

# PLANIRANJE MARKETING STRATEGIJA U NACIONALNOM PARKU PLITVIČKA JEZERA

---

**Antonić, Suzana**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2017**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Zagreb School of Business / Visoka poslovna škola Zagreb s pravom javnosti**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:180:907795>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-14**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository ZSB - Final papers Zagreb School of Business](#)



VISOKA POSLOVNA ŠKOLA ZAGREB

S pravom javnosti

Suzana Antić

**PLANIRANJE MARKETING STRATEGIJA U NACIONALNOM  
PARKU PLITVIČKA JEZERA**

(završni rad)

Zagreb, kolovoz.



VISOKA POSLOVNA ŠKOLA ZAGREB

s pravom javnosti

Preddiplomski stručni studij

Smjer manager marketinga

Suzana Antić

**PLANIRANJE MARKETING STRATEGIJA U NACIONALNOM  
PARKU PLITVIČKA JEZERA**

(završni rad)

**MENTOR**

dr.sc. Tomislav Ivančević, prof. v.š.

**STUDENT**

Suzana Antić

Zagreb, kolovoz, 2017.

## SAŽETAK

Tema ovog završnog rada fokusirana je na marketing i strategije marketinga JUNP Plitvička jezera. U ovom završnom radu su se prikazali složeni procesi marketinškog planiranja kroz horizontalnu organizaciju ustanove. Cilj je bio objasniti ulogu zaštićenog marketinga te, njihovo pozicioniranje. Budući da je Nacionalni park Plitvička jezera vrlo osebujno zaštićeno područje prema hrvatskim i međunarodnim standardima. Temeljna djelatnost Ustanove je zaštita, održavanje i promicanje Nacionalnog parka u cilju zaštite i očuvanja izvornosti prirode, osiguranje neometanog odvijanja prirodnih procesa i održivog korištenja prirodnih dobara, te nadzor provođenja uvjeta i mjera zaštite. Potrebno je uložiti velike napore da se pomoću planiranja na razini Ustanove postigne sinergija nekoliko sustava. Zadaća je bila sagledati tržišnu situaciju, izraditi analizu iz koje je vidljivo koje su prednosti i nedostaci organizacije te odrediti marketinške ciljeve i strategije i kako doći do njih.

Danas se susrećemo s primjenom marketinga na svim razinama ljudskih djelatnosti: u proizvodnji i razmjeni roba, u zdravstvu, lokalnoj i državnoj administraciji, u školstvu i umjetnosti. U prvom poglavlju ovog rada govori se o uvodu u predmetno područje te koje su to metode korištene za izradu završnog rada i koji je bio cilj i zadaci kod obrade predmetnog područja. Drugo poglavlje se odnosi na općenitu primjenu strateškog planiranja marketinga, te struktura i proces marketing plana. U trećem poglavlju se pokušava prikazati JUNP Plitvička jezera, njezina zadaća, dosadašnji razvoj i općenito djelatnost Ustanove. Četvrto poglavlje prikazuje analizu stanja, odnosno mikro i makro okruženje, internu analizu, te prikaz SWOT analize. U petom poglavlju se prikazuje strategija JUNP Plitvička jezera, marketinški ciljevi, definiranje marketinške strategije, te je na kraju dan zaključak na cjelokupni rad.

U ovom radu prikazani su i konkretni rezultati, odnosno prikaz tržišta, te potrebna ulaganja i očekivani rezultati. Pokušala se napraviti živa, jasna i sažeta strategija prema kojoj će se usmjeriti poslovanje Ustanove. Ova strategija ili plan će pomoći korporativnom sustavu vođenja JUNP Plitvička jezera.

Ključne riječi: marketing, marketinška strategija, analiza okruženja

## SUMMARY

The theme of this thesis is focused on marketing and marketing strategies of National Park Plitvice Lakes administration. This paper presents the complex marketing planning processes through a horizontal organization of the institution. The aim was to explain the role of protected marketing and its positioning. Since the Plitvice Lakes National Park is a peculiar protected area according to both Croatian and international standards, the fundamental activity of the institution is protection, maintenance and promotion of the National Park in order to protect and preserve the nature, to ensure the smooth running of natural processes and the sustainable use of natural resources, and to supervise the implementation of measures of protection. Great efforts are required to make plans for the entire Park in order to achieve synergy of its multiple systems. The task was to look at the market situation, to make an analysis showing the strengths and disadvantages of the organization and to define marketing goals and strategies and how to reach them.

Today, we are dealing with marketing at all levels of human activity: production and trade of goods, healthcare, local and national administration, education and art. In the first chapter of this paper there is an introduction to the subject area; also, methods are described that were used for this work, and the object and the task of processing the subject area. The second chapter refers to the general application of strategic marketing planning, and to the structure and process of marketing plan. The third chapter attempts to describe Plitvice Lakes National Park administration, its task, the current development and the general activity of the institution. Chapter four presents status analysis, micro and macro environment, internal analysis, and SWOT analysis. The fifth chapter presents the Plitvice Lakes National Park strategy, the marketing goals, the definition of the marketing strategy, and finally the conclusion of the whole work.

This paper presents concrete results, i.e. the market view, the required investments and the expected results. This is an attempt to make a living, clear, and concise strategy for directing the business of the institution. This strategy or plan will help the corporate management system of the National Park Plitvice Lakes.

Keywords: marketing, marketing strategy, analysis of the environment

U Zagrebu, svibanj, 2017. godine

## IZJAVA STUDENTA

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom „**PLANIRANJE MARKETING STRATEGIJA U NACIONALNOM PARKU PLITVIČKA JEZERA**“ izradila samostalno, pod nadzorom i uz stručnu pomoć mentora dr. sc. Tomislava Ivančevića.

Izjavljujem da je završni rad u potpunosti napisan i uređen prema Pravilniku o završnom radu na stručnim preddiplomskim i specijalističkim diplomskim stručnim studijima VPŠZ-a te sukladno uputama u priručniku Metodologija pisanja seminara i završnog rada. Izjavljujem da je završni rad lektoriran na jeziku na kojemu je napisan. Lektor: Ela Pejčić, prof.

Izjavljujem i da sam suglasna da se trajno pohrani i objavi moj završni rad „**PLANIRANJE MARKETING STRATEGIJA U NACIONALNOM PARKU PLITVIČKA JEZERA**“ u javno dostupnom institucijskom repozitoriju *Visoke poslovne škole Zagreb* i javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14 i 60/15).

Ime i prezime studenta:  
**Suzana Antičić**

OIB: 63804790826

---

(potpis)

## Sadržaj

1. UVOD.....	8
1.1. Predmet i cilj rada.....	8
1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja.....	8
1.3. Sadržaj i struktura rada.....	9
2. PRIMJENA STRATEŠKOG PLANIRANJA MARKETINGA.....	10
2.1. Značaj primjene marketinškog pristupa u planiranju.....	11
2.2. Proces i struktura strateškog marketing plana.....	12
3. NACIONALNI PARK PLITVIČKA JEZERA.....	13
3.1. Priča o NP Plitvička jezera.....	16
3.2. Akademik dr. Ivo Pevalek.....	19
3.3. Organizacijska struktura NP Plitvička jezera.....	20
3.4. Vizija Nacionalnog parka Plitvička jezera.....	21
4. ANALIZA, TRENUTNO STANJE I VRIJEDNOSTI NACIONALNOG PARKA PLITVIČKA JEZERA.....	23
4.1. Institucionalni i zakonodavni okvir.....	23
4.2. SWOT analiza.....	25
5. MARKETINŠKA STRATEGIJA NACIONALNOG PARKA PLITVIČKA JEZERA.....	28
5.1. Marketinški ciljevi.....	29
5.2. Izbor ciljanog tržišta i pozicioniranje.....	30
5.3. Definiranje marketinške strategije.....	31
5.4. Primjer marketinga NP Plitvička jezera – doživljaj kao turistički proizvod.....	31
5.5. Kontrola marketinških aktivnosti.....	33
6. ZAKLJUČAK.....	34
LITERATURA.....	35
POPIS SLIKA.....	36
POPIS PRIKAZA.....	36
POPIS TABLICA.....	36



# 1. UVOD

## 1.1. Predmet i cilj rada

Tema ovog završnog rada je "Planiranje marketing strategija u Nacionalnom parku Plitvička jezera". Cilj završnog rada bio je istražiti značaj primjene marketinškog pristupa u planiranju. Isto tako cilj je bio prikazati analizu Ustanove, što se odnosi na analizu vanjskog i unutarnjeg okruženja Nacionalnog parka Plitvička jezera, zatim zadaća je bila upoznati se s marketinškim ciljevima Ustanove, definiranje marketinške strategije, te donijeti očekivane rezultate i potrebna ulaganja. Pri istraživanju upoznalo se s ulogom marketinga u uvjetima poslovanja kao i s prednostima kakve takav sustav donosi u današnjem poslovanju. Prikazao se je marketing zaštićenog područja pomoću kojeg rukovoditelji marketinga formiraju i primjenjuju strategije, a radi dostizanja postavljenih ciljeva u određenim trenucima okruženja.

## 1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja

Podaci potrebni za izradu rada pronađeni su dijelom u stručnoj literaturi, dijelom na internetskim stranicama, a najvećim dijelom iz odjela marketinga i prodaje JUNP Plitvička jezera. Izučavana stručna literatura bila je vezana uz općenitu primjenu strateškog planiranja marketinga zaštićenog područja. Za praktičan primjer korištene su internetske stranice te interna dokumentacija JUNP Plitvička jezera.

Metode koje su korištene za izradu ovog završnog rada su metoda opažanja i analize koja pretpostavlja određenu tehnologiju rada: snimanje stanja, prikupljanje podataka. Ovim metodama objasniti će se podaci o dosadašnjem stanju tržišta koji će se morati potom pomno analizirati. Svi prikupljeni podaci te usporedba i prednosti pojedinih načina rada u analizi unutarnjeg i vanjskog okruženja obrađivat će se statistički. Opažanjem i analizom se dobiva jasna slika o problemu i o postupku rješavanja problema.

