

MARKETINŠKA STRATEGIJA OTOKA PAGA

Hodžić, Amar

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Zagreb School of Business / Poslovno veleučilište Zagreb**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:180:315237>

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

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



Repository / Repozitorij:

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



POSLOVNO VELEUČILIŠTE ZAGREB

Amar Hodžić

MARKETINŠKA STRATEGIJA OTOKA PAGA
(završni rad)

Zagreb, listopad 2018.

POSLOVNO VELEUČILIŠTE ZAGREB

Specijalistički diplomski stručni studij

MARKETINŠKA STRATEGIJA OTOKA PAGA
(završni rad)

MENTOR

Predrag Čudina, prof.

STUDENT

Amar Hodžić

Zagreb, listopad 2018.

SAŽETAK

Razvoj turizma na globalnoj razini u teorijskim krugovima ali i u praksi sve više nameće potrebu za strateškim marketinškom destinacije. Strateški marketing destinacije ne razlikuje se značajno od teorijskih postavka strateškog marketinga bilo kojeg drugog proizvoda. u marketinškom smislu, turistička se ponuda promatra kao proizvod koji se plasira na turističko tržište.

Aktualnost brendiranja i strateškog marketinga turističke destinacije na globalnoj razini kao i na razini Republike Hrvatske potiče na promišljanje o marketinškim strategijama na lokalnoj razini. Kako je turizam glavna gospodarska grana u Republici Hrvatskoj s trendom kontinuiranog rasta, postavlja se pitanje marketinške strategije. Kao tema analize u ovom je radu odabran otok Pag. Otok Pag specifičan je za analizu zbog svoje administrativne podijeljenosti na dvije županije što svakako predstavlja izazov u analizi i ocjeni stanja na razini cijelog otoka. Nadalje, otok Pag do sada se već pozicionirao kao party destinacija, za što je zaslužno mjesto Zrće, no otok također ima odlično resursno atrakcijsku osnovu za razvoj turizma u željenom smjeru na temelju segmentacije. Samim time, tema ovog rada je marketinška strategija otoka Paga.

Svrha rada je dati detaljan uvid u marketinšku strategiju destinacije, a cilj je prikazati i analizirati marketinšku strategiju otoka Paga kao cjeline koja ima mnogo neiskorištenih turističkih potencijala koje je potrebno valorizirati. Cilj je također dati ocjenu marketinškoj strategiji te ponuditi smjernice i preporuke za daljnji razvoj.

Ključne riječi: *marketinška strategija, destinacija, marketinška strategija turističke destinacije, otok Pag, turizam*

ABSTRACT

The development of global tourism in the theoretical circles as well as in practice increasingly poses the need for destinations strategic marketing. Strategic destinations marketing are not significantly different from the theoretical strategic marketing settings of any other product. In a marketing sense, a tourist offer is viewed as a product that is marketed on a tourist market.

The current branding and strategic marketing of tourist destinations on a global scale as well as at the level of the Republic of Croatia encourages consideration of marketing strategies at the local level. As tourism is the main economic branch in the Republic of Croatia with the trend of continuous growth, the question of marketing strategy is raised. The topic of analysis in this paper was the island of Pag. The island of Pag is specific for analysis due to its administrative division into two counties, which certainly represents a challenge in the analysis and assessment of the situation at the island. Furthermore, the island of Pag has so far been positioned as a party destination, for what is worthily Zrće, but the island also has an excellent resource attraction base for tourism development in the desired direction based on segmentation. Thus, the subject of this paper is the marketing strategy of the island of Pag.

The purpose of the work is to give a detailed insight into the marketing strategy of the destination, and the aim is to present and analyze the marketing strategy of the island of Pag as a whole that has many unused tourist potentials. The goal is also to evaluate the marketing strategy and offer guidance and recommendations for further development.

Keywords: marketing strategy, destination, marketing strategy of tourist destinations, Island of Pag, tourism

U Zagrebu, 2018. godine

IZJAVA STUDENTA

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom

MARKETINŠKA STRATEGIJA OTOKA PAGA

Izradio samostalno, pod nadzorom i uz stručnu pomoć mentora Predraga Čudine.

Izjavljujem da je završni rad u potpunosti napisan i uređen prema Pravilniku o završnom radu na stručnim preddiplomskim i specijalističkim diplomskim stručnim studijima PVZG-a te sukladno uputama u priručniku Metodologija pisanja seminara i završnog rada.

Izjavljujem da je završni rad lektoriran na jeziku na kojem je napisan, Nikolina Baždar prof.

Izjavljujem da sam suglasan da se trajno pohrani i objavi moj završni rad naslova MARKETINŠKA STRATEGIJA OTOKA PAGA u javno dostupnom institucijskom repozitoriju *Poslovnog veleučilišta 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: Amar Hodžić

OIB: 21130708320

Lista provjere zadnje verzije završnog rada

Specijalističkog diplomskog stručnog studija

(Napomena: STAVKE PROVJERE MENTOR OZNAČAVA KVAČICAMA)

NAZIV RADA:

MARKETINŠKA STRATEGIJA OTOKA PAGA

1	Rad sadrži naslov, sažetak i ključne riječi na hrvatskom i engleskom jeziku
2	Sadržaj rada – numeracija poglavlja i potpoglavlja prema uputama
3	Omotnica i naslovna stranica – prema uputama
4	Opseg rada – minimalno 40 stranica (bez ilustracija, sažetka, popisa literature i priloga)
5	Odnos teksta, slika i grafičkih prikaza (najviše jedna trećina slika i grafičkih prikaza u odnosu na ukupan broj stranica)
6	Stranice rada su označene brojevima (Uvod je stranica 1)
7	Struktura poglavlja slijedi upute (uvod, pregled literature, metodologija)
8	Tekst je uređen prema uputama (font, razmak, margine, poravnanja)
9	Tekst je pisan dosljedno, u odlomcima, a oni su odvojeni proredom ili se uvlače u cijelom radu
10	Tablice, slike i drugi prikazi su numerirani i označeni prema uputama
11	Citiranje u tekstu i parafraziranje napisani prema jednom od dva osnovna standarda
12	Popis literature usklađen je i napisan na odgovarajući način (sve što se nalazi u popisu literature citirano je u tekstu i obrnuto)
13	Korišteni izvori podataka i literature odgovaraju izabranoj temi te se na njih student poziva u radu
14	Metode rada – jasno su napisane i odgovaraju onome što je u radu napisano
15	Zaključak – ukratko sumirani rezultati analize teme ili istraživanja studenta i dani zaključci/preporuke
16	Rad je lektoriran – za hrvatski jezik i za engleski sažetak, ili drugi korišteni jezik

