka se odnosi na razvoj turizma u Amsterdamu i načinima na koji ga percipira lokalno stanovništvo te kako ono utječe na kvalitetu njihova svakodnevnog života. Glavni cilj istraživanja je utvrditi kako Amsterdam Oud-West primjenjuje koncepte održivog razvoja turizma te na koje načine Amsterdam Oud-West implementira održivi razvoj. Rezultati istraživanja ukazuju na stavove i percepciju razvoja održivog turizma u Amsterdam Oud-Westu kao turističkoj destinaciji. Naime, domicilno stanovništvo, zbog naglog razvoja turizma te porasta broja turista u gradu, osjeća ugroženost za svakodnevni život budući da je prevelika saturacija samog centra grada dovela do toga da ometa domicilno stanovništvo u obavljanju svakodnevnih aktivnosti primjerice prilikom odlaska na posao. Također, smatraju

---

<sup>17</sup> Galičić, V., Laškarić, M.: Principi i praksa turizma i hotelijerstva, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, Rijeka, 2016., str. 106. – 107.

<sup>18</sup> Herceg, N.: Okoliš i održivi razvoj, Synopsis d.o.o., Zagreb, 2013., str. 259.

<sup>19</sup> Grupa autora: Održivi razvoj turizma, Fakultet za hotelski i turistički menadžment, Rijeka 2005.

svojom dužnošću očuvanje okoliša kako bi ga mogli prenijeti mlađim generacijama. Ovo je istraživanje ključno za poštivanje sva tri načela održivog razvoja.

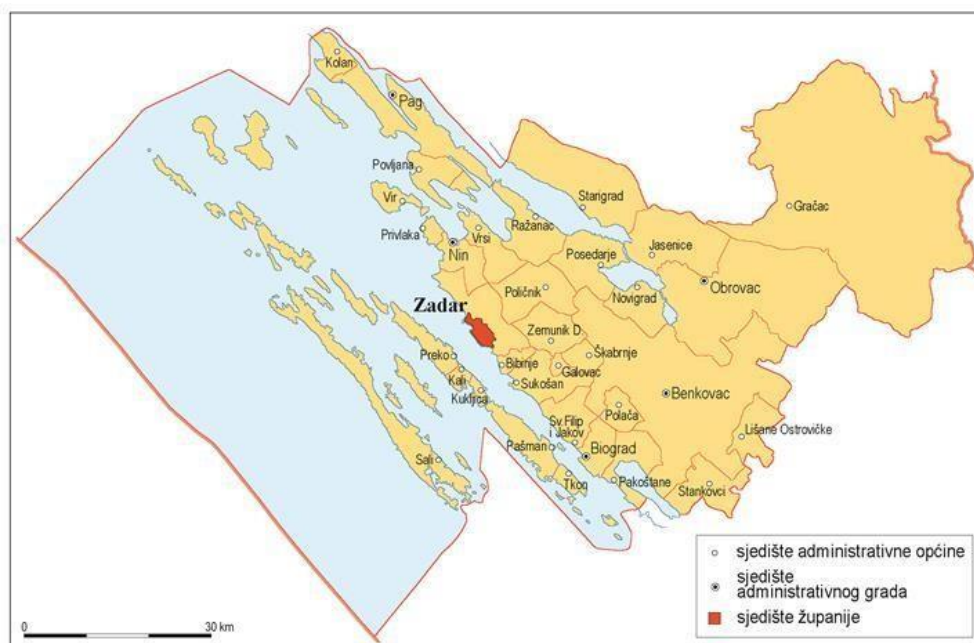
Prvo poglavlje ovog rada dalo je teorijski pregled koncepcije i strategije razvoja turizma destinacije. U nastavku slijedi aplikativni dio s primjenom na konkretnu destinaciju. Za potrebe ovog rada uzeta je općina Novigrad kao turistička destinacija.

## 2. PREDUVJETI RAZVOJA TURIZMA OPĆINE NOVIGRAD

Ključni preduvjeti razvoja turizma neke destinacije mogu se svrstati u pet osnovnih skupina: prirodni, demografski, prometni, kulturni te intelektualni. Upravo će ovo poglavlje iznijeti glavne preduvjete razvoja turizma općine Novigrad kao turističke destinacije te će svaku pobliže opisati i dati adekvatne primjere na pojedinu vrstu preduvjeta.

### 2.1. Prirodni preduvjeti

Kada se neka destinacija, ali i preduvjeti razvoja turizma iste klasificiraju kao prirodni preduvjeti ponajprije je bitno svrstati istu u geografski položaj. Općina Novigrad nalazi se u sastavu Zadarske županije koja u svom sastavu broju 34 jedinice lokalne uprave i samouprave, točnije šest gradova i 24 općine. Sama općina u svom sastavu objedinjuje tri mjesta Pridragu, Paljув i Novigrad.



Slika 2: Položaj općine Novigrad

Izvor: Leksikografski zavod Miroslav Krleža (pristupljeno 21.10.2022.)

Bogata flora i fauna sve se više pozicioniraju kao glavni preduvjeti za razvoj turizma općine. Obala općine leži na čak dva mora i to Novigradsko i Karinsko koja se vješto iskorištavaju kao glavni i primarni resurs, ali i preduvjet za razvoj samog kupališnog turizma općine. Lijepa i prirodne plaže ključne su za privlačenje turista u općinu kao destinaciju.

Međutim, osim mora i sunca šume te prostrane livade mogu biti također jedan od prirodnih preduvjeta budući da mogu služiti kao podloga za razvoj aktivnog turizma. No, osim ljepota koju općina sama sadrži izrazito joj laska blizina planine Velebit u zaleđu zajedno s Nacionalnim parkom Paklenica te Parkom prirode Velebit. Osim Velebita, za aktivni odmor može poslužiti i rijeka Zrmanja na čiji kanon općina ima neopisivo lijep pogled.

U samoj općini prevladava krški reljef i crvenica, no ipak mogu se pronaći i plodna područja budući da rječica Priska teče poljem koje je pogodno za uzgoj ratarskih kultura koje se mogu lijepo ukomponirati u razvoj enogastronomске ponude općine.

Od flore najviše se ističu crnogorične šume borova koji donose specifičan miris Dalmacije. Ipak, prevladava makija koja je karakteristična upravo za to područje. Smilje pak, koje je također jedan od karakterističnih mirisa Dalmacije, može se pronaći uz obalu prethodno spomenutih mora.

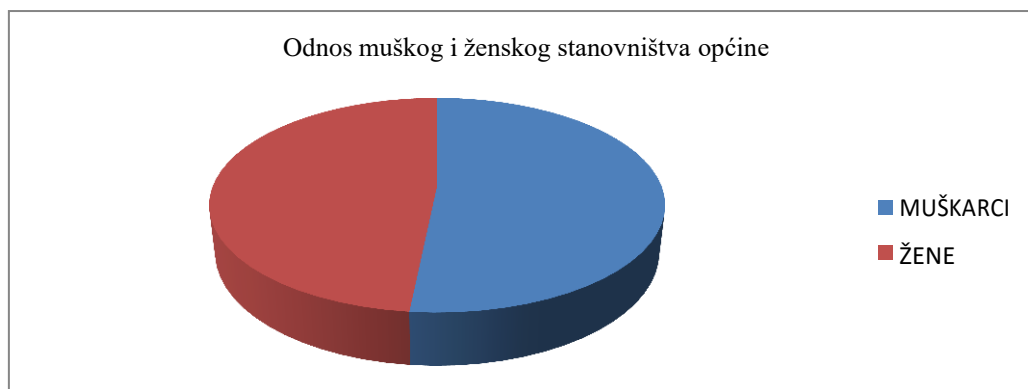
Što se tiče faune u samoj općini nema nekih specifičnih i endemskih vrsta, no ipak životinje poput divljeg zeca, fazana, jarebice su životinje koje svoje stanište pronalaze u šumskom dijelu općine. S druge pak strane one iz morsko staništa su ponajviše riba cipal, ali može se vidjeti i koja orada. Od školjkaša najviše se ističu dagnje. Međutim, kada se govori o fauni općine Novigrad valja istaknuti jednu posebnost. Naime, radi bočate vode koja je spoj Karinskog te Novigradskog mora i rijeke Zrmanje često se na plažama mogu vidjeti kako labudovi tako i patkice koji su se saživjeli s kupačima i vrlo su prijateljski nastrojeni. Osim prethodno navedenih životinja ipak postoji i jedan sisavac koji privlači veliku zainteresiranost turista svojim intrigantnim ponašanjem. Radi se o dupinu odnosno jatju dupina čiju igru s valovima i morem, ali i međusobno turisti i domicilno stanovništvo s nestrpljenjem iščekuju.

## **2.2. Demografski preduvjeti**

Demografski su preduvjeti jedna od glavnih determinanti razvoja turizma destinacije. Stanovništvo nekog područja klasificira se u razne skupine, ali najčešće su prema spolu i dobi. U nastavu su iskazani podatci upravo po tim parametrima za općinu, ali i mjesta u sastavu po posljednjem popisu stanovništva iz prethodne, 2021. godine.

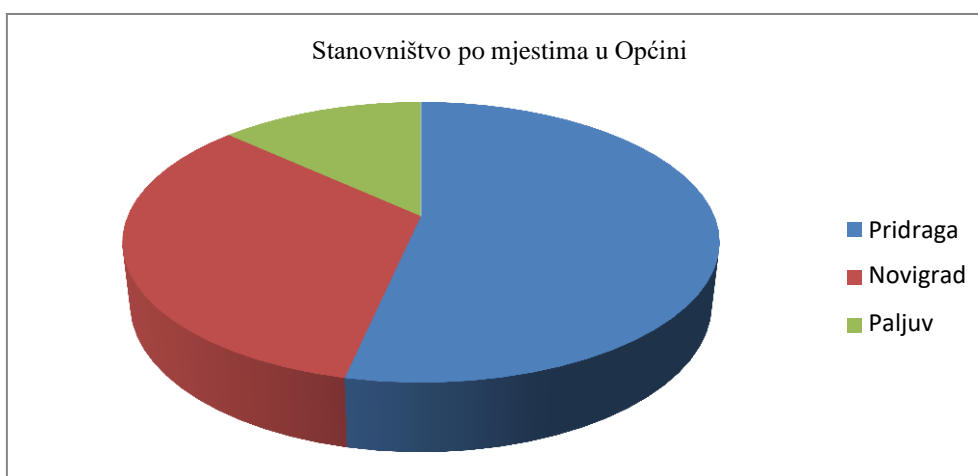
Ukupno u sva tri mjesta općina broji 2.160 stanovnika. Ima nešto više osoba muškog spola, kojih je 1.115, nego ženskog kojih je 1.045. Sljedeća dva grafa prikazuju odnos ženskog i muškog stanovništva kao i broj stanovništva pojedinih mjesta u ukupno broju. Pridraga broji

najviše stanovnika i to čak 1.346. Na drugom je mjestu Novigrad sa 841 stanovnikom dok ih je najmanje u mjestu Paljuv svega 333.



**Grafikon 1: Stanovništvo općine Novigrad**

**Izvor:** Izradio autor prema podacima Državnog zavoda za statistiku (pristupljeno 21.10.2022.)



**Grafikon 2: Stanovništvo općine Novigrad**

**Izvor:** Izradio autor prema podacima Državnog zavoda za statistiku (pristupljeno 21.10.2022.)

Obzirom da je mjesto Novigrad centralno mjesto općine po kome je sama općina dobila ime ima više zrelog i starijeg stanovništva nego mlađeg. Prevladavaju dobne skupine 55 – 59 godina, 60 – 64 godine, a prednjači ona kojoj pripadaju osobe u dobi od 70 – 74 godine i to njih 47. Što se tiče raspodjele prema spolu najviše ih pripada zadnjoj navedenoj dobnoj skupini kao i žena.

Pridraga ima uvjerljivo najveći broj stanovnika te je demografski najveće mjesto Općine. Kada se govori o selekciji stanovništva na razini mjesta Pridraga prema spolu onda se može reći kako slijedi trend općine odnosno više je muške populacije, no ženske. Većina



stanovništva pripada dobnoj skupini od 50 – 70 godina,. No, pozitivni pokazatelj je taj što u dobnim skupinama od 20 – 24 godine, 25 – 24 godina i 30 – 35 ima čak 279 osoba. Iz navedenih se podataka da zaključiti kako je mjesto Pridraga usmjereno na proaktivnu politiku zadržavanja mladih u ruralnim područjima te se većina njih, koji su u bilo kojem trenu živjeli u Zadru, vraćaju u ruralno područje. Naravno, velik utjecaj u takvom razvoju je izgradnja vrtića za djecu te subvencije općine za mlade obitelji prilikom rješavanja stambenog pitanja. Izgradnjom vrtića koji ima grupe već za djecu od godine dana općina je uvelike doprinijela ovako pozitivnom investicijom potencijalnom poboljšanju spolno dobne piramide. Pozitivan utjecaj izgradnje vrtića i svih pomoći koje općina pruža vidljivi su i u broju djece u dobnoj skupini od 0 – 4 godine koji je 59. Također, osnovna škola koja ima svih osam razreda još je jedan razlog velikog broja djece i mladih, ali i blizina grada Zadra u koji djeca iz mjesta odlaze u srednje škole.

Što se tiče Paljuva kao stanovništvom najsiromašnijeg mjesta općine tendencije u kretanju stanovništva su donekle pozitivne. Kada se šire sagleda slika ima i mladog stanovništva, no ipak još ga nadjačava stanovništvo zrelije i starije dobi.

Što se tiče nacionalnosti prema posljednjem popisu stanovništva 99,21% stanovništva općine izjašnjava kao Hrvati. Od nacionalnih manjina ima Albanaca, Čeha, Srba i Slovenaca. 95,79% ukupnog stanovništva izjašnjava se kao katolici dok se ostatak izjašnjava kao pravoslavci te protestanti i ostale vjere. Hrvatsko državljanstvo ima 99,77% dok je hrvatski jezik za 99,17%.

### **2.3. Prometni preduvjeti**

Kada se govori o prometnim značajkama turizma Republika je Hrvatska klasificirana kao auto destinacija. Gledajući s tog aspekta Općina Novigrad ima iznimno povoljan prometni položaj. Na svega 15ak minuta od općine nalazi se autocesta A1 i ulaz na samu autocestu – naplatna postaja Posedarje. Strateški je to vrlo povoljan položaj jer većina turista koji svoj odmor provode na području mjesta koje obuhvaća dolazi automobilom. Jadranska magistrala počinje u mjestu Posedarje što je susjedno mjesto Općini pa ukoliko gosti dolaze i magistralom vrlo će lako pronaći svoj put do općine. Također, kada se ne može preko Masleničkog mosta radi jake bure koji je tada zatvoren za sav promet važno je za istaknuti kako tada općina nije odvojena od sjevera zemlje budući da upravo kroz mjesto Pridraga, koje je u sastavu općine prolazi obilazak.

Međutim, ukoliko dođe do promjene trendova i Hrvatska postane pretežito aviodestinacija i tada će općina Novigrad imati dobre prometne preduvjete za razvoj turizma. Naime, Zračna luka Zemunik nalazi se na 15 kilometara od općine te i oni gosti koji se odluče na dolazak avionom za svega 20 minuta primjerice *rent a carom* mogu biti na svom konačnom odredištu u općini.

Što se pomorskog prometa tiče kao prometnog preduvjeta za razvoj turizma svakako je tu zaslužna luka Gaženica do koje se turisti koji odsjedaju u mjestima općine mogu dovesti za 30 minuta budući da je direktno povezana s brzom cestom Kalmetina. Ukoliko žele provesti aktivan odmor istražujući otoke u Gaženici se mogu ukrcati na trajekt ili katamaran i otići na željenu destinaciju. U ljetnim mjesecima se broj linija uvelike poveća, a neke pretjerane gužve nisu česte pa turisti neće provesti puno vremena čekajući u redu za ukrcaj.

#### **2.4. Kulturni preduvjeti**

Kultura i tradicija destinacije svakako su jedan od faktora koji najviše privlači turiste jer to i je bit samo turizma – upoznavanje kulture, običaja, tradicije i arhitekture destinacije. Za tako malu općinu kao što je općina Novigrad može se reći da je iznimno bogato kulturom i znamenitostima od kojih neki uz sebe vežu legende. U nastavku ovog dijela rada opisane su znamenitosti općine te narodne predaje na koje su mještani ponosni.

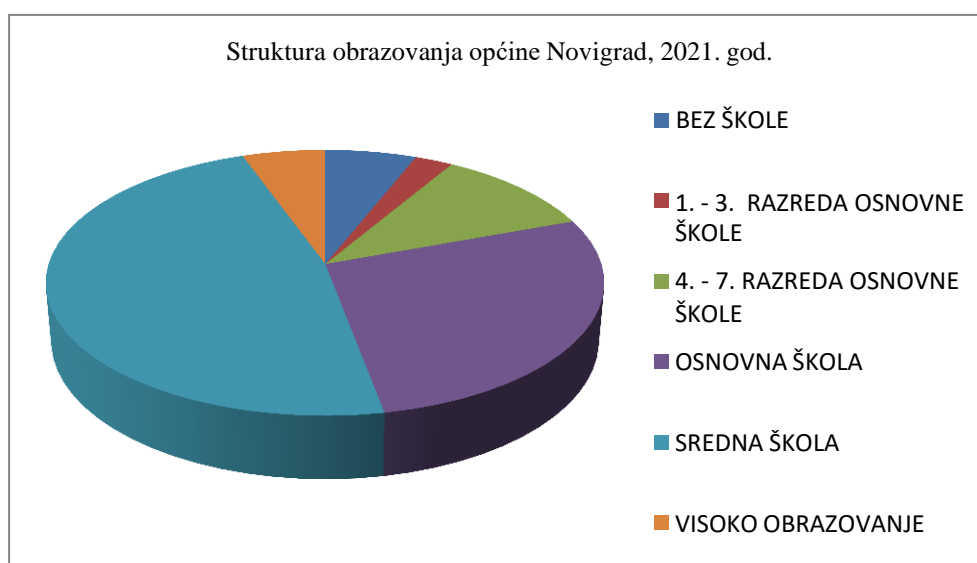
Svakako, u smislu kulturno – povijesne baštine, najznačajnija je utvrda Fortica s čijih zidina puca predivan pogled na samo središte općine, mjesto Novigrad, ali i na cijeli novigradski zaljev. Posebnost ovog spomenika jest priča koju vezuje uz sebe. Naime, u 14. stoljeću u ovoj je utvrdi odnosno kuli bila zatočena kraljica Elizabeta koja je bila žena tadašnjeg kralja Hrvatske i Ugarske. Zajedno sa njom u zatočeništvu bila je i njihova kći Marija koja je pak bila zaručena za Sigismunda Luksemburškog.