Deskriptivne metode su metode zapažanja i opisivanja fenomena, uključuju studij dokumentacije, već dostupne podatke. Proučavanje dokumentacije, već dostupnim podacima, koristit će se pri izradi ovog završnog rada. Korištena sredstva i materijali u izradi završnog rada su: literatura, propisi, a najveći dio iz pripremljene marketing

strategije poslovanja za iduću godinu iz odjela marketinga i prodaje JUNP Plitvička jezera. Pregled ovih materijala dat je na kraju završnog rada.

### **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Rad je koncipiran u šest cjelina od kojih je prva uvodna. Druga i treća cjelina odnose se na primjenu strateškog planiranja marketinga zaštićenog područja, te općenito o djelatnosti JUNP Plitvička jezera.

Četvrta cjelina odnosi se na analizu mikro i makro okruženja, te analizu same Ustanove kao davatelja usluge i potrošača odnosno kupaca. U petoj cjelini prikazana je strategija JUNP Plitvička jezera. te očekivani rezultati i potrebna ulaganja. Na kraju je zaključak koji daje osvrt na cjelokupni rad, te završna misao rada.

## 2. PRIMJENA STRATEŠKOG PLANIRANJA MARKETINGA

Strateško planiranje sa svojim zbrojem koncepcija i kreacija, pojavilo se tek ranih sedamdesetih godina<sup>1</sup>. Pedesetih i šezdesetih godina poslovati se moglo s planiranjem poslova. Uz stalni rast ukupne potražnje, čak je i slabim upravljanjem bilo teško postati nelikvidan. Tada su nastupile burne sedamdesete godine. Slijedilo je niz kriza: naglo su porasle cijene nafte (rat na Srednjem istoku 1973. godine;) nadovezale su se nestašice materijala i energije popraćene dvoznamenkastom inflacijom; pojavila se privredna stagnacija i porast nezaposlenosti.

Takav niz šokantnih gibanja zahtijevao je novi način upravljanja procesom planiranja što će tvrtke održati zdravima neovisno o poremećajima u bilo kojem od njihovih poslova ili linijama proizvoda. Novi proces planiranja karakteriziraju tri ključne pretpostavke<sup>2</sup>. Prva zahtijeva upravljanje poslovima kompanije kao nekom portfolio investicijom. Postavlja se pitanje koji postojeći poslovi zaslužuju da ih se izgrađuje, zadržava, postepeno napušta (obire vrhnje, iscjeduje) ili definitivno napušta? To pitanje postaje presudnim kada kompanija više ne raspolaže dovoljnim sredstvima za zadovoljavanje svih svojih tekućih poslova, što se sedamdesetih i dogodilo mnogim tvrtkama. U takvoj je situaciji besmisleno da kompanija proporcionalno smanjuje sredstva za sve poslove. Svaki pojedini posao nosi u sebi različiti profitni potencijal. Stoga kompanija treba preusmjeriti svoja sredstva na poslove što najviše obećavaju.

Druga ključna pretpostavka zahtijeva točnu procjenu budućeg profitnog potencijala svakog pojedinog posla. Tvrtka ne može trajnije graditi predviđanjima, ona mora više analitički graditi scenarije budućih uvjeta na svakom pojedinom tržištu. Nije se dovoljno koristiti podacima o sadašnjoj prodaji ili profitima kao putokazima za poslove što kompanija treba podržati.

Treća ključna pretpostavka na kojoj počiva strategijsko planiranje jest strategija. Za svaki od svojih poslova, radi postizanja dugoročnih ciljeva, kompanija mora razviti strateški marketinški plan. Osim toga, nema jedne jedine strategije što je optimalno za sve konkurente u određenom poslu. Svaka kompanija mora odlučiti što joj je najkorisnije u svjetlu njezina položaja u djelatnosti kao i njezinih ciljeva, mogućnosti i sredstava.

---

<sup>1</sup> Kotler P., Upravljanje marketingom, Informator d.d., Zagreb, 1999, str. 39

<sup>2</sup> Kotler P., Upravljanje marketingom, Informator d.d., Zagreb, 1999, str. 40

Napredak u dinamičkom okruženju ostvaruju poduzetnički subjekti koji se brže i djelotvornije prilagođavaju novim uvjetima na tržištu<sup>3</sup>. Dinamičnost okruženja uvjetuje novi odnos prema poslovanju. Donedavno su na ostvarivanje uspjeha presudan utjecaj imali čimbenici vezani za unutarnju jakost i sposobnost poduzetničkih subjekata, dok je danas uspjeh određen prepoznavanjem i prilagođavanjem utjecajima iz okruženja. Ti utjecaji dolaze od potrošača, odnosno njihovih potreba i želja te aktivnosti koje poduzimaju konkurenti, dobavljači i distributeri. Utjecaji na poslovanje dolaze i iz šireg makrookruženja, odnosno ekonomske politike, tehnoloških trendova, pravnog okvira kojim se reguliraju odnosi u poslovanju, prihvaćenih normi ponašanja u društvu, te demografskih karakteristika.

## **2.1. Značaj primjene marketinškog pristupa u planiranju**

Uspjeh se više ne može graditi na starim osnovama. Poduzetnički subjekti izloženi su novim izazovima, a to su izazovi koji zahtijevaju nova promišljanja i nove pristupe razvoju. Razvoj poduzetničkog subjekta danas nije moguće ostaviti da se događa spontano, on mora biti planiran. Drugim riječima poduzetnički subjekt se u svojem poslovanju i donošenju poslovnih odluka ne može osloniti samo na sekundarne izvore podataka, već se mora usmjeravati na budućnost, jer to bi bilo jednako vožnji automobilom prema naprijed, a gledanjem isključivo u retrovizor prema natrag. Kako bi se uspješno razvijao poduzetnički subjekt mora planirati svoj razvoj, odnosno uvažiti planiranje kao kreativni proces kojim se unaprijed utvrđuje smjer akcija.

Uvažavajući u prethodnoj točki argumentirane postavke da se prilagođavanje promjenama u dinamičkom okruženju ostvaruje integralnim – cjelovitim marketinškim planiranjem to planiranju marketinških aktivnosti daje posebni značaj. Naime, kako je navedeno, marketing je postao dominantna poslovna funkcija, što znači da su marketinški ciljevi ujedno i ciljevi poduzetničkog subjekta, a sve ostale poslovne funkcije svoje ciljeve, osobito tržišne, ostvaruju preko poslovne funkcije marketinga.

---

<sup>3</sup> Grbac B. i Meler M.: Marketinško planiranje, Marketing za poduzetnike, Zagreb, 2007, str 27

Nadalje, marketinško planiranje je nužno jer je vrijeme kojim poduzetnik raspolaže vrlo dragocjeno i neprimjereno ga je trošiti na poslovne odluke koje se moraju donositi pod pritiskom vremena ili bez dobre osnove. Također, bez dobre osnove nije moguće prepoznati i na vrijeme iskoristiti prilike koje se javljaju na tržištu, a ponekad niti izbjeći prepreke. Time ne samo da se gubi mogućnost za razvoj već se mogu javiti krize zbog pojave nove konkurencije, problema s dobavljačima ili distributerima. Pored ostaloga, prednosti marketinškog planiranja proizlaze iz činjenice da se na taj način sustavno pristupa razmišljanju o budućnosti poduzetničkog subjekta.

## **2.2. Proces i struktura strateškog marketing plana**

Svaka tvrtka sastoji se od više organizacijskih jedinica kao što su odjel poduzeća, odjel strateške poslovne jedinice i odjel marketinga ili proizvodni odjel. Proces strateškog planiranja provodi se na svim ovim odjelima. Na koji će se način obaviti strateško planiranje ovisi prije svega od veličini poduzeća. Ono što je zajedničko svakom poduzeću bez obzira na njegovu veličinu je da se strateško planiranje vrši na odjelu proizvoda, jer bez proizvoda kao ponude na tržištu, ne bi postojalo ni poduzeće. Strateškim planom na nivou poduzeća usmjerava se poslovanje cijele kompanije.

Marketinško planiranje pomaže nam nositi se sa sve većom nestabilnošću, složenom okolinom, pritiskom konkurencije i sve bržim tehnološkim promjenama a koristi za: marketere, nadređene, podređene i operativne funkcije. Omogućava da se uvede organizirani pristup problemima, razvije posebnost, odrede komparativne prednosti, osiguraju dosljedni odnosi, dobije podrška i resursi, postave ciljevi i strategije, ljudi obavežu na izvršenje zadataka i služi za informiranje. <sup>4</sup>

Polazišna točka strateških marketinških analiza podrazumijeva tržišnu provjeru i prikaz tržišnih rezultata. Kao prvo, trebaju se definirati tržišta na kojima poduzeće jest ili na kojem želi biti te kako se ta tržišta dijele na segmente klijenata sa sličnim potrebama. Na izbor tržišta utjecat će korporativni ciljevi kao i raspoloživa sredstva. Prikupljat će se informacije o tržištima, kao što je veličina i rast tržišta te procijene za budućnost. Kad se definira svako tržište ili segment, treba razumjeti kakve vrijednosti žele ili trebaju

---

<sup>4</sup> Grbac B. i Meler M.: Marketinško planiranje, Marketing za poduzetnike, Zagreb, 2007, str 27

klijenti unutar segmenta. Jednostavno govoreći, vrijednosti su korist koja se dobiva od proizvoda ili usluge, ali mogu također obuhvaćati vrijednosti koje klijent vidi u popratnim uslugama kao što je održavnje ili informiranje. Ovaj korak također uključuje ono što je klijent spreman dati zauzvrat, u smislu cijene i drugih kriterija kao što su trošak uporabe tijekom životnog ciklusa ili pogodnost kupnje.