IME STUDENTA: _____

POTPIS MENTORA: _____

Datum: _____

SADRŽAJ

1. UVOD	1
1.1. Tema rada	1
1.2. Svrha i cilj rada	1
1.3. Struktura rada.....	2
2. TEORIJSKE ODREDNICE MARKETINŠKE STRATEGIJE	3
2.1. Pojmovno određenje marketinga, strategije i strategije marketinga.....	3
2.2. Analiza postojećeg stanja.....	10
2.3. Misija, vizija i ciljevi poduzeća	11
2.4. SWOT analiza.....	13
2.5. Odabir marketinške strategije	14
3. MARKETINŠKA STRATEGIJA TURISTIČKE DESTINACIJE.....	16
3.1. Upravljanje turističkom destinacijom	16
3.2. Strategija marketinga destinacije	19
3.2.1. Analiza stanja destinacije	20
3.2.2. Misija, vizija i ciljevi destinacije.....	21
3.3.4. Segmentacija tržišta, izbor ciljanog tržišta i pozicioniranje	22
3.3.4. Izbor i implementacija marketinške strategije destinacije.....	22
4. MARKETINŠKA STRATEGIJA OTOKA PAGA	24
4.1. Opće karakteristike otoka Paga.....	24
4.2. Marketinška strategija razvoja turizma Republike Hrvatske	25

4.3.	Analiza postojećeg stanja grada Paga	27
4.3.1.	Analiza internog okruženja.....	28
4.3.2.	Analiza tržišta	36
4.4.	SWOT analiza.....	38
4.5.	Vizija i ciljevi destinacije.....	39
4.6.	Ključne marketinške odrednice	40
4.7.	Smjernice i preporuke za daljnji razvoj	42
5.	ZAKLJUČAK.....	44
	POPIS LITERATURE.....	47
	POPIS TABLICA.....	50
	POPIS SLIKA	50

1. UVOD

Razvoj turističke destinacije danas je, u globalnom i konkurentnom okruženju, gotovo nemoguće bez razvoja odgovarajuće marketinške strategije destinacije. Marketinška strategija destinacije radi se na temelju analize unutarnjih i vanjskih čimbenika destinacije gdje se prepoznaju resursi i atrakcije destinacije koji se strateški pozicioniraju prema željama, potrebama i turističkim turistima te prema turističkim trendovima.

1.1. Tema rada

Aktualnost brendiranja i strateškog marketinga turističke destinacije na globalnoj razini kao i na razini Republike Hrvatske potiče na promišljanje o marketinškim strategijama na lokalnoj razini. Kako je turizam glavna gospodarska grana u Republici Hrvatskoj s trendom kontinuiranog rasta, postavlja se pitanje marketinške strategije. Kao tema analize u ovom je radu odabran otok Pag. Otok Pag specifičan je za analizu zbog svoje administrativne podijeljenosti na dvije županije što svakako predstavlja izazov u analizi i ocjeni stanja na razini cijelog otoka. Nadalje, otok Pag do sada se već pozicionirao kao party destinacija, za što je zaslužno mjesto Zrće, no otok također ima odlično resursno atrakcijsku osnovu za razvoj turizma u željenom smjeru na temelju segmentacije. Samim time, tema ovog rada je marketinška strategija otoka Paga.

1.2. Svrha i cilj rada

Svrha rada je dati detaljan uvid u marketinšku strategiju destinacije, a cilj je prikazati i analizirati marketinšku strategiju otoka Paga kao cjeline koja ima mnogo neiskorištenih turističkih potencijala koje je potrebno valorizirati. Cilj je također dati ocjenu marketinškoj strategiji te ponuditi smjernice i preporuke za daljnji razvoj.

1.3. Struktura rada

Rad je podijeljen na pet međusobno povezanih tematskih područja, prvi dio rada čini uvod u kojem su predstavljeni predmet, svrha i cilj rada. Drugi dio rada naslova Teorijske odrednice marketinške strategije daje teorijski uvid u osnove marketinške strategije. Treći dio rada naslova Marketinška strategija otoka Paga uvod je u centralni dio rada i daje uvid u strategiju marketinga turističke destinacije. Četvrto poglavlje naslova Marketinška strategija otoka Paga čini istraživački dio rada u kojem je detaljno prikazana i analizirana marketinška strategija odabrane destinacije. Peti dio rada čini Zaključak koji sistematizira sve ključne spoznaje prilikom istraživanja u ovom radu.

2. TEORIJSKE ODREDNICE MARKETINŠKE STRATEGIJE

Za razumijevanje marketinške strategije i analizu marketinške strategije odabrane destinacije potrebno je dati uvid u teoriju marketinga, strategiju i marketinšku strategiju. Teorijsko poglavlje ovog rada daje pregled definicija navedenih pojmova prema dostupnoj stručnoj literaturi koja se bavi tematikom rada. Poglavlje nadalje daje uvid u elemente marketing miksa te sredstva potpore za izgradnju strategije marketinga što obuhvaća SWOT analizu na temelju čega se odabire marketinška strategija. Na kraju poglavlja daje se teorijski uvid u provedbu i kontrolu odabrane marketinške strategije.

2.1. Pojmovno određenje marketinga, strategije i strategije marketinga

Povijesno gledano, marketing se razvijao zajedno s koncepcijom poslovanja, od stvaranja ponude, preko plasmana ponude i zadovoljavanja potrošača, pa do novih poimanja marketinškog odnosa. Novi marketinški odnosi rezultat su prije svega dinamike okruženja i novog pristupa u poslovanju (Grbac, 2010, str. 11).

U nastavku slijedi prikaz odnosa koncepcije poslovanja i marketinga.

