

# Strateško upravljanje razvojem turizma u Zadru

---

**Batur, Lara**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2024**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:191:151861>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-06**



*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**

**LARA BATUR**

**Strateško upravljanje razvojem turizma u Zadru**

**Strategic management of tourism development in Zadar**

Završni rad

Opatija, 2024.

# **SVEUČILIŠTE U RIJECI**

**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija**

**Preddiplomski sveučilišni studij**

Poslovna ekonomija u turizmu i ugostiteljstvu

Studijski smjer: Menadžment u turizmu

**Strateško upravljanje razvojem turizma u Zadru**

**Strategic management of tourism development in Zadar**

Završni rad

Predmet:	<b>Menadžment turističke destinacije</b>	Student:	<b>Lara Batur</b>
Predmetni nastavnik:	<b>Prof. dr. sc. Zrinka Zadel</b>	Matični broj:	<b>Ps25148</b>



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

LARA BATUR

(ime i prezime studenta)

ps25148

(matični broj studenta)

Strateško upravljanje razvojem turizma u Zadru

(naslov rada)

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

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

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

U Opatiji,

Potpis studenta : *Lara Batur*

## **Sažetak**

Ovaj završni rad istražuje ključne aspekte strateškog upravljanja razvojem turizma u gradu Zadru. Zadar, kao političko, kulturno, trgovačko, industrijsko, obrazovno i prometno središte Zadarske županije, ističe se bogatom kulturnom baštinom i prirodnim ljepotama te privlači sve veći broj posjetitelja iz cijelog svijeta. Rad se temelji na analizi definicije destinacije, njezinog životnog ciklusa te strategija upravljanja turizmom koje su ključne za održivi razvoj. Fokus je stavljen na model koncepcije razvoja, razine upravljanja destinacijom te ulogu destinacijskog menadžmenta u kontekstu Zadra kao turističke destinacije. Dubinska analiza turističkog tržišta Zadra obuhvatit će životni ciklus destinacije, analizu potražnje i ponude te identifikaciju ključnih izazova i prilika. Konačno, rad će provesti SWOT analizu i iznijeti zaključke koji će ukazati na smjer budućeg razvoja turizma u Zadru.

Ključne riječi: Zadar, turizam, strateško upravljanje, destinacijski menadžment, održivi razvoj, SWOT analiza, turističko tržište

## SADRŽAJ

1. Uvod .....	6
2. Temeljno određenje destinacije .....	8
2.1 Definiranje destinacije.....	8
2.2 Životni ciklus destinacije .....	10
3. Strategija upravljanja turizmom destinacije .....	13
3.1 Model koncepcije razvoja .....	14
3.2 Razine upravljanja.....	17
3.3 Funkcije destinacijskog menadžmenta.....	19
4. Komparativne prednosti destinacije Zadar .....	22
4.1 Prirodne i kulturno povijesne prednosti .....	22
4.2 Demografske prednosti .....	23
4.3 Intelektualni kapital.....	25
5. Analiza turističkog tržišta Zadra.....	27
5.1 Životni ciklus turističke destinacije Zadra .....	27
5.2 Analiza turističke potražnje.....	28
5.3 Analiza turističke ponude.....	30
6. Strateško upravljanje destinacijom Zadar.....	33
6.1 Uloga turističkih zajednica u upravljanju turizmom .....	33
6.2 Strateški dokumenti razvoja turizma grada Zadra.....	35
7. Swot analiza.....	39
8. Zaključak .....	41
9. Bibliografija.....	42
10. Popis ilustracija.....	43

## 1. Uvod

Zadar je političko, kulturno, trgovačko, industrijsko, obrazovno i prometno središte Zadarske županije. Grad je bogate kulturno-povijesne baštine okružen brojnim Nacionalnim parkovima i parkovima prirode.

Turizam predstavlja ključnu gospodarsku djelatnost mnogih destinacija diljem svijeta, a njegova strategijska uprava i razvoj postaju sve važniji kako bi destinacije ostvarile održivi rast i konkurentsku prednost na tržištu. U kontekstu turističke industrije, grad Zadar ističe se svojom bogatom kulturnom baštinom, prirodnim ljepotama te raznovrsnom ponudom koja privlači sve veći broj posjetitelja iz cijelog svijeta.

Ovaj završni rad temeljit će se na analizi i razmatranju ključnih aspekata strateškog upravljanja razvojem turizma u Zadru. Kroz detaljno istraživanje i analizu, bit će razmotrena temeljna određenja destinacije Zadar, uključujući definiciju destinacije, njezin životni ciklus te strategije upravljanja turizmom koje su ključne za održivi razvoj.

Nadalje, fokus će biti stavljen na model koncepcije razvoja, razine upravljanja destinacijom te funkcije destinacijskog menadžmenta u kontekstu Zadra kao turističke destinacije. Analizirat će se komparativne prednosti Zadra, s posebnim osvrtom na njegove prirodne, geografske, kulturno-povijesne prednosti te intelektualni kapital koji doprinosi atraktivnosti destinacije.

U sklopu ovog istraživanja, bit će provedena dubinska analiza turističkog tržišta Zadra, obuhvaćajući životni ciklus turističke destinacije, analizu turističke potražnje i ponude. Na temelju prikupljenih podataka, identificirat će se ključni izazovi i prilike s kojima se Zadar suočava te će se razmotriti strategijsko upravljanje destinacijom Zadar, uključujući ulogu turističkih zajednica u upravljanju turizmom.

Konačno, rad će obuhvatiti analizu strateških dokumenata razvoja turizma Zadra, provesti SWOT analizu te iznijeti zaključke koji će ukazati na smjer budućeg razvoja turizma u Zadru. Kroz sve navedene aspekte, ovaj završni rad ima za cilj pružiti dublje razumijevanje strateškog

upravljanja razvojem turizma u Zadru te predložiti smjernice za daljnje unaprjeđenje turističke ponude i konkurentnosti destinacije.

Literatura koja će biti korištena u ovom radu obuhvatit će relevantne znanstvene radove, stručnu literaturu, službene izvore informacija te strateške dokumente vezane uz turizam i razvoj destinacije Zadar.



## 2. Temeljno određenje destinacije

Temeljno određenje destinacije obuhvaća njezinu identifikaciju, ciljeve i strategije razvoja. Destinacija nije samo krajnji cilj putovanja; ona je motivacija za putovanje i privlačnost turističkih proizvoda. Dinamika destinacija proizlazi ne samo iz utjecaja turizma, već i iz potrebe za obnavljanjem ponude kako bi se održala relevantnost. Osnovni ciljevi turističke destinacije su dvosmjerni: pružiti kvalitetno iskustvo gostima, ali istovremeno osigurati dugoročnu održivost za lokalno stanovništvo. Održivost destinacije ovisi o njezinoj sposobnosti da se prilagodi promjenjivim preferencijama gostiju. Destinacija nije statična entitet. Njezin razvoj zahtijeva svjesno upravljanje, usmjereno na izgradnju ključnih kapaciteta koji će omogućiti dugoročnu konkurentnost. To podrazumijeva kontinuirano prilagođavanje ponude i aktivnosti u skladu s potrebama tržišta. Turistička destinacija nije samo geografski entitet, već i kompleksna kombinacija fiksnih i varijabilnih čimbenika. Bitna je prilagodljivost destinacije tržišnim preferencijama, bez obzira na administrativne granice.

### 2.1 Definiranje destinacije

Turistička destinacija je prostorna cjelina koja privlači turiste i generira turistički promet. Suvremena turistička destinacija je kompleksan fenomen koji se sastoji od različitih slojeva te ga je teško definirati i odrediti. Različiti aspekti definiranja destinacije dodatno kompliciraju problematiku, a promjene u razumijevanju pojma destinacije su česte, ovisno o uvjetima na tržištu, ponašanju gostiju te promjenama u društvu.<sup>1</sup>

Povijest turizma sugerira da se počeci i razvoj turizma temelje na privlačnosti određenih mjesta. Ta mjesta postaju turistička kada postanu pristupačna i imaju potrebne kapacitete za prihvatanje gostiju. Turistička mjesta privlače posjetitelje i nude infrastrukturu za njihov boravak.<sup>2</sup>

Znanost o turizmu ističe ključnu ulogu destinacije bez obzira na njezin opseg. Destinacija je vitalni čimbenik u razvoju turizma, turističkim tokovima te u ekonomiji turizma općenito. Njezin značaj proizlazi iz sposobnosti stvaranja uvjeta za razvoj prihvatnog turizma, koji

---

<sup>1</sup> Magaš, Vodeb i Zadel, Menadžment turističke organizacije i destinacije, 53

<sup>2</sup> Weber, Mikačić, Osnove turizma, 3

postaje pokretač gospodarskog života i šireg prostornog razvoja. Pojam destinacije prvotno je bio sinonim za odredište, cilj ili čak sudbinu, a u turizam je uveden kroz zračni promet. Destinacija je postala sveobuhvatni pojam koji obuhvaća turističke lokalitete, zone, regije, zemlje, skupine zemalja pa čak i kontinente.<sup>3</sup>

Mnogi autori su pokušali definirati pojam turističke destinacije. Općenito se smatra da je to atraktivno odredište za turiste, mjesto za odmor ili turistički definirana prostorna cjelina koja ostvaruje turistički promet. Magaš opisuje turističku destinaciju kao optimalnu kombinaciju varijabilnih i fiksnih čimbenika te mogućnost turističkog djelovanja unutar određene prostorne jedinice. Prema Žuveli, turistička destinacija postaje ključni okvir u konceptu razvoja turizma jer reflektira značajnu promjenu u filozofiji politike turizma. Naglasak razvoja prelazi sa smještajne jedinice na cijelu prostornu strukturu turističke destinacije, bilo da se radi o užem ili širem području, županiji, regiji ili cijeloj zemlji. Ovaj pristup pomaže ostvarenju principa održivog razvoja i kvalitativnom napretku u turizmu.