Sljedeća vrlo važna odrednica kulturnog preduvjeta za razvoj turizma u ovoj općini je crkva Sv. Martina koja potječe iz šestog stoljeća. Naime, ovo su prve naznake kršćanstva na području općine. Upravo radi toga u Pridrazi se svake godine tradicionalno obilježava Martinje u čast zaštitniku mjesta Sv. Martinu te upravo radi ove svečanosti moguće produžiti i sezonu. U neposrednoj blizini ove crkve, nalaze se i ostatci u ruševinama i crkve Sv. Mihovila. Osim ove dvije crkve valja istaknuti i župnu crkvu u Novigradu Porodjenja Blažene Djevice Marije te župnu crkvu Gospe Luzarice u Pridrazi. Zanimljivo je da mještani Pridrage smatraju kako im je upravo Gospa Luzarica podarila cvijet Luzar koji je tipičan za to mjesto.

Najpoznatija narodna predaja jest ona o Dujasu Babiću. Naime, Dujas Babić općinski je heroj koji je obranio općinu od napada Turaka u borbi protiv Ćurlić Hasan – age. Tome svjedoče i Slidi pisama Dujasa Babića te 93. Mejdan Dujasa Babića u kom se spominje Banićevac što je bunar u Pidrasi. Također, u mjestu Pidruga pronađeno je i žezlo te mač koje mještani pripisuju upravo Dujasu Babiću. Druga usmena predaja koju stanovništvo rado prenosi i prepričava kako mlađim naraštajima tako i turistima te gostima je ona o postanku imena mjesta Pidruga. Prva predaja govori o tome kako je mještanima njihovo mjesto bilo predrago odnosno prema ikavskom govornom području pridrago pa su ga prozvali Pidruga. Druga se odnosi na geografski položaj na kojem se nalazi. Obzirom da se između Novigrada i Pidruga nalazi duboka draga predaja kaže da je upravo po lokalitetu mjesto dobilo ime budući, kako kažu mještani, nalazi se pri dragi odnosno pokraj drage. Neka od povijesnih imena su Dol, po povijesnom lokalitetu, uz kojeg se dodaje ime zaštitnika mjesta pa se naziva i Sumartindol ili Dol Sv. Martina.

## 2.5. Intelektualni preduvjeti

Intelektualni je kapital najvažnija odrednica današnjice. Međutim, većina se struka susreće s manjkom radne snage, a adekvatna radna snaga je ključna za uspjeh poslovanja. S najvećim se problemom nedostatka osposobljenih djelatnika bori turizam obzirom da je uvriježeno mišljenje kako konobar ili recepcioner može biti bilo tko. U nastavku ovog poglavlja prikazana je obrazovna struktura općine Novigrada s podacima iz popisa stanovništva 2011. godine budući da podatci s posljednjeg popisa stanovništva iz 2021. prema obrazovnoj strukturi još nisu raspoloživi. Međutim, obzirom da su ti podatci relativno zastarjeli valja vjerovati kako su se trendovi u posljednjih deset godina uvelike te značajno promijenili.



### **Grafikon 3: Struktura obrazovanja općine Novigrad**

**Izvor:** *Izradio autor* prema podacima Državnog zavoda za statistiku (pristupljeno 26.10.2022.)

U ovom su poglavlju izneseni preduvjeti za razvoj turizma u općini Novigrad. Prema navedenom da se zaključiti kako obzirom na sve aspekte općina ima izniman potencijal za razvojem turizma. No, ono što ostaje za vidjeti kakvo je sadašnje stanje turizma u destinaciji, koji se ciljevi trebaju postaviti te koje operacijske strategije treba primjenjivati donosi sljedeće poglavlje.

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

Od iznimne je važnosti za svaku destinaciju pa tako i za općinu Novigrad praćenje, ali i analiziranje sadašnjeg stanja kako ponude tako i potražnje. Prema tim se analizama mogu utvrditi i pozitivne i negativne strane. Svakako je prednost za destinaciju ukoliko prati trendove kretanja ponude i potražnje. Analiza sadašnjeg stanja važna je stavka koncepcije i strategije razvoja budući da činiteljima ponude omogućuje uvid u stvarno stanje. Dijeli se na dva dijela, a to su kvantitativna analiza te kvalitativna analiza. Ovo se poglavlje bavi kako kvantitativnom tako i kvalitativnom analizom sadašnjeg stanja turizma općine Novigrad te поближе opisuje svaku analizu ključnu za daljnji razvoj turizma u destinaciji.

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

Kvantitativna se analiza dijeli na kvantitativnu analizu ponude te kvalitativnu analizu potražnje. U suštini te pojednostavljeno kvantitativna analiza donosi pregled ponude odnosno broja smještajnih objekata po vrsti i kategorizaciji, soba u hotelima, u kontekstu restorana primjerice broj stolova i sjedećih mjesta i slično dok s druge strane ponudi nalazi se potražnja koja se putem kvantitativne analize promatra kroz broj turista unutar kojeg mogu biti razne podjele primjerice broj noćenja, dolazaka bilo domaćih ili stranih turista. U naredna dva podpoglavlja analizirat će se kvantitativno ponuda, a zatim potražnja općine Novigrad. Vrlo je važno da se prvo analizira ponuda, a tek onda potražnja kako bi se moglo vidjeti gdje stoji ponuda destinacije u odnosu na potražnju budući da ponuda uvijek mora biti ispred potražnje.

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

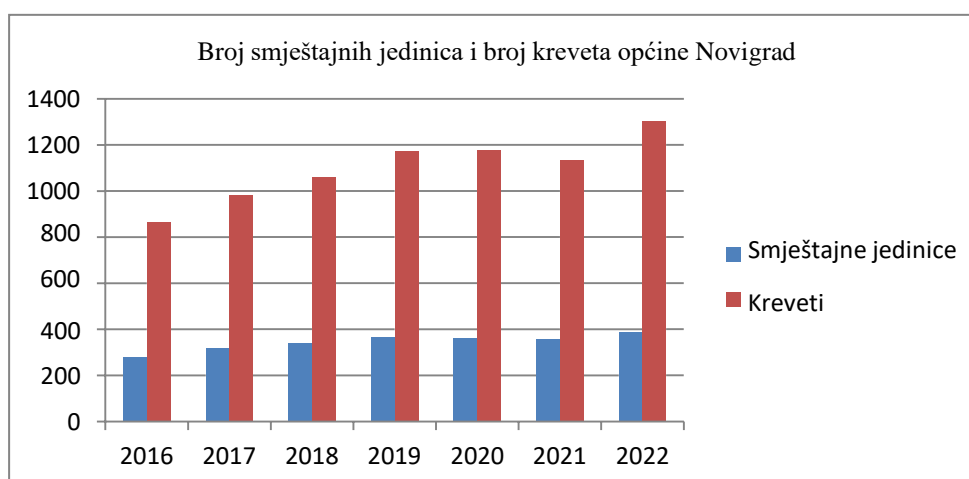
Kvantitativna analiza ponude ključna je za potencijalnu implementaciju novih i specifičnih oblika turizma u ponudu destinacije, uvođenje novih inovacija i slično. U nastavku tablično je prikazana ponuda općine Novigrad po ključnim elementima ponude za razdoblje od 2016. – 2022. godine.

**Tablica 1: Broj smještajnih jedinica i broj kreveta općine Novigrad**

GODINA	BROJ SMJEŠTAJNIH JEDINICA	BROJ KREVETA	UKUPNO
2016	281	867	1.148
2017	320	982	1.302
2018	342	1.062	1.404
2019	366	1.174	1.540
2020	361	1.177	1.538
2021	356	1.136	1.519
2022	387	1.303	1.690

**Izvor:** Izradio autor prema podacima iz TZ Novigrad kroz sustav E visitor (pristupljeno: 29.10.2022.)

U gornjoj tablici prikazan je broj smještajnih jedinica te broj kreveta u općini Novigrad kroz razdoblje od posljednjih sedam godina. Svakako se može uvidjeti rast u razdoblju od 2016. – 2019. godine kada je turizam u općini sa stajališta kapaciteta doživio nagli porast te se može reći kako je 2019. bila prekretnica u turizmu općine. Međutim, u periodu pandemije uzrokovane COVID virusom, točnije u 2021. i 2022., zabilježen je pad, no ipak ne tako drastičan u odnosu na 2019. godinu. Ipak, u posljednjoj sezoni povećava se kako broj smještajnih jedinica tako i broj kreveta u općini. Bit će vrlo zanimljivo pratiti slijed događaja kada se govori o kapacitetima obzirom na pozitivan rast ako se izuzmu COVID godine. Slijedi grafički prikaz tablično prikazanih podataka.

**Grafikon 4: Broj smještajnih jedinica i broj kreveta općine Novigrad**

**Izvor:** Izradio autor prema podacima iz TZ Novigrad kroz sustav E visitor (pristupljeno: 29.10.2022.)

Što se tiče gastronomske ponude u destinaciji situacija i nije tako povoljna obzirom na vrlo mali broj restorana, kafića te objekata brze hrane, no o tome nešto više u nastavku rada.

Većina smještajnih objekata u vlasništvu je privatnih iznajmljivača. Na području općine ima samo aparthotel Roccia te Adriasol kamp čije je poslovanje sezonsko. Ova činjenica svakako nepovoljno utječe na razvoj turizma općine. Potrebno je više smještajnih kapaciteta u hotelu te kampovima te se treba raditi na izgradnji još jednog hotela i kampa. Kuća Vlatković svakako mogu biti zanimljiva opcija za smještaj turistima budući da se nalazi u sklopu autonomne cjeline Kontinovi Dvori koja se naslanja na prethodno spomenutu Forticu. Ono što je svakako pozitivno ne činjenica da na području općine ima puno novoizgrađenih vila s bazenom te kuća za odmor. Iste se nalaze širom općine, ali svakako najznačajnije su one koje se nalaze u turističkom naselju Vrulje u Pridrazi. Vrlo su atraktivne radi blizine plaže, a s njihovih se balkona i terasa pruža pogled na Karinsko more.

**Tablica 2: Broj smještajnih jedinica i broj kreveta u odnosu na baznu 2019. godinu**

GODINA	BROJ SMJEŠTAJNIH JEDINICA (1)	BROJ KREVETA (2)	INDEKS (1)	INDEKS (2)
2016	281	867	77	74
2017	320	982	87	84
2018	342	1.062	93	90
2019	366	1.174	100	100
2020	361	1.177	99	100,26
2021	356	1.136	97	97
2022	387	1.303	106	111

**Izvor:** Izradio autor prema podacima iz TZ Novigrad kroz sustav E visitor (pristupljeno: 29.10.2022.)

U gornjoj je tablici prikazan trend u odnosu na baznu godinu za koju je uzeta 2019. godina. Zanimljivo je kako je slabija ponuda bila u 2021. godini nego u godini prije. 2019. uzeta je kao bazna godina zbog rekordnih brojki općenito hrvatskog turizma. U nastavku će se rada analizirati na isti način i potražnja pa će biti zanimljivo za vidjeti je li ponuda pratila potražnju.

### 3.1.2. Kvantitativna analiza potražnje

Analizi se potražnje uvijek nekako daje prednost nego analizi ponude budući da se na nju gleda kao onu koja pokazuje uspješnost sezone. Kvantitativna analiza potražnje najviše proučava broj turista te njihova noćenja i dolaske. U okviru ovog seminarskog rada kvantitativna analiza potražnje bavi se pregledom dolazaka te noćenja i stranih i domaćih turista i daje uvid u najznačajnija emitivna tržišta općine.

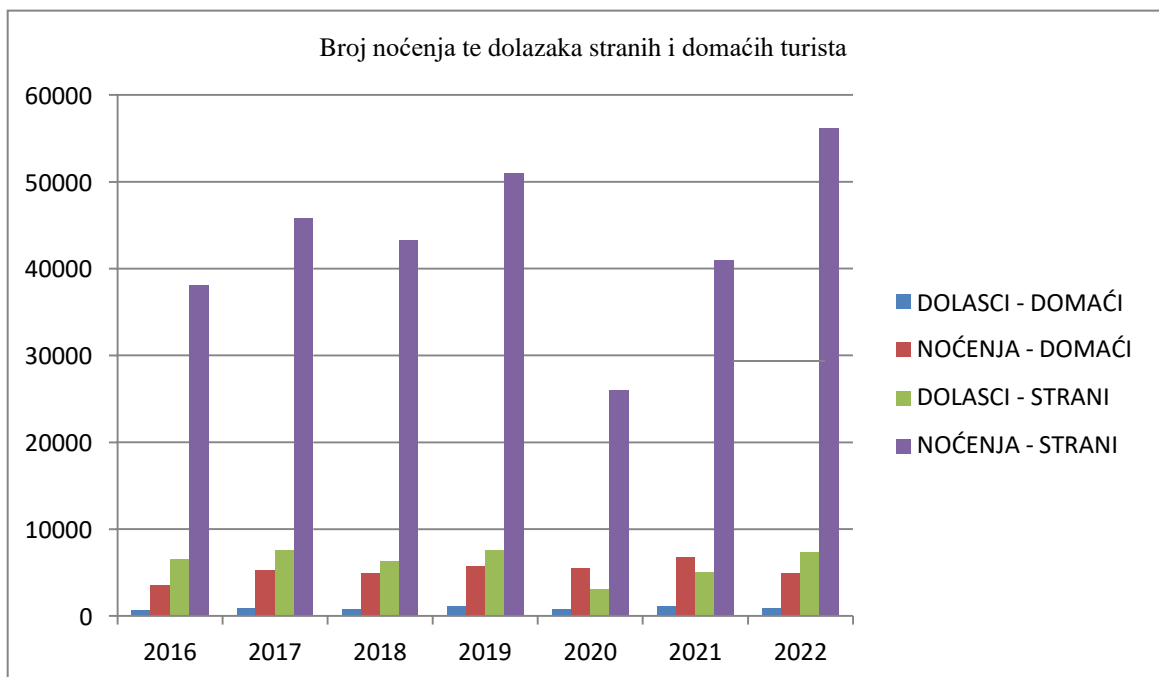
**Tablica 3: Broj noćenja te dolazaka stranih i domaćih turista**

GODINA	DOMAĆI		STRANI	
	DOLASCI	NOĆENJA	DOLASCI	NOĆENJA
2016.	649	3.521	6.519	38.003
2017.	886	5.209	7.484	45.811
2018.	750	4.963	6.246	43.286
2019.	1.054	5.645	7.525	50.990
2020.	752	5.425	3.052	25.976
2021.	1.103	6.670	5.045	40.924
2022.	819	4.960	7.263	56.116

**Izvor:** Izradio autor prema podacima iz TZ Novigrad kroz sustav E visitor (pristupljeno: 29.10.2022.)

Iz gornje se tablice da iščitati kako je definitivno vrhunac turizma u općini zabilježen 2019. što nije čudno obzirom da je upravo ta godina rekordna za turizam u cijeloj Hrvatskoj. Isto tako u 2020. zabilježen je značajan pad u odnosu na prethodnu godinu. Međutim, to nije ništa neobično obzirom da je to razdoblje pandemije. Ipak, turizam u općini Novigrad vrlo je brzo vratio staru slavu pa se već u 2020. vidi veliki rast u odnosu na prethodnu godinu. Isti se trend nastavlja i u sljedećoj godini. Iz danih podataka da se zaključiti kako je općina Novigrad kao turistička destinacija primamljivija za strane turiste nego za domaće. Stoga bi jedan od ključnih ciljeva za naredne godine trebao biti privlačenje većeg opsega domaćih turista u samu destinaciju, no o ciljevima razvoja više će biti riječ u šestom poglavlju rada. Obzirom na veličinu općine i broj stanovnika ipak se mora reći kako su brojke prikazane u tablici jedna lijepa slika turizma općine. U nastavku se nalazi i grafički prikaz analiziranih podataka.





**Grafikon 5: Broj noćenja te dolazaka stranih i domaćih turista**

**Izvor:** Izradio autor prema podacima iz TZ Novigrad kroz sustav E visitor (pristupljeno: 29.10.2022.)

Prethodni graf prikazuje broj noćenja te dolazaka stranih i domaćih turista. Iz grafa je vidljivo kako najveći broj dolazaka i noćenja ostvaruju strani turisti. Zanimljivo je uspoređivati rekordnu godinu turizma Republike Hrvatske odnosno 2019. godinu s 2022. godinom. Graf prikazuje kako je turizam u brojkama u općini Novigrad bolji u 2022. godini nego tri godine prije.