Tablica 1. Konceptija poslovanja i marketinga

KONCEPCIJA POSLOVANJA	FOKUS	NAČIN REALIZACIJE	CILJ	KOMENTAR
STVARANJE PONUDE	Proizvodnja	Stvaranje kvalitetnih proizvoda	Proizvoditi sve što je moguće	”Napravi dobar proizvod i ljudi će ga kupovati“
PLASMAN PONUDE	Prodaja postojećih proizvoda	Agresivna prodaja i promocija	Maksimizirati prodajni volumen	”Koga briga što kupci žele? Prodaj ono što imamo!“
ZADOVOLJAVANJE POTROŠAČA	Zadovoljavanje aktualnih i potencijalnih potreba i želja potrošača	Orijentacija na potrošača, orijentacija na dobit i integrirani marketing	Stvarati dobit zadovoljavajući potrošače	”Prije stvaranja proizvoda pronadi najprije što potrošači žele“
NOVI MARKETINŠKI ODNOSI	Pored potrošača dobavljači, distributeri i drugi sudionici	Izgradnja mrežnih odnosa	Ostvarenje uspjeha u zajedništvu	”U stvaranju i isporuci koristi potrošačima uključiti sve zainteresirane sudionike na tržištu“

Izvor: Grbac, B. (2010) *Marketinške paradigme – stvaranje i razmjena vrijednosti*, Rijeka, Sveučilište u Rijeci, str. 14.

Konceptija poslovanja i marketinga može se promatrati i kao povijesni razvoj marketinga gdje faza ”stvaranja ponude“ označava razdoblje od prve polovine XIX. stoljeća do početka XX. stoljeća. Sljedeća, faza ”plasmata ponude“ označava razdoblje tijekom XX. stoljeća, a završava u 50-im

godinama istog stoljeća kad započinje faza "zadovoljavanja potrošača". Ova faza traje kratko, jer s novim stoljećem dolazi faza novih marketinških odnosa (Grbac, 2010, str. 14).

Navedeni razvoj prati i činjenica kako se pojam marketing prvi put spominje 1952. godine, i to u godišnjem izvješću General Electric Company. Navedeno izvješće marketing tada definira i objašnjava kao koncepciju poslovanja integriranu u sve poslovne faze (Dobrača, 2011, str. 123).

Danas se u teoriji najčešće koristi definicija marketinga koju je dao Kotler, vodeći autor u području suvremenog marketinga. Prema njemu, „marketing je društveni proces kojim pojedinci i grupe postižu ono što im je potrebno i što žele, kreiranjem, ponudom i slobodnom razmjenom s drugima, proizvoda i usluga određene vrijednost“ (Renko, 2009, str. 5). Bit koncepcije marketinga, prema definicijama, je zadovoljenje potreba i interesa potrošača. Kao jedna od najstarijih definicija marketinga može se navesti ona od strane Druckera koja glasi „Marketing nije samo mnogo više nego prodaja, to nije usko specijalizirana aktivnost. To je poslovanje viđeno sa stajališta konačnog rezultata, a to znači sa stanovišta potrošača. Zbog toga briga i odgovornost za marketing mora prožeti sva područja poslovanja poduzeća“ (Renko, 2009, str. 4).

Marketinški orijentirano poslovanja u fokus stavlja kupca, a oslanja se na četiri potporna (Renko, 2009, str. 7):

- Ciljno tržište
- potrebe potrošača
- integrirani marketing
- profitabilnost.

Ciljno tržište je tržište koje poduzeće pažljivo odabere te mu prilagođava svoju ponudu i specifičan marketinški miks. Potrebe potrošača teško je prepoznati, a integrirani marketing pomaže da se potrebe potrošača prepoznaju i da poduzeće djeluje zajednički u interesu potrošača. Kao krajnji cilj marketinški orijentiranog poslovanja navodi se profitabilnost. No profitabilnost se u marketinški

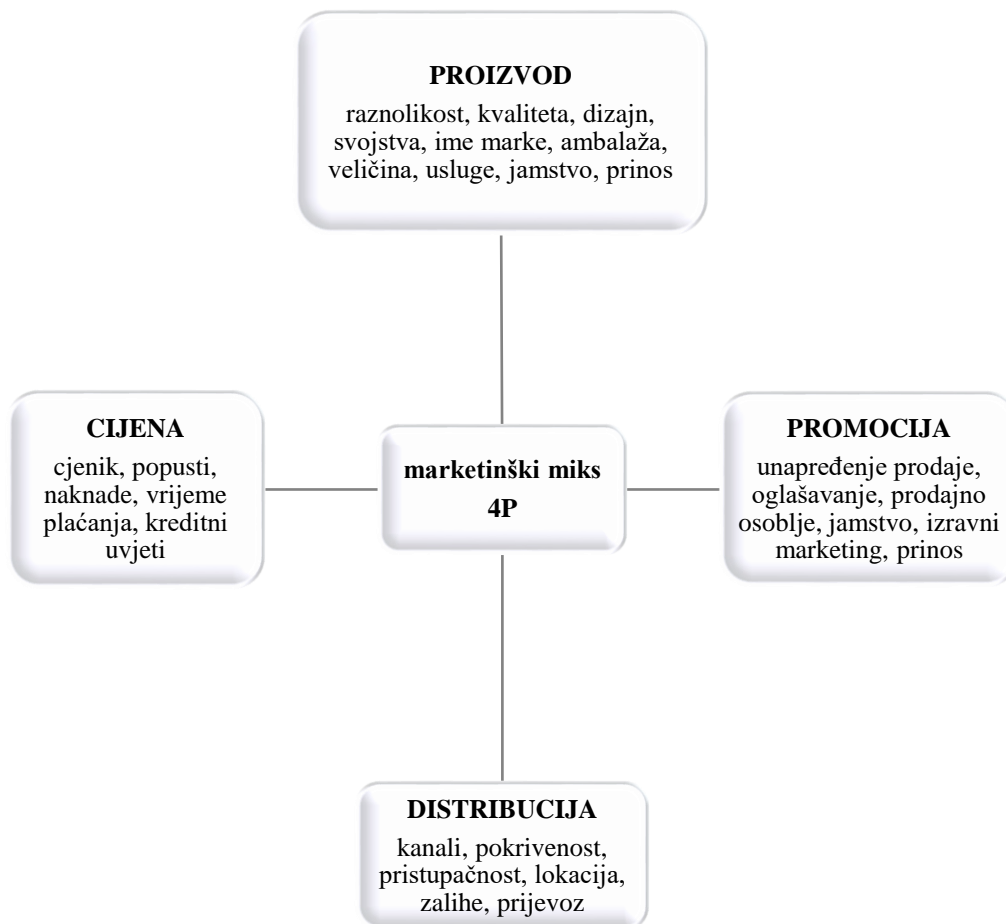
orijentiranom poduzeću promatra kao posljedica zadovoljenja potreba potrošača (Kotler & Keller, 2012, str. 9).

Marketing kao proces sastoji se od (Zavišić, 2011, str. 2):

- analize tržišnih prilika,
- istraživanja i izbora ciljnog tržišta,
- oblikovanja marketinške strategije,
- planiranja marketing miksa,
- organizacije, primjene i kontrole marketinških aktivnosti.