Potrebe klijenata za vrijednostima mogu se izraziti temeljem analize ključnih čimbenika uspjeha, koja može uključivati kriterije poput specifikacije, kvalitete ili pouzdanosti proizvoda, kvalitete i spektra usluga, cijene i lakoće kupnje, koji mogu također sadržavati ocjene što prikazuju njihovu relativnu važnost za klijenta kod odluke o kupnji.

### **3. NACIONALNI PARK PLITVIČKA JEZERA**

Nacionalni park Plitvička jezera osobita je geološka i hidrogeološka krška pojava. Kompleks Plitvičkih jezera proglašen je nacionalnim parkom 8. travnja 1949. godine. To je najveći, najstariji i najposjećeniji hrvatski nacionalni park. Predstavlja šumovit planinski kraj u kojem se nalazi 16 jezera različite veličine, ispunjenima kristalnom modrozelenom vodom. Jezera dobivaju vodu od brojnih rječica i potoka, a međusobno su spojena kaskadama i slapovima. Sedrene barijere, koje su nastale u razdoblju od desetak tisuća godina, jedna su od temeljnih osobitosti Parka. Poseban zemljopisni položaj i specifične klimatske značajke pridonijeli su nastanku mnogih prirodnih fenomena i bogatoj biološkoj raznolikosti. Sedreni sedimenti oblikovani su od pleistocena do danas u vrtačama i depresijama između okolnih planina. Gornja jezera na jugu pretežno se sastoje od dolomita, a Donja jezera na sjeveru od vapnenačkih stijena.<sup>5</sup>

Prostrani šumski kompleksi, iznimne prirodne ljepote jezera i slapova, bogatstvo flore i faune, planinski zrak, kontrasti jesenjih boja, šumske staze i drveni mostići i još mnogo toga dio su neponovljive cjeline koju je i UNESCO proglasio svjetskom prirodnom baštinom, 1979. godine, među prvima u svijetu. Park je podijeljen na užu i širu zonu prema stupnju zaštite. Nalazi se na području dvije županije, 91% parka je u Ličko-senjskoj županiji, a 9% u Karlovačkoj županiji. Na Plitvičkim jezerima nalazi se i izvor rijeke Korane, koja se napaja vodom iz jezera. Klima u nacionalnom parku je umjerena planinska. Prvi ozbiljni počeci

---

<sup>5</sup> <http://www.np-plitvicka-jezera.hr>, 18.08.2017.

turizma na Plitvičkim jezerima potječu 1861. godine. Na krvavi Uskrs 1991. godine na Plitvicama je poginuo prvi hrvatski branitelj Josip Jović. Godine 2011. bilo je više od milijun posjetitelja po prvi puta u povijesti ovog nacionalnog parka.<sup>6</sup>

Mnogi su istraživači pridonijeli poznavanju i razvoju Plitvičkih jezera, a od njih se posebno izdvaja Ivo Pevalek, kojemu je podignuta i spomen-ploča.

Nacionalni park sastoji se od 16 jezera, koja se stepenasto prelijevaju i silaze jedno u drugo u nizu od 5460 m zračne linije. Jezera se dijele na Gornja i Donja jezera. Gornja jezera su: Prošćansko jezero, Ciginovac, Okrugljak, Batinovac, Veliko jezero, Malo jezero, Vir, Galovac, Milino jezero, Gradinsko jezero, Veliki Burget i Kozjak. Donja jezera su: Milanovac, Gavanovac, Kaluđerovac i Novakovića Brod.

Jezera natapaju vode Crne i Bijele rijeke s pritoka te Rječica i njene pritoke. Ima mnogo izvora, na kojima voda obilno izvire. To su tipična krška vrela nastala na rasjedima propusnih i nepropusnih geoloških formacija. Najveće jezero je Kozjak s 81,5 hektara površine, ujedno i najdublje s 47 m. Prošćansko jezero je drugo po veličini i proteže se od juga prema sjeveru u duljini od 2,5 km. Na Gornjim jezerima uglavnom je dolomitna geološka građa, a na Donjima od vapnenca. Spilja ima oko 30. Sedrene barijere, koje dijele jedno jezero od drugoga su od vapnenca istaloženog iz vode. Građa sedrenih barijera je vrlo osjetljiva i krhka pa zahtijeva visok stupanj zaštite. Tri glavna elementa su: obilje vode, sedrotvorci i sedra. Bez vode ne bi bilo ni jezera ni slapova ni bujne vegetacije. Sedrotvorci su biljke, koje stvaraju sedrene stijene i mijenjaju oblik jezera i jezerska korita. Sedrene barijere su biološki fenomen izuzetne ljepote. Jedan od najljepših slapova na Plitvicama - slap između Milanovca i Gavanovca nazvan je "slap Milke Trnine" po hrvatskoj opernoj primadoni.

Prvi ozbiljni počeci turizma na Plitvičkim jezerima potječu 1861. godine. Oficiri Vojne krajine sagradili su te godine prvu turističku kuću nazvanu "carska kuća" na Velikoj poljani s kapacitetom od samo 3 sobe. Godine 1894., Plitvička jezera je posjetilo 1000 turista i putnika. Hotel s 28 soba izgrađen je 1896. godine. Godine 1922. bilo je 250 soba. Puno je na razvoj turizma utjecala gradnja ličke pruge 1927. godine. Godine 1937., bilo je 668 smještajnih mjesta, 24.000 noćenja od čega 18.000 domaćih i 6000 stranih turista. Hotel je 1938. godine izgorio, a u Drugom svjetskom ratu uništeno je gotove sve do tada sagrađeno.

---

<sup>6</sup> <http://www.np-plitvicka-jezera.hr>, 18.08.2017.

Slika 1. Slapovi Milke Trnine, Nacionalni park Plitvička jezera



Izvor: <https://i0.wp.com/tris.com.hr/wp-content/uploads/2014/03/slapovi-milke-trnine.jpg>, 18.08.2017.

Poslije Drugog svjetskog rata, izgrađen je hotel "Jezero" s 500 postelja, turističko naselje Medveđak, restoran "Lička kuća" s tradicionalnim jelima i jedinstvenom ličkom arhitekturom, stambeno naselje Mukinje za osoblje s dječjim vrtićem i knjižnicom. Sagrađene su i ceste. Državna cesta od Zagreba prema Splitu prolazi kroz Plitvička jezera. Sagrađeni su i plinovodi i dalekovodi, uređene pješačke staze, uveden prijevoz manjim brodovima i provedena daljna znanstvena istraživanja. Godine 1971. bilo je oko 1000 postelja u Nacionalnom parku i oko 200 u blizini parka te kamp naselje s oko 15.500 smještaja u šatorima. Proglašenjem Plitvičkih jezera svjetskom baštinom pod zaštiom UNESCO-a 1979. godine nastavljen je ubrzani razvoj turizma u samom nacionalnom parku koji je svoj vrhunac doživio predratnih godina. Tijekom Domovinskog rata područje Plitvičkih jezera je bilo okupirano, te nije zabilježilo nikakav turistički rezultat. Tek nakon operacije Oluja i oslobođenja Plitvička jezera ponovno doživljavaju stvarni uzlet u broju posjetitelja koji je tijekom nekoliko godina dosegao prijeratne brojke.<sup>7</sup>

Plitvička jezera sastoje se od 16 jezera koja su smještena na području između Male Kapele i Plješivice u Lici. Cijeli se ovaj kraj na nekim kartama još uvijek naziva Vražji vrt, zbog svojeg položaja i povijesti. Prema legendi Plitvička su jezera nastala nakon velike suše. Ljudi, životinje i bilje, čeznuli su za kapljicom vode. Narod se molio i molio. Tada se u dolini pojavi Crna Kraljica sa svojom veličanstvenom pratnjom; ona se smilovala narodu i uz jak

---

<sup>7</sup> <http://www.np-plitvicka-jezera.hr>, 18.08.2017.



vjetar i grmljavinu na zemlju je konačno pala kiša. Kiša je padala tako dugo, dok razina vode nije narasla dovoljno, da oformi jezera.<sup>8</sup>

### 3.1. Priča o NP Plitvička jezera

Jezerski vrtovi povezani slapovima i zagrljeni gorskim šumama. Plitvička jezera – veličanstveno i dinamično lice prirode koje se neprestano transformira. Iako znanost nudi neupitan odgovor nastanka Plitvičkih jezera i sedrenih barijera, voda je u kršu uvijek za ljude imala mitska obilježja. Tako legenda kaže da se nakon dugotrajne suše Crna Kraljica smilovala kršu i spustila silnu kišu na tlo, a zaostala je voda stvorila jezera.

Samo život može na takav način spojiti kamen, vodu i šumu. Ljepša od bilo kojeg opisa, živopisnija od najbolje fotografije, začudnija od bilo kakvog videozapisa – samo dolazak na Plitvička jezera može ostaviti puni dojam ljepote koja se nalazi na popisu svjetski najpoznatijih imena prirodnih ljepota. Najimpozantnijih. Najočuvanijih. Najposebnijih. Među prvima su Plitvička jezera stavljena na UNESCO-ov Popis svjetske prirodne i kulturne baštine. Najstariji su nacionalni park u Hrvatskoj.<sup>9</sup>

Šesnaest većih, imenovanih, i znatan broj malih jezera kaskadno su povezani slapovima. Visinska razlika između prvoga jezera, Prošćanskog, i posljednjeg jezera u nizu, Novakovića Broda, iznosi 134 metara. Najveću količinu vode jezerima donose Crna i Bijela rijeka koje se spajaju u rijeku Maticu čije vode dotječu u Prošćansko jezero. Jezera se dijele na Gornja smještena na dolomitnoj podlozi, i Donja usječena u vapnenačkom kanjonu. Tako ih je narod nazvao, tako ih je podijelio. Gornja jezera čini 12 jezera, među kojima dva najveća jezera sustava, Kozjak i Prošćansko, na Donja jezera otpada tek manji dio jezerske površine i predstavljena su sa četiri jezera.