**Tablica 4: Broj noćenja te dolazaka stranih i domaćih turista u odnosu na bazu 2019. godinu**

GODINA	DOMAĆI		STRANI		INDEKS DOMAĆI		INDEKS STRANI	
	DOLASCI	NOĆENJA	DOLASCI	NOĆENJA	DOLASCI	NOĆENJA	DOLASCI I	NOĆENJA
2016.	649	3.521	6.519	38.003	62	62	87	75
2017.	886	5.209	7.484	45.811	84	92	99	90
2018.	750	4.963	6.246	43.286	71	88	83	85
2019.	1.054	5.645	7.525	50.990	100	100	100	100
2020.	752	5.425	3.052	25.976	71	96	41	51
2021.	1.103	6.670	5.045	40.924	105	118	67	80
2022.	819	4.960	7.263	56.116	78	88	97	110

**Izvor:** Izradio autor prema podacima iz TZ Novigrad kroz sustav E visitor (pristupljeno: 29.10.2022.)

U prosjeku se može zaključiti kako ponuda prati potražnju. Zanimljivo je za istaknuti indekse u 2021. i 2022. godini. Upravo je radi pandemije i otežanih putovanja u 2021. općina bila izbor većinskim dijelom za domaće turiste premda ih je u brojkama bilo manje. No ipak, kada se usporede indeksi prethodni je zaključak valjan. Međutim, već u godini nakon situacija se čak drastično mijenja pa postaje obrnuto nego godinu prije kada je većina turista u odnosu na 2019. iz emitivnih tržišta koja slijede u nastavku.

Što se tiče broja turističkih noćenja u općini Novigrad prema kategorizaciji smještajnih objekata u 2016. godini najviše je noćenja bilo u objektima s tri zvjezdice. Isti se trend nastavlja i u sljedeće dvije godine. Također, u 2019. godini najviše noćenja ostvaruje smještaj s tri, no te godine neki od objekata dobivaju pet zvjezdica u odnosu na prethodne dvije godine kada objekata kategorizacije s pet zvjezdica nije ni bilo. Situacija se ponavlja i u naredne dvije godine kada ponovo najveći broj noćenja imaju objekti s tri zvjezdice.

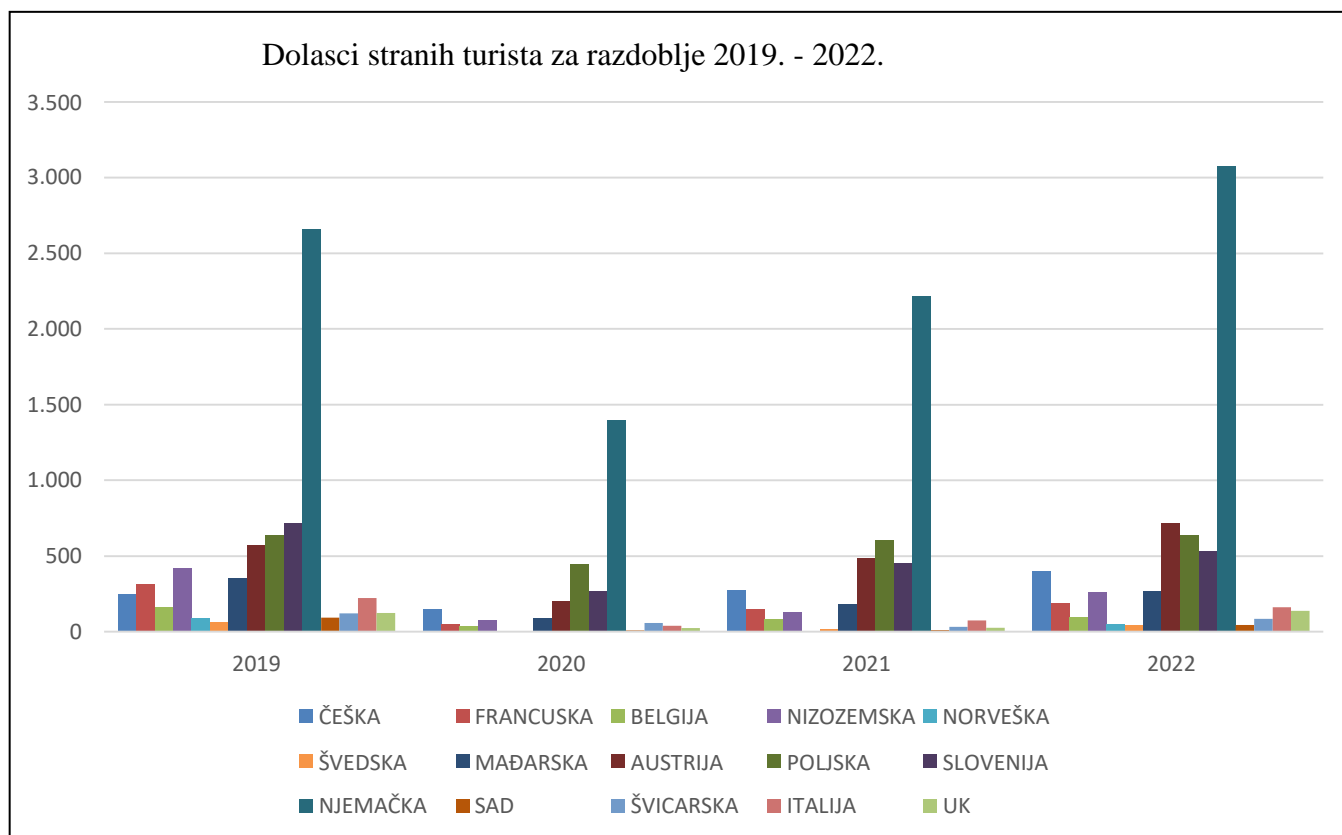
Kada se govori o najznačajnijim emitivnim tržištima za općinu Novigrad to su svakako sljedeće države:

1. Češka
2. Francuska
3. Belgija
4. Nizozemska
5. Norveška
6. Švedska
7. Mađarska
8. Austrija
9. Poljska
10. Slovenija
11. Njemačka
12. Sjedinjene Američke Države
13. Švicarska
14. Italija
15. Ujedinjeno Kraljevstvo<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Podatci su iščitani iz dokumenata dobivenih od strane Turističke zajednice

Slijedi grafički prikaz turističkih dolazaka iz prethodno navedenih emitivnih zemalja prema mjesecima. Uzeto je razdoblje od 2019. do 2022. godine.



**Grafikon 6: Dolasci stranih turista za razdoblje od 2019. – 2022. godine**

**Izvor:** Izradio autor prema podacima iz sustava Evisitor (pristupljeno 05.04.2023.)

Kao što je prethodno navedeno gornji graf prikazuje broj dolazaka stranih turista za period od 2019. – 2022. godine. Iz grafa je vidljivo kako najveći broj dolazak ostvaruju turisti z Njemačke dok su ostale države uglavnom izjednačene. Ipak, u prethodnoj su godini vodeće su Austrija i Poljska, a slijedi ih Slovenija.

## 3.2. Kvalitativna analiza

Za razliku od kvantitativne analize, koja je brojčani pokazatelj stanja turizma u destinaciji koji nastaje kao posljedica upravljanjem samom destinacijom, kvantitativna je analiza upravo ta iz koje proizlaze načini upravljanja destinacijom. Glavne stavke kvalitativne analize jesu opis i ocjena elemenata ponude, SWOT analiza u kojoj se sagledavaju snage, slabosti, prilike i prijetnje pojedine destinacije te benchmarking analiza. U nastavku je općina Novigrad kao turistička destinacija analizirana upravo prema prethodno navedenom.

### 3.2.1. Opis i ocjena elemenata ponude

Sljedeća tablica prikazuje ocjene elementa ponude koje se mogu pronaći u destinaciji. Ocjene se temelje na autorovoj procjeni, a nakon tablice nalaze se i objašnjenja.

**Tablica 5: Opis i ocjena elemenata ponude destinacije**

ELEMENTI TURISTIČKE PONUDE	OCJENA
PROSTOR, RESURSI I OKOLIŠ	5
Klima	5
More	5
Krajoblik	5
PREPOZNATLJIVOST I INFORMACIJSKA DOSTUPNOST	2,7
Informiranost prilikom dolaska u destinaciju	2
Signalizacija	4
Suveniri	2
STANOVNIŠTVO I ZAPOSLENI	3,3
Gostoljubivost	5
Poznavanje stranih jezika	3
Adekvatno obrazovanje u turizmu	2
OGRANIZACIJA DESTINACIJE	4,9
Prometna dostupnost	5
Prometna povezanost unutar destinacije	5
Parking	5
Trgovina	4

Šetnice	5
Plaže	5
Radno vrijeme ugostiteljskih objekata	5
UGOSTITELJSKI OBJEKTI ZA PRUŽANJE USLUGA PRIPREME HRANE I TOČENJA PIĆA	4,14
Dostupnost objekata hrane i pića	3
Eksterijer i interijer	5
Raznolikost ponude	4
Kvaliteta ponude	5
Autentičnost	4
Korištenje lokalnih proizvoda	5
Kvaliteta toplih i hladnih pića i napitaka	3
SADRŽAJ	3,44
Događaji	5
Kulturno – povijesna baština	3
Sadržaj za mlade	5
Objekti za smještaj	5
Kulturni sadržaj	2
Nautički turizam	1
Sportski sadržaj	3
Sadržaj za aktivni odmor	2
Odnos cijene i kvalitete	5

**Izvor:** Izradio autor prema vlastitom nahođenju

Iz prethodne tablice vidljivo je kako su samo prostor i prirodni resursi te okoliš ocijenjeni ocjenom 5. Razlog tome je taj što je Karinsko, ali i Novigradsko more zbilja očuvano i izvrsne je čistoće. Obzirom na zatvorenost Karinskog mora koje je plitko dobroj ocjeni pridonosi i toplina mora. Također, ovdje veliki utjecaj ima i klima koja je karakteristična mediteranska sa dugim i suhim ljetima te kratkim i toplim zimama pa je i to jedan od razloga ovako dobre ocjene. Naravno, krajolik i predivni pogledi ključan su faktor za ovu destinaciju radi očuvane prirode i njenih ljepota. Također, vrlo visoko ocijenjena je i sama organizacija destinacije. Razlog tomu jest izvrsna prometna povezanost, ali i drugi prometni faktori koji su

opisani prethodno u radu podpoglavlju prometni preduvjeti. Uz prethodno navedeno, ugostiteljski objekti vrlo su visoko ocijenjeni. Premda ponuda restorana i ugostiteljskih objekata i nije toliko bogata i raznolika obzirom da je najpoznatiji ugostiteljski objekt konoba Mika u Novigradu kojeg slijedi Hablando Garden ocjena je vrlo visoka. Naravno, toj ocjeni uvelike doprinose interijer te eksterijer samih objekata koji je napravljen u stilu destinacije, zatim korištenje lokalnih proizvoda čine se potiče cjelokupni razvojni proces od polja do stola, isto tako je i kvaliteta proizvoda na zavidnom nivou obzirom na tako malu destinaciju. Međutim, najlošije je ocijenjena prepoznatljivost i informacijska dostupnost. Ovdje destinacija ima puno mjesta za napredak obzirom na ocjenu svega 2,7. Također, veliki problem stvara i zaposleni kadar u turizmu koji je uvelike neadekvatno obrazovan sa suhoparnim i skoro nikakvim znanjem stranih jezika. Ono što je također problematično jesu sadržaji. Svakako bi općina Novigrad kao turistička destinacija trebala poraditi na raznolikosti svojih sadržaja i postaviti neke realne te ostvarive ciljeve u budućnosti. Sadržaj je ocijenjen sa 3,44 ponajviše jer nedostaje atrakcija i nekih specifičnih oblika turizma. Ipak, segment omjera cijene i kvalitete, odnosno *value for money*, koji je najvažniji svi turistima ocijenjen je s ocjenom 5 jer se svi dionici turističke ponude trude da ono malo što ponude svojim gostima zaista bude kvalitetno te u skladu s očekivanjima većine turista.

Koliko je mještanima općine njihova kultura i tradicija važna govori i to da u Pridrazi djeluje i kulturno – umjetničko društvo Luzarica koje teži očuvanju običaja. Također, u mjestu se svakog ljeta održava smotra folklor na koju dolaze kulturno – umjetnička društva iz cijele Hrvatske, a Luzarica ih također posjećuje na njihovim smotrama. Na smotri se plešu kola te pjevaju zavičajne pjesme u tradicionalnim nošnjama.

Osim smotre folklor ljeti se održava i varoška fešta u Pridrazi za koju turisti pokazuju izniman interes kao i za tradicionalnu varošijadu što je natjecanje u malom nogometu među zaseocima mjesta.

Za razliku od Pidrage koja nije toliko orijentirana moru, Novigrad i Novljani u neprekidnoj su i dugogodišnjoj simbiozi s morem. Tom idiličnom suživotu svjedoči činjenica da su Novljani iznimno dobri ribari. U čast povezanosti s morem ljeti se u Novigradu održava ribarska fešta koja privuče ne samo turiste koji odsjedaju u općini već i turiste iz susjednih mjesta i općina.

### 3.2.2. SWOT analiza

SWOT je engleski akronim za snage (*Strenghts*), slabosti (*Weaknesses*), prilike (*Opportunities*) i prijetnje (*Threats*). Snage su organizacijski čimbenici koji destinaciju čine konkurentnijom na tržištu od drugih. Slabosti su ograničenja ili nedostaci u jednom ili više područja. Prilike su glavne, povoljne situacije u okolini koje omogućuju da destinacija pojača svoju konkurentsku poziciju i prednost. Prijetnje su nepovoljne situacije u okolini koje ugrožavaju sposobnost konkuriranja.<sup>21</sup> Kao rezultat SWOT analize proizlazi SWOT materica koja se sastoji od unutarnjih čimbenika koji uključuju snage te slabosti i vanjskih čimbenika koji utječu na prilike i prijetnje. Kako bi se destinacijom moglo upravljati u budućnosti potrebno je analizirati sadašnje stanje destinacije kroz SWOT analizu. Isto vrijedi i za općinu Novigrad. Stoga, u nastavku rada slijedi tablica koja prikazuje SWOT analizu općine Novigrad kao turističke destinacije.

**Tablica 6: SWOT analiza općine Novigrad**

SNAGE	SLABOSTI
Flora i fauna te klima	Sezonalnost
Prometna povezanost	Nedostatak adekvatno obrazovanog kadra
Geoprostorni položaj	Slabo poznavanje stranih jezika zaposlenih u turizmu
Bogatstvo prirodnim resursima	Loša društvena infrastruktura
More i plaže	Ponavljanje događanja – manjak novih ideja
Eko proizvodi u gastronomiji	Mala iskorištenost kulturnih resursa u turističke svrhe
Klima	Van sezone nema događanja čime bi se postiglo smanjenje sezonalnosti
Veliki raspon cijena smještaja	Nedostatak većih trgovačkih lanaca
Odnos domicilnog stanovništva prema gostima	Siromašna ponuda za obitelji s djecom
Enogastronomska ponuda	Zasterjeli oblici marketinga
Omjer cijene i novca	Nedostatak specifičnih oblika turizma

<sup>21</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N.: Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 228.

Izgled ugostiteljskih objekata	Mali broj manifestacija i događanja
Konstantan porast broja dolazaka i noćenja	Manjak inovativnosti
Rast broja smještajnih objekata	Nedovoljna iskorištenost EU fondova
Događaji kao elementi turističke ponude s naglaskom na tradicionalnost i autohtonost	Upravljanje razvojem destinacije
	Jednoličnost ponude događaja
	Nedostatak atrakcija i događaja
	Neadekvatno upravljanje destinacijom
<b>PRILIKE</b>	<b>PRIJETNJE</b>
Rast potražnje za posebnim oblicima turizma	Prenapučenost za vrijeme sezone
Razvoj specifičnih oblika turizma na razini županije	Eksploatacija prirodnih resursa
Blizina emitivnih tržišta	Masovni turizam
Potencijal fondova Europske unije	Jačanje konkurencije
Poboljšanje informacijske dostupnosti	Klimatske promjene
Bolja infrastruktura	Inflacija
Rast potražnje za posebnim oblicima turizma	Rast cijena
Nacionalni plan oporavka i otpornosti	Utjecaj turizma na okoliš i prirodu
	Krizne situacije

**Izvor:** Izradio autor

Prethodna tablica daje uvid u ključne snage, slabosti, prilike te prijetnje općine Novigrad. Vidljivo je kako su glavne snage usmjerene na prirodne resurse. Isto tako, prometna je povezanost jedna od ključnih snaga ove turističke destinacije. Slabosti su uglavnom usmjerene na sezonalnost s kojom općenito turizam Republike Hrvatske ima najveći problem. Uz sezonalnost, tu je i nedostatak adekvatno obrazovanih kadrova u turizmu. Svoje uporište pronalazi u velikom broju sezonaca koji nisu turističke struke, ali i činjenica da je u općini veći broj privatnih smještaja nego hotela, kampova i slično. Prilike se odnose na razvoju novih ili poboljšanju postojećih struktura bilo da se radi o razvoju i potpunom uvođenju specifičnih oblika turizma ili poboljšanju postojećih manifestacija ili događanja te uvođenjem novih sadržaja. Jedna od najvećih prijetnja s kojima se općina Novigrad susreće već sada ili



se potencijalno u budućnosti može susretati jest prenapučenost tijekom sezone obzirom da se broj ljudi koji obitavaju na području uvelike poveća što se moglo vidjeti iz kvantitativne analize potražnje. Također, radi pojave masovnog turizma vrlo lako može doći i do prevelike eksploatacije prirodnih resursa, koji su, prema SWOT analizi, jedni od glavnih snaga destinacije. Osim toga, vrlo jaka konkurencija na području Zadarske županije u kojoj je najjači konkurent općini Novigrad zasigurno općina Posedarje koje se nalazi u susjedstvu. Uz sve prethodno navedene prijetnje svakako valja istaknuti i neadekvatno upravljanje turističkom destinacijom radi kojeg može doći do situacije u kojoj ponuda ne prati potražnju što može rezultirati niskim zadovoljstvom potražnje.