Turistička destinacija igra ključnu ulogu u turističkom sustavu zbog svog velikog potencijala za privlačenje turista i postizanje značajnih ekonomskih rezultata u usporedbi s ostalim dijelovima tog sustava. Njezina vitalna uloga leži u prepoznatljivosti na tržištu kao geografske jedinice sposobne zadovoljiti kompleksne potrebe turista. Destinacija može ponuditi jedan ili više turističkih proizvoda, a distribuciju obavljaju različiti dionici turističke ponude koristeći razne cjenovne i promotivne strategije. Organizacija destinacijskog menadžmenta obavlja aktivnosti planiranja, organiziranja i kontrole kako bi stvorila pretpostavke za sustavno povezivanje svih relevantnih dionika u razvoju destinacijskog proizvoda. Proces upravljanja započinje planiranjem, postavljanjem ciljeva te slijedi akcije za njihovo postizanje, uključujući definiranje vizije, misije, ciljeva i smjernica. Organiziranje uključuje uređenje uloga pojedinaca i skupina, dok se kontrolom prate sve akcije sustava. Opći zadaci upravljanja turističkom destinacijom uključuju određivanje najviših ciljeva sustava destinacije, identifikaciju potrebnih resursa i kapaciteta te određivanje postupaka i strategija. Svrha upravljanja destinacijom obuhvaća stvaranje povoljnog okruženja za turistički razvoj, privlačenje posjetitelja putem marketinga te podizanje kvalitete iskustava posjetitelja kroz operativne aktivnosti. Mnogi dionici sudjeluju u ostvarivanju svrhe i ciljeva upravljanja, uključujući nacionalne vlade, agencije, prijevoznike, lokalnu upravu, kulturne organizacije medije, ugostitelje, upravu nacionalnih parkova, obrazovne ustanove, domicilno stanovništvo

---

<sup>3</sup> Alkier, Marketinški aspekti razvoja turističke destinacije, 233

i turiste. Najvažniji element upravljanja destinacijom je destinacijski plan upravljanja, koji integrira akcije organizacija, jača poveznice između akcija i strategije, primjenjuje znanje u planiranju projekata te poboljšava znanstveni pristup upravljanju. Upravljanje turističkom destinacijom je složen proces s nekoliko važnih elemenata uključujući dizajn destinacije, logistiku, proizvodnju, sustav promocije i pakiranje destinacije kao turističkog proizvoda koji donosi profit mnogim dionicima.<sup>4</sup>

Turizam, kao kompleksni društveni fenomen podložan utjecajima gospodarstva, sociodemografskih promjena, tehnologije i društvenih trendova, kontinuirano se mijenja. Uz to, i potražnja za turističkim iskustvima evoluirala, te se destinacije moraju prilagođavati kako bi zadržale interes turista i spriječile opadanje posjeta. Sukladno potrebama i željama turista, destinacije se mogu poboljšati dodavanjem raznolikih sadržaja poput sportskih terena, bazena, trgovinskih centara ili kulturnih događanja poput izložbi i posjeta muzejima. Osim toga, destinacija može ciljati određene skupine posjetitelja, prilagođavajući svoju ponudu kako bi privukla one koji će najviše cijiniti njene adute, što može potencijalno zaustaviti ili čak povećati turistički promet.<sup>5</sup>

## **2.2 Životni ciklus destinacije**

Turističke destinacije prolaze kroz različite faze razvoja i evolucije pod utjecajem raznih vanjskih i unutarnjih čimbenika. Upotrebom pokazatelja rasta, obično ekonomskih ili kvantitativnih, moguće je pratiti životni ciklus turističke destinacije kroz vrijeme, poznat kao životna krivulja. Razvoj turizma usko je povezan s razvojem destinacija, posebno pojedinih lokaliteta koji su intenzivno razvijeni zbog komunikacijskih faktora. Ovi faktori često dovode do masovnog dolaska turističkih grupa s različitim preferencijama. Paralelno s razvojem destinacija, mijenja se i tržište, što natjera pojedine lokalitete da reagiraju kroz nove turističke proizvode.<sup>6</sup> Turistički sektor je vrlo energičan i sklon stalnim promjenama. Turističku destinaciju možemo promatrati kao živi organizam koji prolazi kroz različite faze svog životnog ciklusa. Butler je razvio model životnog ciklusa turističke destinacije koji predstavlja linearni koncept s različitim fazama. Ovaj model je usko povezan s vremenom i brojem turista.

---

<sup>4</sup> Magaš, Destinacijski menadžment: modeli i tehnike, 33

<sup>5</sup> Weber, Mikačić, Osnove turizma, 32

<sup>6</sup> Magaš, Vodeb i Zadel, Menadžment turističke organizacije i destinacije, 24

Prema tom modelu, novi proizvod ili usluga postepeno raste tijekom životnog ciklusa, doseže fazu brzog rasta, zatim se stabilizira i na kraju može doći do opadanja.<sup>7</sup>



Slika 1. Životni ciklus turističke destinacije, izvor: R.W. Butler, *The Concept of a Tourist Area Cycle of Evolution*, 1980.

Faza istraživanja obilježena je netaknutim prirodnim ljepotama i malim brojem posjetitelja zbog ograničene ponude i nedostatka komunikacije. Privlačnost destinacije u ovoj fazi leži u očuvanju autentičnosti turizma i velikim mogućnostima interakcije s lokalnim stanovništvom. Faza angažiranja uključuje inicijative za poboljšanje ponude za posjetitelje i promociju destinacije, što rezultira povećanim brojem posjetitelja i razvojem turističkih sezona. Fazu razvoja karakterizira dolazak brojnih turista uz kontrolu razvoja turizma, ali postoji opasnost od pretjeranog iskorištavanja i smanjenja kvalitete usluga, što zahtijeva regionalno i nacionalno planiranje i kontrolu. Faza konsolidacije obilježena je smanjenjem broja posjetitelja uz nastavak rasta u odnosu na stalno stanovništvo. Stagnacija se javlja kada se postigne maksimalna aglomeracija, što zahtijeva dodatne napore za zadržavanje broja posjetitelja, uz suočavanje s ekološkim, socijalnim i ekonomskim problemima. Propadanje označava gubitak posjetitelja i ovisnost o manjim lokalitetima, uz moguću promjenu vlasništva i prenamjenu

<sup>7</sup> Aljić, Životni ciklus turističke destinacije. Slučaj Panonskih jezera, 44

kapaciteta. Pomlađivanje destinacije uključuje razvoj novih atrakcija, poboljšanje kvalitete i prilagodbu tržištu, obično putem novih prirodnih resursa i alternativnih oblika turizma. Novi razvoj proizvoda destinacije podrazumijeva suradnju svih podsustava destinacije s ciljem postizanja zakonitosti ciklusa – reciklusa.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Magaš, Vodeb i Zadel, Menadžment turističke organizacije i destinacije, 29

### 3. Strategija upravljanja turizmom destinacije

Strategija, izvorno vojni termin, prenesena je u poslovni svijet kroz koncept teorije igara. Iako se definicije strategije razlikuju, zajednički elementi uključuju svrhu organizacije, poslovnu politiku, ciljeve, utjecaj okoline i integrirani plan za postizanje tih ciljeva. Kraljeva definicija strategije je dio organizacijske politike koji postavlja ciljeve, raspodjeljuje resurse i utvrđuje postupke za njihovo ostvarenje, uzimajući u obzir promjene u okolini. Ansoff tumači strateško upravljanje kao proces prilagodbe organizacije okolini s ciljem postizanja ciljeva, naglašavajući važnost kontinuiranog upravljanja nad izradom samih strateških planova. Prema Šimunoviću, strateško upravljanje je proces oblikovanja i održavanja okruženja koje omogućuje ostvarenje ciljeva kroz grupni rad. Wheelenu i Hungeru strateško upravljanje podrazumijeva postavljanje ciljeva, oblikovanje i provedbu strategija te kontrolu izvedbe, s naglaskom na poslovnu politiku i uzimajući u obzir okruženje i strategije.

Razvoj sustava podrazumijeva konstantan razvoj podsustava (nositelja ponude poput poduzeća, udruga i lokalnih vlasti) u skladu s okolinom, institucijama i konkurencijom. Faze strateškog upravljanja uključuju godišnje financijsko planiranje, srednjoročno planiranje, strateško planiranje i strateško upravljanje, s ciljem postizanja operativne kontrole, rasta, zadovoljstva tržišta i konkurentne prednosti. Management, prema ovom pristupu, je zadatak računovodstva te zahtijeva stvaranje ideje vodilje destinacije koja definira ciljeve i orijentaciju. Upravljanje destinacijom zahtijeva podjelu na političku, planersku i operativnu razinu, pri čemu politika donosi globalne odluke, planiranje postavlja ciljeve, mjere i proračun, dok operacionalizacija provodi konceptualne ciljeve kroz sve podsustave.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Petrić, Upravljanje turističkom destinacijom, 25

### 3.1 Model koncepcije razvoja

Model koncepcije razvoja predstavlja dinamičan ciklus koji se ponavlja kako bi osigurao kontinuirano prilagođavanje razvoja promjenama okoline i zadanim ciljevima. Ovaj model predstavlja kvalitativni odgovor poduzeća ili određene destinacije na tržišne promjene.

Sastoji se od ključnih elemenata kao što su koncepcija razvoja, strategija razvoja, sustav razvoja i poslovna politika. Važno je uključiti sve relevantne dionike, lokalnu zajednicu, privatni sektor i vlasti kako bi se osigurala podrška i sudjelovanje u procesu razvoja. Kroz strukturiranje planiranja i provedbe razvoja, model koncepcije razvoja pridonosi uspješnoj navigaciji kroz kompleksne izazove i prilike.<sup>10</sup>



Slika 2. Model koncepcije razvoja, izvor: Stipanović C., Koncepcija i strategija razvoja u turizmu, 21

Koncepcija je skup pravila i principa zapisanih u pisanom obliku, ključnih za odabir strategije kao dinamične discipline, sustava i poslovne politike. Ovi elementi zajedno služe ostvarivanju ciljeva i misije poduzeća te omogućuju anticipaciju budućnosti u sadašnjosti. Njezina struktura obuhvaća tri osnovna dijela: analizu trenutnog stanja, definiranje ciljeva te identifikaciju alternativnih strategija koje pružaju najveće izgleda za uspjeh. Koncepcija predstavlja plan igre s jasno određenim ciljevima, sredstvima za formiranje razvoja i rasta poduzeća te mogućnostima. Funkcionira kao ključni alat poslovnog upravljanja pri vrlo neizvjesnim i rizičnim uvjetima te utvrđuje ukupnu buduću aktivnost nekog poduzeća.<sup>11</sup>

<sup>10</sup> Stipanović, Koncepcija i strategija razvoja u turizmu: sustav i poslovna politika

<sup>11</sup> Stipanović, Koncepcija i strategija razvoja u turizmu: sustav i poslovna politika

Strategija razvoja predstavlja aktivnost poduzeća koja proizlazi iz provedbe koncepcije, usmjerene ka ostvarenju poslovnih ciljeva. Ona predstavlja intenciju "htjeti", čineći tako nastavak koncepcijskog planiranja koje odražava inicijativu "moći". Kroz strategiju, poduzeće se suočava s trenutačnim i budućim izazovima rasta, odupirući se neizvjesnostima koje proizlaze iz unutarnjih i vanjskih faktora. Strategija osvjetljava i prisvaja budućnost, pružajući jasan smjer prema postavljenim ciljevima. Njezin karakter obilježava dijalektika, gdje se donose odluke o činjenju ili nečinjenju kako bi se ostvarili zadani ciljevi, uzimajući u obzir dinamičnost okoline i unutarnjih uvjeta poduzeća. Strategija ima cilj transformirati početno stanje i razvojnu interakciju s okolinom prema željenom scenariju unutar definiranog vremenskog okvira, usklađujući se s koncepcijom koja oblikuje viziju i misiju poduzeća. Svojstva strategije obuhvaćaju nekoliko ključnih aspekata: predstavlja temeljnu aktivnost poduzeća u uvjetima rastuće turbulencije okoline, teži ostvarenju planirane budućnosti poduzeća kao općeg smjera i djelovanja. Ovim se postavljanjem strategije unutar koncepcije stvara temelj za postizanje dugoročnog uspjeha i prilagodljivosti poduzeća u promjenjivom poslovnom okruženju.<sup>12</sup>

Sustav razvoja poslovanja obuhvaća sve aktivnosti, interakcije i veze usmjerene ka ostvarivanju strategije razvoja i postizanju poslovnih ciljeva. U tom kontekstu, menadžment igra ključnu ulogu u postavljanju i optimizaciji sustava razvoja poslovanja, fokusirajući se na stalno unapređenje svih procesa i projekata unutar poduzeća ili destinacije te stvaranje novih vrijednosti i ostvarivanje ciljeva. Ovaj sustav povezuje strategiju razvoja s poslovnim i razvojnom politikom. Na razini poduzeća, povezuje sve dijelove organizacije, dok na razini destinacije povezuje sve dionike, uključujući domicilno stanovništvo, nosioce ponude, lokalnu upravu te organizacije za destinacijski marketing (DMO). Koordinacijom i integracijom svih relevantnih elemenata, sustav razvoja poslovanja omogućuje usklađivanje strategije s operativnim postupcima, što pridonosi uspješnom ostvarivanju zajedničkih ciljeva.<sup>13</sup>