Kako je nastala ovakva ljepota, koja je tajna prirode na ovome u svijetu jedinstvenom geološkom i hidrološkom području? Znanost otkriva kako su za nastanak najzaslužnije bakterije, alge i mahovine. Klimatski uvjeti i mjesta intenzivnog prozračivanja vode stvaraju povoljne uvjete za život tih organizama. Ako voda koja pristiže u sebi nosi dovoljno otopljenog kalcijevog karbonata, što nije rijetka pojava u krškim krajevima, takav se kalcijev

---

<sup>8</sup> <http://www.np-plitvicka-jezera.hr>, 18.08.2017.

<sup>9</sup> <https://www.parkovihrvatske.hr/nacionalni-park-plitvicka-jezera>, 29.08.2017.

karbonat uz pomoć algi, bakterija i mahovine zadržava i učvršćuje na površini već nastalih sedrenih barijera i na biljnoj vegetaciji u jezerima.<sup>10</sup>

Tako nastaje sedra, bigar ili travertin. Tijekom vremena iz vode se taloži kalcijev karbonat, slaže poput malih kristala na dno i na te biljke te tako nastaju i pregrade u riječnom koritu koje slojevito rastu stvarajući uzvodno jezera. Zato su Plitvička jezera nastala u tom specifičnom fizikalno-kemijskom i biodinamičkom procesu. Proces je neprestan, jezera se stalno mijenjaju, postoje potopljene barijere u jezerima, kao i one koje će tek izrasti i izdignuti se izvan vodene površine. Sedra aktivno raste između jedan i tri centimetra godišnje.

Stoga je izgled Plitvičkih jezera u sadašnjosti uvijek samo trenutak u njegovoj budućoj povijesti. Plitvička jezera i slapovi vrlo su mlade tvorevine. Neka od današnjih slapišta nisu starija od 4000 godina. Smatra se da su jezera u ovom obliku nastala prije 12 000 do 15 000 godina. Također je u nastajanju ovog sustava kakvim ga danas vidimo, važan utjecaj klime, odnosno spoznaja da su sedrene barijere rasle i bile aktivne u međuledenim dobima geološke prošlosti Zemlje. Na Plitvičkim jezerima pronađena je i sedra starija od 300 000 godina, što upućuje na negdašnje barijere i vrijeme kada je temperatura bila povoljna za njezino stvaranje. Topla su razdoblja pogodna za obilnije taloženje kalcijevog karbonata, odnosno nastanak sedre. U hladnim se razdobljima sedra razara. Mekana je i šupljikava i zamrzavanje vode uzrokuje pucanje i uništavanje sedre.

Jedan slap na jezerima različit je od svih ostalih. To je slap visok 78 m i ujedno najviši u Hrvatskoj, a razlikuje se postankom i izgledom od ostalih. On jedini ne dolazi iz jezera i ne pada u jezero. Voda koja dotječe na slap potječe od potoka Plitvica i obrušava se svom objedinjenom snagom niz okomitu vapnenačku stijenu, dok većina plitvičkih slapova raspoređuje svoju snagu u razgranati pad. Ispod posljednjeg jezera, Novakovića Broda, nastaju slapovi Sastavci. Voda koja se skuplja u podnožju ovih slapova i voda koja dotječe s Velikog slapa, rađa rijeku Koranu koja dalje nastavlja svoj put pregrađena nekolicinom slapova i prolazeći kroz kanjon vapnenačkih stijena.

Plitvička su jezera smještena na istoku Like, između Male Kapele i Ličke Plješivice. Obgrljena su šumom i nisu na visokoj nadmorskoj visini pa su u potpunosti uklopljena u gorski krajolik.

---

<sup>10</sup> <https://www.parkovihrvatske.hr/nacionalni-park-plitvicka-jezera>, 29.08.2017.

Pomisao na Nacionalni park Plitvička jezera prije svega su – jezera, koja i jesu najatraktivniji fenomen. Zaštićena površina Parka daleko je veća i prostire se na gotovo tristotinjak četvornih kilometara. Da bi se jezerski fenomen očuvao, potrebno je bilo zaštititi njegovo okruženje i slivno područje.<sup>11</sup> Vodene veze u kršu su i podzemne i nadzemne. Šuma je veliki „regulator“ plitvičkih voda. U vlažnim razdobljima zadržava vodu, a u sušnim „sačuvanu“ raspoređuje kako bi se život opskrbio nezamjenjivim elementom, vodom.

Šume na Plitvičkim jezerima u redu su najočuvanijih šuma i prisutno je čak 11 šumskih zajednica. Čorkova uvala najočuvaniji je prirodni kompleks šume u parku. Na osamdeset hektara velikoj površini zabilježena je netaknuta prašumska struktura jelovo-bukove šume na nadmorskoj visini do 1028 metara. Stabla se tamo propinju uvis i preko pedeset metara: impozantno je naći se podno tih gorostasa.

Najpoznatiji šumski stanovnik zasigurno je smeđi medvjed (*Ursus arctos*). Njegovo kretanje godinama je predmet pažnje i praćenja tako da znamo da redovito napušta granice Parka. Zaštićena je vrsta, kao i vuk. Plitvička šuma neprocjenjivo je utočište zvijerima. Rijetka vidra također obitava upravo ovdje. U vodama se nalaze riječni rak (*Astacus astacus*) i potočna pastrva (*Salmo trutta fario*). Flora je također zaštićena, među ostalim i brojne vrste orhideja – čak ih je šezdesetak vrsta, među kojima i gospina papučica (*Cypripedium calceolus*). S obzirom na to da su jezera smještena u krškom kraju, uz krške fenomene ponikve ili vrtače, tu su jame i špilje. U vapnenačkom dijelu Plitvičkih jezera i u kanjonu Korane nalazimo Crnu pećinu i pećinu Vile Jezerkinje.

U skladu sa zaštićenim područjem Parka, u njegovim granicama, živi lokalno stanovništvo u karakterističnim, razbacanim selima dinarskog tipa. Tradicijsko nasljeđe lokalnih ljudi vidljivo je kroz mlinice u Parku i u pokojoj pili za drvo na vodeni pogon.

Većina će izabrati ljeto za posjet Plitvičkim jezerima kada ona buče snagom vode i moći obrušavajućih slapova. Plitvička su lica nezaboravna bez obzira na kalendarsko razdoblje. Ne postoji najbolji trenutak za posjet Nacionalnom parku Plitvička jezera jer su mijenjajuća lica prirode nepromjenjiva u svojoj ljepoti. Paleta jesenskih boja u svim nijansama ogleda se u jezerima i za mnoge je jesen na Plitvičkim jezerima nezaboravna. Zima je fascinantna. U ledu zaustavljena snaga slapova, tišina ledenih livada ispod kojih je jezerska voda. Zadivljujući pejzaž nebrojenih sigi.

---

<sup>11</sup> <https://www.parkovihrvatske.hr/nacionalni-park-plitvicka-jezera>, 29.08.2017.

Nekoć, na prvim kartama iz 17. stoljeća, cijeli je plitvički kraj bio označen nazivom „Vražji vrtal“. U puku isti nije poznat, a kako je prostor povijesno bio nemirna granica prema Osmanlijskom Carstvu, za pretpostaviti je da je naziv u skladu s tom činjenicom. Prvu riječ tog naziva danas je progutala povijest. Ostao je vrt kaskadnih jezera. Prekrasna vodena povorka koju možete pratiti šetajući izgrađenim stazama koje ne remete život jezera i stvaranje sedre, tog osjetljivog graditelja koji ostavlja impozantno prirodno graditeljstvo. Kojom god stazom zašli na Plitvička jezera, valja zadržati svijest da ste počašćeni prolaziti kroz najdojmljiviju kršku cjelinu u svijetu. Gost ste jednog od najvrednijih svjetskih zaštićenih područja.<sup>12</sup>

### **3.2. Akademik dr. Ivo Pevalek**

Hrvatski botaničar, sveučilišni profesor i akademik dr. Ivo Pevalek rođen je u Novigradu Podravskom 8. svibnja 1893. godine, a umro je u Zagrebu 9. siječnja 1967. godine. Akademik Ivo Pevalek jedan je od najzaslužnijih osoba za proglašenje Plitvičkih jezera nacionalnim parkom što se dogodilo 8. travnja 1949. godine. On je otkrio da su vodene mahovine i alge presudne za jedinstvenu geomorfologiju Plitvičkih jezera i da je njihov glavni fenomen stvaranje sedrenih barijera. Upravo su zbog toga Plitvička jezera zakonski zaštićena.

Pevalek je nakon osnovnog obrazovanja u rodnoj Podravini polazio gimnaziju i Filozofski fakultet Sveučilišta u Zagrebu gdje je 1923. godine i doktorirao. Već nakon diplomiranja se usavršavao u Austriji, Njemačkoj i Švicarskoj. Više puta je sudjelovao u međunarodnim botaničkim istraživanjima u Europi i Africi. Od 1924. godine radio je kao izvanredni i redovni profesor botanike na Gospodarsko-šumarkom fakultetu u Zagrebu gdje je u nekoliko navrata bio dekan. Bio je član Jugoslavenske akademije znanosti i umjetnosti. Njegovi vrijedni i brojni znanstveni radovi rezultat su istraživanja flore, algi, gljiva te vegetacije slapova kraških rijeka i jezera. Biološka stanica, odnosno znanstveno-istraživačka postaja „Plitvička jezera“ koja je osnovana 1961. godine danas djeluje kao Znanstveno stručni centar „Ivo Pevalek“.

---

<sup>12</sup> <https://www.parkovihrvatske.hr/nacionalni-park-plitvicka-jezera>, 29.08.2017.