Kada se govori o osnovama funkcioniranja marketinga, važno je naglasiti kako marketing svoje načine djelovanja razvija putem modela 4P koji predstavlja četiri marketinške funkcije: proizvod, cijena, distribucija i promocija. Optimalnom kombinacijom navedenih funkcija nastaje marketinški miks (Zavišić, 2011, str. 2).

Marketing miks prikazan je Shemom 1. u nastavku.



Shema 1. Marketing miks 4P

Izvor: Renko, N. (2009) *Strategija marketinga*, II. izdanje, Zagreb, Naklada Ljevak, str. 8.

Osnovni element marketinškog miksa je proizvod dok je cijena drugi element marketing miksa. Proizvod se definira kao sve što se na tržištu može ponuditi sa svrhom da izazove pažnju i potakne na kupnju, uporabu ili potrošnju, a da su pritom želje i potrebe potrošača zadovoljene. U marketingu se proizvod promatra na različite specifične načine, pri čemu se u fokus stavlja potrošač te njegove želje i potrebe. Cijena predstavlja količinu novca koji kupac plaća za proizvod. Cijena je jedini segment marketing miksa koji poduzeću donosi dohodak pa je samim time i iznimno važan dio marketinške aktivnosti i u marketing miksu. Određivanje cijena težak je posao, a na formiranje

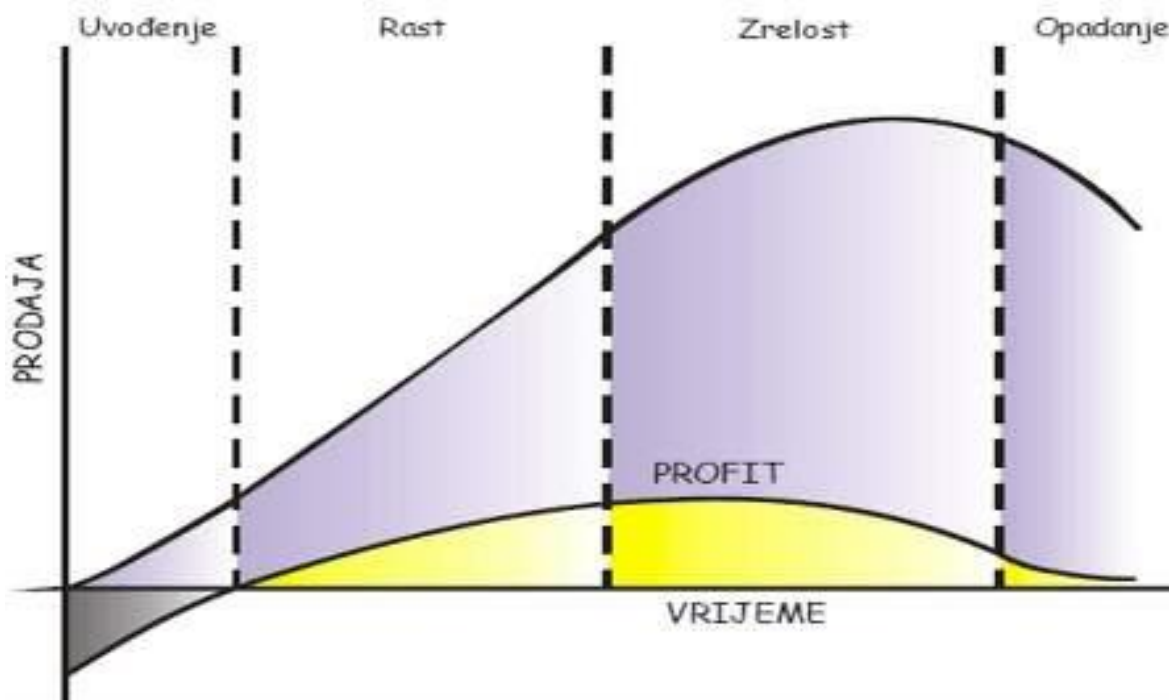
cijene utječe niz čimbenika kao što su troškovi, ciljana tržište, cijene konkurencije i slično (Renko, 2009, str. 10).

Kao treći element marketing miksa navodi se promocija, a uključuje sve aktivnosti koje se poduzimaju kako bi se proizvod promovirao i kako bi se komuniciralo s potrošačima. Promocija pokriva sve one načine komunikacije s pomoću kojih je poruku moguće prenijeti ciljanoj publici. Načini promocije mogu se podijeliti u pet kategorija: oglašavanje, osobna prodaja, unapređenje prodaje, odnosi s javnošću i izravni marketing. Posljednji ključni element marketing miksa je distribucija, a uključuje aktivnosti poduzeća koje se odnose na dostavu proizvoda potrošačima (Renko, 2009, str. 27).

Pojam „strategija“ dolazi iz grčke vojne terminologije, a označava vojnu vještinu, znanost o vođenju rata; znanost koja istražuje i izrađuje u uzajamnoj vezi političke, ekonomske i specijalno ratne elemente pripravljanja i vođenja rata. Webster nadalje definira strategiju kao „znanost planiranja i usmjeravanja vojnih operacija“ (Renko, 2009, str. 68). U poslovnom se smislu strategija zasniva na istim načelima, osim što je „vojno polje“ u poslovnom svijetu tržište, a „protivnici“ su konkurencija.

Povezivanje termina marketing i termina strategija naglašava potrebu da strategija bude marketinški orijentirana što znači da bude vođena tržištem i okruženjem u kojem poduzeće posluje, a strategija marketinga definira se kao „fundamentalan okvir koji obuhvaća sadašnje i planirane ciljeve, iskorištavanje resursa poduzeća te interakciju poduzeća s tržištem, konkurencijom i ostalim faktorima okruženja“ (Renko, 2009, str. 69). „Strategija u marketinškom planu predstavlja način na koji se namjeravaju ostvariti ciljevi. Ciljevi se mogu prezentirati i kvantitativno, a strategija deskriptivno“ (Zavišić, 2011, str. 13).

Temeljne marketinške strategije vezane su za životni ciklus proizvoda gdje proizvod prolazi kroz pet: uvođenje, rast, zrelost i opadanje (Shema 2).



Shema 2. Životni ciklus proizvoda

Izvor: Renko, N. (2009) *Strategija marketinga*, II. izdanje, Zagreb, Naklada Ljevak, str. 13.