Poslovna politika predstavlja posljednju komponentu modela koncepcije razvoja koja se na nižoj razini, ovisno o razini koncepcije (bilo na razini destinacije ili poduzeća), manifestira kao razvojna politika na razini pojedinačnog nosioca ponude ili posebne poslovne politike. U

---

<sup>12</sup> Stipanović, Koncepcija i strategija razvoja u turizmu: sustav i poslovna politika

<sup>13</sup> Stipanović, Koncepcija i strategija razvoja u turizmu: sustav i poslovna politika



sadašnjosti i budućnosti, razvojna politika nastoji ostvariti ciljeve poslovanja i željeno stanje, prilagođavajući se dinamičnom okruženju. Ova politika predstavlja operacionalizaciju strategije razvoja, te se bavi ostvarivanjem sustava razvoja poslovanja usmjerenog prema rastu i razvoju poduzeća. U tom kontekstu, funkcionira kao ključni operativni instrument koji omogućuje konkretnu implementaciju i postizanje zacrtanih ciljeva u uvjetima promjenjivog okruženja. Ovaj pristup osigurava sinkroniziranu akciju između više razina razvojnog planiranja, doprinoseći tako postizanju usklađenosti s koncepcijskim ciljevima.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Stipanović, Koncepcija i strategija razvoja u turizmu: sustav i poslovna politika

## 3.2 Razine upravljanja

Neki autori razlikuju tri razine menadžmenta: normativnu, stratešku i operativnu.

Normativna razina fokusira se na ključne odluke o glavnoj zadaći i vjerodostojnosti organizacije, kao i na globalne strategije za njihovu implementaciju. Ova dimenzija obuhvaća četiri osnovna područja: viziju, politiku organizacije, statut i kulturu organizacije. Vizija je jasni pokazatelj budućnosti organizacije i njezine destinacije, odgovarajući na pitanje zašto je organizacija stvorena. Ona uključuje ciljeve i načine njihovog ispunjenja, usmjeravajući se na društvenu svrhu koju organizacija ispunjava. Politika organizacije definira odnose prema interesnim skupinama, postavlja globalne ciljeve i usmjerava strateške i operativne aktivnosti. Statut regulira odluke o načelima i oblikuje regulatorni sustav na temelju zakonskih propisa i internih normi. Kultura organizacije sastoji se od vrijednosti i normi koje usmjeravaju djelovanje i ponašanje članova organizacije. U ovu dimenziju spadaju temeljne vrijednosti menadžmenta, stil promocije, logotip, odnosi s javnošću te sponzorstva koja promoviraju općeprihvaćene vrijednosti poput ekologije. Kultura turističke organizacije oblikuje njezin identitet unutar destinacije i kreira njezin imidž prema okolini.

Strateška razina je odgovorna za osiguranje konkurentnosti turističke destinacije. Strategija uključuje profiliranje na tržištu, što omogućuje razvoj ključnih sposobnosti i stvaranje svjesnih preduvjeta kako bi se dugoročno postigli uspješni rezultati. Tipično, ova razina obuhvaća srednjoročno (petogodišnje) razdoblje, koje istovremeno obuhvaća strategiju turističke destinacije, strategiju proizvoda i strategiju konkurentnosti.

Na operativnoj razini provodi se kratkoročno planiranje i postavljanje ciljeva, mjera i resursa za njihovo ostvarenje. Tradicionalno, klasični operativni menadžment bio je usmjeren na koordinaciju različitih funkcija, dok se na razini destinacije fokusira na suradnju raznih poslovnih udruga. Moderni pristup operativnom menadžmentu naglašava procese unutar destinacije, stavljajući poseban fokus na preferencije gostiju. Product menadžeri ili specijalizirani timovi rade na optimizaciji tih procesa koristeći suvremene metode poput kontrolinga i sustava za upravljanje ukupnom kvalitetom.

Potrebna je jasno definirana podjela zadataka i odgovornosti na normativnoj, strateškoj i operativnoj razini menadžmenta, od skupštine i vijeća do ureda. Često se zanemaruju turističko-politički i strateški zadaci, dok se više pažnje pridaje operativnim aktivnostima. To se može dogoditi zbog nedostatka stručnosti, manjka znanja o strateškom menadžmentu među

članovima skupštine i vijeća, većeg interesa za operativnu razinu zbog financijskih razloga te nedovoljne informiranosti o tržištu.<sup>15</sup>

Upravljanje podrazumijeva strukturiranje i održavanje okoline u kojoj pojedinci, radeći u grupama, učinkovito ostvaruju određene prioritete i ciljeve. Različite razine i pristupi mogu definirati upravljanje turističkom destinacijom. To uključuje parcijalno upravljanje, koje se fokusira na specifična područja, te integralno ili holističko upravljanje, koje obuhvaća sve aspekte destinacije. Horizontalni pristupi usmjereni su na određeni prostor ili teritorij, dok se vertikalni pristupi odnose na upravljanje specifičnom granom ili sektorom. Na razini turističke destinacije, ključno je primijeniti integralni pristup zbog složenosti sustava destinacije i njezinih podsustava. Ovaj pristup zahtijeva šire definirane ciljeve i stalnu koordinaciju između kratkoročnih ciljeva i upravljačkih instrumenata na lokalnoj razini te dugoročnih ciljeva i razvojnih politika na nacionalnoj i međunarodnoj razini. Integralno upravljanje, stoga, predstavlja dinamičnu aktivnost koja kombinira različite razine ciljeva i akcija kako bi se osigurao održiv razvoj turističke destinacije.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Magaš, Vodeb i Zadel, Menadžment turističke organizacije i destinacije, 88

<sup>16</sup> Filipić, Šimunović, O ekonomiji obalnih područja - upravljanje razvojem obalnim područjima, 95

### 3.3 Funkcije destinacijskog menadžmenta

Teoriju menadžmenta treba promatrati u kontekstu potrebe za povećanjem produktivnosti i učinkovitosti. S obzirom na složenost i međuovisnost funkcija menadžmenta, zagovara se sustavan pristup upravljanju različitim podsustavima, bez obzira na vrstu organizacije ili složenost sustava. U destinacijskom menadžmentu, obavljanje javnokoordinacijskih funkcija, koristeći funkcije planiranja, kontrole i organiziranja, omogućuje sustavno povezivanje svih relevantnih dionika u razvoju destinacijskog proizvoda.<sup>17</sup>

Planiranje predstavlja svjesnu aktivnost usmjerenu prema postavljanju ciljeva i strategija, ključnu u suvremenim dinamičnim uvjetima razvoja. Njegova važnost se očituje u tome što postavlja ciljeve i strategije, integrira razvoj u sustav, određuje vremenske sekvence razvoja te usklađuje razvoj s okolinom. Također, standardizira odnose između gospodarstva, prirodnih resursa i kvalitete života te određuje temeljne pravce razvoja, namjenu prostora i korištenje prirodnih resursa, štiteći pri tome stvorene i prirodne vrijednosti te čovjekovu okolinu. Proces poslovnog planiranja obuhvaća nekoliko ključnih koraka. Prvo, vizija predstavlja projekciju u budućnost organizacije, često oblikovanu kroz proces konzultacija i analize tržišta radi usklađivanja različitih perspektiva i alternativa. Nakon toga, misija definira svrhu postojanja organizacije i usmjerava nositelje ponude prema zajedničkom cilju. Ciljevi se potom određuju prema interesima onih koji utječu na organizaciju te daju smjer njenom djelovanju. Smjernice, kao poželjni rezultati planiranja, podijeljene su na društvene, uslužne i osobne, te moraju biti jasne, uvjerljive, vremenski definirane i ostvarive. Na kraju, izrada plana obuhvaća tri razine - strateško planiranje, taktičko planiranje i planiranje za slučaj nepredviđenih okolnosti. S obzirom na konkurentnu prirodu tržišta i senzibilnost turizma na izvanjske utjecaje, planiranje mora biti energično i fleksibilno kako bi se osigurala uspješna realizacija planova.<sup>18</sup>

Organizacija se mora shvatiti kao struktura koja mora provesti planirane aktivnosti kroz dobru koordinaciju različitih zadataka. Ključni aspekt provedbe strategije je institucionalizacija strategije kako bi se omogućile svakodnevne odluke i akcije u skladu s dugoročnim uspjehom. Organizacijska shema koja jasno definira odgovornosti i doprinose pojedinaca i odjela ključan je korak za postizanje planiranog ishoda. Organizacijska kultura također igra važnu ulogu jer utječe na način na koji pojedinci reagiraju na dodijeljene odgovornosti. Vodstvo organizacije

---

<sup>17</sup> Magaš, Destinacijski menadžment: modeli i tehnike, 19

<sup>18</sup> Magaš, Destinacijski menadžment: modeli i tehnike, 21

ključno je za izvršenje strategije, a Drucker ističe da vodstvo treba biti praktično i odgovorno. Vođe bojnog polja su oni koji vjeruju u plan i angažiraju se kako bi osigurali njegovo ostvarenje, upravljajući potrebnim promjenama i osiguravajući potrebne resurse.<sup>19</sup> Receptivna konkurentna jedinica turističke destinacije zahtijeva optimalnu kombinaciju poduzetničkih, javno-samoupravnih i javnokoordinacijskih funkcija. Javnokoordinacijske funkcije posebno su važne jer služe kao osnova za formuliranje širokih strategija koje obuhvaćaju različite aspekte, poput ideja vodilja, strategija konkurentnosti, razvoja ponude, marketinga i zastupanja interesa. Integracija tih interesa u koordiniranu strategiju zahtijeva razvoj organizacijske strukture koja će uključiti nositelje ponude i zadatke povezane s javnokoordinacijskim funkcijama.<sup>20</sup>

Kontrola u poslovanju se odnosi na utvrđivanje standarda, praćenje aktivnosti i korekciju kako bi se osiguralo da namjere budu jasne te da proizvodi ili usluge zadovolje očekivanja potrošača. U turizmu, kontrola je ključna zbog mnogobrojnih nositelja ponude i različitih sektora, što osigurava predstavljanje jedinstvenog i kvalitetnog proizvoda. U poslovnom menadžmentu, kontrola se primjenjuje na sve faze procesa, uključujući unos, obradu i izlazne rezultate, pri čemu se pažnja posvećuje kvaliteti materijala, učinkovitosti procesa i zadovoljstvu potrošača. U turističkoj industriji, kontrola, posebno u vezi s pripremom hrane (HACCP), postala je redovita praksa radi kontrole rizika zaraze. Metoda sigurne usluge se koristi za identificiranje potencijalnih točaka zaraze i primjenjuju se odgovarajuće kontrolne procedure radi eliminacije tog rizika. Kontrola kvalitete postaje sve važnija u konkurentnom okruženju, gdje se primjenjuje pristup kao što je menadžment ukupne kvalitete (TQM) radi stalnog unapređenja kvalitete. Flood iznosi deset načela TQM-a, uključujući zadovoljavanje zahtjeva potrošača, prevenciju problema, uključivanje svih razina i funkcija, te naglasak na kreativnosti u promociji. Središnji koncept ovog pristupa je postizanje kvalitete u proizvodima i uslugama, gdje "potpunost" označava cjelovitost potrebnu za efikasan proces, a "menadžment" naglašava odgovornost svih za upravljanje svojim doprinosom prema ukupnom cilju kvalitete. Prema nekim autorima, turizam je dostigao kritičnu točku i treba se prebaciti s "uobičajenog poslovanja" na "upravljanje krizama" zbog rasta turizma koji stavlja pritisak na mnoge lokacije prirodnih ljepota. Jansen-Verbeke zagovara promjenu turističkog poslovanja prema kontrolnom pristupu kako bi doprinio globalnom održivom razvoju. Ona ističe dva globalna