### **3.2.3. Benchmarking analiza**

Benchmarking podrazumijeva uspoređivanje s najbližim konkurentom, sagledavanje prednosti i nedostataka i utvrđivanje uzroka njihovog nastanka uz težnju za trajnom optimalizacijom poslovanja. Nužno je definirati najbližeg konkurenta na zadanom ciljnom segmentu, dijagnosticirati njegove snage i slabosti kako bi se iskoristile ograničene mogućnosti konkurenata i preusmjerila djelatnost iz područja gdje je konkurent prejak na područje gdje destinacija ima veće prilike za tržišni uspjeh.<sup>22</sup>

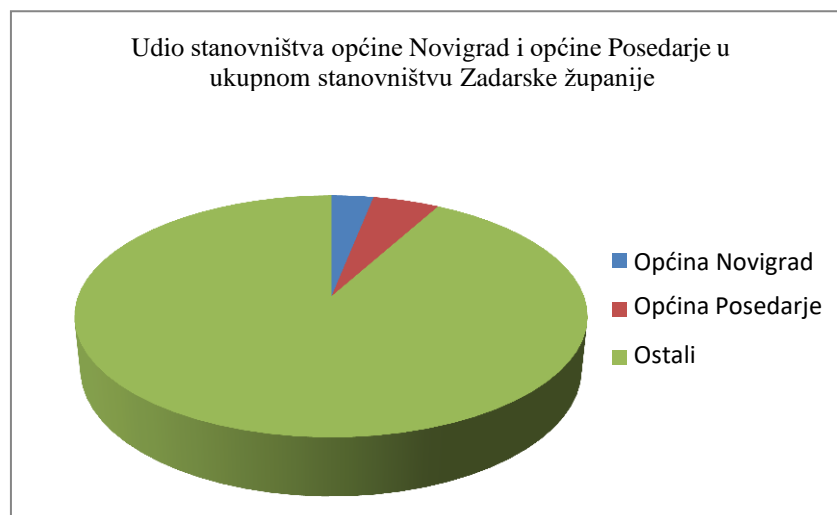
Uz pomoć benchmarking analize mogu se sagledati karakteristike najvećeg konkurenta općine Novigrad. Treba znati, ali i moći prepoznati u čemu je konkurent jak, a u čemu slab te njegove slabosti transformirati u vlastite snage te tako postati poželjniji za potencijalne turiste od konkurencije. U ovom će se završnom radu za potrebe benchmarking analize kao glavni konkurent općine Novigrad uzeti općina Posedarje. Razlog tome jest što je općina Posedarje susjedna općina, također ima izlaz na Novigradsko more te slične preduvjete za razvoj turizma.

Općina Posedarje, površinom veća od općine Novigrad, u svom sastavu objedinjuje mjesta Posedarje, Vinjerac, Ždrilo, Slivnica Gornja i Donja, Islam Latinski, Grgurice i Podgradina. Kroz samo mjesto prolazi i Jadranska magistrala koja je i danas od velikog prometnog značaja. Kada se govori o obrazovnoj strukturi stanovništva valja istaknuti kao najviše stanovništva ima završenu srednju školu.

---

<sup>22</sup> Stipanović, op.cit., str. 214.

Za razliku od općine Novigrad koja ukupno broji 2.160 stanovnika, općina Posedarje ima 3.430 stanovnika. Sljedeći graf prikazuje koliko udio zauzima stanovništvo općine Novigrad, a koliko stanovništvo općine Posedarje.



**Grafikon 7: Udio stanovništva općine Novigrad i općine Posedarje u ukupnom stanovništvu Zadarske županije**

**Izvor:** Izradio autor prema podacima Državnog zavoda za statistiku (pristupljeno 26.10.2022.)

U nastavku benchmarking analize ovih dviju destinacija analizirat će se broj dolazaka i noćenja u razdoblju od 2019. – 2022. godine.

**Tablica 7: Dolasci i noćenja stranih te domaćih turista u općini Novigrad i općini Posedarje**

GODINA	OPĆINA NOVIGRAD				OPĆINA POSEDARJE			
	DOMAĆI		STRANI		DOMAĆI		STRANI	
	DOLASCI	NOĆENJA	DOLASCI	NOĆENJA	DOLASCI	NOĆENJA	DOLASCI	NOĆENJA
2019.	1.054	5.645	7.525	50.990	1.462	9.148	13.828	79.284
2020.	752	5.425	3.052	25.976	1.225	8.031	5.819	47.017
2021.	1.103	6.670	5.045	40.924	1.455	8.454	9.358	65.657
2022.	819	4.960	7.263	56.116	1.292	8.213	12.407	83.432

**Izvor:** Izradio autor prema podacima iz TZ Novigrad kroz sustav E visitor (pristupljeno: 29.10.2022.)

Iz prethodne je tablice vidljivo kako je općina Posedarje u odnosu na općinu Novigrad, kada se govori o dolascima i noćenjima kako stranih tako i domaćih turista, svakako vodeća te

jači konkurent ostalim destinacijama. Ipak, uz strategijske ciljeve koje postavi općina Novigrad kao turistička destinacija vrlo lako može dostići brojke koje ima općina Posedarje.

Najvažniji kulturni spomenici s područja ove općine su: Crkva Sv. Marije, prapovijesne gradine Prizida, Budim, Miolovića, Lergova gradina, ostatci kaštela Viner, župne crkve, a najpoznatija je jednobrodna crkvice Sv. Duha koja se nalazi na malom otočiću koji je uskim puteljkom spojen s kopnom. Obzirom na prostornu veličinu koju obuhvaćaju općine bez obzira što je općina Posedarje po broju veća što se tiče kulturno – povijesnih znamenitosti ipak se može reći kako je općina Novigrad u ovom kontekstu bolja nego općina Posedarje. Međutim, na prostoru općine Posedarje djeluje puno više sportskih klubova i raznovrsnija je ponuda sportova kao i kulturno – umjetničkih udruga. Što se tiče manifestacija na području općine Posedarje daleko je najpoznatija utrka magaraca nakon koje slijedi fešta od ribe i vina dok u općini Novigrad ima nekoliko događaja od kojih su svakako najposjećeniji ribarska fešta u Novigradu, nacionalna smotra folkloru u Pidrasi koja je u organizaciji kulturno-umjetničkog društva Luzarica, zatim varoška fešta te varošijada koje se također održavaju u ljetnim mjesecima za vrijeme sezone u mjestu Pidrasi. Vidljivo je kako je u ovom segmentu svakako bolja ponuda u mjestima koji su pod upravom općine Novigrad.

Što se tiče specifičnih oblika turizma u općini Posedarje ono se uglavnom svodi na kulturni turizam radi sakralnih objekata na prostoru općine te jednog povijesnog nalazišta. Drugih specifičnih oblika turizma, u glavnom konkurentu općine Novigrad, nema. Također, za aktivni odmor nema potrebnih resursa u općini pa stoga nije razvijen ni avanturistički turizam kao oblik specifičnog oblika turizma kao ni u općini Novigrad. Valja zaključiti kako ponuda specifičnih oblika turizma nije razvijena ni u općini Novigrad ni u općini Posedarje.

Ono što je svakako zajedničko ovim dvjema destinacijama jesu glavni resursi odnosno sunce i more. No, za razliku od općine Novigrad koja ima popriličan broj lijepih plaža to kod općine Posedarje i nije toliko čest slučaj budući da ima manje razvijenu obalu no općina Posedarje. Čak pet od ukupno osam mjesta koiko ih je u sastavu općine nema izlaz na more što daje postotak od 62,5%. Dakle, samo 37,5% općine ima obalu te potencijal za razvoj kupališnog turizma. Ruralno je turizam svakako nešto što povezuje ove dvije općine. Budući da obje imaju svoj kopneni dio koji je idealan za razvoj ruralnog turizma u tom segmentu si predstavljaju vrlo jake konkurente. Gastro ponuda svakako je veća na području općine Posedarje radi veličine same općine. Isto tako ako se uspoređuju smještajni kapaciteti prednjači općina Posedarje ponovno iz istog razloga.

Kada se u kontekstu benchmarkinga uspoređuju ugostiteljske ponude ovih destinacija tu svakako prednjači općina Posedarje. Što se tiče hotela općine imaju jednak broj odnosno samo jedan. Međutim, općina Posedarje nudi i mogućnost smještaja u pansionском smještaju čemu doprinose pansion Pavlinka te pansion Adria Haus. Na području općine Posedarje turisti mogu odsjesti u čak tri kampa: kamp Staro selo, kamp Brsti te autokamp Kristina dok je u općini Novigrad samo jedan kamp. U obje destinacije, budući da je turizam izvor prihoda za stanovništvo, ima velik broj apartmana, kuća za odmor te vila.

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

Kako bi se destinacijom valjano upravljalo potrebna je sinergija svih dionika. Čelna organizacija koja upravlja turizmom u destinaciji je Turistička zajednica općine Novigrad koja ima potporu lokalne samouprave odnosno općinskog vijeća. Također, ključnu ulogu igra i domicil koji kroz najam privatnih objekata za smještaj direktno pridonose povećanju smještajnih kapaciteta u općini. Međutim, ta sinergija i nije na nivou kakvom bi trebala biti. Veliki je problem taj što se ne osluškiju potrebe i zahtjevi svih segmenata ponude. Isto tako, dionicima ponude najvažnije je zadovoljiti vlastite želje i potrebe te u središtu nije turist kao što bi trebao biti.

Kroz ulaganje u proaktivni marketing i novije načine oglašavanja, ali pod uvjetom da se ipak u potpunosti ne napuste oni tradicionalni oblici poput letaka, plakata i slično općina može privući više novih turista čak mlađih dobnih skupina. Turistička zajednica potiče iskorištavanje poljoprivredne kultura u ugostiteljske svrhe. Što se tiče aktivnosti i događanja javlja se jedna stagnacija te puko ponavljanje već viđenog sadržaja što je posljedica nepostojanja inovacija, ali i toga da nitko ne vodi brigu o tome da se gostu ponudi nešto novo čime bi se zaokružila cjelokupna slika doživljaja u destinaciji.

Razvojem turizma, ali i turizmom općenito u općini najviše upravlja Turistička zajednica općine Novigrad kroz organizaciju raznih događaja kako bi se upotpunio turistički doživljaj u sezoni. Odgovorna je i za kreiranje cjelokupne turističke ponude te predstavljanje turističkih proizvoda. Osim turističke zajednice općine turizmom upravlja i regionalna turistička zajednica Zadarske županije kao i Hrvatska turistička zajednica. Za razliku od regionalne turističke zajednice koja promovira općinu kao turističku destinaciju na lokalnoj razini HTZ upravlja turizmom općine na način da promovira općinu na svjetskoj razini kroz razne sajmove, kongrese te konferencije na kojima sudjeluje. Ipak, njihov rad je međusobno neodvojiv budući da svi djeluju u cilju promocije turističkog proizvoda te stvaranju

prepoznatljivosti općine kao turističke destinacije na turističkom tržištu. Dionici ponude povezuju se u klastere, udruženja, *tourism product club* ili kroz destinacijsku menadžment organizaciju. Isti tako, dionici se mogu povezati i kroz zajedničke projekte u svrhu unaprijeđena kvalitete usluga koje pružaju. Integralni proizvod u destinaciji može se kreirati putem difuznog i integralnog hotela, ali i sve ostale oblike ponude međusobno. Obzirom da većinu smještajnih kapaciteta u općini snose privatni iznajmljivači kroz integralni hotel bi se mogli povezati u jedan zajednički ugostiteljski objekt za smještaj. Difuzni hotel predstavlja spoj između smještajnih objekata i kulturne baštine. Na taj bi se način mogli povezati iznajmljivači koji smještaj nude u starinskim kućama. Ponuda općine Novigrad i susjednih destinacija može se povezati kroz organizaciju tura kroz Zadarsku županiju kako bi turisti mogli upoznati svaki kutak županije. Isti tako kroz organizaciju raznih manifestacija tradicijskih jela, narodnih nošnji i slično u destinacijama po županiji općina Novigrad može predstaviti svoju ponudu širem auditoriju no što je na području same općine te tak postati konkurentnija u odnosu na druge destinacije te privući veći broj turista.

Općina Novigrad, u odnosu na susjedne destinacije i njihovo jačanje iz sezone u sezonu, u vrlo je nepovoljnom položaju. Obzirom na nedostatak sadržaja, neatraktivnost postojećih i premalo ulaganje u iste dovodi do stagnacije u razvoju turizma općine te produbljivanje već dovoljno izražene sezonalnosti. Sljedeće se poglavlje nadovezuje na ovo budući da ono donosi ciljeve te strategije razvoja turizma u općini Novigrad, bavi se budućnošću te daje prijedloge koje korake treba poduzeti kako bi općina postala konkurentnija destinacija na tržištu.

## **4. CILJEVI I STRATEGIJE RAZVOJA TURIZMA OPĆINE NOVIGRAD**

Koncepcija razvoja određuje strategiju kao dinamičku, dijalektičku aktivnost usmjerenu na ostvarenje ciljeva.<sup>23</sup> Stoga postavljeni ciljevi moraju biti proaktivni kako bi se proveli čime bi se ostvarila sama koncepcija razvoja kroz zadane ciljeve.

Operacijske strategije implementiraju se u poslovne strategije, a njihovi ciljevi rezultat su strateških ciljeva. Operacijske strategije uključuju strategiju istraživanja i razvoja, strategiju marketinga, strategiju proizvodnje, financijsku strategiju i strategiju ljudskih resursa.<sup>24</sup>

U nastavku ovog poglavlja postavit će se kvantitativni i kvalitativni ciljevi ponude, ali i potražnje.

### **4.1. Ciljevi razvoja**

Iz uvoda u ovo poglavlje može se uvidjeti velika važnost postavljenih ciljeva. Prvenstveno, ciljevi trebaju biti postavljeni realno kako bi se i ostvarili. Ukoliko postavljeni ciljevi nisu u skladu s koncepcijom razvoja destinacije isti nikada neće biti ostvareni, a svi turistički subjekti neće biti zadovoljeni. Ono što je vrlo značajno jest vremenska odrednica pojedinog cilja pa tako postavljeni ciljevi mogu biti kratkoročni, srednjoročni te dugoročni. Međutim, tu se javlja i jedna problematika budući da se takva klasifikacija ne može generalizirati. Primjerice, u turizmu dugoročni se ciljevi vezuju uz vremensko razdoblje od tri do pet godina. U ovom se radu za vremenski period dugoročnosti uzima vrijeme od kraja 2022. do 2025. Isto tako postavljeni se ciljevi mogu odnositi i na različita područja. Prilikom definiranja ciljeva općina Novigrad treba postaviti ciljeve za svaki pojedini segment ponude.

#### **4.2.1. Kvantitativna analiza ciljeva ponude i potražnje**

Kvantitativni ciljevi ponude i potražnje svoje uporište pronalaze u kvantitativnoj analizi ponude i potražnje. Odnose se na brojčano povećanje ili smanjenje elemenata ponude odnosno potražnje.

U sljedećoj tablici prikazani su kvantitativni ciljevi ponude te kvantitativni ciljevi potražnje.

---

<sup>23</sup> Stipanović, op.cit., str. 108.

<sup>24</sup> Ibidem, str. 113.

**Tablica 8: Kvantitativni ciljevi ponude i potražnje**

KVANTITATIVNI CILJEVI PONUDE	KVANTITATIVNI CILJEVI POTRAŽNJE
Povećati broj smještajnih kapaciteta za 30%	Povećanje broja dolazaka i noćenja domaćih turista za 50%
Povećanje broja ugostiteljskih objekata za 50%	Povećanje broja dolazaka i noćenja stranih turista za 30%
Povećati ponudu manifestacija i događanja sa dosadašnjih četiri na šest	Povećanje broja posjetitelja na manifestacijama za 40%
Povećanje broja sadržaja za djecu sa dosadašnjih jedan na tri	Veći broj dolazaka u ugostiteljske objekte za 40%
Povećanje broja objekata s kategorizacijom od četiri i pet zvjezdica za 25%	Povećanje broja noćenja u objektima s četiri i pet zvjezdica za 35%

**Izvor:** Izradio autor

Kvantitativni ciljevi ponude osim što proizlaze iz kvantitativne analize ponude predstavljaju i načine na koje prilike iz SWOT analize mogu postati snage destinacije. Obzirom da turizam neke destinacije ovisi o potražnji svakako je bolje da se brojke u potražnji povećavaju. Ukoliko se ponovi pandemija neki od kvantitativnih ciljeva ponude mogu biti:

1. Zadržavanje broja smještajnih kapaciteta iz 2021. godine od 100%
2. Održavanje istog broja manifestacija (4) uz pridržavanje mjera
3. Proširenje sadržaja za individualnu upotrebu ili za manje skupine budući da takvih sadržaja trenutno ni nema na minimalno dva sadržaja

Isto tako potrebno je ostvariti i kvantitativne ciljeve potražnje. Neki od njih mogu biti:

1. Ostvarenje istog ili približnog broja noćenja kako stranih tako i domaćih turista kao u 2021. godini od 80% - 10%
2. Dostizanje jednakog broja dolazaka stranih i domaćih turista iz 2021. godini od 100%
3. Zadržati broj posjetitelja manifestacija iz 2021. godine, odnosno 100%.

## 4.2.2. Kvalitativna analiza ciljeva ponude i potražnje

Posljedica kvalitativne analize jesu kvalitativni ciljevi ponude i potražnje. Za razliku od kvantitativnih koji predstavljaju buduće brojčano stanje kvalitativni se odnose na pozicioniranje, ali i brendiranje same destinacije te postavljanje iste u odnosu na konkurenciju. Sljedeća tablica prikazuje kvalitativne ciljeve ponude i potražnje.