Akademik Ivo Pevalek jedan je od ranih istraživača Đurđevečkih peski. Naime, ondje je 1915. godine obavio prva mikološka i algološka istraživanja o čemu su on i Vale Vouk objavili znanstvene radove, a Pevalek je u posebnom radu obradio alge s Đurđevečkih peski.<sup>13</sup>

### 3.3. Organizacijska struktura NP Plitvička jezera

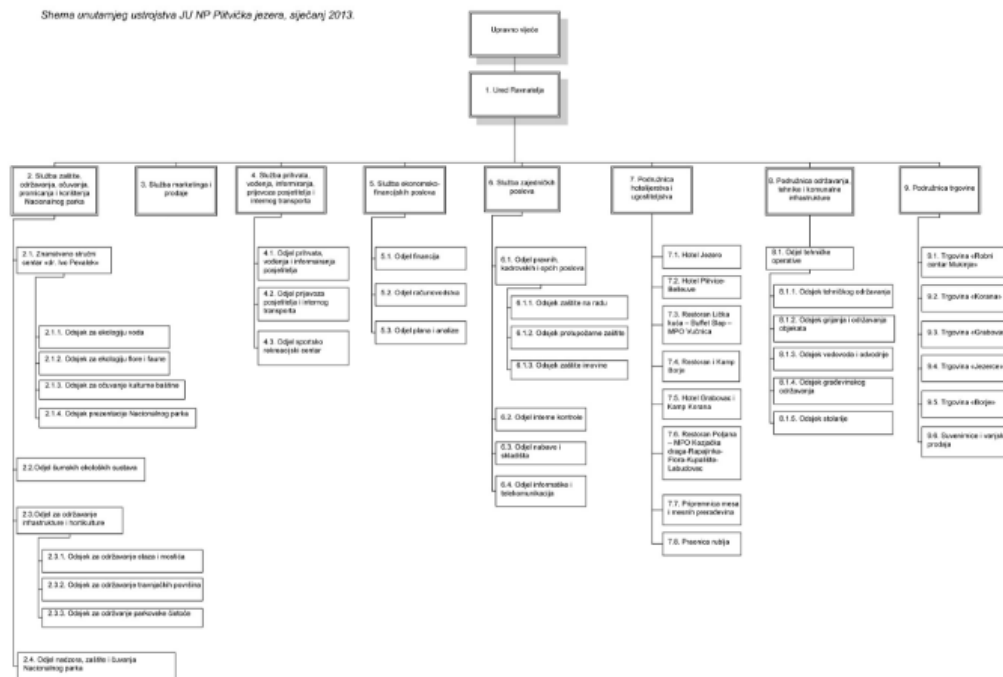
Nacionalnim parkom upravlja Javna ustanova u nadležnosti Ministarstva zaštite okoliša i energetike. Djelatnost Ustanove uključuje zaštitu, održavanje i promicanje Nacionalnog parka u cilju zaštite i očuvanja izvornosti prirode, osiguravanje neometanog odvijanja prirodnih procesa i održivog korištenja prirodnih dobara te nadzor nad provođenjem uvjeta i mjera zaštite prirode na zaštićenom području. Dodatno, Park posjeduje i upravlja s tri hotela („Jezero“, „Plitvice“ i „Bellevue“) koji se nalaze u samom Parku, jednim hotelom izvan granica Parka („Grabovac“), dva kampa („Korana“ i „Borje“), nizom restorana unutar Parka, trgovinama na području Parka te nizom stambenih zgrada, objekata i komunalnom infrastrukturom. U Parku se nalazi vila „Izvor“, koja nije u funkciji, a neriješeno je vlasništvo nad istom. Treba riješiti pitanje vlasništva, a iza toga kroz koncesiju ili najam istu staviti u funkciju. Motel „Plitvice“ u Lučkom kod Zagreba također je u većinskom vlasništvu Uprave Parka. Tijela Javne ustanove čine upravno vijeće, ravnatelj i stručni voditelj. Upravno vijeće donosi ključne razvojne odluke, a poslovanje Ustanove organizira i vodi ravnatelj kojeg imenuje ministar na razdoblje od četiri godine. Stručni rad Ustanove vodi stručni voditelj (služba zaštite). Unutarnje ustrojstvo i djelatnost Ustanove određeno je Statutom i Pravilnikom o unutarnjem ustrojstvu i načinu rada. Radi osiguranja skladnog, stručnog i sustavnog obavljanja djelatnosti Ustanove u upravljanju Nacionalnim parkom Plitvička jezera, Ustanova je podijeljena na 2 službe i 3 podružnice kojima upravlja Ured ravnatelja. Unutarnje ustrojstvene jedinice Ustanove su: Ured ravnatelja, Služba zaštite, održavanja, očuvanja, promicanja i korištenja Nacionalnog parka, Služba zajedničkih poslova, Podružnica hotelijerstva i ugostiteljstva, Podružnica održavanja tehnike i komunalne infrastrukture i Podružnica trgovine.

U sklopu svih odjela u Parku je trenutno zaposleno više od 730 djelatnika, od kojih oko 130 djelatnika obavlja poslove vezane uz zaštitu prirode. Sve aktivnosti Parka financirane su iz vlastitog prihoda Parka.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> Đurđevečki Peski, urednik Roman Ozimec. Zagreb: ADIPA, 2016., str. 11

## Prikaz 1. Organizacijska struktura JUNP Plitvička jezera



Izvor: <http://www.np-plitvicka-jezera.hr/hr/upravljanje-parkom/organizacijska-struktura/>, 18.08.2017.

### 3.4. Vizija Nacionalnog parka Plitvička jezera

Vizija Nacionalnog parka Plitvička jezera povezuje sve interesne skupine i dionike u osiguranju kvalitetnije budućnosti, kako Parka tako i lokalne zajednice, i svih dionika. Sve upravljačke aktivnosti moraju biti u potpunom suglasju s ovom vizijom, budući da ona odražava svrhu Parka i ciljeve njegovog razvoja te ključne smjernice upravljanja. Nacionalni park Plitvička jezera ostat će Svjetska prirodna baština UNESCO-a, hrvatski predvodnik u očuvanju i promicanju jedinstvenih prirodnih i kulturnih vrijednosti u njihovoj valorizaciji kroz održivi turizam na dobrobit regije, lokalne zajednice i zadovoljstvo posjetitelja. Park je u ulozi pokretača održivog razvoja u regiji te prostora koji pruža nova iskustva posjetiteljima, posebice s obzirom na jedinstvenost prirode i mogućnosti rekreacije. Vizijom se također ističe i obrazovna funkcija Parka. Vizija predstavlja temeljni okvir za donošenje razvojnih odluka u Parku te sve aktivnosti moraju voditi njezinu ostvarenju. Kako bi se vizija ostvarila, utvrđeni su sljedeći dugoročni ciljevi:

<sup>14</sup>Plan Upravljanja NP Plitvička jezera (2007). Zagreb, Arcode. – Organizacijska struktura, str. 20

- ♣ Očuvati jedinstvenu kršku biološku raznolikost omogućavajući nesmetane prirodne procese te osiguravajući zaštitu područja s neznatnim ljudskim utjecajem.
- ♣ Suradnja lokalne zajednice i uprave Parka u planiranju i provođenju lokalnog razvoja.
- ♣ Osiguravanje dostupnosti istinskog doživljaja prirodnih vrijednosti Parka za posjetitelje.

Ciljevi utvrđeni tijekom izrade Plana upravljanja istovjetni su izvornim ciljevima zbog kojih je Park osnovan. To se naročito odnosi na očuvanje prirode s naglaskom na jezera i proces nastajanja sedre te mogućnosti obrazovanja i rekreacije posjetitelja. Novi aspekt koji se uvodi ovim Planom upravljanja je očuvanje divljine kao posebne značajke Parka i mogućnost njenog vrednovanja kao resursne osnove održivog razvoja lokalne zajednice te njihovog aktivnog sudjelovanja u očuvanju i upravljanju zaštićenim područjem. Nacionalni park Plitvička jezera odlikuje se visokovrijednim i raznolikim krajobrazom s izraženim netaknutim i nepromijenjenim značajkama krša. Velik dio Parka nije aktivno korišten tijekom proteklih nekoliko desetljeća, dok su drugi dijelovi bili pod utjecajem ljudskih aktivnosti (npr. travnjaci). Prostor Parka zasigurno će se vremenom mijenjati, ali svi dionici uključeni u upravljanje Parkom moraju osigurati da se te promjene događaju na način kojim će Park očuvati svoj značaj mjesta izuzetne, očuvane prirodne i kulturne baštine. Tri su temeljna cilja predviđena za dugoročno održivo upravljanje Parkom:

- ♣ Očuvanje – trajno očuvati krajobraznu i biološku raznolikost te kulturnu baštinu.
- ♣ Obrazovanje i rekreacija – promicati mogućnosti za razumijevanje važnosti očuvanja prirodnih vrijednosti i kulturne baštine te uživanje u netaknutoj prirodi i ostalim posebitostima Parka.
- ♣ Jačanje lokalne zajednice – pojačati započetu suradnju s lokalnom zajednicom u održivom korištenju prirodnih dobara Parka s ciljem lokalnog, odnosno regionalnog gospodarskog rasta i razvoja, osiguravanja prihoda lokalnom stanovništvu te otvaranja novih radnih mjesta.<sup>15</sup>