Kod faze uvođenja novog proizvoda poduzeće može birati između strategije prvog sudionika i strategije sljedbenika. Kod faze rasta osnovni strateški cilj je održavanje tržišnog udjela, a kod faze zrelosti odabire se ili održavanje postojećeg tržišnog udjela ili povećanje volumena prodaje. Fazu pada karakterizira strategija žetve kao primarna marketinška strategija, ali moguće je odabrati i zadržavanje postojeće pozicije, strategiju preživljavanja s dobitkom ili strategiju tržišnih niša (Zavišić, 2011, str. 16). Bez obzira na životni ciklus proizvoda, osnove faze strateškog marketinškog plana su (Renko, 2009, str. 76):

1. Analiza postojećeg stanja, izrada strateške analize unutarnjih i vanjskih čimbenika te izrada PEST(LE) i SWOT analize
2. definiranje vizije i misije poduzeća
3. definiranje ciljeva poslovanja

4. segmentacija, izbor ciljnog tržišta i pozicioniranje
5. izbor strategije marketinga
6. uvođenje, primjena i vrednovanje strategije marketinga.

U nastavku rada slijedi teorijski prikaz svake od navedenih faza strateškog marketinškog plana.

2.2. Analiza postojećeg stanja

Analiza postojećeg stanja obuhvaća izradu strateške analize unutarnjih i vanjskih čimbenika poslovanja iz čega slijedi izrada SWOT analize poduzeća. Analizom unutarnjih i vanjskih čimbenika stvara se informacijska osnova za razvijanje marketinške strategije.

Analiza unutarnjeg poslovnog okruženja služi za identificiranje snaga i slabosti poduzeća, što se kasnije primjenjuje kod izrade SWOT analize. Sami time, cilj analize unutarnjih čimbenika je razumjeti poslovanje poduzeća u svim njegovim aspektima jer će o tome u konačnici ovisiti odabir marketinške strategije (Renko, 2009, str. 158). Analiza unutarnjih čimbenika obuhvaća (Renko, 2009, str. 158):

- Analizu financijskih kriterija poslovanja (prodaja, tržišni udio, profitabilnost)
- Analizu nefinancijskih kriterija poslovanja (strategije i ciljevi, resursi, struktura i kultura, zadovoljstvo i lojalnost potrošača, proizvodi)

Strateška analiza vanjske marketinške situacije radi se kako bi se identificirale vanjske prilike i prijetnje. Analiza vanjske marketinške situacije obuhvaća (Renko, 2009, str. 178):

- Analizu potrošača
- Analizu konkurencije
- Analizu tržišta i ključnih čimbenika uspjeha

- Analizu profitabilnosti tržišta kroz model pet konkurentskih sila
- Analizu marketinškog okruženja

Suvremeni potrošač informiran je i zahtjevan, a njegovo ponašanje ovisi o nizu kulturnih, društvenih osobnih i psiholoških čimbenika. Poduzeće koje želi doprijeti do svojih potrošača mora znati odgovoriti na pitanja tko su njegovi potencijalni potrošači i što oni žele. Kada se govori o konkurenciji važno je napomenuti kako ona nikada nije bila intenzivnija. Analiza konkurencije u takvim je okolnostima nužna za opstanak. Analiza konkurenata obuhvaća njihovu identifikaciju, analizu snaga i slabosti te analizu ciljeva i strategija. Analiza tržišta obuhvaća analizu veličine i potencijala rasta, strukture, kanala distribucije i ključnih čimbenika uspješnosti. Porterov model pet konkurentskih sila analizira položaj poduzeća na tržištu u odnosu na nove konkurente, pregovaračku moć dobavljača, opasnost od supstituta, pregovaračku moć kupaca i suparništvo među postojećim konkurentima. Model se temelji na konkurenciji među poduzećima a novije teorije nadograđuju Porterov model s tri nove snage: digitalizacijom, globalizacijom i deregulacijom. Analiza marketinškog okruženja nadalje obuhvaća demografske, društveno-kulturne, političko-zakonske, ekonomske i tehnološke čimbenike (Renko, 2009, str. 178-211).

2.3. Misija, vizija i ciljevi poduzeća

Svrha poslovanja svakog poduzeća izražava se kroz misiju poduzeća. Drugim riječima, jasno postavljena misija pokazuje čime se poduzeće bavi i koji su njegovi ciljevi za budućnost. Za definiranje misije, poduzeće treba odgovoriti na sljedeća pitanja (Renko, 2009, str. 93):

- Što je naše poslovanje?
- Tko su naši potrošači?
- Što je kupcima važno?
- Koja je naša filozofija poslovanja?
- Koje su naše snage, sposobnosti i konkurentske prednosti?
- Što će biti naš posao u budućnosti?

- Što bi trebao biti naš posao u budućnosti?

Iz priloženih je pitanja vidljivo kako definiranje misije nije jednostavan zadatak, te on zahtijeva vrijeme i analizu. No, odgovoriti na pitanja važno je u početku kreiranja svake marketinške strategije.

Kako bi poduzeće bilo sigurno da je misija dobro definirana, ona mora imati četiri ključne karakteristike, a to su: fokus na manji broj ciljeva, naglasak na glavnu politiku i vrijednosti poduzeća, naglasak na glavno područje djelovanja i orijentacija na potrošača. Misija poduzeća nastaje iz vizije, a vizija nastaje iz dobro organiziranog marketinškog informacijskog sustava (Renko, 2009, str. 96).

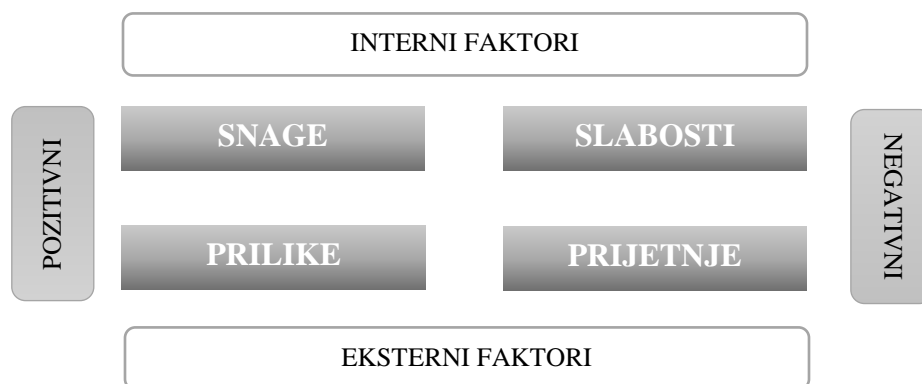
Nakon što poduzeće definira misiju treba postaviti i ključne ciljeve poslovanja. Ciljeve poslovanja kasnije će realizirati kroz marketinšku strategiju. Ciljevi, da bi bili korisni i provedivi, moraju zadovoljavati kriterije (Renko, 2009, str. 97):

- Moraju biti organizirani hijerarhijski, odnosno od najvažnijeg prema manje važnom
- Moraju se definirati kvantitativno kada je to moguće. Primjerice: poduzeće za cilj u 2019. godini ima povećanje prodaje za 20%
- Moraju biti realni što znači da ciljevi nisu rezultat nečijih želja, već su rezultat prethodne analize okruženja poduzeća
- Moraju biti konzistentni.