**Tablica 9: Kvalitativni ciljevi ponude i potražnje**

KVALITATIVNI CILJEVI PONUDE	KVALITATIVNI CILJEVI POTRAŽNJE
Pozicionirati se kao vodeća destinacija kulturnog turizma	Postati prva destinacija po izboru domaćih turista
U odnosu na konkurenciju postaviti se kao destinacija s najboljom enogastronomskom ponudom	U odnosu na konkurenciju postati najbolja destinacija po izboru turista
Prepoznatljivost destinacije ostvariti kroz spoj mora i unutrašnjosti	Po ocjenama turista postati destinacija s najvećom ocjenom
Smanjiti važnost sunca i mora kao glavnih resursa za razvoj turizma čime se daje na važnosti razvoju kulturnog te enogastronomskog turizma	Poštovati društveni postulat održivog razvoja kako se ne bi narušio svakodnevni život domicilnog stanovništva.
Prilikom kreiranja ponude posebnu pozornost obratiti na postulate održivog razvoja kako bi svi segmenti turističkog tržišta bili zadovoljeni	Prirodni postulat održivog razvoja turistička potražnja mora poštivati u svrhu očuvanja prirodnih resursa.

**Izvor:** Izradio autor

Ponekad je važnije ispuniti kvalitativne ciljeve budući da su oni ti koji zadovoljavaju postojeće, ali privlače nove turiste u samu destinaciju. Povećanjem broja manifestacija i uvođenjem raznolikije ponude vrlo se lako može ispuniti cilj povećanja dolaska i noćenja.

Ako se kvalitativni ciljevi ponude stave u kontekst pandemije koja je zadesila sve segmente ljudskih života pa tako i turizam onda ciljevi mogu biti sljedeći:

1. Pozicionirati se kao vodeća sigurna destinacija



2. Staviti naglasak na odmak od prenapučenosti te na razvoju ruralnog turizma
3. Korištenje prirodnih proizvoda bez korištenja pesticida i umjetnih gnojiva lokalnih proizvođača u gastronomske svrhe.

Također, u isti se kontekst mogu staviti i kvalitativni ciljevi potražnje. Neki od ciljeva mogu biti:

1. Po ocjenama turista biti najbolje ocjenjena sigurna destinacija
2. Po mišljenju turista u odnosu na konkurenciju pozicionirati se kao COVID free destinacija.
3. Postati najpoželjnija destinacija od strane turista u vrijeme pandemije.

U sklopu kvalitativne analize svakako se treba osvrnuti i na stvaranje brenda. Brendiranje je svakako segment na kojem općina Novigrad treba poraditi budući da po niti jednoj specifičnosti nije prepoznatljiva na tržištu, a ima velike predispozicije za stvaranje brenda vrhunske razine. No, o tome više u marketinškoj strategiji.

Od početka svog nastanka čovjek koristi razne blagodati koje mu priroda pruža. Veza između prirode i čovjeka seže još u daleku povijest, no isto je i danas. Iz prirode čovjek uzima sve blagodati koje su mu potrebne za život pa tako i namirnice. Održivi je razvoj neizostavan dio svega pa tako i kvalitativne analize sadašnjeg stanja destinacije. U ovom bi segmentu općina Novigrad mogla vrlo lako biti uspješna. Primjerice, korištenje lokalnih namirnica uzgojenih na prirodni način smanjuje se emisija stakleničkih plinova. Isto tako ne bi se trebao koristiti veliki transport prilikom dostavljanja namirnica od proizvođača do naručitelja. Ako pridoda veću vrijednost digitalizaciji i pravilno ju implementira svakako može smanjiti korištenje zastarjelih oblika marketinga kao što su leci i brošure čime se pridonosi smanjenju papira. Kroz razvrstavanje otpada i postavljanje kompostera općina Novigrad može doprinijeti reciklaži. Ponajviše u segmentu razvrstavanja plastike te stakla koji kroz proces kružne ekonomije ponovo mogu dobiti na svojoj vrijednosti. Neki bi se od tih proizvoda čak mogli i koristiti kao novi resurs koji uz pomoć valorizacije može postati turistički proizvod. Tako se na primjer od plastike mogu izgraditi dijelovi dječjih igrališta, a od recikliranog stakla mogu se napraviti čaše koje se mogu koristiti u ugostiteljskim objektima. Korištenjem obnovljivih izvora energije ( solarni paneli ) u ugostiteljskim objektima može se doprinijeti implementaciji održivog razvoja u turizmu. Vodeći brigu o energetske učinkovitosti ugostiteljskih objekata može se smanjiti upotreba energije iz neobnovljivih izvora što pozitivno utječe na okoliš u cjelini. Na taj bi način destinacija sudjelovala u procesu zelene

tranzicije. *Food waste* još je jedna bitna odrednica održivog razvoja koja se vrlo lako može implementirati u turizam te se tako mogu povezati enogastronomija kao specifični oblik turizma te održivi razvoj budući da se u suvremenim kuhinjama sve više stavlja naglasak na maksimalno iskorištenje namirnice čime se smanjuje krajnja količina otpada.

Turizam bez prirode ne može budući da većina motiva prilikom dolaska turista destinaciju potječe upravo iz prirode. Turizam ne koristi bilo kakav već kvalitetan prostor, posebno prostor gdje se turizam neposredno odvija, a koji ipak ima ključno značenje. To se ne odnosi samo na osobine i kvalitete fizičkog ambijenta (izgled krajolika, bioraznolikost, čistoća mora i plaža...) koji omogućuje sportsko–rekreativne aktivnosti, već i na stupanj atraktivnosti, količinu, prezentaciju i značenje antropogenih čimbenika ponude (kulturnopovijesni objekti ili spomenici, razne kulturne ili sportske manifestacije, etnosocijalne priredbe i dr.) na čijim se karakteristikama i svojstvima zadovoljavaju kulturne potrebe turista.<sup>25</sup> Problematika koja ovdje nastupa očituje se u tome da treba iskoristiti sve što priroda nudi, no uz veliku dozu opreza budući da treba misliti na one koje dolaze nakon kako bi i oni mogli uživati u blagodatima prirode.

Osim navedenog važno je sagledati i kako turizam utječe na klimatske promjene. Autorice Šverko Grdić i Špoljarić provele su istraživanje o utjecaju klimatskih promjena na turističke tijekove na primjeru Republike Hrvatske te došle do zaključka kako sadašnji dominantan oblik turizma, odmorišni, zbog klimatskih će promjena u jako toplim mjesecima (poput srpnja i kolovoza) izgubiti značaj na priobalnom dijelu Republike Hrvatske. Gostima koji putuju u tom razdoblju morat će se ponuditi novi proizvod na područjima koja će biti hladnija (poput Gorskog kotara) u cilju održavanja turističkog prometa. Zbog toplijih temperatura oblici turizma poput kulturno-povijesnog, kongresnog, nautičkog, ruralnog, ekoturizma imaju veliku šansu za budući razvoj.<sup>26</sup> Iz spoznaja autorica vidljivo je da i odmak od odmorišnog turizma ne znači i prestanak turizma u općini Novigrad budući da ima veliki potencijal za razvoj ruralnog i ekoturizma koji će biti opisani u strategiji ponude.

---

<sup>25</sup> Bilen, M.: Turizam i okoliš, Ekonomsko – geografski pristup izučavanju problematike, Mikrorad d.o.o., Zagreb, 2011., str. 19

<sup>26</sup> Šverko Grdić, Z., Špoljarić, T.: Utjecaj klimatskih promjena na turističke tijekove – primjer Republike Hrvatske, Zbornik Veleučilišta u Rijeci, Vol. 6 No. 1, 2018., str. 51. – 66.

## 4.2. Inoviranje operacijskih strategija

Operacijske se strategije inoviraju u poslovne u cilju njihova ostvarivanja. Iz strateških ciljeva proizlaze i ciljevi operacijskih strategija. Operacijski se ciljevi postavljaju u svrhu ostvarivanja postavljenih strategija razvoja.

Najznačajnije operacijske strategije su:

1. strategija istraživanje razvoj,
2. marketinška strategija
3. strategija proizvodnje,
4. financijska strategija i
5. strategija ljudskih resursa.<sup>27</sup>

U nastavku ovog poglavlja pobliže će biti opisane svaka od pet operacijskih strategija te njihova implementacija na primjeru općine Novigrad.

### 4.2.1. Istraživanje i razvoj

Operacijska strategija istraživanje i razvoj ili R&D strategija odnosno *Research and Development* odnosi se na ulaganje u nova istraživanja te razvoj novih ili unaprjeđenje i poboljšanje postojećih proizvoda. Ukoliko destinacije želi ostati konkurentno na izazovnom tržištu svakodnevno moraju ulagati u razvoj svojih proizvoda. Stoga je vrlo važno da turističke destinacije, pa tako i općina Novigrad, primjenjuju i implementiraju ovi strategiju. Ključna uloga strategije istraživanja i razvoja jest prepoznavanje budućih htijenja potražnje kako bi pravodobno pripremila ponudu na zahtjeve s kojima se može susresti.

Općina Novigrad kao turistička destinacija operacijsku strategiju istraživanja i razvoja treba usmjeriti u istraživanje kako će potražnja reagirati na implementaciju novih sadržaja te razvoj novih oblika ponude poput specifičnih oblika turizma poput razvoja kulturnog i manifestacijskog turizma te enogastronomskog oblika turizma. Istraživanje se može provesti kroz anketiranje gostiju kao jednih od glavnih aktera u destinaciji. Stoga je CRM odnosno *Customer Relationship Management* ključna je stavka strategije istraživanja i razvoja. Temelji se na odnosima s gostima i personaliziranom pristupu. Nakon nekog vremena stalnim gostima treba pristupiti na individualan način da se unaprijed zadovolje neke potrebe koje gosti

---

<sup>27</sup> Ibidem str. 113.

iziskuju bez da oni to zatraže. Isto tako jedna od ključnih konkurentskih prednosti je analiza vrijednosti i doživljaja za turista što pridonosi zaključcima o tome što turisti žele od destinacije nakon provedenog istraživanja. Ipak, u obzir treba uzeti i razmišljanje ostalih sudionika. Tako ova destinacija treba usmjeriti i svoje djelovanje u razvoj nekih novih nositelja ponude i odmaknuti se od sunca i mora kao glavnih faktora koji privlače turiste u samu destinaciju.

Intelektualni kapital, odnosno čovjek, u ovoj strategiji je ključ uspjeha. Stoga bi općina Novigrad kao destinacija svakako trebala ulagati u razvoj svih ključnih aktera u turizmu počevši od zaposlenika u turističkoj zajednici, domicilnog stanovništva koji su, kao što se prethodno u radu moglo vidjeti, nositelji ponude kada se govori o smještajnim kapacitetima, ali i ugostitelja. Najveći je naglasak potrebno staviti na razvoj poznavanje stranih jezika, ali i postavljanje standarda kako u ugostiteljstvu tako i općenito u turizmu kako ne bi dolazilo do prevelikih oscilacija u profesionalnosti. Isto tako, potrebno je uložiti i u istraživanje zadovoljstva nositelja ponude s turistima jer je najvažnije da su svi segmenti zadovoljeni kako bi sinergija mogla pravilno djelovati u svrhu razvoja destinacije.

Poslovna inteligencija vrlo je važna u odnosu s konkurentima. Naime, pojam poslovne inteligencije odnosi se na prikupljanje i analiziranje podataka konkurenata koji su javno dostupni. Pomoću njih destinacija može postavljati ciljeve te njihove slabosti pretvoriti u vlastite snage. Kada se govori o poslovnoj inteligenciji ključno je implementirati softvere koji pomažu u radu s podacima. Razvojem softvera za nositelje ponude destinacije koji bi obrađivao prikupljene podatke o konkurentima kroz benchmarking analizu mogu se uvidjeti prednosti, ali i nedostaci u odnosu na iste. Podatci se mogu prikupljati kroz komentare koje gosti objavljuju na internetu ili online kanalima za smještaj kako što su Booking.com ili AirBnB. Isto tako, skriveni gost može biti dobar način za prikupljanje informacija jer može najbolje uvidjeti stanje u konkurentskim destinacijama. Implementacijom poslovne inteligencije se na legalan te etičan način mogu prikupljati informacije o konkurentima. Međutim, i dalje ključnu ulogu ima čovjek koji na kraju ipak ima zaključnu odluku. No, ovdje treba paziti i na poslovnu etičnost. Destinacije ne smiju međusobno „krasti“ podatke i upotrebljavati ih da bi se okoristile. Poslovna je inteligencija vrlo bitna budući da se njenom implementacijom mogu dati odgovori na važna pitanja primjerice koji su glavni konkurenti destinacije, koje su njihove prednosti i nedostaci, koji su im ciljevi i slično. Stoga bi općina Novigrad svakako trebala koristiti blagodati koje pruža poslovna inteligencija te bi tako mogla još više unaprijediti svoje poslovanje. Budući da se uz pomoć poslovne inteligencije

prikupljaju i obrađuju podatci svakako je jedna od važnih dijelova strategije istraživanja razvoja.

U sklopu ove strategije općina Novigrad kao turistička destinacija svoje bi zaposlenike svakako trebala razvijati u poslovnom smislu. Trebalo bi pratiti i dosadašnja istraživanja koja su proveli brojni autori te ista ili slična istraživanja provoditi i u ovoj destinaciji.

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

Marketing je proces kroz koji se potencijalni kupci upoznaju s proizvodima, uslugama i dobrima koje proizvođači stavljaju pred njih. Ključna je stavka promocija svega navedenog putem koje se potrošače upoznaje sa svojstvima koje ti proizvodi, usluge i dobra posjeduju kako bi postali privlačniji potencijalnim potrošačima.

Budući da trendovi pokazuju kako će u budućnosti turisti postati sve zahtijevanije treba pravovremeno uvidjeti koji su to zahtjevi ta na iste pronaći odgovore. Isto tako psihografskom se analizom mogu uvidjeti promjene u ponašanjsima turista, preferencijama i njihovim orijentacijom prema određenim proizvodima. Ukoliko određeni segmenti ponude imaju jaču preferenciju tržišta segmente koji su manje privlačni trebaju se približiti turistima. Uz prethodno navedeno u budućnosti se treba obratiti pozornost i na istraživanje tržišta u smislu privlačne snage marketinških kanala. Obzirom na dosadašnja saznanja većina stanovništva je informatički pismena. Budući da se mlađe generacije rađaju u vremenu kada su informatizacija te društvene mreže uvelike zastupljeni u budućnosti će zasigurno kanali putem online platformi i društvenih mreža prevladati pa se već sada treba početi prilagođavati nadolazećim trenovima.

Segmentacija tržišta jedna je od tri marketinške strategije koja daje najbolji uvid u odnos turista prema destinaciji. Kroz marketinšku strategiju potrebno je odabrati i ciljni segment uz pomoć segmentacije tržišta odnosno klasifikaciju potencijalnih posjetitelja kroz geografska, demografska i psihografska obilježja. Konkretno, općina Novigrad trebala bi iskoristiti ovu stavku strategije marketinga kako bi postigla što bolji uvid u načine na koje svoju ponudu može plasirati do ciljanih korisnika. Marketinški mix igra ključnu ulogu u marketinškoj strategiji obzirom da je kombinacija četiri vrlo važna elementa: proizvoda kroz raznolikost, kvalitetu i marku, cijene, distribucije te promocije, kojima se postiže željena dobit. Stoga bi ova turistička destinacija trebala više ulagati u istraživanje kroz marketinškog mix kako uskladila sve elemente ponude. Što se tiče proizvoda i cijene kao elemenata marketinškog

mixa svakako treba obratiti pažnju na pozitivnu korelaciju. Odnosno gosti moraju moći uvidjeti odnos vrijednost te važnost određenog proizvoda kao cijela ponude, bilo ugostiteljskog smještaja ili nekog jela, i cijene koju plaćaju za isti. Kada shvate potencijal proizvoda tada će za taj proizvod biti spremni izdvojiti i veću svotu novca. Tada će dobiti i pravi odnos cijene i kvalitete proizvoda. U budućnosti trebalo bi segmentirati tržište s naglaskom na psihografsku segmentaciju. Na primjeru općine Novigrad se ciljni segmenti mogu podijeliti na pojedine periode u godini. Tako na primjer za vrijeme pred i postsezone ciljna skupina mogu biti starije dobne skupine do kojih se može doprijeti kroz tradicionalne kanale marketinga kao što su letci, brošure, ali i turističke agencije. U lovnoj sezoni glavna skupina kojoj se teži zasigurno mogu biti lovci. Tako na primjer, u suradnji s Lovačkim društvom koje djeluje na području općine, vrlo se lako mogu privući lovci. Kroz oglašavanje u lovačkim vjesnicima, čiji su pretplatnici lovci, mogu se oglašavati smještajni kapaciteti namijenjeni lovcima za vrijeme lova u općini. Što se tiče srca sezone tu se svakako mogu javiti dvije ciljane niše, a to su mlađe dobne skupine o obitelji s djecom. Mlađe dobne skupine odrasle su i saživjele se s tehnologijom pa je u današnje vrijeme do njih najlakše doprijeti. Kroz profile na društvenim mrežama kao što su Instagram, Tik – Tok i Facebook na kojima se mogu objavljivati razni sadržaji u svrhu promocije destinacije svakako se vrlo lako mogu privući mladi u destinaciju. Obitelji s djecom idealni su kao ciljna skupina u sezoni. Sve su to pretežito osobe koje koriste društvene mreže pa se za njih može primijeniti ista strategija kao za prethodnu skupinu.