---

<sup>19</sup> Magaš, Destinacijski menadžment: modeli i tehnike, 61

<sup>20</sup> Magaš, Destinacijski menadžment: modeli i tehnike, 64

trenda koje turizam mora uzeti u obzir: rastuću zabrinutost za okoliš i povećanu potražnju za kvalitetnim proizvodima. Prema njoj, ovi trendovi zahtijevaju prelazak s dosadašnjeg neovisnog razvoja na suradnički stil upravljanja s jačim naglaskom na kontrolu radi pružanja kvalitetnih iskustava uz minimalan utjecaj na okoliš.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Magaš, Destinacijski menadžment: modeli i tehnike, 84

## 4. Komparativne prednosti destinacije Zadar

Zadarska županija, zahvaljujući svom bogatom prirodnom okruženju, izvrsnoj prometnoj povezanosti te značajnoj kulturno-povijesnoj i prirodnoj baštini, ima dugu tradiciju u turizmu. Nakon Domovinskog rata, zabilježen je znatan rast turističkog prometa, što potvrđuje važnost turizma kao glavnog pokretača gospodarskog razvoja ove regije. Grad Zadar, kao glavni urbani, kulturni, gospodarski i razvojni centar Zadarske županije, peti je grad po veličini u Hrvatskoj i treći na Jadranskoj obali, što ga čini važnim urbano-regionalnim središtem. Razvedena obala, brojni otoci i netaknuta priroda privlače brojne nautičare, omogućujući istovremeno gospodarsko i turističko iskorištavanje. Kopneni dio oko Zadra obuhvaća prostrane Ravne Kotare, koji omogućuju prostorno širenje, što ga izdvaja od većine drugih primorskih gradova u Hrvatskoj. Pored prostornih prednosti, zadarsko zaleđe je vrlo plodno i idealno za uzgoj raznih kultura, zahvaljujući raznolikoj geografskoj strukturi i povoljnim klimatskim uvjetima. Danas, Zadar predstavlja očuvani spomenik različitih povijesnih razdoblja i kultura, čije su granice i karakteristike oblikovane kroz burnu povijest. Grad štite četiri sveca zaštitnika -Sv. Šime, Sv. Krševan, Sv. Zoilo i Sv. Stošija, što dodatno obogaćuje njegovu kulturnu baštinu i identitet.<sup>22</sup>

### 4.1 Prirodne i kulturno povijesne prednosti

Zadarska županija se ističe svojom obilnom prirodnom raznolikošću, koja se manifestira kroz raznoliku obalu, brojne otoke, plodne ravnice, krševita brda i planine, te bogatstvo voda i šuma. Ova izuzetna prirodna baština nije samo značajan turistički potencijal, već i postavlja obvezu održivog upravljanja prirodnim resursima. Na području Zadarske županije, zajedno s okolicom, nalazi se 5 nacionalnih parkova – Kornati, Paklenica, Slapovi Krke, Plitvička jezera i Sjeverni Velebit, te 3 parka prirode – Telašćica, Velebit i Vransko jezero. Dodatna zaštita određenih područja postignuta je udruživanjem u mrežu NATURA 2000 i Nacionalnu ekološku mrežu, koja obuhvaća koncept povezanih ili teritorijalno bliskih ekološki važnih područja.

---

<sup>22</sup> Turistička zajednica grada Zadra, izvor: <https://www.zadar.travel/hr/o-zadru/povijest#.XQIIs4j7TIU>, pristupljeno: 21.3.2024.

Ova mreža ima ključnu ulogu u očuvanju ugroženih vrsta i njihovih staništa, pridonoseći uravnoteženoj bio-geografskoj distribuciji te doprinoseći održavanju prirodne harmonije i prirodne različitosti u Hrvatskoj (NEM) i Europi (Natura 2000). Ekološka mreža u Zadarskoj županiji obuhvaća 9 međunarodno važnih staništa za ptice i ukupno 152 područja važna za divlje vrste i stanišne tipove. Ova obilježja čine Zadarsku županiju značajnim središtem biološke raznolikosti i važnom točkom za očuvanje prirodnih resursa u Hrvatskoj i šire.<sup>23</sup>

Zahvaljujući tisućljetnoj povijesti, Zadar je bogat kulturno-povijesnom baštinom koja se pretežno koncentrira na području Poluotoka. Među značajnim spomenicima su Rimski forum, gradske zidine, luka Foša, Trg Pet bunara, Narodni trg, Kalelarga, perivoji Vladimira Nazora i kraljice Jelene Madijevke, Sfinga te brojne sakralne građevine poput crkava sv. Donata, sv. Krševana, sv. Šime i katedrale sv. Stošije. Uz to, ističu se palače poput Kneževе palače, palače suda te palača Grisogono-Vovo, Cedulin, Petrizio i Nassis. Grad također obiluje muzejima poput Muzeja antičkog stakla, Arheološkog muzeja, Muzeja iluzija, Muzeja grada Zadra te Narodnog muzeja s prirodoslovnim i etnološkim odjelima. Galerije poput Galerije umjetnina Narodnog muzeja Zadar, Arsenala, Gradske lože, Kapetanove kule, ZadArt, Caffè galerije Đina i galerije Laudato također pridonose kulturnoj sceni grada. Posebno se ističe zgrada zadarskog sveučilišta koja dominira gradskim pejzažom.<sup>24</sup>

## 4.2 Demografske prednosti

Prema službenom popisu stanovništva 2021. godine pronađenom na stranicama Državnog zavoda za statistiku, Grad Zadar ima 70.779 stanovnika. Većina stanovnika, njih 67.134 ili 94.85 posto, izjasnila se kao Hrvati. Ostali predstavnici različitih narodnosti uključuju 458 Albanaca, 27 Čeha, 246 Bošnjaka, 1371 Srba, 8 Turaka, 7 Roma, 18 Rusa, 63 Makedonca, 63 Talijana, 60 Mađara, 55 Nijemaca, 36 Slovaka, 19 Poljaka, 13 Austrijanaca, 4 Židova, 1 Bugara, 63 Crnogoraca, 2 Rumunja, 3 Rusina, 108 Slovenaca, 27 Ukrajinaca te 299 osoba koje su se izjasnile kao pripadnici ostalih nacionalnosti.

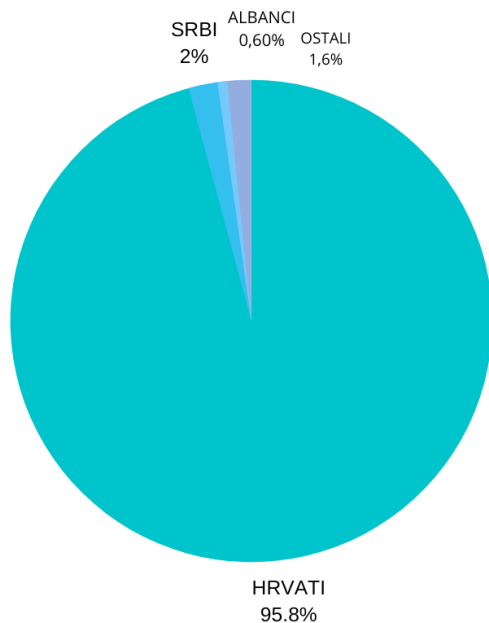
### Grafikon 1., Demografska slika grada Zadra

---

<sup>23</sup> Zadarska županija, Glavni plan razvoja turizma Zadarske županije 2013.-2023., Zadar 2013., 13

<sup>24</sup> Kokić, Turizam Zadarske županije, 9



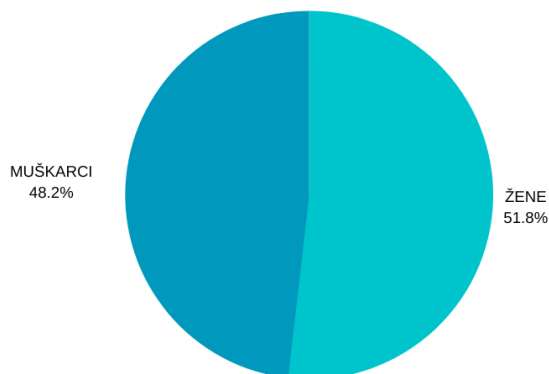


**Izvor: izradio autor prema podacima sa DZS**

Prema vjeroispovijesti, od ukupnog broja stanovnika u Gradu Zadru, 58.412 ili 82.53 posto se izjasnilo kao katolici, dok je 1368 osoba pravoslavne vjeroispovijesti, 122 protestanta, 2947 pripadnika ostalih kršćanskih zajednica te 516 muslimana. Tu su i manje zastupljene vjerske skupine poput židova, predstavnika istočnih religija te pripadnika ostalih religija,svjetonazora i pokreta. Agnostika ili skeptika je 1311, a ateista ili osoba koje se ne izjašnjavaju o vjeri je 3.200. 1.184 osobe se nije izjasnilo, dok je za 1.036 stanovnika vjeroispovijest nepoznata. Državni zavod za statistiku objavio je konačne rezultate Popisa stanovništva, kućanstava i stanova iz 2021. godine za Republiku Hrvatsku. Prema ovim podacima, Hrvatska ima 3.871.833 stanovnika, od čega su 48,17% muškarci (1.865.129), a 51,83% žene (2.006.704). U odnosu na 2011. godinu, broj stanovnika smanjen je za 413.056 osoba, što čini pad od 9,64%. Rezultati također uključuju podatke o starosnoj strukturi i etno-kulturalnim obilježjima stanovništva.<sup>25</sup>

<sup>25</sup> Državni zavod za statistiku. Popis stanovnika 2021. Zadar, <https://dzs.gov.hr/> , pristupljeno 21.2.2024.

**Grafikon 2., udio stanovnika Zadra po spolu**



Izvor: izradio autor prema podacima sa DZS

### **4.3 Intelaktualni kapital**

U Zadru se raznolike obrazovne institucije nalaze koje, na različite načine, uključuju kulturne aspekte u svoje programe. Grad Zadar osniva devet osnovnih škola i suosniva Glazbenu školu Blagoje Bersa. Na otocima oko Zadra djeluju podružnice Zadarskih otoka, a prisutne su i privatne obrazovne institucije poput Osnovne škole Nova i Osnovne glazbene škole sv. Benedikta. Zadarska županija je osnivač 13 srednjih škola i jedne glazbene, uz koje djeluju i privatne gimnazije. Škola primijenjene umjetnosti i dizajna Zadar pruža obrazovanje u likovnim umjetnostima, dizajnu, te tekstilu i odjeći.