Nakon analize vanjskih i unutarnjih čimbenika, te nakon definiranja misije, vizije i ciljeva poduzeća, izrađuje se SWOT analiza čije teorijske pretpostavke slijede u nastavku.

2.4. SWOT analiza

„Osnovni smisao SWOT analize je prikupljanje podataka o unutarnjim snagama i slabostima kako bi ih se usporedilo s podacima o prilikama i prijetnjama s kojima se organizacija ili pojedinac suočavaju u okruženju u kojem djeluju. SWOT je akronim od engleskih riječi Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats“ (Šerić, 2009, str. 190). SWOT analiza namijenjena je vrednovanju usklađenosti sposobnosti poduzeća s uvjetima u okolini poduzeća. S obzirom na svoju jednostavnost, razumljivost i primjenjivost nezaobilazna je kod situacijske analize (Buble, i dr., 2005, str. 67). Elementi SWOT analize prikazani su u nastavku.



Shema 3. Elementi SWOT analize

Izvor: Renko, N. (2009) *Strategija marketinga*, II. izdanje, Zagreb, Naklada Ljevak, str. 115.

SWOT analiza započinje identifikacijom glavnih snaga i slabosti poduzeća rangirajući ih prema važnosti i identifikacijom prilika i prijetnji rangirajući ih prema vjerojatnosti nastanka. „Poduzeće od izrade SWOT analize ima koristi ako se ona pravilno provede, a u sklopu ukupne marketinške strategije analiza služi kako bi se prepoznale i iskoristile snage koje dolaze iz poduzeća i prilike koje dolaze iz vanjskog okruženja. Također, analiza služi kako bi se detektirale i minimalizirale slabosti poduzeća i prijetnje koje dolaze iz vanjskog okruženja poduzeća“ (Buble, i dr., 2005, str. 68).

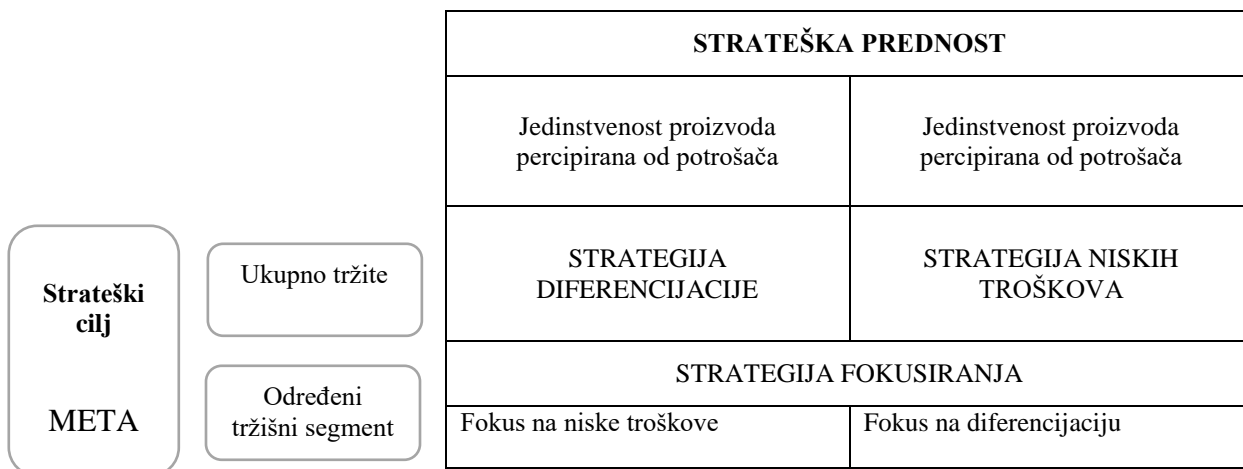
Kao glavne koristi primjene SWOT analize navode se (Renko, 2009, str. 114-115):

- Jednostavnost, fleksibilnost i niski troškovi
- Integracija i suradnja
- Uporaba na različitim organizacijskim razinama

Iz konteksta strategije marketinga, SWOT analiza koristan je alat jer polazi iz činjenice kako je osnova svake uspješne strategije iskorištavanje unutarnjih snaga i vanjskih prilika, te minimalizacija unutarnjih slabosti i vanjskih prijetnji.

2.5. Odabir marketinške strategije

U stručnoj i literaturi danas može pronaći niz različitih marketinških strategija, od kojih najviše pozornosti dobivaju tri generičke strategije Michaela Portera, to su: strategija niskih troškova, strategija diferencijacije i strategija fokusiranja prikazane shemom u nastavku.



Shema 4. Tri generičke strategije

Izvor: Renko, N. (2009) *Strategija marketinga*, II. izdanje, Zagreb, Naklada Ljevak, str. 276.

Strategijom niskih troškova poduzeće postiže konkurentsku prednost snižavanjem troškova ispod razine troškova konkurencije. Strategijom diferencijacije poduzeće povećava vrijednost svojih proizvoda u odnosu na konkurenciju. Strategija fokusiranja zapravo je kombinacije dviju navedenih strategija gdje se kombinacija korisni na određenom tržišnom segmentu.

Koju od navedenih strategija će se primijeniti u određenom poduzeću ili u određenom trenutku ovisi prije svega o karakteristikama poduzeća te njegovim ciljevima. Poduzeća se uglavnom odluče za jednu od strategija, no također postoji mogućnost kombinacije, ali važno je napomenuti kako je to rijetko moguće uzme li se u obzir da strategija diferencijacije zahtjeva visoke troškove pa samim time strategija niskih troškova u takvim uvjetima nije moguća. No, postoje situacije u kojima poduzeće može istovremeno ostvariti i vodstvo u troškovima i diferencijaciji. Kao primjer ovdje se može navesti situacija kada su konkurenti zaglavljani u sredini, odnosno kada konkurencija nema razrađenu strategiju što dovodi u situaciju konkurentске prednosti.