Većina destinacija ne percipira važnost marketinške strategije pa samim time zdravo za i ne ulaže se pretjerano u nju. No, marketing je ključan faktor za privlačenje turista u destinaciju. Mnoge destinacije, pa tako i općina Novigrad zaostale su u marketinškom pogledu obzirom da su i dalje najviše vezane uz zastarjele oblike marketinga kao što su letci, brošure i slično. Marketinški bi se kanali trebali koristiti ovisno o ciljanoj skupini turista koje destinacija želi privući. Međutim, u 21. stoljeću, vremenu svakodnevnih naglih promjena u digitalizaciji s kojom su se ljudi saživjeli, više treba ulagati u digitalne oblike marketinga. Ne samo u smislu marketinga kroz društvene mreže kao što su Facebook, Instagram, a u posljednje vrijeme i Tik – Tok već u snimanje promotivnih videa te vrlo dobre web stranice turističkih zajednica koje bi trebale biti pregledne i jednostavne za korištenje, ali i bogate sadržajem te objedinjavati sve potrebne informacije za turiste kada dolaze u destinaciju. Ovo je gorući problem općine Novigrad kao turističke destinacije budući da je web stranica Turističke zajednice zastarjela i siromašna informacijama. U kontekstu strategije marketinga

dostupnost informacija te informiranost o destinaciji može imati presudnu ulogu u odabiru destinacije, a upravo se te informacije trebaju plasirati kroz marketing. Također, promotivnih videa, ali ni fotografija uopće nema, a opće je poznata činjenica kako slika govori više od tisuću riječi. Nadalje, koliko je marketinška strategija u kontekstu ove destinacije u kritičnoj situaciji govori i činjenica kako nema ni distribucije sadržaja koje ima destinacija nema ni putem društvenih mreža. S ovim problemom općina se treba što prije suočiti kako bi postala i u ovom segmentu što konkurentnija. Ipak, glavni marketinški potencijal krije se u zadovoljstvu turista destinacijom jer je zadovoljan gost najbolja promocija destinacije. Na ovakve načine se promocija te distribucija koje služe kao potencijalni načini plasiranja proizvoda do ciljanih skupina, kao dijelovi 4P marketing mixa, može implementirati.

Kroz digitalne marketinške kanale te marketing na društvenim mrežama, ali i kroz ekonomsku propagandu te publicitet, ali i odnose s javnošću, koji su dijelovi promotivnog mixa, općina Novigrad kao turistička destinacija svoju ponudu može plasirati do široke palete potencijalnih turista. Publicitet i ekonomska propaganda pozitivno koreliraju s privlačenjem turista u destinaciju budući da su rezultat mišljenja treće strane. Veća je vjerojatnost da će potencijalni turist povjerovati u ono što je pročitao o općini Novigrad kao turističkoj destinaciji u nekom časopisu, čuo na radiju ili vidio na televiziji nego vlastitim oblicima marketinga općine. Promocija, jedan od četiri elementa marketinškog mixa, može se definirati kao zbroj različitih aktivnosti putem kojih poduzeće nastoji da njezini proizvodi i usluge budu poznati potrošačima i pri tome se koriste komunikacijskim medijima, te osobnim i neosobnim uvjerenjem, a s ciljem da osigura potražnju koju poduzeće može zadovoljiti.<sup>28</sup> Sudjelovanje na sajmovima turizma može privući velik broj potencijalnih turista u budućnosti budući da s kroz izlaganje može direktno prikazati ponuda, a ponajviše u domeni enogastronomskog turizma gdje turisti na izložbenim površinama općine mogu upoznati okuse destinacije što će ih potencijalno zaintrigirati za dolazak u destinaciju. Odlazak na sajmove može se financirati uz pomoć sredstava krovnih organizacija turizma u Republici Hrvatskoj odnosno Hrvatske turističke zajednice te Ministarstva turizma i sporta. Osim navedenih izvora svakako valja napomenuti i mogućnost financiranja iz sredstava regionalne turističke zajednice kao i fondova Europske unije. Također, iz privatnih izvora odnosno kroz financijske potpore nositelja ugostiteljske ponude u destinaciji. Isto tako oglašavanje je važan dio marketinške strategije. No, u ovom segmentu treba paziti s odabirom kanala oglašavanja. Potrebno je

---

<sup>28</sup> Renko, N. : Strategije marketinga, Naklada Ljevak, Zagreb, 2009., str. 27.

prepoznati najbolji medij obzirom na provedenu segmentaciju tržišta. Slikovni mediji uvijek imaju veću privlačnost od audio medija, a najbolji su oni s audiovizualnim elementima. Na primjer, stvaranjem audiovizualnih zapisa ljetnog dana u općini turisti mogu vidjeti, ali i čuti ono što ih čeka poput šuma mora i cvrčaka, te ih plasirati putem televizijskih medija. Isto tako kroz takozvano vanjsko oglašavanje odnosno plakate mogu se privući turisti u općinu. Postavljanjem jumbo plakata uz neposredne izlaze s autoceste potencijalno može rezultirati velikim brojem dolazaka, ali i noćenja u destinaciji.

U dijelu strategije marketinga nužno je uključiti i markiranje proizvoda kroz koji općina Novigrad izražava svoj identitet pomoću kojeg će se razlikovati od svojih konkurenata na tržištu. Logo i slogan svoje temelje pronalaze u stvaranju marke. Upravo na ovom segmentu općina Novigrad bi svakako trebala poraditi. Marka opisuje jedinstvenost turističke destinacije kroz prizmu identiteta kojim je predstavljena njezina diferentnost u odnosu na druge destinacije turističkog tržišta, a utječe i na pozicioniranje turističke destinacije i čini mjerilo prepoznatljivosti među konkurencijom. Jednako je važan i za destinaciju i za turista. S aspekta destinacije markom se turistu garantira zadovoljstvo u pogledu ispunjenja njegovih očekivanja. S aspekta turista, marka pruža sigurnost maksimalnog zadovoljenja njegovih potreba ili bar u većoj mjeri u odnosu na neku drugu destinaciju. „Brend mora osigurati identifikaciju, praktičnost, jamstvo, optimalizaciju, karakterizaciju, kontinuitet, hedonizam i etičnost kako bi korist za turista bila potpuna.“<sup>29</sup> Najveća se uspješnost stvorene marke mjeri u lojalnosti turista kroz ponovni dolazak u destinaciju. Općina Novigrad svoju marku mogla stvoriti kroz povezivanje tradicije, kulture te enogastronomije s jedne strane i prirodnih bogatstava odnosno mora i sunca s druge u svrhu diferenciranja od konkurenata. Tako bi osigurala svoju poziciju na tržištu, ali bi se i stvorio pozitivan imidž destinacije čime bi se općina repositionirala u svijest turista. Povezivanjem svih ključnih segmenata poput loga, slogan, vizualnog identiteta te prethodno navedenog općina Novigrad ima dobre preduvjete za stvaranje prepoznatljive, ali i originalne marke.

Valja zaključiti kako je dobra marketinška komunikacija kroz sve kanale i oblike marketinga potrebna za privlačenje turista u ovu destinaciju te se svakako na njoj treba poraditi ukoliko se žele ostvariti postavljeni ciljevi.

---

<sup>29</sup> Vranešević, T.: Upravljenje markama, Brand Management, Accent, Zagreb, 2007., str. 21.



### 4.2.3. Strategija ponude

Strategija ponude odnosno proizvodnje ključna je u formiranju ponude budući da se bavi istraživanjem resursa koji su bitni za formiranje ponude. Cilj je u što većoj mjeri valorizirati turističke resurse te stvoriti što veću razliku između inputa i outputa. Naravno, uz što veću efikasnost, produktivnost te rentabilnost u svrhu najidealnijeg zadovoljstva ponude. Vrlo je važno uvoditi inovacije uz zadržavanje ili povećanje kvalitete budući da su konkurenti, ali i turisti vodeći u standardizaciji kvalitete. Paleta ponude destinacije može se poboljšati kroz tri načina. Modificiranjem već postojeće postiže se veće zadovoljstvo gostiju budući da se neke karakteristike ponude poboljšavaju ili unaprjeđuju. Zatim eliminiranjem proizvoda odnosno uklanjanjem onih koji nisu dovoljno konkurentni na tržištu ili za koje turisti ne pokazuju zanimanje čijom se eliminacijom povećava mogućnost ulaganja u druge proizvode. Treći je način razvoj novih proizvoda koji svoje uporište pronalazi u istraživanjima čiji rezultati pokazuju stanje određenih proizvoda. Ovaj se način također može koristiti i za već postojeće, ali i nove proizvode.

Autor Magaš ističe četiri faze provođenja strategije ponude. Prva se faza odnosi na sakupljanje i ocjenu informacija, a zatim se u drugoj fazi razvija ideja volja. Treća se faza odnosi na postavljanje strategije točnije konkretizaciju ideje vodilje dok se posljednja faza odnosi na svakodnevnu implementaciju strategije. Svakako je ovaj princip koji ističe dr. Magaš dobar primjer koji bi općina Novigrad trebala slijediti.

Konkretno općina Novigrad kao turistička destinacija u svom poslovanju mora posegnuti za strategijom ponude budući da je ona usko povezana s ostvarivanjem profita. Svakako bi trebala postojeće segmente ponude kao što su manifestacije i događaji obogatiti novijim sadržajem i napraviti neke preinake. Razvoj ugostiteljske ponude može se potaknuti kroz davanje poticaja domicilnom stanovništvu. Tako bi dio mogao unaprijediti i modificirati svoje postojeće objekte, a neki i izgraditi nove. Nadalje, otvaranje ugostiteljskih objekata iz skupine barovi te ugostiteljskih objekata iz skupine restorani može se pružiti gostima nezaboravan doživljaj koji pružaju tradicionalni ugostiteljski objekti iz tih skupina poput konoba i kušaonica. Spomenuto se može integrirati u ponudu destinacije ako se stanovništvu ukaže na dobrobiti koje ostvaruju. Isto tako, uvođenjem nagrada za najbolje ugostitelje u općini simulirat će ih se za unaprjeđenje kvalitete svojih usluga, ali i širenju sadržaja kojeg pružaju. Također, unošenjem novih oblika ponude poput, već spomenutih, aqua parkova i sadržaja za djecu svakako bi postala primamljivija za određene skupine turista. Uz to, izgradnjom bolje

infrastrukture smanjila bi se izražena sezonalnost pa bi vrlo lako mogla uvesti i događaje u pred i postsezoni za turiste starijih dobnih skupina koji traže mir, ali i događanja gdje mogu uživati sa svojim vršnjacima. Implementacijom specifičnih oblika turizma vrlo se lako može obogatiti ponuda. Na razvoj specifičnih oblika turizma može se potaknuti i lokalno stanovništvo također sustavom nagrada. Međutim, ovdje bi ključnu ulogu ipak trebala imati Turistička zajednica općine Novigrad koje bi trebala kreirati sadržaje koji su pogodni za njihov razvoj. Primjerice, povećanjem broja biciklističkih staza te staza za qad-ove kroz šumu turisti mogu uživati u netaknutoj prirodi koja na taj način može postati jedan od glavnih prirodnih resursa. Kroz vinske ceste i slično turisti mogu kroz šetnju poljem upoznati se sa poljoprivrednim kulturama koje domicilno stanovništvo uzgaja. Nadalje, obzirom da je jedan od glavnih ciljeva turizma je upoznavanje kulture, jezika, gastronomije, ali i svakodnevnog života ljudi koji žive u destinaciji, a turisti žele iskusiti nezaboravan doživljaj suživota s domicilom. Ova se spoznaja može iskoristiti za pružanje tog doživljaja turistima kroz primjerice berbu grožđa, pravljenje vina, berbu maslina i slično što se svakako može implementirati u ponudu te na taj način razvijati nove aktivnosti za turiste u destinaciji. Prethodno navedeno, u širem smislu, odnosi se na ruralni odnosno seoski turizam koji se može definirati kao kratkotrajni boravak turista u ruralnoj sredini dok je agroturizam uži pojam od ruralnog turizma budući da obuhvaća i poslove koji su vezani uz poljoprivredu koje turisti zajedno s domicilnim stanovništvom mogu obavljati za vrijeme svog boravka u određenoj sredini što je u ovom slučaju općina Novigrad. Isto tako, turiste se može i upoznati s lokalnom gastronomijom na način da im se osiguraju radionice u kojima bi pomagali u pripremi obroka nakon čega bi se družili sa stanovništvom, razmjenjivali iskustva, analizirali razlike i sličnosti između kulture, tradicije destinacije i mjesta odakle dolaze. Ono što je u ovom segmentu vrlo važno je znati kako i na koji način pravilno valorizirati resurse koji kroz proces valorizacije mogu postati turističke atrakcije čime se postiže brendiranje proizvoda, a ujedno se stvara i njihova reputacija na tržištu. Jedan od specifičnih oblika turizma koji bi općina Novigrad svakako trebala implementirati u svoju ponudu je lovni turizam. Lovni se turizam definira kao putovanje lovaca u druge općine ili države kako bi rekreativno lovili divljač ili istražili nove lovne teritorije<sup>30</sup>. Obzirom da se velik broj stanovništva općine bavi lovom organizacijom lovačkih skupova i zajedničkog lova u zimskom periodu godine, kada je dozvoljen lov, može se smanjiti izražena sezonalnost te se na taj način mogu privući lovci s

---

<sup>30</sup> Hemmi, J. (2005): *Matkailu, Ymparisto, Luonto. Osa 2.* Jyvaskyla: Gummerus, str. 374; Hrabovski – Tomić, E.: *Selektivni oblici turizma*, Fakultet za uslužni biznis, Sremska Kamenica (2008), str. 174.

područja Republike Hrvatske čime se može popraviti slika o broju dolazaka, ali i noćenja domaćih turista. Prethodno navedeno svakako bi se trebalo plasirati turistima starijih dobnih skupina.

*Wellness* kao jedan je od traženijih specifičnih oblika turizma. Svakako bi općina trebala raditi na razvoju *wellnessa* obzirom da trenutna *wellness* ponuda ne postoji. Otvaranjem *wellness i spa centara* u kojima gost može koristiti unutarnji bazen sa slanom i običnom vodom može se smanjiti sezonalnost budući da je najveći razlog dolaska u destinaciju more. Također, uvođenjem raznih masaža, tretmanima lica, kozmetičkih tretmana, parne i finske saune vrlo se lako može proširiti turistička ponuda destinacije čime bi se postigao veći prihod od turizma, ali bi se osiguralo i otvaranje većeg broja radnih mjesta za osobe kozmetičke i fizioterapeutske struke za domicilno stanovništvo općine. S navedenim se može povezati i otvaranje igraonica za djecu, *kids landova*, u kojima se djeca mogu zabavljati dok se roditelji relaksiraju na *wellness i spa* tretmanima. Time bi se općina uvelike diversificirala od svojih konkurenata budući da je ovakva ponuda zanemarena i kod njih.

Enogastronomija ključan je faktor u stvaranju cjelokupnog turističkog doživljaja i nezaboravnog iskustva budući da objedinjuje većinu osjetila pa se s toga može definirati i kao užitak za sva osjetila. Budući da je općina Novigrad spoj polja i mora svakako bi mogla pričati svoju priču. Tradicionalna jela kroz nove tehnike kulinarstva kao što su *Sous Vide* i *CONFIT* mogu se transformirati u suvremena jela. Ono što je kod enogastronomije vrlo važno je i spajanje vina i hrane. Domicilno stanovništvo općine dobri su vinari, no ono što u općini nedostaje su svakako vrhunski somelierji čija je glavna zadaća uparivanje sorti vina s jelima. Ovakvu ponudu prvenstveno treba namijeniti mlađim dobnim skupinama koje su otvorene za upoznavanje nečeg novog na jedan zanimljiv, ali i kreativan način kako bi se stvorio doživljaj koji je dijametralno suprotan od očekivanog. Na taj način bi mogli uvidjeti kako nešto što je tradicionalno ujedno može biti i moderno, ali i zanimljivo.

Ono što bi se moglo uvrstiti u turističku ponudu općine Novigrad i time povećati broj događanja jest *wine art* što je jedna od trenutno vodećih atrakcija. Kroz *wine art* manifestacije može se spojiti kultura i umjetnost s vinom. Svakako se se moglo protumačiti kao užitak za sva osjetila. Valja istaknuti i kako bi ova manifestacija doprinijela razvoju specifičnih oblika turizma u ovoj destinaciji. Ovo je zasigurno jedan od načina kako privući mlađu populaciju budući da trendovi ukazuju kako se *wine art* svidio mladima jer u istovremeno razvijaju svoje kreativne vještine, a mogu i uživati.

Događaji su ključni za zabavu u destinaciji. Njihov se razvoj može potaknuti otvaranjem javnog natječaja za domicilno stanovništvo koji bi mogli poslati svoje ideje za događaje u destinaciji budući da su oni najviše u doticaju s turistima pa vrlo lako mogu saznati što turisti očekuju od ponude događaja. Također, kroz suradnju sa zadarskom marinom može se organizirati sajam nautičara. Uz pomoć udruga ribara općina ima preduvjete za razvoj natjecanja u ribolovu i slično. Svakako naglasak treba staviti na suradnji s različitim fizičkim i pravnim osobama koje bi bili suorganizatori samih događaja.

Osim razvoja i kreiranja samih turističkih proizvoda u sklopu strategije ponude treba si postaviti i pitanje kako zadržati turiste u destinaciji te dati adekvatne odgovore na postavljeno pitanje. Ono što općina Novigrad u ovom segmentu može napraviti je da postane *all in one* destinacija. Točnije, da na području općine turisti imaju sav sadržaj koji im je potreban za vrijeme njihova boravka u destinaciji. Stoga bi općina trebala težiti i izgradnji trgovačkih centara, igraonica za djecu, za ljubitelje sporta svakako bi trebalo osigurati mjesta za sportske aktivnosti i slično. Na ovakav način bi turisti mogli potencijalno produžiti svoj boravak budući da je i na sadašnjoj razini bilo takvih slučajeva. Ono što je sigurno je da bi turistima uz pomoć navedenih prijedloga općina Novigrad mogla dati i poticaj da se ponovno vrate u destinaciju.