Sveučilište u Zadru, kao najveće potpuno integrirano sveučilište u Republici Hrvatskoj, nudi širok spektar programa i istraživačkih područja, posebno u društveno-humanističkim disciplinama, te igra ključnu ulogu u obrazovanju u kulturi. U Zadru su vidljive različite institucije za razvoj kulture, kao što su Odjel za etnologiju, povijest umjetnosti, arheologiju, kulturnu antropologiju, sociologiju te turizam i komunikacijske znanosti. Suradnja tih institucija s javnim i civilnim sektorom ključna je za primjenu znanstvenih istraživanja u kulturi te njihovu interpretaciju i prezentaciju. Osim formalnih obrazovnih institucija, aktivne su i

brojne udruge koje se bave obrazovanjem u kulturi, kao što su plesne i baletne udruge poput Baletne udruge Pirueta, Plesne udruge Gesta i Zadarskog plesnog ansambla. Na dramskoj sceni u Zadru se ističu udruge Kazališna udruga Igrajmo se, DRAMA PLUS i Teatar Dragon, te amaterske glazbene udruge poput Notica i Arete. U području likovne umjetnosti i arhitekture važnu ulogu ima udruga Artstudio, koja surađuje s mladima i priprema ih za likovne akademije. Projekt "Mladi u Kneževoj" u prostoru Kneževe palače obuhvaća razne aktivnosti namijenjene mladima, uključujući radionice i koncerte.<sup>26</sup>

Usporedba konačnih podataka Popisa 2021. s prethodnim popisima stanovništva Republike Hrvatske otkriva značajan pad udjela građana s osnovnim ili nižim stupnjem obrazovanja, dok istodobno raste udio onih sa završenom srednjom školom i visokoškolskim obrazovanjem. Udio osoba s osnovnoškolskim obrazovanjem ili nižim 2021. godine iznosio je 20,4%, što predstavlja smanjenje za 10,4 postotnih bodova u odnosu na 2011. te smanjenje od čak 65,2 postotna boda u odnosu na 1961. godinu. Od 1961. do 2021., udio građana sa završenom srednjom školom povećao se s 12,6% na 55,5%, a u usporedbi s 2011. zabilježen je rast od 2,9 postotnih bodova. Što se tiče visokoobrazovanog stanovništva, podaci pokazuju stalni rast svakih deset godina. Udio visokoobrazovanih građana iznosio je samo 1,8% 1961. godine, dok je 2021. dosegao 24,1%. U usporedbi s 2011., udio stanovništva s visokoškolskim obrazovanjem povećao se za 7,7 postotnih bodova. U Zadarskoj županiji udio stanovništva s visokoškolskim obrazovanjem iznosi 22,1%.<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> Institut za razvoj i međunarodne odnose – IRMO: PLAN RAZVOJA KULTURE GRADA ZADRA 2019. - 2026., 18

<sup>27</sup> Antena Zadar, Zadarska županija ima 22,1 posto stanovništva s visokim obrazovanjem <https://www.antenazadar.hr/clanak/2023/06/zadarska-zupanija-ima-221-posto-stanovnistva-s-visokim-obrazovanjem/>, pristupljeno 21.3.2024.

## 5. Analiza turističkog tržišta Zadra

Zadarska županija ima važnu ulogu u hrvatskoj turističkoj ponudi zbog svoje povijesne, prometne i gospodarske pozicije. Obuhvaća 3.643,33 km<sup>2</sup> kopnene površine (6,4% hrvatske kopnene površine) i 3.632,9 km<sup>2</sup> hrvatskog mora (11,6% hrvatskog morskog prostora). Zadarska županija ima najdulju jadransku obalu (1.300 km), što povoljno utječe na gospodarski razvoj, posebno u turizmu. Sastoji se od 34 jedinice lokalne samouprave, uključujući 6 gradova (Benkovac, Biograd n/M, Zadar, Nin, Obrovac i Pag) i 28 općina. Administrativno središte županije je grad Zadar, peti najveći grad u Republici Hrvatskoj.<sup>28</sup> Analiza turističkog tržišta destinacije obuhvaća sustavno istraživanje i procjenu različitih elemenata povezanih s turizmom u određenoj destinaciji. Ova analiza pruža dublje razumijevanje trenutnog stanja turizma u destinaciji, identificira trendove, potrebe i preferencije turista te pomaže u planiranju i implementaciji strategija razvoja turizma. Analiza turističkog tržišta destinacije omogućuje donositeljima odluka u turizmu da bolje razumiju turističku potražnju, identificiraju ključne prilike za razvoj turizma te osmisle strategije koje će unaprijediti konkurentnost i održivost destinacije. Ova analiza obuhvatit će prikaz životnog ciklusa destinacije Zadar te kvalitativnu i kvantitativnu analizu turističke ponude i potražnje grada Zadra.

### 5.1 Životni ciklus turističke destinacije Zadra

Zadar je izrazito atraktivan grad te se smatra jednim od najposjećenijih destinacija u Hrvatskoj. Gradska ponuda obiluje velikim brojem atrakcija koje privlače različite vrste turista. To se vidi kroz visok broj noćenja i dolazaka turista tijekom sezone te visoku popunjenost smještajnih kapaciteta. Međutim, postoji izazov u vezi s zastarjelom turističkom ponudom koja gubi na atraktivnosti. U proteklim godinama vidljiva je stagnacija, čak i propadanje određenih turističkih subjekata, zbog nedovoljnog ulaganja u marketing i unaprjeđenje turističkih proizvoda. Nedostatak efikasnog upravljanja ključnim ljudima u lokalnoj samoupravi pridonosi smanjenju raznolikosti turističke ponude. Važne ljepote grada nisu adekvatno valorizirane, što rezultira nedovoljno ostvarenim turizmom, niskom potrošnjom turista te nedostatkom kontinuiranog napretka. Stagnacija turizma rezultat je loših odluka vlasti i nedovoljne angažiranosti u razvoju. Potrebno je raditi na raznovrsnosti turističkih proizvoda i

---

<sup>28</sup> Zadarska županija, Glavni plan razvoja turizma Zadarske županije 2013.-2023., Zadar 2013., 13

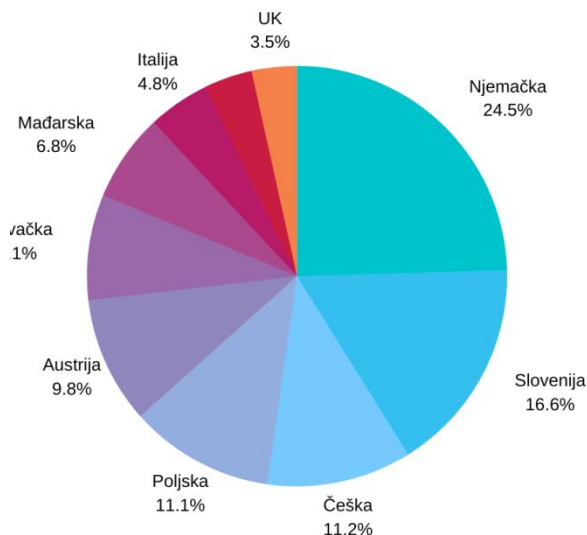
kontinuirano unaprjeđivati ponudu kako bi se zadovoljile rastuće zahtjeve suvremenih turista. Zbog svega navedenog i analiziranog smatra se da je destinacija Zadar u fazi zrelosti koja se čak i bliži fazi konsolidacije jer je grad u sezonskim mjesecima prenapučen turistima što uzrokuje velike gužve u prometu i na lokacijama najpopularnijih atrakcija te nervozu i stres lokalnom stanovništvu. Također destinacija Zadar ima dobro uspostavljen imidž, no taj imidž nije moderan i održiv jer se bazira isključivo na monoturizmu odnosno “sunce, more i smještaj”. Iako grad u sezoni obiluje turistima, u mjesecima izvan sezone u destinaciji je izrazito malen broj turista. Kako bi se destinacija Zadar počela kretati prema fazi pomlađivanja, a ne fazi propadanja potrebno je poraditi na nekoliko vrlo bitnih stvari. Prvo je ulaganje u moderniziranje imidža destinacije te prikaza grada kao više od samo tipičnog grada na obali u kojem su jedine dostupne aktivnosti kupanje i obilazak uvijek istih lokalnih atrakcija. Grad ima potencijala za razvoj outdoor aktivnog turizma zbog blizine Nacionalnih parkova, Parkova prirode te raznih drugih prirodnih ljepota. Za to je potrebno ulaganje u promociju i marketing te organizaciju sportskih manifestacija koje bi pomogle i drugom problemu s kojim se suočava destinacija Zadar, a to je izrazito malen broj turista izvan sezone.

## **5.2 Analiza turističke potražnje**

U prvih 9 mjeseci 2022. godine, Turistička zajednica Zadarske županije je ostvarila impresivan turistički promet s ukupno 1.824.387 dolazaka i 14.473.574 noćenja. Ovaj rezultat predstavlja značajan porast dolazaka od 25% i noćenja od 17% u odnosu na prethodnu godinu. U usporedbi s 2019. godinom, ostvaren je visoki postotak realizacije, s 96% u dolascima i 100% u noćenjima. Domaći gosti su ostvarili 286.610 dolazaka i 3.608.873 noćenja, dok su strani gosti zabilježili 1.537.777 dolazaka i 10.864.701 noćenja. Udio domaćih gostiju u ukupnim dolascima iznosi 16%, dok su strani gosti činili 84%. Kod noćenja, udio domaćih gostiju je 25%, dok su strani gosti ostvarili 75% noćenja. Najviše dolazaka zabilježeno je u objektima u domaćinstvu s 780.655 dolazaka i 5.453.221 noćenja, što predstavlja porast od 18% u dolascima u odnosu na prošlu godinu. Slijede kampovi s 346.950 dolazaka i 2.356.593 noćenja (porast od 26%) te hoteli s 285.866 dolazaka i 1.112.202 noćenja (porast od 24%). Ostali ugostiteljski objekti bilježe 165.952 dolazaka i 884.634 noćenja, što je povećanje od 26%. U nekomercijalnom smještaju evidentirano je 138.207 dolazaka i 3.934.402 noćenja, što predstavlja porast od 9%. Kada su u pitanju dolasci stranih gostiju, najveći broj dolazaka bio je iz Njemačke s 309.074 dolazaka i 2.559.215 noćenja (porast od 26%). Slijede Slovenija sa

208.984 dolazaka i 1.920.569 noćenja (porast od 10%), Češka s 140.475 dolazaka i 1.048.034 noćenja (porast od 21%), te Poljska s 140.276 dolazaka i 964.804 noćenja (porast od 4%).<sup>29</sup>

**Grafikon 3., udio dolazaka stranih gostiju u 2022. godini**



Izvor: izradio autor prema podacima sa DZS

**Tablica 1, Statistička analiza turističkog prometa u 2022. godini**

Izvor: izradio autor putem podataka sa TZ

Mjesec	DOLASCI 2019.			DOLASCI 2021.			DOLASCI 2022.			INDEKS 22/21	INDEKS 22/19
	Domaći	Strani	Ukupno	Domaći <sup>2</sup>	Strani <sup>2</sup>	Ukupno <sup>2</sup>	Domaći <sup>3</sup>	Strani <sup>3</sup>	Ukupno <sup>3</sup>		
Siječanj	3418	10463	13881	3796	791	4587	3868	2731	6417	140	46
Veljača	4068	7792	11860	6478	1181	7659	4876	3982	8858	116	75
Ožujak	6813	16940	23753	7149	3459	10608	6800	8766	15566	147	66
Travanj	12763	73005	85768	11323	10365	21688	12984	52457	65441	302	76
Svibanj	21151	109712	130863	10920	31864	42784	24543	81609	106152	248	81
Lipanj	54705	259566	314271	52844	132855	185699	54019	251275	305294	164	97
Srpanj	86249	475507	561756	93245	407309	500554	84783	494869	579652	116	103
Kolovoz	81774	491385	573159	89719	419394	509113	75414	458357	533771	105	93
Rujan	14269	173411	187680	19982	152989	172971	19635	183986	203621	118	108
Listopad	10934	68734	79668	12490	47803	60293	15136	62019	77155	128	97
Studeni	6738	11944	18682	6133	4604	10737	7489	8090	15579	145	83
Prosinac	4381	9995	14376	4164	4880	9044	5313	8745	14058	155	98
UKUPNO	307263	1708454	2015717	318243	1217494	1535737	314678	1616886	1931564	126	96

<sup>29</sup> Regija ZaDA!r, Program rada turističke zajednice zadarske županije za 2023. Godinu, 8

Tablica 2, Dolasci turista po vrstama objekata od siječnja do prosinca 2022./ 2021.