---

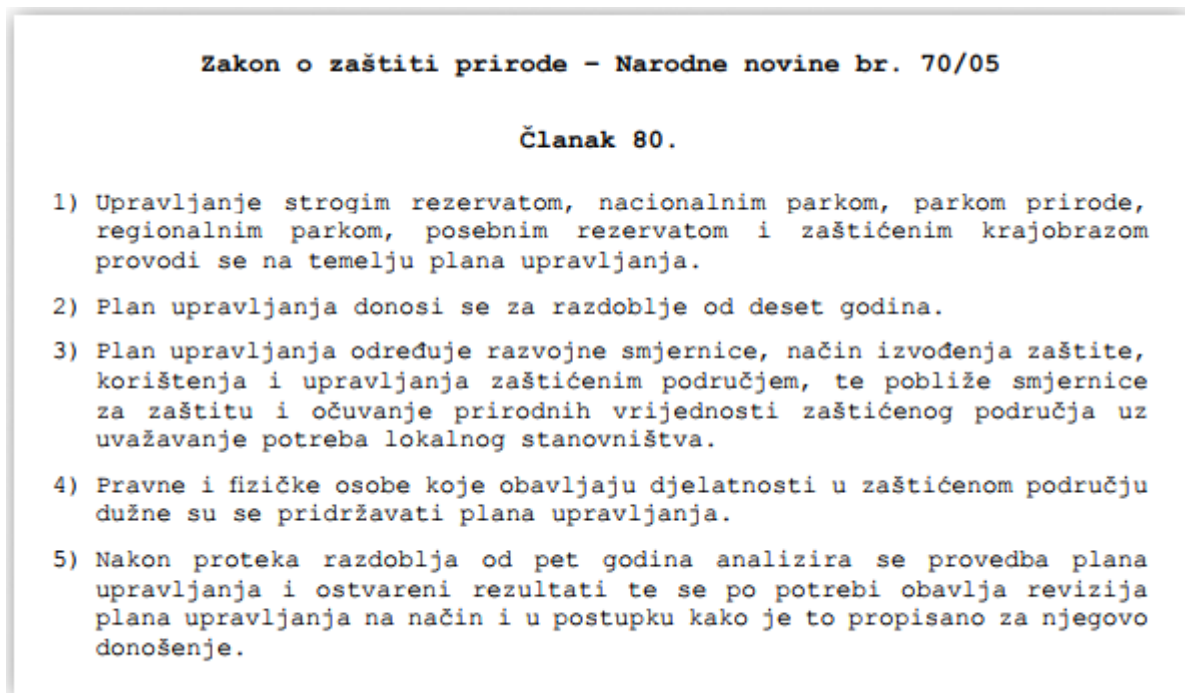
<sup>15</sup>Plan Upravljanja NP Plitvička jezera (2007). Zagreb, Arcode. - Vizija NP Plitvička jezera, str. 15

## 4. ANALIZA, TRENUTNO STANJE I VRIJEDNOSTI NACIONALNOG PARKA PLITVIČKA JEZERA

### 4.1. Institucionalni i zakonodavni okvir

Zaštita prirode u Republici Hrvatskoj uređena je velikim brojem pravnih propisa. Osnovni pravni propis kojim se uređuje očuvanje biološke i krajobrazne raznolikosti je Zakon o zaštiti prirode (NN 70/05). Ovim Zakonom su utvrđene kategorije zaštićenih područja, te način upravljanja zaštićenim područjima kao i osnovni dokumenti za upravljanje zaštićenim područjima. Nacionalnim parkovima i parkovima prirode upravljaju Javne ustanove koje osniva Vlada Republike Hrvatske. Obvezu izrade Plana upravljanja propisuje Zakon u članku 80. Plan upravljanja donosi Upravno vijeće Javne ustanove, uz suglasnost Ministarstva kulture i prethodno stručno mišljenje Državnog zavoda za zaštitu prirode, za razdoblje od 10 godina. Plana upravljanja osigurava se sudjelovanje javnosti te se provodi kroz godišnje programe zaštite, očuvanja, korištenja i promicanja zaštićenog područja.<sup>16</sup>

Slika 2. Zakon o zaštiti prirode – NN br.70/05



Izvor: <http://www.np-plitvicka-jezera.hr/files/file/NPplitvice-plan-upravljanja.pdf>,  
18.08.2017.

<sup>16</sup> Plan Upravljanja NP Plitvička jezera (2007). Zagreb, Arcode.- Institucionalni i zakonodavni okvir, str. 18



U kontekstu strategije marketinga jasno je da analiza stanja znači sagledavanje pozicije JUNP Plitvička jezera, njenih proizvoda ili usluga u određenom trenutku (vremenu) te razmatranje onih odluka koje, imajući na umu poziciju, trebaju biti donesene, a vezane su uz bližu i dalju budućnost Ustanove u cjelini ili njezinih proizvoda i usluga. Analiza stanja podrazumijeva prikupljanje informacija o sadašnjem stanju JUNP Plitvička jezera tržištu (promatrano kroz sve odnose na tržištu), u namjeri da te informacije posluže kao oslonac za donošenje odluka o tome što će Ustanova poduzeti u budućnosti. U tu svrhu treba sagledati interne i eksterne činitelje, i to putem tri vremenska stanja: prošlosti, sadašnjosti i budućnosti. Analizu stanja treba sagledati u okviru strateškog marketinškog planiranja. Nije opravdano provoditi analizu stanja ako se ne provodi cjelovito i ako se njezini rezultati ne koriste u donošenju odluka. Jedna od najvažnijih aktivnosti uprave je motrenje okoline i prepoznavanje opasnosti i prilika za organizaciju JUNP Plitvička jezera.<sup>17</sup> Većina rukovoditelja mora biti osjetljiva na širok raspon događaja i trendova koji bi mogli djelovati u svom djelokrugu rada. Bitno je saznati čime su zaokupljeni kupci i klijenti, prikupiti podatke o raspoloživosti dobavljača i prodavača, o akcijama konkurenata, trendovima na tržištu, ekonomskim uvjetima, politici vlade, tehnološkom razvoju, itd. Vanjski nadzor (pretraživanje okoline) daje informacije potrebne za strateško planiranje i upravljanje krizama, te je potrebnija kada organizacija jače ovisi o vanjskim suradnicima, kada se okolina brzo mijenja i kada je organizacija suočena s ozbiljnim konkurentima ili prijetnjama vanjskih neprijatelja. Praćenje okoline obično se smatra važnijim za rukovoditelje na višim razinama upravljanja. Poduzeće nije izolirani sustav koje je sam po sebi dovoljan, već ono djeluje kao podsustav širega gospodarskog sustava. Uvjete djelovanja i uspješnosti poduzeća bitno određuju čimbenici interne okoline, a pogotovo čimbenici eksterne okoline poduzeća. Menadžment ne upravlja poduzećem samo na temelju znanja najučinkovitijih tehnika i metoda menadžmenta, već polazi od karakteristika utjecajne okoline poduzeća i očekivanja koja ta okolina od njega ima da bi primijenio kombinaciju onih metoda menadžmenta koje najbolje korespondiraju s tim karakteristikama i očekivanjima u cilju postizanja dinamičke optimalizacije poslovnih rezultata poduzeća. Eksterna okolina neprekidno i kontinuirano stvara nove prilike, ali i prijetnje za djelovanje poduzeća, a njegova interna okolina predstavlja snage i slabosti u sučeljavanju s promjenama eksterne okoline. Kontinuirano korištenje eksternih prilika i izbjegavanja prijetnji efikasnim korištenjem internih snaga i

---

<sup>17</sup> Plan Upravljanja NP Plitvička jezera (2007). Zagreb, Arcode.- Institucionalni i zakonodavni okvir, str. 18

eliminiranjem slabosti fokus je na koji je usmjeren suvremeni menadžment.<sup>18</sup> Vanjska okolina svojim značajkama presudno utječe na način, a često i na uspješnost poslovanja suvremenog poduzeća. Suvremeno poduzeće djeluje u uvjetima kompleksnosti i dinamičnosti svih komponenata okoline koje karakteriziraju brze, burne i neočekivane promjene. Prilike i prijetnje najčešće nisu datost niti konstante, tj. ono što je nekome prijetnja, drugomu je prilika ili ono što je danas prijetnja, već sutra može postati prilika.<sup>19</sup>

## 4.2. SWOT analiza

Strategijska analiza u literaturi je poznata kao SWOT-analiza. Snage (Strengths) i slabosti (Weaknesses), uz prilike (Opportunities) i prijetnje (Threats), predstavljaju ne samo glavna obilježja interne i eksterne okoline, nego i glavne sastavnice SWOT-analize, koja je, ujedno, i najbolja potvrda povezanosti interne i eksterne okoline<sup>20</sup>

Analiza okruženja ili okoline podrazumijeva istraživanje svih važnijih karakteristika kako vanjskog tako i unutarnjeg okruženja sa svrhom identifikacije strateških čimbenika koji će odrediti budućnost poduzeća. Analiza okruženja i identifikacija strateških čimbenika može se sagledati kao potpora odlučivanju u procesu formulacije strategije. Prednosti SWOT-a su da je ključni element formulacije strateške opcije usklađivanje organizacijskih snaga i slabosti s prilikama i prijetnjama koje postoje na tržištu. Kada se ispravno koristi, SWOT analiza može pružiti dobru osnovu za formulaciju strategije. SWOT analiza je široko prepoznata u literaturi iz marketinga i menadžmenta kao sustavan način za postizanje cilja.

Nedostaci SWOT-a su ti što je SWOT malo kad efektivna metoda jer je ukorijenjena u trenutne percepcije organizacije. (Ipak, SWOT se još uvijek zagovara kao snažan alat za planiranje u svim vrstama poslovnih aktivnosti.). U praksi je to često aktivnost koja se ne provodi dobro. Nakon identificiranja svih važnih «točaka», ne zna se što učiniti s generiranim podacima. Što se tiče korištenja informacija generiranih kako bi se donijele strategije, SWOT analiza nije preskriptivna.