Adekvatnijom valorizacijom kulturnih znamenitosti može se doprinijeti proširenju sadržaja u destinaciji. Tako se Foritica može prenamijeniti u aparthotel čime bi se postigla veća atrakcija same znamenitosti te bi se povećala njena turistička vrijednost kao i broj smještajnih objekata. U aparthotel mogla bi se implementirati i enogastronomska ponuda koja je tipična za samu destinaciju na moderan te inovativan način. Time bi se podigla i vrijednost sam destinacije na turističkom tržištu budući da bi ovaj hotel trebao biti vodeći u usluzi smještava u općini te težiti kategoriji pet zvjezdica. Ovime bi općina uvelike pojačala svoju konkurentsku prednost.

Iz prethodno navedenog vidljivo je kako bi općina Novigrad kao turistička destinacija trebala više ulagati u razvoj strategije ponude kako bi u konačnici dobila širu paletu ponude što za sobom povlači i smanjenje sezonalnosti te povećanje broja dolazaka, ali i noćenja.

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

Financijska je strategija usmjerena na ostvarivanje kapitala potrebnog za razvoj ponude destinacije, ali i provedbu kako razvojnih tako i poslovnih politika. Ukoliko se destinacija

susreće s problemima poput solventnosti i likvidnosti isto može dovesti do propasti destinacije. Iako financije više nisu presudne za razvoj turizma kao ni glavni resurs ipak potrebno je njima valjano i pravodobno upravljati kako bi se ostale četiri strategije mogle valjano provoditi. Financijska se strategija temelji na sljedeća četiri faktora. Struktura kapitala predstavlja korelaciju između kapitala i duga te se referira na pokazatelje financijske poluge. Zatim na akviziciji kapitala odnosno na izvorima kapitala koji mogu biti tuđi i vlastiti. U prijevodu pokazuje načine na koji se destinacija financira. Alokacija kapitala govori o tome u koje će se segmente ponude uložiti kapital.

Ova se destinacija može financirati na različite načine. Primjerice, Turistička zajednica općine morala bi financirati društvena događanja. Svakako bi tada ponuda bila raznolikija. Potrebno je se da na kraju obračunskog razdoblja mora donositi proračun za novo, koje počinje sa 01.01. svake godine, te napravi troškovnih za predstojeću godinu kako bi se dobio uvid koliko je kapitala potrebno za aktivnosti, događaje te manifestacije koje se planiraju provesti u tekućoj godini. Obzirom da boravišna pristojba koju su dužno plaćati iznajmljivači smještaja ulazi u prihod turističke zajednice taj se segment prihoda može se odvojiti za financiranje nekih od segmenata ponude destinacije. Ukupan prihod od boravišne pristojbe u 2022. godini iznosio je 11.251.48€ isti se iznos može iskoristiti za ulaganje u predstojeću 2023. sezonu. Pomoć u financiranju prethodno navedenog turističkoj zajednici svakako treba biti i samo općinsko vijeće koje bi dio svojih financija, u sklopu proračuna, svakako trebalo usmjeriti u turizam budući da je turizam nositelj općine.

Uz prethodne načine financiranja svakako valja istaknuti i mogućnost prijavljivanja na razne natječaje kroz projekte koje objavljuje primjerice Zadarska županija, Turistička zajednica Zadarske županije, Ministarstvo turizma ili Vlada Republike Hrvatske. Kroz Nacionalni plan oporavka i otpornosti od 2021. – 2026. čiji je glavni cilj oporavak od posljedica uzrokovanih pandemijom COVID-a općina može dobiti bespovratna sredstva budući da je u sklopu NPOO-a i inicijativa obnove zgrada koje bi se mogle koristiti za turizam. Uz njih svakako treba istaknuti i mogućnost prijavljivanja na natječaje Europske unije ili povlačenje sredstava iz Europskih fondova. Isto tako općina Novigrad može ostvariti financijska sredstva putem nedepozitnih financijskih institucija u koje spadaju i investicijski fondovi. Osim ovih načina financiranja mogu se iskoristiti i razni poticaji koje nudi država. Za dobru ponudu u destinaciji važna su i financijska sredstva s kojima bi se razvoj novih proizvoda kao i njihova implementacija mogli financirati. Uz dobru financijsku strategiju

moгу se privući brojni sponzori koji bi sponzorirali događaje u općini ili pak donirali svoja znanja koja imaju kako bi se obogatila ponuda u destinaciji.

Na tako malu općinu može se reći da ima puno privatnika. Oni mogu biti također jedan od načina financiranja. Većina njih bavi se građevinskim radovima pa bi tako mogli biti od velike pomoći pri izgradnji hotela, kampa i slično. Svakako, mogu biti i investitori za različite projekte ili izvor financija za određene manifestacije poput sajma poduzetnika čime bi se doprinijelo povećanju broja evenata te širenju palete ponude kao i smanjenju sezonalnosti.

Naravno, uz generiranje prihoda iz raznih izvora potrebno je osvrnuti se i na praćenje troškova kroz *cost & benefit* analizu te kvalitetan *revenue management* koji može dati pregled određene vrste troškova prema mjestu nastanka.

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

Kadrovska strategija ili drugim imenom strategija ljudskih resursa bavi se upravljanjem kadrovima odnosno ljudskim potencijalima unutar poduzeća, odnosno, u ovom slučaju, destinacijom. Glavni resurs svake turističke destinacije, pa tako i općine Novigrad, jest čovjek. Općenito gledano, pokretači turizma jesu ljudi. Zato je vrlo važno upravljanje kadrovima u turizmu. Za razvoj dobre ponude važni su kadrovi budući da je čovjek najveća konkurentska prednost destinacije. Uz dobre kadrove koji su inovativni i kreativni može se osmisлити široka paleta proizvoda s kojima se postiže visoki stupanj zadovoljenja turista. Kao što je već prethodno u radu navedeno općina Novigrad bori se s kroničnim nedostatkom adekvatno obrazovanog kadra budući da se danas svatko bavi turizmom. Stoga je potrebno uspostaviti regulativu koja će provjeravati ispravnost kadrova. Prilikom pribavljanja kadrova treba odrediti značajke kako radnog mjesta tako i djelatnika koji je potreban. Točnije, treba formulirati opis radnog mjesta kao i opis djelatnika koji bi obavljao zadaće koje se od njega i očekuju. Na ovaj bi se način izbjegao krucijalni problem kadrova u turizmu te bi svatko bio adekvatno obrazovan za posao koji obavlja. Nakon određivanja osobina prethodno navedenog trebaju se odrediti i izvori prikupljanja kadrova koji mogu biti unutarnji i vanjski. Pod unutarnjim izvorima smatraju se već postojeći zaposlenici koji mogu biti unaprijeđeni na bolje radno mjesto što doprinosi još većoj motiviranosti zaposlenika za rad te se djelomično može svrstati i u sustav nagrađivanja djelatnika. Kada se govori o vanjskim izvorima najčešće se podrazumijevaju burze rada. U ovom je slučaju vrlo važno provođenje intervjua kako bi se stekao bolji uvid u kompetencije pojedinca. Ukoliko općina Novigrad teži za adekvatno obrazovanim kadrovima svakako treba slijediti i uzeti u obzir prilikom odabira kadrova

navedene smjernice. Do željenih se kadrova može doći suradnjom s Hotelijersko-turističkom školom Zadar, Sveučilištem u Zadru te Fakultetom za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu koji obrazuju mlade i ambiciozne ljude za rad u turizmu. Isto tako kroz cjeloživotno učenje mogu se usavršavati već postojeći kadrovi. Uz formalno učenje svakako valja istaknuti neformalno te informalno koje uvelike pridonosi poboljšanju kvalitete kadrova. Od novih znanja, vještina i kompetencija valja istaknuti kako se kadrovi trebaju usmjeravati ka tome da budu lideri te inovatori koji će svojim idejama doprinijeti razvoju novih, ali i poboljšanju već postojećih konkurentskih prednosti za ovu destinaciju. Komunikacijske su vještine jedne od najvažniji za turističke kadrove. Treba znati kako i na koji način verbalno prenijeti turistu sve važne informacije te bi upravo na ovome općina trebala poraditi. Također, kadrovi u turizmu moraju biti društvene osobe, spremne na kompromis te dobri timski igrači kako bi mogli svoje zadaće obavljati na najbolji način. Informatička pismenost na visokoj razini može se nadovezati na marketinšku strategiju budući da se uz pomoć informatizacije može stvoriti dobra marketinška aktivnost na webu, ali i društvenim mrežama. U kontekstu strategije kadrova treba sagledati i evaluaciju te, već spomenuti, sustav nagrađivanja kao i promociju, fluktuaciju i slično. Ono što je vrlo značajno je i cjeloživotno učenje svih zaposlenih u turizmu općine Novigrad kako bi konstantno bili *up to date* s trendovima te zahtjevima tržišta čime bi se doprinijelo kvaliteti svih usluga te odnosu cijene i kvalitete. Isto tako valorizacija intelektualnog potencijala koji predstavlja ukupno znanje rezultira intelektualnim kapitalom odnosno onim znanjem koje se koristi u praksi iz kojeg proizlaze inovacije koje su ključne za ostvarivanje konkurentске prednosti.

Hijerarhijskim pristupom potrebno je da prvenstveno oni, koji se nalaze na vrhu piramide turizma u destinaciji, budu obrazovani. Stoga direktor turističke zajednice svakako treba biti osoba s diplomom minimalno ekonomskog usmjerenja, a idealna situacija bi bila kada bi diploma bila iz područja turizma. Isto tako osoba koja se nalazi na takvom položaju treba imati osobine lidera, kreativna, biti organizacijski posložena i svoje dužnosti obavljati po zakonu.

Direktora turističke zajednice slijede djelatnici koji bi trebali imati obrazovanje hotelijersko – turističkog tehničara ili hotelijerko – turističkog komercijalista kako bi bile adekvatne za obavljanje svakodnevnih aktivnosti koje se provode u sklopu turističke zajednice. Također, kao i direktor moraju posjedovati određene vještine te sposobnosti kako bi doprinijeli razvoju ponude, ali i cjelokupnog turizma destinacije. U prvom redu do izražaja mora doći kreativnost zaposlenih kako bi kroz proces *brainstorminga* došli do najboljih ideja

i inovacija koje se mogu implementirati u turističku ponudu destinacije. Od velikog je značaja i poznavanje stranih jezika općenito u turizmu obzirom da svi turisti, ukoliko imaju bilo kakvo pitanje ili problem, prvo će se obratiti za pomoć djelatnicima turističke zajednice ili u info centar te turističke urede.

Treća se skupina odnosi na djelatnike u ugostiteljskim objektima za pružanje usluga hrane te točenja pića i napitaka. Svi konobari trebaju biti obrazovani budući da biti konobar ne znači samo pripremiti koktel, kavu ili nositi tacnu. Učeni konobari imaju svoje manire i vrsni su poznavaoци pravila konobarenja. Isto tako zaposlenici u kuhinji trebaju biti vrsni kuhari koji znaju spajati okuse te autohtonu i modernu kuhinju. Time bi se postiglo smanjenje internacionalnih jela u ponudi poput bečkog odreska budući da primjerice gost iz Beča kada dođe u destinaciju želi probati nešto što je isključivo odraz te destinacije, a ne bečki odrezak. Najveća se problematika javlja upravo u ovom dijelu kadrova i to najviše radi sezonskih djelatnika. Ovaj se problem javlja budući da poslodavci ne ulažu u obrazovanje i razvoj, u profesionalnom smislu, svojih djelatnika već zapošljavaju ljude nebitno o struci jer im je to jeftinije. Ali postavlja se pitanje je li to dugoročno zaista bolje za destinaciju. Potrebno je imati adekvatno obrazovani kadar kako bi doživljaj bio potpun. Isto tako, pričanje stranih jezika djelatnika ugostiteljskih objekata u općini Novigrad nikako nije na zavidnom nivou. U njihovu učenju stranih jezika potrebno je voditi se glavnim emitivnim tržištima koji su prethodno navedeni. Turisti se osjećaju posebno kada im se u destinaciji netko od djelatnika obrati na njihovom jeziku.

U četvrtu skupinu ulaze iznajmljivači ugostiteljskih objekata za smještaj u privatnom vlasništvu. Najveći problem općine Novigrad jest taj što svatko iznajmljuje barem apartman. Premda ovo nije loša činjenica budući da ima veliki doprinos u povećanju broja smještajnih kapaciteta svatko od iznajmljivača trebao bi barem jednom godišnje posjetiti neku od radionica u kojima je riječ o trendovima u turizmu kako bi mogao biti u korak s njima i pružiti gostu ono što očekuje. Također, činjenica je kako većina starijeg domicilnog stanovništva - općine govori iskrivljeni Njemački što su naučili još 70-ih godina prošloga stoljeća kada su radili u Njemačkoj te ga koriste prilikom razgovora s turistima njemačkog govornog područja. Ovo je veliki problem budući da radi toga može doći do krivog sporazumijevanja i netočnog protoka informacija.

Osim obrazovanja već postojećih kadrova općina Novigrad svoju kadrovsku strategiju svakako treba usmjeriti u povećanje broj radnih mjesta za mlađu populaciju kako bi ju



zadržali na području općine i time spriječili iseljavanje mladih ljudi i obitelji koji odlaze u urbane sredine u potrazi za poslom.

### **4.3. Prijedlozi unaprjeđenja upravljanjem održivim razvojem općine**

#### **Novigrad**

Općina Novigrad trebala bi posegnuti i za novim strateškim usmjerenjima koja su u posljednjih nekoliko godina sve popularnija u poslovanju turističkih destinacija. Primjenom standardizacije može postaviti određene standarde jer se standardizacija definira kao proces utvrđivanja, ali ujedno i primjenjivanja određenih normi zbog regulacije aktivnosti koje su usmjerene na ostvarivanje očekivane kvalitete uz što manje troškove. Za općinu Novigrad svakako je najvažniji standard kategorizacija koja odražava kvalitetu smještajnih objekata te su najbliži potencijalnim turistima, a nakon nje HACCAP i ISO standardi.

Integralno upravljanje kvalitetom (IQM) je optimalni koncept i model upravljanja kvalitetom u turizmu jer u sebi integrira sve elemente kvalitete turizma. IQM omogućava zadovoljenje sve većih potreba, zahtjeva i očekivanja suvremenih turista. Istovremeno osigurava uravnoteženi razvoj i održivi razvoj turizma.<sup>31</sup> Uključuje sve glavne faktore u turizmu odnosno ponudu, potražnju te domicilno stanovništvo u pronalaženju balansa pri zadovoljenju potreba ovih triju skupina. Također, naglasak je na održivom razvoju destinacije kako bi se uravnotežile ekonomske i prirodne potrebe kao i potrebe domicilnog stanovništva. Kvaliteta je jedna od najvažnijih konkurentskih prednosti za destinaciju. Kontinuiranim unaprjeđenjem kvalitete destinacije mogu se privući potencijalni turisti, ali i zadržati postojeći. Općina Novigrad svakako bi trebala implementirati IQM kao novo strateško usmjerenje čime bi podigla svoju kvalitetu te se tako bolje pozicionirala u odnosu na svoje konkurente budući da im je svima najjači resurs more i sunce, ali to nije dovoljno da bi se diversificirala od konkurenata. Kvaliteta je zasigurno zagarantiran put do uspjeha. Ukoliko turisti prepoznaju da se u općini Novigrad pridaje veliki značaj osiguranju kvalitete na način da se postižu viši standardi ugostiteljskih objekata, a da se pri tom ne narušava kvaliteta okoliša i domicilnog stanovništva ta će spoznaja svakako ostaviti veliki dojam na turiste. IQM općina može implementirati kroz kontinuirano istraživanje zadovoljstva svih segmenata turizma u destinaciji. Kroz poboljšanje gastronomske ponude te težnja za implementiranjem

---

<sup>31</sup> Avelini Holjevac I.: Integralni sustavi upravljanja potpunom kvalitetom, Opatija, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, Vološćansko grafičko poduzeće, 2000., str. 15

standarda kao što su HACCP sustav, HALAL sustava, ISO 22000, Michelin Guid, Gault & Millau postiže se veća kvaliteta hrane koja se poslužuje u ugostiteljskim objektima iz skupine restorani. Isto tako kategoriziranjem objekata za smještaj iz skupine hoteli, ali i kampovi osigurava se veća kvaliteta objekata. Kategoriziranjem objekata podiže se kvaliteta usluge objekata što rezultira i većim IQM-om. Osim prethodno navedenih certifikata vrlo je važan i LEED (*Leadership in Energy and Environmental*) certifikat za unaprjeđenje razvoja upravljanja održivim razvojem budući da se isti dodjeljuje objektima sagrađenima prema načelu „zelene gradnje“. Stoga LEED certifikat kao takav daje cjelovit pristup očuvanju okoliša budući da se temelji na učinkovitom korištenju prirodnih resursa pa bi općina trebala težiti što većoj implementaciji ovoga certifikata te njegove dodjele građevinskim objektima u kojima se odvijaju usluge pružanja smještaja te hrane i točenja pića kako bi postigla što veću koheziju između održivog razvoja te turizma na području općine.