Vrsta objekta	Domaći	Strani	Ukupno	Domaći2	Strani2	Ukupno2	%	INDEKS
								2022./2021.
Objekti u domaćinstvu	110240	538507	648747	99067	699956	799023	41,4	123
Kampovi	30360	253006	283366	28439	331287	359726	18,6	127
Hoteli	89967	152434	242401	97762	243356	341118	17,7	141
Ostali ugostiteljski objekti	22931	104828	127759	24672	149638	174310	9	136
Plovni objekti	6449	94239	100688	6537	108490	115027	6	114
Objekti na OPG-u	180	2129	2309	218	2559	2777	0,1	120
Ostalo	195	0	195	164	3	167	0	86
Restorani	0	8	8	2	21	23	0	288
<b>KOMERCIJALNI SMJEŠTAJ UKUPNO</b>	<b>260332</b>	<b>1145151</b>	<b>1405473</b>	<b>256861</b>	<b>1535310</b>	<b>1792171</b>	<b>92,8</b>	<b>128</b>
Nekomercijalni smještaj	57921	72343	130264	57817	81576	139393	7,2	107
<b>Ukupno:</b>	<b>318243</b>	<b>1217494</b>	<b>1535737</b>	<b>314678</b>	<b>1616886</b>	<b>1931564</b>	<b>100</b>	<b>126</b>

Izvor: izradio autor pomoću podataka sa TZ grada Zadra

### 5.3 Analiza turističke ponude

Kvantitativni pokazatelji ponude obuhvaćaju broj smještajnih jedinica (hotela, hostela, motela, apartmana, kuća za odmor), broj ugostiteljskih objekata, broj postelja te kulturnih događaja, muzeja i slično. U Zadru i okolici nalazi se 12 hotela s 4 zvjezdice, među kojima su najpoznatiji Falkensteiner, Bastion Heritage Hotel, Art Hotel Kalelarga te hotel Kolovare. Na području Zadra ima 10 hotela s 3 zvjezdice, ističu se hotel Niko, hotel A'mare, hotel Donat i hotel Delfin. Također, Zadar nudi preko 20 hostela, među kojima su Sky hostel, hostel Stadion, Lazy monkey hostel te hostel Sunset. Ponuda uključuje i preko 500 privatnih apartmana, čija kvaliteta daleko nadmašuje ostale mediteranske destinacije. Luksuzni apartmani, vile, kuće za odmor i prekrasno uređene sobe čine temelj privatnog smještaja. U Zadru se također nalazi duga tradicija turističkih kampova s bogatom ponudom širom Zadarske županije, a najpoznatiji su autocamp Pineta i Falkensteiner Premium camping Zadar. Zadar je sigurno i mirno utočište

za sve putnike morem i jedriličare, s nadaleko poznatim nautičkim marinama poput D-marina Dalmacija, D-marina Borik i Marine Zadar. U gradu djeluje preko 20 specijaliziranih turističkih agencija, među kojima su Terra travel, Talvi travel, Jadera booking, Kompas te ZadarIN.<sup>30</sup> U Zadru se nalazi 10 muzeja, od kojih se ističu Narodni muzej, Arheološki muzej te Muzej antičkog stakla. Također, grad nudi preko 80 restorana s raznovrsnom ponudom prilagođenom i najzahtjevnijim gostima. Među najpopularnijim restoranima su riblji restoran Niko, restoran Pet bunara, 4 kantuna, Bruschetta, Foša te restoran Kornat.<sup>31</sup> U Zadru i okolici se tijekom cijele godine održavaju različite manifestacije, natjecanja i događaji. Među najprepoznatljivijim zabavno-sportskim manifestacijama je Millenium jump, poznati skok sa zadarske rive. Ljubitelji sporta mogu se također okušati u atraktivnoj noćnoj utrci Zadar Night Run te poznatoj utrci Wings for Life World Run Zadar. Uz to, u zadarskoj regiji održavaju se razni sportski događaji poput biciklijade Zadar – Vir, plivačkog maratona Preko – Zadar, Triatlona na Dugom otoku te planinarske utrke Starigrad – Veliko Rujno. Za ljubitelje adrenalina i ekstremnih sportova preporučuje se Škraping na otoku Pašmanu, međunarodni susret penjača na Paklenici te rafting na Zrmanji. Tradicionalna zabavna događanja uz hranu, piće i glazbu, poput Noći punog mjeseca i Zadar Craft Beer festivala, održavaju se na zadarskoj rivi. Također, svake godine u zadarskom Arsenalu organizira se Taste and Travel festival te poznati Wine festival za ljubitelje dobrog vina. Za zaljubljenike u more i nautički turizam, tu je regata Zadarska koka u Zadru, namijenjena ljubiteljima jedrenja. U Biogradu se održava najveći nautički sajam u regiji – Biograd Boat Show, koji svake godine raste u popularnosti. Za doživljaj jednog od najatraktivnijih koncertnih prostora u Hrvatskoj, crkve sv. Donata, preporučuje se posjet najuglednijoj glazbeno-umjetničkoj manifestaciji, Glazbenim večerima u sv. Donatu.<sup>32</sup>

Kvalitativni pokazatelji obuhvaćaju opis ponude, analizu benchmarkinga (usporedba s najbližim konkurentima), evaluaciju konkurentske prednosti, SWOT analizu (analizu internih i eksternih čimbenika), analizu stavova, očekivanja i zadovoljstva turista, te PEST analizu (analizu vanjske okoline).

---

<sup>30</sup> Turistička zajednica grada Zadra, <https://zadar.travel/hr/smjestaj/hoteli>, pristupljeno 22.3.2024.

<sup>31</sup> Turistička zajednica grada Zadra, <https://zadar.travel/hr/zivotni-stil/restorani>, pristupljeno 22.3.2024.

<sup>32</sup> Zadarska županija, Glavni plan razvoja turizma Zadarske županije 2013.-2023., Zadar 2013., 70



**Tablica 3: Ocjena elemenata turističke ponude grada Zadra**

<b>Elementi turističke ponude</b>	<b>Ocjena</b>
Smještajna ponuda	3,5
Gastronomska ponuda	3,8
Ekološki elementi	4
Organiziranost	3
Sadržaji	3,8
Prepoznatljivost	4,5
Sigurnost	5
Infrastruktura	4
Odnos cijene i kvalitete	4
Ukupna ocjena	3,95

Izvor: izradio autor pomoću podataka sa TZ grada Zadra

Smještajna ponuda ocjenjena je sa 3,5 jer većinu smještajne ponude Zadra čine privatni smještaji u domaćinstvu te smatram da bi otvaranjem više luksuznih hotela sa 4 i 5 zvjezdica privukli više turista veće platežne moći. Gastronomska ponuda ocjenjena je ocjenom 3,8 iz razloga što se velik broj boljih restorana kvalitetnije ponude nalaze izvan centra grada te ih većina turista najčešće ne zna pronaći. Ekološki elementi ocjenjeni su ocjenom 4 jer iako Zadar krasi čisto more, većina bolje uređenih plaža nalaze se izvan grada te bi se trebalo uložiti u uređenje zelenih površina i parkova na području grada. Organiziranost destinacije ocjenjena je ocjenom 3 jer je grad dobro prometno povezan, no potrebno je više autobusnih linija iz Zračne luke Zadar do centra grada. Također u sezoni se stvaraju velike gužve, pogotovo na relaciji Zadar-Nin gdje kolone znaju biti dugačke i nekoliko kilometara. Sadržaji su ocjenjeni ocjenom 3,8 jer iako Zadar u sezoni obiluje brojnim manifestacijama i događajima potrebno ih je više promovirati stranim turistima te povećati broj događaja u post i predsezoni. Za prepoznatljivost destinacije Zadar je dobio ocjenu 4,5 jer je destinacija jako poznata na području Hrvatske i okolice, no potrebno ju je više promovirati turistima iz drugih stranih država. Sigurnost je ocjenjena ocjenom 5 jer je Zadar poprilično siguran grad za turiste i za domicilno stanovništvo. Infrastruktura je ocjenjena ocjenom 4 zbog čestih radova na cestama po gradu. Odnos cijene i kvalitete ocjenjen je ocjenom 4 jer je u sezoni boravak u destinaciji izrazito skup, skuplji nego u nekim poznatijim destinacijama u Europi. Za kraj ukupna ocjena elemenata turističke ponude Zadra iznosi 3,95 što je dobra ocjena, no Zadar sa svojim prirodnim ljepotama i bogatom kulturnom baštinom ima potencijala za puno više.

## **6. Strateško upravljanje destinacijom Zadar**

Prema Ansoffu, strateško upravljanje je proces prilagođavanja organizacije okolini kako bi se ostvarili ciljevi, ističući važnost kontinuirane nadogradnje samih strateških planova. Šimunović definira strateško upravljanje kao proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojem grupni rad omogućuje postizanje ciljeva. Wheelen i Hunger opisuju strateško upravljanje kao aktivnost koja obuhvaća određivanje ciljeva, oblikovanje i provedbu strategija te kontrolu izvedbe, pri čemu je naglasak na vođenju poslovne politike uz uzimanje u obzir okruženja i strategija.