Kada se poduzeće odluči za određenu strategiju sljedeći korak je provedba iste. Na uspjeh marketinške strategije utjecat će odabrana strategija, ali i sposobnost poduzeća da istu primijeni.

3. MARKETINŠKA STRATEGIJA TURISTIČKE DESTINACIJE

Nakon uvida u osnove marketinške strategije na razini poduzeća, nastavak rada daje uvid u teorijske postavke marketinške strategije destinacije, s obzirom da se centralni dio rada baci marketinškom strategijom otoka Paga kao turističke destinacije. Poglavlje daje teorijski uvid u upravljanje turističkom destinacijom nakon čega slijedi uvid u strategiju marketinga destinacije koja obuhvaća analizu stanja, postavljanje misije, vizije i ciljeva destinacije, marketing miks destinacije te odabir i implementaciju marketinške strategije destinacije.

3.1. Upravljanje turističkom destinacijom

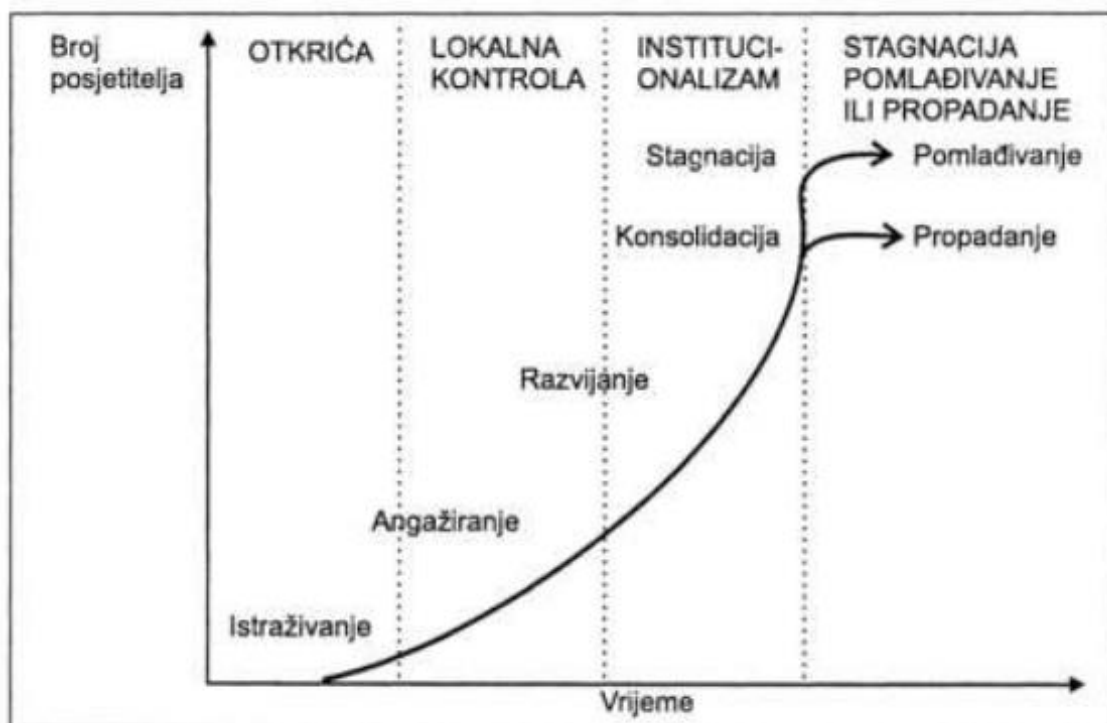
Turistička destinacija se najšire definira kao prostor gdje se susreću turistička ponuda i turistička potražnja. Turistička se destinacija danas definira kroz pet različitih aspekata (Megaš, Vodeb, & Zadel, 2018, str. 47):

1. prostorni i geografski aspekt
2. aspekt sadržaja turističke ponude
3. aspekt stavova turista
4. poslovni ili strateški aspekt
5. sustavni aspekt.

Prema Inskeep (1991), „turistička je destinacija entitet koji mora osigurati široki opseg turističkih kapaciteta i usluga, posebno onih za rekreaciju i opuštanje, mogućnosti stjecanja različitih iskustava i doživljaja te održavanje zdravlja“ (Megaš, Vodeb, & Zadel, 2018, str. 47). Turistička destinacija tako se može definirati kao geografski određeni prostor u kojem se događa turistička aktivnost, a s obzirom na klasifikaciju razlikuje se (UNWTO, 2018):

- udaljena destinacija, odnosno destinacija koja je najudaljenija u odnosu na polaznu točku turista
- glavna destinacija, odnosno destinacija u kojoj turist provodi najviše vremena
- motivirajuća destinacija što je primarni cilj posjeta turista.

Turistička se destinacija sastoji od niza elementa, a kod analize turističke destinacije u svrhu upravljanja potrebno je uzeti u obzir sljedeće elemente: atrakcije, pristupačnost, sadržaj, dostupnost paketa, aktivnost i pomoćne usluge. Nadalje, kada se promatra razvoj turističke destinacije vidljivo je kako ona, kao i svaki drugi proizvod na tržištu, prolazi kroz životne cikluse. Životni ciklusi turističke destinacije prikazani su u nastavku.



Slika 1. Životni ciklus turističke destinacije

Izvor: Megaš, D., Vodeb, K., Zadel, Z. (2018). *Menadžment turističke organizacije i destinacije*, Opatija, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, str. 18.

Kako je vidljivo na slici, destinacije prolaze kroz ciklus evolucije gdje prodaja raste kako se proizvod razvija: kroz plasman, razvoj, zrelost i propadanje. Svaka destinacija razvija se vlastitim tempom, a razvojem turizma nužno je upravljati kako bi se i sama destinacija razvijala u željenom smjeru. „Ako se pažljivo ne upravlja destinacijom, svako povećanje posjetitelja sve više pogoršava lokalne resurse i gura destinacije u veći pad, što dovodi do daljnjeg smanjenja cijena i kvalitete“ (Megaš, Vodeb, & Zadel, 2018, str. 19). Samim time, kod upravljanja destinacijom potrebno je u obzir uzeti fazu razvoja destinacije. Povezanost životnog ciklusa, odnosno faza razvoja destinacije i marketinga prikazana je u nastavku.