---

<sup>19</sup> A. Thompson, A. J. Strickland, Strateški menadžment, u potrazi za konkurentskom prednošću – TEORIJA I SLUČAJEVI IZ PRAKSE, 14.izdanje, Mate d.o.o., str. 366

<sup>20</sup> Grupa autora, Strategijski management, Ekonomski fakultet Split, Split 1997, str. 100

Tablica 1. SWOT analiza JUNP Plitvička jezera

<b>SNAGE</b>	<b>SLABOSTI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jak svjetski brand (najpoznatiji NP)</li> <li>• Bogata kulturno – povijesna baština</li> <li>• Turistički potencijal ( iskustvo u turističkim uslugama – dobra organiziranost prihvata, održavanja staza)</li> <li>• Tradicija u turističkoj djelatnosti</li> <li>• Poduzetnički duh</li> <li>• Visokoobrazovana radna snaga</li> <li>• Ovlaštenja</li> <li>• Pokrivenost regija</li> <li>• Mreža klijenata (potencijalnih i stalnih)</li> <li>• Znanje (struka)</li> <li>• Brzina usluge</li> <li>• Software (u razvoju)</li> <li>• Širina usluga</li> <li>• Vlastiti prihod</li> <li>• Međunarodna prepoznatljivost</li> <li>• Visoki stupanj motivacije</li> <li>• Sposobnost zadržavanja najboljih ljudi</li> <li>• Zapošljavanje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promocija sa strane Ministarstva</li> <li>• Needuciranost posjetitelja</li> <li>• Niske cijene</li> <li>• Saturacija pojedinog dijela NP</li> <li>• Slaba međusobna suradnja unutar zaštićenih područja</li> <li>• Slaba suradnja s lokalnom zajednicom, institucijama i poslovnim subjektima</li> <li>• Nerješivi imovinsko - pravni odnosi</li> <li>• Slaba marketinška aktivnost zaštićenog područja i masovnost turizma</li> <li>• Needuciranost lokalnog stanovništva o potencijalu turizma</li> <li>• Loša prometna infrastruktura</li> <li>• Nedostatak kvalitetnih ugostiteljskih i smještajnih kapaciteta unutar Parka</li> <li>• Sezonski karakter radne snage u turističkoj industriji</li> <li>• Podcijenjenost usluga</li> <li>• Nedovoljna zainteresiranost sa strane poslovnih subjekata</li> <li>• Visoki stupanj stresa</li> <li>• Kratkoročan ekonomski rast</li> <li>• Nedovoljno iskustvo rukovođenja</li> <li>• Odlazak obrazovanih kadrova</li> </ul>

<b>PRILIKE</b>	<b>PRIJETNJE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suradnja zaštićenih područja s lokalnom zajednicom</li> <li>• Suradnja sa znanstvenim institucijama</li> <li>• Podjela radnog iskustva s drugim zaštićenim područjima</li> <li>• Korištenje suvremenih trendova komunikacije</li> <li>• Porast interesa turista za selektivne oblike turizma</li> <li>• Mogućnost promocije tradicijskih zanata</li> <li>• Proširenje sezone</li> <li>• Specijalizacija turističkih proizvoda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Loši odnosi s vlasnicima zemljišta</li> <li>• Ekološki problemi</li> <li>• Ispuštanje otpadnih voda</li> <li>• Krivolov</li> <li>• Neusklađenost nadležnosti u više ministarstava nad Parkom</li> <li>• Niska razina svijesti</li> </ul>

Izvor: Vlastiti rad

## 5. MARKETINŠKA STRATEGIJA NACIONALNOG PARKA PLITVIČKA JEZERA

U JUNP Plitvička jezera marketing je podijeljena odgovornost, dio korporativne kulture.<sup>21</sup> Međutim, marketing je više nego samo korporativna kultura. Marketing je i strategija koja se jednostavno može definirati kao plan za raspoređivanje oskudnih sredstava u ostvarivanju poslovnih ciljeva.

U ovom poglavlju razlikujemo tri razine ciljeva:

1. Ciljevi poduzeća određeni su poslovnom strategijom
2. Ciljevi marketinga određeni su marketinškom strategijom
3. Taktički ciljevi ili plan aktivnosti (konkretni koraci kojima implementiramo i analiziramo strategiju marketinga zaštićenog područja).

Strategija penetracije kod novih segmenata poslovanja Ustanove koristit će se po početku pripremljene nove strategije poslovanja NP Plitvička jezera.

Općeniti raspon marketinške strategije: odgovoriti na potrebe i baviti se trima glavnim problemima na Plitvičkim jezerima kroz odgovarajući marketing i razvoj proizvoda. Iako sam marketing neće riješiti problem, on je ipak moćan alat za aktivnosti koje mogu započeti odmah i za dugoročnu izmjenu ustaljenih načina primanja posjetitelja.

Glavni ciljevi bit će:

1. Promijeniti sastav posjetitelja privlačenjem kupaca veće platežne moći i smanjenjem masovnog turizma i niskih cijena. Time će se pod kontrolom držati pritisak na lokalitet, a istovremeno zadržati dovoljna razina prihoda.
2. Promjena proizvodnog miksa, s fokusom na druge proizvode koje Park nudi, preoblikovanje ponude proizvoda „jezera“ i partnerstvo s odredištem Like i drugim parkovima, kako bi se proširila ponuda proizvoda.

---

<sup>21</sup> Collins, E. G. C.: Izazovi menadžmenta u XXI. stoljeću, Mate, 2002., str. 132

3. Razvijanje adekvatne komunikacije s unutarnjim i vanjskim dionicima, čime će se ostvariti ciljevi parka.

#### **Marketinški pristup s tri komponente:**

- Marketinška strategija koja uključuje oblikovanje proizvoda, određivanje cijena, plasiranje proizvoda u distribucijskim kanalima i promidžbu.
- Podrška komunikacijskoj strategiji parka.
- Revizija i preporuke kod trenutnog pružanja usluga u parku.

### **5.1. Marketinški ciljevi**

Općeniti cilj projekta je pozicionirati NP Plitvička jezera i mjesta Svjetske baštine kao održive destinacije za turiste koje zanima priroda i odgovornost.

Posebni ciljevi uključuju:

1. Promjena turističke strukture, privlačenjem turista koji imaju višu platežnu vrijednost, s manjim negativnim utjecajima.
2. Promjena proizvodnog miksa uz stvaranje alternativa koje privlače željene turiste s mogućnošću duljeg ostanka.
3. Rješavati pitanja masovnog turizma, koji ugrožavaju status Svjetske baštine, predlaganjem marketinških rješenja kojima će se smanjiti masovni turizam, u skladu s aktivnostima upravljanja posjetiteljima.
4. Učiniti boravak održivijim i privlačnijim radom na preporukama vezanim uz smještaj, hranu i aktivnosti.
5. Pozicionirati Plitvice na tržišta pustolovnog turizma i turizma u prirodi kroz prave distribucijske kanale i strategije promidžbe.

## 5.2. Izbor ciljanog tržišta i pozicioniranje

Jednom, kada smo utvrdili ciljeve, pitamo se koje je najbolje tržište za ostvarenje tih ciljeva.<sup>22</sup> Turizam predstavlja kompleksan suodnos čimbenika koji sudjeluju u različitim stadijima razvoja, operatera, marketinga i financiranja. Kod analize održivog turizma važno je imati na umu da je to u osnovi biznis i da je stoga potrebno ocijeniti ulogu koju ima svaka od zainteresiranih strana, kako bi se određena destinacija razvijala i promovirala, te znati koju od uloga svaki od igrača ima u njezinoj zaštiti. To je neophodno za svrhu izrade marketinškog plana koji uzima u obzir svaki od tih aspekata. Za menadžera parka ili organizaciju koja radi na zaštiti područja i turizmom, ključno je razumjeti raspon mogućnosti suradnje s turističkim sektorom, kako bi se zadržala ravnoteža između prodaje destinacije i očuvanja parka. Ključni faktori koje treba unijeti u strategiju turističkog marketinga su: protok turista, određivanje željenog broja posjetitelja i osiguranje dovoljne ekonomske koristi kako bi se za ta područja dobila podrška drugih dionika; potrebno je imati proizvode koje će biti moguće plasirati na željenom ciljanom tržištu; izraditi strategiju određivanja cijena koje doprinose aktivnostima očuvanja parka i okoliša; uspostaviti adekvatnu komunikaciju koja omogućuje da se park ponudi turistima, uz edukativni faktor.

Proces započinje segmentacijom tržišta, tj. podjelom tržišta u manje dijelove tzv. segmente. Smatra se, da je tržišni segment atraktivan ako je homogen i različit od drugih segmenata, te dovoljno velik da njegova potražnja ima kupovnu snagu koja omogućuje uspješno poslovanje.<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> Grbac B. i Meler M.: Marketinško planiranje, preduvjet uspješnog razvoja, Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, Zagreb 2007., str. 41

<sup>23</sup> Grbac B. i Meler M.: Marketinško planiranje, preduvjet uspješnog razvoja, Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, Zagreb 2007., str. 41

### 5.3. Definiranje marketinške strategije

U ovoj fazi ovisno o situaciji na tržištu provode se ofenzivne ili defenzivne strategije. Taktikom se odlučuje o načinu provođenja zacrtane strategije u prethodnom poglavlju. Tako povezujemo sve što smo analizirali, sve ciljeve koje smo zacrtali i strategije pomoću kojih ćemo to sve izvršiti. Prema izvješću iz 2014.g. koje je izradio Euromonitor International, Hrvatska je imala problema s brandingom i upravljanjem destinacijama, zbog čega je mogućnost privlačenja novih posjetitelja bila ograničena, kao i ciljanje na specifična turistička tržišta. 2015.g. lansirana je kampanja „Puna života“. Prema marketinškoj tvrtki Grayline<sup>24</sup>, kampanja je povećala posjećenost i ostvarila povećanje prihoda za 7,6%. Međutim, brend je općenit i ne progovara određenom ciljanom tržištu, a nije vezana specifično uz zaštićena područja.