Implementacija integralnog proizvoda naglasila bi važnost kvalitete usluga što bi rezultiralo povezivanju dionika turističke ponude kroz postavljanje standarda koje bi trebali poštovati. Integralni se proizvod stvara na način da se povezuju svi segmenti turističke ponude. Na primjeru općine Novigrad može se spojiti kulturna baština i gastronomija. Tako se primjerice od Fortice može napraviti restoran u kojem bi se posluživala autohtona jela te bi to bio pravi užitek za sva osjetila. Ono što bi pridonijelo ovom integralnom proizvodu je svakako i lokacija Fortice. Obzirom da se Fortica nalaz na najvišoj točki Novigrada ima prelijep pogled i na Novigradski kanal, Novigradsko more, ali i Velebit. Tako bi se sa kulturom te gastronomijom mogla povezati i prirodna bogatstva koje općina ima te bi se na taj način i ona mogla više valorizirati.

Implementacijom standarda ISO 9000, zatim Green Globe te EMAS sustava uvelike se doprinosi održivom razvoju kroz redukciju korištenja električne energije, vode te neobnovljivih izvora energije. EMAS sustav te Green Globe ključni su za postizanje održive potrošnje. Poticanjem ugostiteljskih objekata na korištenje obnovljivih izvora energije, financijskim potporama za ugradnju solarnih panela te dizalica topline u niskoenergetskim građevinama može se postići veći povrat na uloženo sa smanjenjem troškova čime bi se postiglo poštivanje postulata održivog razvoja.

Stanovnici općine koji se bave poljoprivredom i stočarstvom mogu se povezati sa turizmom na način da se njihovi proizvodi koriste pri pripremanju jela. Na taj bi se način doprinijelo pojačavanju enogastronomskog doživljaja same destinacije. Također, podigla bi se

i kvaliteta samih namirnica koje su korištene što bi rezultiralo povećanju konkurentske prednosti te lakšem postizanju certifikata. Poštovala bi se sva tri načela održivog razvoja koji je cijenjen kod turista. Restorateri i hotelijeri kao nositelji turističke ponude mogu se povezati na način da u istom građevinskom objektu posluju i hotelijer i restorater. Time bi se smanjili fiksni troškovi svakome od njih, a samim time bi se povećala dobit. Ovako bi se implementirala čista proizvodnja koja je jedna od glavnih značajki održivog razvoja.

Kohezijom između općine Novigrad i Zadarske županije podigla bi se popularnost zaleđa županije budući da su turisti uglavnom orijentirani na druga mjesta kao što su Biograd, otok Pag, mjesta Vir i Nin, zatim općina Pakoštane te samo središte županije grad Zadar. Na taj bi se način decentralizirala prevelika saturacija tih tržišta županije čime bi se postiglo bolje očuvanje kulturno – povijesnih znamenitosti, povećala kvaliteta domicilnog stanovništva za vrijeme sezone te poštivali postulati održivog razvoja. Isto tako ako bi se pridodala veća pažnja općini Novigrad kao turističkoj destinaciji od strane Zadarske županije, ali samo županije već i turističke zajednice županije svakako bi razvoj turizma u destinaciji bio puno lakši budući da bi općina mogla dobiti više financijskih sredstava za ostvarenje projekata i ciljeva vezanih uz razvoj turizma. Stoga bi se mogla prošiti ponuda u destinaciji i stvoriti značajnija konkurentska prednost od sadašnje u odnosu na prethodno navedene destinacije. Također, općina može dobiti i određene smjernice bolju implementaciju održivog razvoja te ciljeve koje na godišnjoj razni treba ispunjavati kako bi se poštivali stupovi održivog razvoja kako bi se održivi razvoj razvijao jednakom dinamikom i u općini kao i u županiji. Turistička zajednica Zadarske županije podijelila je županiju u nekoliko prostornih cjelina. Tako općina Novigrad dio je prostorne cjeline klasificirane kao zaleđe. Povezivanjem destinacija prostorne cjeline stvorio bi se klaster destinacija što bi omogućilo bolji razvoj turizma u destinaciji budući da je to dio županije koji ima najbolje preduvjete za razvoj cjelogodišnjeg turizma. Održivi je razvoj zasigurno jedna od najznačajnijih konkurentskih prednosti destinacije.

Stvaranjem sinergije između dionika turizma u općini svakako bi se postiglo poboljšanje kvalitete postojeće ponude, no isto tako poticao bi se razvoj novih proizvoda. Stimulirajućim potezima kao što su nagrade za najbolje rješenje, ideju ili projekt može se nagrađivati najbolji dionik. Time bi se uvelike izbjeglo napuštanje proizvoda odnosno njihovo izbacivanje iz ponude. Na taj se način mogu se modificirati proizvodi na način da se reducira korištenje plastike u suvenirima, koriste lokalne namirnice čime se smanjuje korištenje pesticida što pozitivni utječe na okoliš te poštuje stupove održivog razvoja. Povezivanjem u TPC ( *Tourism Product Club* ) zajedno sa općinom Posedarje može se stvoriti takva ponuda koja bi pružala

najbolje iz obje općine. Iz prethodno provedene benchmarking analize vidljivo je kako općina Novigrad ima bolju ponudu događaja dok općina Posedarje ima bolju ponudu ugostiteljskih objekata. Stvaranjem TPC-a između ove dvije općine osiguralo bi se i produljenje boravka turista u obje destinacije, smanjila sezonalnost u općini Novigrad budući da općina Posedarje posjeduje dvoranu u kojoj bi se mogli održavati razni događaji u zimskom periodu godine. Isto tako, općina Novigrad može se povezati i sa općinom Pakoštane. Obzirom da je općina Novigrad u zaleđu Zadarske županije, a Pakoštane u priobalju može se osmisliti ponuda koja predstavlja najbolje od dijelova Zadarske županije odnosno zaleđa i priobalja. Na taj način se za turiste može kreirati u tura Zadarskom županijom što može potaknuti turiste na duži boravak.

Obzirom na prethodno navedeno vidljivo je kako općina Novigrad treba staviti poseban naglasak na održivom razvoju kao novim strateškim usmjerenjima te povezivanju dionika u klastere, ali i TPC. Time bi se postigla značajnija konkurentska prednost u odnosu na druge destinacije te podigla kvaliteta usluga, ali i zadovoljstvo turista. Isto tako povećala bi se i vrijednost usluga koje gosti dobiju u odnosu na plaćenu cijenu.

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

## ZAKLJUČAK

U općini Novigrad je već dugi niz godina postojan turizam. Tendencija u posljednjih nekoliko godina pokazuje kako je privlačnija za strane negoli domaće turiste. No, bitno je naglasiti kako je rast dolazaka, ali i noćenja kako domaćih tako i stranih turista u destinaciju u konstantnom porastu.

Ipak, valja naglasiti kako u općini, kao turističkoj destinaciji, ima prostora za veliki napredak, a napose u dijelu raznolikije ponude te boljeg obrazovanja kadrova i veće iskoristivost prirodnih resursa koji valorizacijom postaju turistički resursi. U budućnosti bi intelektualni kapital trebao postati temeljna odrednica za razvoj. Dodatnim ulaganjem u kadrove povećava se mogućnost upotpunjenja doživljaja budući da je čovjekov utjecaj ključan faktor u turizmu. Okosnica ponude, u narednom periodu, ne bi trebala više biti sunce i more nego kulturno – povijesni spomenici i resursi koji imaju potencijal za iskorištavanje u svrhu turizma. Na ovaj bi se način mogli uvesti i brojni specifični oblici turizma poput ruralnog, ekoturizma te lovnog turizma. Svakako treba raditi i na povećanju broja dolazaka te noćenja s naglaskom na domaće turiste budući da te brojke najbolje pokazuju privlačnu snagu ponude destinacije.

Pravilnim gospodarenjem prirodnih resursa, ali i odnosom prema domicilnom stanovništvu općina bi slijedila postulate održivog razvoja što bi se moglo vrlo dobro odraziti na ugled općine kao turističke destinacije na tržištu budući da se danas sve više daje naglasak na održivi razvoj u svakom segmentu života pa tako i poslovanja te bi se u konačnici postigla još jedna konkurentna prednost.

Glavni cilj destinacije trebao bi biti pozicioniranje općine Novigrad kao jedne od poželjnijih te vodećih destinacija u turizmu Zadarske županije kada je riječ o specifičnom oblicima turizma. Osim toga, destinacijom treba pravovremeno i valjano upravljati kako bi ostala konkurentna na zahtjevnom turističkom tržištu te ispunila zahtjeve postavljene od strane potražnje.

U budućnosti bi općina svakako treba početi uvelike s korištenjem novih strateških usmjerenja u turizmu, analizom sadašnjeg stanja turizma destinacije te postavljanjem ciljeva prema SMART kriteriju općina se može pozicionirati kao vodeća ruralna destinacija Zadarske županije čime bi se osigurao veći razvoj općine što bi u konačnici i rezultiralo boljim

životnim standardom za domicilno stanovništvo s naglaskom na mlađu populaciju, a samim time bi se smanjila i stopa iseljavanja iz općine.

Kroz dobre strategije može se raditi na povećanju broja smještajnih objekata, proširenju sadržaja ponude, prikupljanju sredstava kroz razne izvore, unaprijeđenu marketinga i kanala prodaje što je potrebno za daljnji razvoj turizma u ovoj općini čije se stanovništvo u posljednjih nekoliko godina sve više okreće turizmu te ima tendenciju prema bavljenju turizmom. Kroz inoviranje operacijskih strategija postiže se veća konkurentna prednost u odnosu na konkurenciju. Strategija istraživanja i razvoja važna je za pravovremene reakcije na zahtjeve turbulentnog tržišta, implementaciju CRM-a i poslovne inteligencije te profesionalni razvoj kadrova. Kroz segmentaciju tržišta, kao dio marketinške strategije, može dobiti bolji uvid u profile potencijalnih gosta te im se na taj način može plasirati ponuda koja bi odgovarala njihovim karakteristikama. Stoga je marketinška strategija usko vezana uz strategiju ponude. Atraktivnost ponude najznačajnija je stavka za privlačenje turista u destinaciju. Marketinška je segmentacija oblik istraživanja tržišta dok se razvoj može nadovezati na razvoj proizvoda, kadrova i slično. Također, može se odnositi i na razvoj tehnologije koja je u uskoj vezi s turizmom destinacije. Kroz uvođenje specifičnih oblika turizma omogućava se proširenje palete usluga u destinaciji čime se postiže veća vrijednost za novac, ali i zadovoljstvo turista. Također, uz dobru ponudu važni su i dobri te obrazovani kadrovi koji će ponudu plasirati do krajnjeg konzumenta odnosno gosta kada dođe u destinaciju. Ulaganjem u kadrove destinacija ulaže u najvrjedniji resurs odnosno čovjeka te znanje. Analogno tome kadrovska se strategija nadovezuje na prethodnu. Otvaranjem većeg broja radnih mjesta smanjilo bi se iseljavanje mlađeg stanovništva čime bi se zadržao život na području općine. Adekvatnim upravljanjem kadrovima postiže se veća kvaliteta zaposlenika u svim segmentima turističke ponude. Kroz dobro razrađenu financijsku strategiju općina može privući izdašna sredstva iz raznih fondova uz pomoć kojih može modificirati, unaprijediti ili upotpuniti svoju ponudu te razviti širu paletu proizvoda te usluga za sve profile turista koji su istraženi uz pomoć marketinške strategije. Nadalje, nova strateška usmjerenja ključ su pravilnog upravljanja destinacijom. Kroz razne standarde te njihovu implementaciju može se postići značajna konkurentna prednost na zahtijevanom tržištu.

U narednom periodu općina Novigrad kao turistička destinacija trebala bi imati težnju ka postizanju veće elastičnosti kao i brže prilagodbe na sve češće promjene trendova u turističkim kretanjima kao i kreiranju ponude za širi aspekt potražnje. Na taj bi način mogla dobrim dijelom pokriti sve veće zahtjeve tržišta.

Oslanjajući se na koncepciju i strategiju razvoja opisane u ovom završnom radu općina Novigrad svakako se može postaviti vrlo visoko na tržištu ukoliko bude slijedila trendove, prijedloge te ispravila negativnosti istaknute u radu. Na taj način stvorit će se bolja ponuda, ali i bolji uvjeti za razvoj turizma u ovoj destinaciji.

## POPIS LITERATURE

### KNJIGE:

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

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

Bilen, Miljenko: Turizam i okoliš, Ekonomsko – geografski pristup izučavanju problematike, Mikrorad d.o.o., Zagreb, 2011.

Bolfek, Berislav, Jakičić, Darija, i Lončarić, Biljana (2012). 'Polazišta za brendiranje Slavonije kao turističke destinacije', Ekonomski vjesnik, XXV(2)

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

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

Geić, Stanko: Menadžment selektivnih oblika turizma, Sveučilište u Splitu, Split, 2011.

Gračan, Daniela, Barkidija Sotošek, Marina, Volf, Ivana: Lovni turizam kao pokretač razvoja ruralnih područja, Zbornik radova – 3. međunarodna znanstveno-stručna konferencija za razvoj ruralnog turizma „Edukacija kao ključni faktor održivog i odgovornog razvoja ruralnog područja“, Vimal Akademija, Moslavačka Slatina, Popovača, Čakovec, 2022.

Grbac, Bruno: Identitet marketinga, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2006.

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

Hemmi, Jorma.: Matkailu, Ymparisto, Luonto. Osa 2. Jyvaskyla: Gummerus, 2005.

Herceg, Nevenko: Okoliš i održivi razvoj, Synopsis d.o.o., Zagreb, 2013.

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

Magaš, Dragan: Razvoj hrvatskog turizma: Konceptija dugoročnog razvoja, Adamić Rijeka, 2000.

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

Noe, Raymond, Hollenbeck, John, Gerhart, Barry, Wright, P. M.: Menadžment ljudskog kapitala, Zagrebačka škola ekonomije i menadžmenta, Zagreb, 2020.

Pavičić Jurica, Renko Nataša: Marketing, Zagreb, 2009.

Prohaska, Zdenko, Radman Peša, Anita, Olgić Draženović, Bojana: Razvoj financijskih tržišta i osnove investicijske analize, Sveučilište u Zadru, Zadar, 2020.



Renko, Nataša : Strategije marketinga, Naklada Lijevak, Zagreb, 2009.

Sikavica, Pere, Bahtijarević-Šiber, Fikreta, Pološki Vokić, Nina: Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008.

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

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

Vranešević, Tihomir: Upravljenje markama, Brand Management, Accent, Zagreb, 2007.

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

Vukonić, Boris, Keča, Ksenija: Turizam i razvoj: pojam, načela, postupci, Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb, 2001.

#### RADOVI:

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

#### ČLANCI:

Esau, D., Senese, D.: Consuming Location: The Sustainable Impact of Transformational Experiential Culinary and Wine Tourism in Chianti Italy, Multidisciplinary Digital Publishing Institute, 2022.

Gračan, Daniela, Barkidija Sotošek, Marina, Volf, Ivana : Lovni turizam kao pokretač razvoja ruralnih područja, Vimal akademija, Moslavačka Slatina, Popovača, Čakovec, 2022.

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

Noordeloos, Thea: Sustainable tourism development in Amsterdam Oud-West, Research in Hospitality Management, 8:2, 133-14, 2018.

Šverko Grdić, Zvonimira, Špoljarić, Tatjana: Utjecaj klimatskih promjena na turističke tijekove – primjer Republike Hrvatske, Zbornik Veleučilišta u Rijeci, Vol. 6 No. 1, 2018.

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

#### WEB IZVORI:

Aparthotel Roccia: <https://aparthotel-roccia-novigrad.eatbu.hr/?lang=hr>

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

Europska komisija: [https://reform-support.ec.europa.eu/what-we-do/green-transition\\_hr](https://reform-support.ec.europa.eu/what-we-do/green-transition_hr)

Leksikografski zavod Miroslav Krleža: <https://www.lzmk.hr/>

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

Općina Posedarje: <https://opcina-posedarje.hr/>

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

Turistička zajednica općine Novigrad: <https://www.visitnovigrad.hr/hr/>

Turistička zajednica općine Posedarje: <https://www.tzo-posedarje.hr/hr/>

Zadarska županija: <https://www.zadarska-zupanija.hr/>

# POPIS ILUSTRACIJA

## SLIKE

<b>Slika 1:</b> Model koncepcije razvoja.....	4
<b>Slika 2:</b> Položaj općine Novigrad .....	15

## GRAFIKONI

<b>Grafikon 1:</b> Stanovništvo općine Novigrad .....	17
<b>Grafikon 2:</b> Stanovništvo općine Novigrad .....	17
<b>Grafikon 3:</b> Struktura obrazovanja općine Novigrad .....	21
<b>Grafikon 4:</b> Broj smještajnih jedinica i broj kreveta općine Novigrad .....	23
<b>Grafikon 5:</b> Broj noćenja te dolazaka stranih i domaćih turista .....	26
<b>Grafikon 6:</b> Dolasci stranih turista za razdoblje od 2019. – 2022. godine .....	28
<b>Grafikon 7:</b> Udio stanovništva općine Novigrad i općine Posedarje u ukupnom stanovništvu Zadarske županije.....	35

## TABLICE

<b>Tablica 1:</b> Broj smještajnih jedinica i broj kreveta općine Novigrad .....	23
<b>Tablica 2:</b> Broj smještajnih jedinica i broj kreveta u odnosu na baznu 2019. godinu .....	24
<b>Tablica 3:</b> Broj noćenja te dolazaka stranih i domaćih turista.....	25
<b>Tablica 4:</b> Broj noćenja te dolazaka stranih i domaćih turista u odnosu na baznu 2019. godinu .....	26
<b>Tablica 5:</b> Opis i ocjena elemenata ponude destinacije .....	29
<b>Tablica 6:</b> SWOT analiza općine Novigrad.....	32
<b>Tablica 7:</b> Dolasci i noćenja stranih te domaćih turista u općini Novigrad i općini Posedarje.....	35
<b>Tablica 8:</b> Kvantitativni ciljevi ponude i potražnje .....	40
<b>Tablica 9:</b> Kvalitativni ciljevi ponude i potražnje .....	41