Strateško upravljanje destinacijom Zadar uključuje niz aktivnosti koje TZŽŽ (Turistička zajednica Zadarske županije) provodi kako bi analizirala, planirala i unaprijedila turističku ponudu i marketinške aktivnosti. TZŽŽ provodi redovitu analizu podataka iz eVisitora radi praćenja kretanja turista i trendova na tržištu. Također sudjeluje na seminarima i forumima o turizmu radi stjecanja novih spoznaja i informacija. Organiziraju se razne radionice i susreti za analizu stanja na destinacijama i razvoj ponude. Što se tiče istraživanja tržišta i potreba gostiju, sudjeluju u istraživanjima tržišta u suradnji sa sustavom TZ-a i stručnom tvrtkom. Također provode dublje istraživanje želja, navika i motiva gostiju radi prilagodbe komunikacije i prezentacije na tržištu. Za motivaciju i promociju koriste se promotivni materijali i suveniri (maske, vrećice) za poticanje interesa turista te plakati i drugi promotivni materijali radi dodatne promidžbe destinacije. Ciljevi svih ovih aktivnosti su dobivanje uvida o načinu dolaska turista, motivaciji za posjet te usmjerenost istraživanja prema strateškim ciljevima turističke ponude i marketinških aktivnosti. Nositelji aktivnosti i partneri u provođenju strateškog upravljanja destinacijom Zadar su TZ Zadarske županije, turističke agencije, komercijalni subjekti te Turističko-informativni centri (TIC-evi).<sup>33</sup>

### **6.1 Uloga turističkih zajednica u upravljanju turizmom**

U oblikovanju brenda turističkog proizvoda, ključnu ulogu imaju turističke zajednice, iako same nisu u mogućnosti kreirati ga zbog nedostatka financijskih sredstava i stručnog kadra. Destinacijske menadžment organizacije (DMO) su prepoznate kao ključni igrači u razvoju

---

<sup>33</sup> Regija ZaDA!r, Program rada turističke zajednice zadarske županije za 2023. Godinu, 14

turističkih destinacija i održavanju njihovog imidža. Aktivnosti DMO-a obuhvaćaju eksterni destinacijski marketing i interno destinacijsko upravljanje. Osnovne funkcije DMO-a uključuju ekonomski pokretač (stvaranje novih prihoda, zapošljavanje i porezi koji doprinose lokalnoj ekonomiji), promotor zajednice (komuniciranje odgovarajućeg imidža turističke destinacije prema odabranim tržišnim segmentima), koordinator industrije (pružanje jasnog fokusa i poticanje suradnje unutar industrije radi dijeljenja koristi turizma), polu-javni predstavnik (davanje legitimiteta industriji i zaštita interesa individualnih ili grupnih posjetitelja) te graditelj ponosa zajednice (jačanje kvalitete života lokalnog stanovništva i predstavljanje lokalne zajednice turistima). Potrebno je značajno unaprijediti implementaciju destinacijskog menadžmenta u radu turističkih zajednica kako bi se ostvarila kvalitetna i prepoznatljiva turistička ponuda. Turističke zajednice, kao organizacije za upravljanje destinacijama (DMO-i), trebaju aktivno voditi razvoj turističke ponude, doprinijeti napretku hrvatskog turizma te poboljšati kvalitetu života lokalnog stanovništva. Neophodno je proširiti zadaće, ovlasti i funkcije turističkih zajednica kako bi postale ključni koordinatori turističkog razvoja destinacije. Poseban naglasak treba staviti na promotivne, inovativne, menadžerske, koordinacijske, organizacijske i informativne funkcije te na ulogu posrednika između privatnog i javnog sektora u turizmu.<sup>34</sup>

Turistička zajednica grada Zadra igra ključnu ulogu u upravljanju turizmom kroz partnerstva i suradnju s različitim dionicima u turističkom sektoru. Redovito održava sastanke, forume i sjednice te organizira susrete s ključnim predstavnicima agencija, kulturnih institucija, hotela i drugih subjekata radi definiranja prioriteta projekata i aktivnosti. Posebna pažnja posvećena je koordinaciji s gospodarskim sektorom kako bi se dogovorile zajedničke aktivnosti, nastupi i pristup tržištima. Suradnja s lokalnim institucijama poput Županijske gospodarske komore omogućuje podršku u planiranju i provedbi projekata od zajedničkog interesa. Turistička zajednica također aktivno surađuje s Filmskim uredom u promociji turističkih aktivnosti putem filmskih materijala. Svakodnevna komunikacija s različitim subjektima usmjerena je na udruženo oglašavanje i promociju destinacije. Osim toga, TZ Zadra periodično se sastaje s Turističkim zajednicama drugih županija radi zajedničkih sajamskih nastupa i prezentacija. Sve ove aktivnosti zajedno svjedoče o važnoj ulozi TZ Zadra u koordinaciji, promociji i razvoju turizma u Zadru i širem području Zadarske županije te o predanosti partnerstvu i suradnji u ostvarivanju zajedničkih ciljeva u turističkom sektoru.<sup>35</sup>

---

<sup>34</sup> Horvat, Uloga turističkih zajednica u turizmu, 24

<sup>35</sup> Regija ZaDA!r, Program rada turističke zajednice zadarske županije za 2023. Godinu, 44

## **6.2 Strateški dokumenti razvoja turizma grada Zadra**

Strateški dokumenti razvoja turizma su ključni planovi i strategije koje određena destinacija ili regija razvija kako bi usmjerila svoj turistički sektor prema određenim ciljevima i viziji. Ovi dokumenti služe kao temeljni smjernice za upravljanje turizmom i obično se donose na razini lokalne ili regionalne uprave. Njihova svrha je postavljanje dugoročnih ciljeva i strategija za razvoj turizma, uključujući mjere za očuvanje okoliša, poboljšanje infrastrukture, poticanje raznovrsne ponude, promociju destinacije te povećanje ekonomske koristi i dobrobiti lokalne zajednice. Neki od ključnih strateških dokumenata razvoja turizma uključuju: Turističke strategije, turističke master planove, održivi turizam i upravljanje destinacijama, planove akcijskih programa te financijske planove. Ključno je da strateški dokumenti razvoja turizma budu usklađeni s dugoročnim interesima destinacije, uzimajući u obzir lokalne potrebe, resurse i kulturne specifičnosti, te da uključuju sudjelovanje svih relevantnih dionika kako bi se osigurala uspješna provedba planova i postizanje željenih rezultata. Nadalje su navedeni neki od strateških dokumenata za razvoj turizma grada Zadra od kojih su neki korišteni i prilikom istraživanja i pisanja ovog rada.

Program rada za 2023. godinu Turističke zajednice Zadarske županije temelji se na članku 55. Zakona o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma (NN 52/19 i 42/20), koji nalaže da turističke zajednice djeluju prema definiranim programima rada. S obzirom na stupanje na snagu novog zakona od 1. siječnja 2020., kojim je uređen sustav turističkih zajednica, ovogodišnji Program rada izrađen je prema novim metodologijama i standardima planiranja i izvješćivanja, uzimajući u obzir novu strukturu zadaća na svim razinama sustava. Pri izradi Programa rada za 2023. godinu uzete su u obzir sljedeće pretpostavke i dokumenti: metodologije i standardi planiranja i izvješćivanja u sustavu turističkih zajednica, ostvareni turistički rezultati i aktivnosti iz prethodnog razdoblja, ocjena stanja ukupnog turističkog proizvoda Zadarske županije, Plan razvoja Zadarske županije za razdoblje 2021.-2027., nacionalni strateški dokumenti te novi zakonski okvir primjenjiv od 1. siječnja 2020. Program rada za 2023. godinu obuhvaća sljedeće:

1. Ciljeve marketinške politike u turizmu Zadarske županije u 2023. godini: Definira se koje se marketinške ciljeve želi postići u turizmu te kako će se ostvariti promocija i razvoj turističke destinacije.
2. Strukturu marketing miksa za 2023. godinu: Ovaj dio programa opisuje planirane marketinške aktivnosti, uključujući promociju, oglašavanje, sudjelovanje na sajmovima i događanjima te druge marketinške strategije.
3. Financijski plan za 2023. godinu: Sadrži detaljan pregled financijskih sredstava koja su planirana za provedbu marketinških aktivnosti i upravljanje turizmom u Zadarskoj županiji u tekućoj godini.

Ovaj Program rada predstavlja ključni dokument za usmjeravanje i provedbu aktivnosti Turističke zajednice Zadarske županije u 2023. godini, uzimajući u obzir smjernice nacionalnih i regionalnih planova razvoja te ciljeve unapređenja turizma i promocije destinacije.<sup>36</sup>

Plan razvoja kulture grada Zadra za razdoblje od 2019. do 2026. godine predstavlja ključni dokument usmjeren na osiguranje funkcionalnog poslovanja sektora kulture kao pokretača razvoja Grada Zadra. S obzirom na nedostatak ranijeg planskog dokumenta u području kulture, izrada ovog Plana omogućuje sustavan pristup ostvarivanju postavljenog cilja. Radna skupina koja je sudjelovala u izradi Plana sastavljena je od relevantnih kulturnih dionika grada Zadra, uz podršku Instituta za razvoj i međunarodne odnose. Ključni ciljevi ovog Plana uključuju određivanje vizije razvoja kulture grada Zadra, identifikaciju ključnih razvojnih prioriteta te pripremu jasnog akcijskog plana za srednjoročno razdoblje. Kroz participativni proces, javnost je uključena u razvoj Plana kako bi se osiguralo partnerstvo s relevantnim akterima u području kulture. Ovaj Plan pridonosi afirmaciji kulturnog identiteta Zadra u suvremenom kulturnom razvoju, potiče međunarodnu suradnju i umrežavanje, te pozicionira Zadar u europskom kulturnom kontekstu. Također, promiče očuvanje baštine i razvoj kulturnih industrija, potičući suvremeno umjetničko stvaralaštvo. Akcijski plan predviđen je za trogodišnje razdoblje (2019. - 2022.), nakon čega će se provesti evaluacija i eventualno revidirati ili nadograditi Plan. Analiza trenutne kulturne scene u Zadru, provedena od strane Agencije za razvoj Zadarske županije ZADRA NOVA, osigurava temelje za strateško planiranje i upravljanje kulturom u gradu. Uzimajući u obzir nacionalne, županijske i lokalne strategije razvoja, Plan razvoja

---

<sup>36</sup> Regija ZADAR, Program rada turističke zajednice zadarske županije za 2023. Godinu, 5

kulture grada Zadra usklađen je s relevantnim dokumentima te pruža holistički pristup razvoju društva kroz kulturu. Cilj nije samo promocija kulture u turističkom kontekstu već i prvenstveno za dobrobit građana grada Zadra.<sup>37</sup>

Glavni plan razvoja turizma Zadarske županije za razdoblje od 2013. do 2023. godine predstavlja ključni sektorski planski dokument koji određuje strategiju razvoja turizma na regionalnoj razini. Ovaj plan je od suštinske važnosti jer se turizam prepoznaje kao jedan od glavnih pokretača gospodarskog razvoja, te zahtijeva sustavno planiranje radi postizanja održivog razvoja i poboljšanja kvalitete života stanovnika. Zadarska županija, s obzirom na svoj prirodni položaj, kulturno-povijesnu baštinu, i ostale turističke resurse, ima dugu turističku tradiciju. Rast turističkog prometa nakon Domovinskog rata potvrđuje važnost turizma kao ključnog generatora gospodarskog razvoja u županiji. Cilj Glavnog plana razvoja turizma Zadarske županije je omogućiti dugoročno planiranje razvoja turizma, poboljšati tržišnu poziciju i konkurentnost kroz analize resursne i atrakcijske osnove. Ovaj dokument mora biti usklađen s nacionalnim, županijskim i sektorskim planskim dokumentima kako bi osigurao koordinirani razvoj turizma u skladu s nacionalnim politikama. Ključni elementi Glavnog plana uključuju:

- Definiranje strategija razvoja turizma koje su usklađene s nacionalnim smjernicama.
- Analiza turističkih trendova radi identificiranja potražnje, novih tržišnih prilika i potreba za infrastrukturom.
- Promicanje održivog razvoja turizma, posebno razvoja specifičnih vrsta turizma, radi postizanja uravnoteženog razvoja cijele županije.