Sektor turizma u Hrvatskoj suočava se s problemom nedostatka ulaganja u hotele te nepostojanje velikih hotelskih lanaca koji bi potpomogli jači razvoj turizma. Smještaj se nudi prvenstveno u domaćim hotelskim lancima, koji iz perspektive održivosti nose važnu dodanu vrijednost. Ponuda smještaja pokazala se uspješnom u načinu na koji se slijede tržišni trendovi, ali općenito, ta grana nije uspjela usvojiti jedinstvenu strategiju koja će dovesti do konsolidacije.<sup>25</sup>

### 5.4. Primjer marketinga NP Plitvička jezera – doživljaj kao turistički proizvod

Promocija zaštićenog područja zamišljena je kao instrument unaprjeđenja turističke funkcije Parka i što bolje usklađenosti s njegovom znanstveno-obrazovnom funkcijom na načelima održivog razvoja, te ona kao takva ima određene specifičnosti. Iste se odnose na pristup formiranju turističkog proizvoda koji nije klasični turistički proizvod, već - doživljaj. Temeljni element koji Plitvička jezera diferencira i čini drugačijim je doživljaj koji se nudi posjetiteljima kroz definiranje imidža, koji ima tri temeljne sastavnice

---

<sup>24</sup> [http://www.grayling.com/global/case/croatian\\_national\\_tourist\\_board](http://www.grayling.com/global/case/croatian_national_tourist_board), 18.08.2017.

<sup>25</sup> Glavni sažetak, Euromonitor International, „Putovanja i turizam u Hrvatskoj“, listopad 2014: <http://www.euromonitor.com/travel-and-tourism-in-croatia/report>, 18.08.2017.



- vrhunski kvalitetan, očuvan i raznolik prostor,
- jedinstven prirodni fenomen,
- mogućnost stjecanja bogatih i jedinstvenih iskustava upoznavanjem Parka.<sup>26</sup>

Nacionalni park posjetiteljima nudi određene sadržaje (smještaj, prehrana, sport, animacija) čija prepoznatljivost u odnosu na ostale slične sadržaje koji se nude u okolici proizlazi iz činjenice da su ti proizvodi u svojim elementima prožeti osnovnim principima zaštite Parka: jedinstvenost, kvaliteta, edukacija, zdravlje. Marketing Nacionalnog parka Plitvička jezera bazira se na sljedećim smjernicama:

- osigurati potpunu kontrolu gospodarskih djelatnosti s aspekta zaštite i utjecaja na okoliš,
- kroz prezentaciju omogućiti stalno podizanje stupnja zaštite poklanjajući pritom pozornost edukaciji posjetitelja i podizanju njihove svijesti o zaštiti parka.

Marketinške aktivnosti Parka su „održive“, odnosno stavljene u funkciju ekologije, održivosti i zaštite. Podrazumijevaju stvaranje povoljnog općeg imidža Parka, edukaciju zaposlenika, oglašavanje na međunarodnom i domaćem tržištu, izradu edukativnih materijala za promociju i prodaju (plakati, brošure, leci, kuharice, bookmarkeri...), osmišljavanje promotivnih vikend aranžmana, nagradnih popusta, održavanje edukativnih radionica, promociju sporta kroz Plitvički maraton i sl. Pod pretpostavkom da je najvažniji razlog uspostave nacionalnog parka očuvanje prirode, da je drugi aksiom zaštita, onda bi treći postulat bila edukacija koju provodi promidžba i prezentacija – marketing. U tom kontekstu marketing je funkcija turizma u zaštićenom području putem kojeg se posjetitelju daje prilika da spozna prirodne zakone, međusobne odnose dijelova prirode, te da uvaži njihove prirodne raznolikosti.<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> Ivandić, Neven; Klarić, Zoran; Radnić, Ante; Telišman-Košuta, Neda (1996). „Turistička revitalizacija Nacionalnog parka Plitvička jezera u prijelaznom razdoblju“. Turizam. 11-12/96, str. 306-324.

<sup>27</sup> Ružić, V. (2011.): Marketing zaštićenog područja - studija slučaja: Nacionalni park Plitvička jezera, Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, Vol. 2 No.2, <http://hrcak.srce.hr/74962>, str. 77-83

## 5.5. Kontrola marketinških aktivnosti

Mediterranska odredišta većinom jesu, a i nastavljaju biti, prvenstveno odredišta sa suncem i plažama. Mnoge privlači i kulturni turizam, a sve više se nude i pustolovni turizam i prirodne destinacije. Zaštićena područja ne mogu apsorbirati opseg tradicionalnog turizma, pa ih ugrožava opasnost od „najeзде“ posjetitelja. Kako bi se proaktivno doveli pravi turisti u Nacionalne parkove, dobila njihova podrška i ostvario prihod od turizma, važno je imati ne samo plan turističkog upravljanja, nego i turistički marketinški plan koji podržava plan upravljanja.

Zaštićena područja, uključujući i Nacionalne parkove i mjesta Svjetske baštine, trajno predstavljaju primarnu atrakciju za turiste koji žele istražiti područja prirodnih bogatstava u cijelom svijetu. Prihodi od turizma izravno pomažu agencijama iz zaštićenih područja, kao i članovima lokalnih samouprava, a u nekim slučajevima turistička poduzeća izravno podržavaju zaštitu ili podizanje ključnih staništa na zaštićenim područjima. Prema izvješću Svjetske komisije IUCN (Međunarodna unija za očuvanje prirode), upravitelji zaštićenih područja sve više su zabrinuti zbog klimatskih promjena, protuzakonite trgovine biljkama i divljim životinjama, nedovoljne infrastrukture i sukobljenih interesa kod eksploatacije prirodnih resursa. Međutim, kad su na snazi pravilni sustavi upravljanja, povećan broj turista može dovesti do vrlo potrebnih prihoda od ulaznica, vođenih obilazaka, smještaja i koncesija, koje se kasnije mogu uložiti u aktivnosti očuvanja prirode.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> Međunarodna unija za očuvanje prirode (IUCN) “Održivi turizam na zaštićenim područjima može biti ključan za njihov opstanak, navodi se u novom izvješću IUCN-a”: <http://www.iucn.org/?18618/Sustainable-tourism-in-protected-areas-can-be-critical-for-their-survival-says-new-IUCN-report>, 18.08.2017.

## 6. ZAKLJUČAK

Turizam u nacionalnim parkovima i ostalim zaštićenim područjima jedan je od najbrže rastućih segmenata turističke potražnje na svjetskom turističkom tržištu, što dodatno potvrđuje činjenica da proglašenje nekog prirodnog prostora nacionalnim parkom rezultira povećanjem broja posjetitelja do 10%. Marketing zaštićenih područja zahtijeva pristup koji isključuje svaki oblik eksploatacije bez limita, odnosno u sebi sadržava mjere održivog razvoja i kao takav mora štiti osobite prirodne i kulturne vrijednosti područja, te se kroz njega treba provoditi znanstvena, obrazovna i rekreacijska funkcija zaštićenog područja.

Turizam u zaštićenom području je kao vatra – „loš gospodar, a dobar sluga“ i zato turistička i marketinška aktivnost trebaju biti podređene interesima zaštite kako ne bi štetile osnovnim funkcijama zaštićenog područja – očuvanju, zaštiti i edukaciji.

Marketing zaštićenog područja u potpunosti je podređen zaštićenom području, ali je i u mogućnosti koristiti sve prihvatljive oblike djelovanja „klasičnog“ marketinga kojima će zaštićeno područje u adekvatnoj mjeri biti valorizirano. Iako se financijski efekti marketinga često navode kao relevantni, u smislu povećanja razine zaštite (za što su neophodna financijska sredstva), bitan je i učinak u smislu proširenja svijesti o vrijednosti zaštićenog područja kroz publikacije, promotivne materijale, održavanje radionica za djecu ili škole u prirodi, odnosno publiciranje određenih znanstvenih i stručnih publikacija koje će doprinijeti povećanju razine znanja i osviještenosti o potrebi zaštite prirode.<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> Ružić, V. (2011.): Marketing zaštićenog područja - studija slučaja: Nacionalni park Plitvička jezera, str. 77-83

## LITERATURA

1. Deželjin, J., Deželjin J., Dujanić M., Tadin H., Vujić V.: Poduzetnički menadžment- Izazov, rizik, zadovoljstvo, M.E.P. Consult, Zagreb, 2002.
2. Drucker, P.: Najvažnije o menadžmentu, M.E.P. Consult, Zagreb, 2002.
3. Grbac B. i Meler M.: Marketinško planiranje, Marketing za poduzetnike, Zagreb, 2007.
4. Kotler, P.: Upravljanje marketingom, Informator, Zagreb, 1999.
5. Levinson C.J.: Gerilski marketing, Algoritam, Zagreb, 2008.
6. Malcolm, M.: Marketinški planovi, Masmedia, Zagreb 2004.
7. Omazić, M. A., Baljkas S.: Projektni menadžment, Sinergija nakladništvo, Zagreb 2005.
8. Rocco, F.: Marketinško upravljanje, Školska knjiga, Zagreb 2000.
9. Thompson, A. J. Strickland, Strateški menadžment, u potrazi za konkurentskom prednošću – TEORIJA I SLUČAJEVI IZ PRAKSE, 14. izdanje, Mate d.o.o. 2008.

## WEB STRANICE

1. Nacionalni park Plitvička jezera: <http://www.np-plitvicka-jezera.hr>, 18.08.2017.
2. Marketing zaštićenog područja – studija slučaja: Nacionalni park Plitvička jezera: <http://hrcak.srce.hr/74962>, 18.08.2017.
3. [http://www.grayling.com/global/case/croatian\\_national\\_tourist\\_board](http://www.grayling.com/global/case/croatian_national_tourist_board), 18.08.2017.

## **POPIS SLIKA**

Slika 1. Slapovi Milke Trnine – Nacionalni park Plitvička jezera

Slika 2. Zakon o zaštiti prirode – NN br.70/05

## **POPIS PRIKAZA**

Prikaz 1. Organizacijska struktura JUNP Plitvička jezera

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1. SWOT analiza JUNP Plitvička jezera