Kroz Glavni plan razvoja turizma, Zadarska županija želi osigurati da turizam bude usklađen s prirodnim, kulturnim i društvenim resursima te da pridonese cjelokupnom razvoju županije, ne samo njezinog priobalja. Ovaj dokument služi kao smjernica za planiranje investicija, upravljanje turističkim projektima te definiranje politika za unapređenje turizma u županiji.<sup>38</sup>

Plan razvoja Zadarske županije za razdoblje od 2021. do 2027. predstavlja ključni dokument strateškog planiranja razvoja za područje Zadarske županije. Ovaj plan definira viziju, prioritete i posebne ciljeve za provedbu strateških ciljeva iz dugoročnih akata strateškog

---

<sup>37</sup> Institut za razvoj i međunarodne odnose- IRMO, Plan razvoja kulture grada Zadra 2019.-2026.,9

<sup>38</sup> Zadarska županija, Glavni plan razvoja turizma Zadarske županije 2013.-2023., Zadar 2013., 9

planiranja. Dokument je rezultat dugotrajnog procesa strateškog planiranja na regionalnoj razini te osigurava kontinuitet u postojanju i provedbi procesa strateškog planiranja razvoja u županiji. Prije ovog plana, Zadarska županija je imala niz prethodnih planova razvoja kao što su Regionalni operativni program (ROP) Zadarske županije iz 2003. godine te Županijske razvojne strategije koje su obuhvatile različita razdoblja. Sadašnja Županijska razvojna strategija Zadarske županije do 2020. produljena je do kraja 2021. godine zbog posljedica pandemije COVID-19. Plan razvoja Zadarske županije za 2021. – 2027. temelji se na Nacionalnoj razvojnoj strategiji Republike Hrvatske do 2030. kao najvišem aktu strateškog planiranja u zemlji. Ovaj plan usklađuje svoje razvojne smjerove i intervencijsku logiku s nacionalnom strategijom te postavlja strateški okvir za razvoj županije u navedenom razdoblju. Kroz Plan razvoja Zadarske županije, definiraju se prioritete i ciljevi koji će omogućiti održiv razvoj područja, promicati ekonomski napredak, unaprijediti kvalitetu života stanovnika te osigurati usklađenost s nacionalnim politikama i smjernicama. Ovaj dokument također predstavlja osnovu za planiranje investicija, provođenje javnih politika te koordinaciju aktivnosti u cilju ostvarivanja zajedničkih strateških ciljeva za razvoj Zadarske županije u narednom razdoblju.<sup>39</sup>

---

<sup>39</sup> Impressum Zadarska županija, Plan razvoja Zadarske županije 2021.-2027., 5

## 7. Swot analiza

SWOT analiza predstavlja važan alat za analizu okruženja koji omogućuje identifikaciju ključnih vanjskih i unutarnjih čimbenika turističkog tržišta Zadra. Cilj ove analize je dati pregled snaga (strengths), slabosti (weaknesses), prilika (opportunities) i prijetnji (threats) koje utječu na turizam u Zadru. Identificiranjem ovih čimbenika omogućuje se definiranje strateških ciljeva i razvoj putokaza za postizanje tih ciljeva.

**Tablica 4 : SWOT analiza turizma grada Zadra,**

<b>SNAGE</b>	<b>SLABOSTI</b>
Prepoznatljivost destinacije	Loš sustav informiranja gostiju
Lojalni gosti	Nedostatak suvenira
Kulturna baština	Nedovoljna osviještenost za očuvanje kulturne i prirodne baštine
Gostoljubivost domaćina	Nedovoljno parkirnih mjesta
Velik broj privatnog smještaja	Visoke cijene u sezoni
Povoljan geografski položaj	Građevinski radovi u turističkoj sezoni
Povoljni klimatski uvjeti	Sezonalnost
Blizina Nacionalnih parkova i Parkova prirode	Loša povezanost sa otocima, neredovite brodske linije
Prirodni resursi	Malo domaćih gostiju
Dobra prometna povezanost	Infrastruktura
Stručni pojedinci	Nedovoljna promocija manifestacija
Multikulturalnost	Nedostatak kvalitetne domaće radne snage
Turisti iz EU	Visoka fluktuacija radne snage
Mediteranski duh	Gužve i prenapučenost u sezoni
Bogata gastronomija	Nedovoljno privlačenje inovacijski orijentiranih subjekata
Niskobudžetne aviokompanije (Ryanair)	Kratka sezona
Bogata flora i fauna	Nedostatak luksuznih hotela
Tradicionalni proizvodi	Slabo udruživanje i komunikacija između udruga i agencija
Turističke atrakcije	Spora realizacija planova
Dobri uvjeti za obrazovanje kadrova u turizmu	Nedostatak ponude noćnog života
Šarolika struktura gostiju	Loša struktura smještajnih jedinica
Kamping turizam	Nedovoljna motiviranost domicilnog stanovništva
Čistoća mora	Nedovoljna prilagođenost osobama s invaliditetom
Velik broj udruga i agencija	Postojanje sivog tržišta



<b>PRILIKE</b>	<b>PRIJETNJE</b>
Postojanje strategije regionalnog razvoja	Snažan razvoj udaljenih turističkih tržišta
Veliki potencijal za bolji razvoj kulturnog turizma	Rast drugih mediteranskih destinacija
Strane investicije	Visoke takse
Obrazovanje turističkog kadra	Mogući ratni sukobi
Korištenje novih tehnologija	Epidemija
Prirodne atrakcije, blizina NP i PP	Nedovoljna podrška mjerodavnih institucija za unaprjeđenje turizma
Prepoznatljivost arhitekture	Devastiranost prostora za potrebe masovnog turizma
Afirmacija u mrežu gradova EU	Nedovoljno poštivanje zakona o zaštiti okoliša
Rastući trend zdravstvenog turizma	Jačanje odlijeva visokoobrazovanih ljudskih potencijala
Porast popularnosti i zainteresiranosti za kulturnim turizmom	Snažna inozemna konkurencija
Povezivanje turizma sa drugim sektorima	Gubljenje identiteta ruralnih krajeva
Uvjeti za produženje sezone	Ekološke katastrofe
Bolja suradnja grada i regije	Ovisnost o vremenskim uvjetima
Vjerski turizam	Smanjenje autohtonosti i originalnosti
Kongresni turizam	Svjetska ekonomska kriza
Ponuda zadarskih otoka	Elementarne nepogode

Izvor: izrada autora

SWOT analiza turizma grada Zadra otkriva niz važnih aspekata u domenu turističkog sektora. Zadar kao turistička destinacija ima bogatu ponudu koja uključuje ljepote krajolika i kulturne vrijednosti. Međutim, postoje i nedostaci koje treba nadomjestiti kako bi se unaprijedila turistička ponuda. Građani Zadra mogu značajno pridonijeti turističkoj destinaciji promovirajući svoje kulturne vrijednosti i običaje. Karakteristike ljudi u Zadru, kao mediteranskom gradu, pružaju mogućnosti za promociju autentičnog načina života. Hrvatska nedovoljno iskorištava promociju svojeg načina života, što se može primijeniti i na Zadar. Potrebno je poboljšati ekonomiju simboličkog turizma koji se oslanja na nematerijalna sredstva. Zadar ima potencijal za razvoj turizma kroz promociju opuštenog načina života, bogate prehrane i kulturne baštine. Turistička destinacija može nadopuniti svoju ponudu kombinacijom ljepote prirode i autentičnog životnog stila. Zadarski građani kao ključna interesna skupina mogu biti nositelji promocije turizma. Važno je suočiti se s konkurencijom drugih mediteranskih gradova u privlačenju turista. Nepredvidivi faktori poput sezonskih promjena i globalnih događaja mogu utjecati na turističku potražnju. Potrebno je zadovoljiti očekivanja građana kako bi se očuvala pozitivna slika i promocija destinacije.

## 8. Zaključak

Zaključak ovog završnog rada o strateškom upravljanju razvojem turizma grada Zadra donosi sažetak ključnih spoznaja i zaključaka iz analiza i istraživanja provedenih u prethodnim poglavljima. Kroz temeljno određenje destinacije, definiranje životnog ciklusa, strategije upravljanja turizmom destinacije te analizu komparativnih prednosti, analize turističkog tržišta Zadra, strateškog upravljanja destinacijom i SWOT analize, istaknute su važne karakteristike, prednosti i izazovi razvoja turizma u Zadru. U ovom radu istaknuto je da je Zadar iznimno bogat turistički resursima, uključujući prirodne, kulturno-povijesne prednosti te intelektualni kapital. Analiza turističkog tržišta Zadra ukazala je na specifičnosti potražnje i ponude te faze životnog ciklusa destinacije. Strateško upravljanje destinacijom Zadar naglašava važnost uloge turističkih zajednica u upravljanju turizmom, kao i potrebu za stratejskim dokumentima koji definiraju smjernice razvoja turizma. Kroz SWOT analizu identificirane su ključne snage, slabosti, prilike i prijetnje za turizam u Zadru, pružajući osnovu za daljnje planiranje i upravljanje. U zaključku se ističe potreba za kontinuiranim strateškim planiranjem i upravljanjem razvojem turizma, usmjerenim na održivi rast, promociju bogate kulturne baštine i unaprjeđenje turističke ponude kako bi Zadar ostao atraktivna destinacija na turističkoj karti. Integracija strateških dokumenata i aktivna uloga turističkih zajednica ključni su za ostvarivanje ciljeva razvoja turizma u Zadru. Ovaj rad pruža temelj za daljnje istraživanje i implementaciju strategija usmjerenih na održivi turistički razvoj grada Zadra, promoviranje njegovih specifičnih prednosti te unaprjeđenje kvalitete turističke ponude.

## 9. Bibliografija

- Stipanović, C.; Konceptija i strategija razvoja u turizmu – Sustav i poslovna politika, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Opatija, 2006
- Magaš, D., Vodeb, K., Zadel, Z.; Menadžment turističke organizacije i destinacije, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2016.
- Magaš, Dragan. Destinacijski menadžment: modeli i tehnike, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2008.
- Petrić, Lidija. Upravljanje turističkom destinacijom: načela i praksa, Split, 2011.
- Aljić, Merima. Životni ciklus turističke destinacije: Slučaj Panonskih jezera, Turistička zajednica Tuzlanskog kantona, 2023.
- Alkier, Romina, Marketinški aspekti razvoja turističke destinacije, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2003.
- Weber, S., Mikačić, V., Osnove turizma, Zagreb: Školska knjiga, 1998.
- Filipić, P., Šimunović, I. , O ekonomiji obalnih područja - upravljanje razvojem obalnim područjima, Sveučilište u Splitu, Split, 1993.
- Državni zavod za statistiku. Popis stanovnika 2021. Zadar, <https://dzs.gov.hr/> , pristupljeno 21.2.2024.
- Turistička zajednica grada Zadra, [Upoznaj. Osjeti. Istraži - Turistička zajednica grada Zadra \(zadar.travel\)](https://zadar.travel) , pristupljeno 21.3.2024.
- Zadarska županija, Glavni plan razvoja turizma Zadarske županije 2013.-2023., Zadar 2013.
- Institut za razvoj i međunarodne odnose – IRMO: PLAN RAZVOJA KULTURE GRADA ZADRA 2019. - 2026., Zagreb, 2020.
- Regija ZaDA!r, Program rada turističke zajednice zadarske županije za 2023. Godinu, Zadar 2023.
- Impressum Zadarska županija, Plan razvoja Zadarske županije 2021.-2027., Zadar, 2021.

## **10. Popis ilustracija**

### **Tablice**

Tablica 1. Statistička analiza turističkog prometa u 2022. Godini

Tablica 2. Dolasci turista po vrstama objekata od siječnja do prosinca 2021./2022.

Tablica 3. Ocjena elemenata turističke ponude

Tablica 4. SWOT analiza turizma grada Zadra

### **Grafikoni**

Grafikon 1. Demografska slika grada Zadra

Grafikon 2. Udio stanovnika Zadra po spolu

Grafikon 3. Udio dolazaka stranih gostiju u 2022. Godini

### **Slike**

Slika 1. Životni ciklus turističke destinacije

Slika 2. Model koncepcije razvoja