Tablica 2. Karakteristike marketinških aktivnosti po fazama životnog ciklusa destinacije

	UVOĐENJE	RAST	ZRELOST	SATURACIJA	OPADANJE
SITUACIJA	nova, popularna destinacija	sve više ljudi zainteresirano za investiranje u turističku infrastrukturu	maksimalan broj posjetitelja, povećavanje infrastrukture	prekoračen maksimalan broj posjetitelja, premještanje izvorne potražnje	smanjenje potražnje, posebna turistička ponuda kojom se pokušava povećati broj posjetitelja
MARKETING					
CILJ	Podići svijest	Obavijestiti	Uvjeriti	Uvjeriti	Vrijednost/nova tržišta
STRATEŠKO USMJERENJE	Ekspanzija	Prodiranje	Obrana	Obrana	Ponovno uvođenje
IZDACI	Rastući	Visoki	Visoki	Opadajući	Konsolidirani
PROIZVOD	Osnovni	Poboljšani	Dobar	Pogoršan	Raspad
PROMOCIJA	Uvod	Oglašavanje	Travel Trade	Travel Trade	Travel Trade
CIJENA	Visoka	Visoka	Niža	Niska	Ispod graničnog troška
DISTRIBUCIJA	Samostalna	Samostalna	Travel Trade	Travel Trade	Travel Trade

Izvor: Megaš, D., Vodeb, K., Zadel, Z. (2018). *Menadžment turističke organizacije i destinacije*, Opatija, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, str. 20-21.

U nastavku rada slijedi analiza strategije marketinga destinacije.

3.2. Strategija marketinga destinacije

Marketing turističke destinacije usko je povezan s upravljanjem destinacijom koju čine dva temeljna koraka: planiranje razvoja i izrada strateškog plana. Planiranjem se utvrđuju željene buduće aktivnosti u destinaciji, dok se strateškim planom definira provedba. Strateški plan destinacije čine slijedeće faze (Petrić, 2011, str. 144):

- analiza stanja koja obuhvaća analizu vanjskog okruženja, tržišta i analizu postojećih resursa destinacije
- formiranje misije, vizije i strateških ciljeva destinacije
- formiranje strategije destinacije
- definiranje procesa ciljnog marketinga gdje se vrši segmentacija tržišta, odabir ciljanog tržišta i tržišno pozicioniranje
- izrada strategije marketing miksa koji obuhvaća strategiju proizvoda, strategiju cijena, strategiju distribucije i strategiju promocije
- implementacija i monitoring marketinškog plana.

Smisao marketinga turističke destinacije je djelovati kao instrument optimizacije učinaka turizma i postignuća strategijskih ciljeva, usmjerenih ka zadovoljenju potreba i želja svih dionika konkretne turističke destinacije, dok se kao strateški ciljevi navode (Križman Pavlović & Živolić, 2008, str. 101):

- dugoročan napredak lokalnom stanovništvu i zajednici
- maksimalizacija zadovoljstva posjetitelja
- maksimalizacija multiplikativnih učinaka i profitabilnost lokalnih poduzeća
- optimizacija učinaka turizma održavanjem ravnoteže između ekonomske koristi i troškova

Nastavak daje uvid u faze marketinške strategije destinacije.

3.2.1. Analiza stanja destinacije

Analiza stanja destinacije obuhvaća analizu okruženja, analizu tržišta i analizu destinacije. Okruženje destinacije čine lokalne prilike koje obuhvaćaju strukturu stanovništva, položaj destinacije, klimu te pristupačnost destinacije. Nadalje, okruženje čini i opći gospodarski razvoj kao i opće turističke trendove i tehnički razvoj. Kada se analizira okruženje destinacije to najčešće obuhvaća (Megaš, Vodeb, & Zadel, 2018, str. 156):

- Lokalne, nacionalne i regionalne politike i prilike
- Trendove na međunarodnom turističkom tržištu s osvrtom na trendove u destinaciji
- Kretanje na tržištima od posebnog značaja za destinaciju, što najčešće obuhvaća konkurentna tržišta (primjerice, kod analize turizma na Hrvatskom Jadranu mogu se uzeti ostale zemlje na Mediteranu poput Grčke ili Crne Gore).

Okruženje se također može segmentirati na makro, mikro i konkurentsko okruženje.

Nadalje, tržišta obuhvaća analizu potražnje i analizu konkurencije. Analiza potražnje odnosi se na (Megaš, Vodeb, & Zadel, 2018, str. 157):

- Kretanje broja turista i turističkih noćenja
- Socio-demografska obilježja turista
- Motive dolazaka i vrste putovanja
- Prosječnu dužinu boravka na destinaciji
- Sezonski karakter destinacije
- Organizaciju putovanja, prijevoza, smještaja i hrane
- Potrošnju turista.

Analiza konkurencije destinacije u većini slučajeva iznimno je teška iz razloga što je teško pronaći konkurentsku destinaciju s kojom se može raditi usporedba koja će odgovoriti na željena pitanja. No, ovakva analiza je nužna kako bi destinacija mogla ponuditi konkurentnu uslugu i razvijati strategiju kakvu konkurencija nema. Danas je, zahvaljujući internetu i tehnologiji, vrlo lako doći do informacija o konkurentskim destinacijama s obzirom da je većina informacija o samoj destinaciji dostupna putem interneta.

I u konačnici, analiza se sastoji i od analize destinacije gdje se radi analiza osnovnih zemljopisnih značajki i dostupnost destinacije, analiza resursne turističke osnove, turistička nadogradnja, postojeći imidž destinacije te analiza lokalne turističke organizacije. Na kraju analize stanja destinacije izrađuje se i SWOT analiza destinacije.

3.2.2. Misija, vizija i ciljevi destinacije

Nakon detaljne analize okruženja može se pristupiti formiranju misije, vizije i ciljeva destinacije. Misijom se određuje što destinacija strateškim upravljanjem želi postići te se donosi na duži vremenski rok. Definiranje misije destinacije dugotrajan je posao a donosi se na temelju prošlih iskustava destinacije, realnim očekivanjima u budućnosti, na željama svih dionika, na postojanju svijesti resursnih mogućnosti i eventualnih ograničenja, na detektiranim konkurentskim prednostima kao i na strukturi i kvaliteti postojećih resursa (Križman Pavlović, 2008, str. 132).

Na temelju postavljene misije destinacije donose se i ciljevi. Ciljevi destinacije najčešće se donose srednjoročno, za razdoblje od nekoliko godina. Ciljevi turističkog razvoja i ciljevi marketinških aktivnosti destinacije usko su povezani, a uglavnom se odnose na ciljeve u odnosu na proizvod, tržište i promociju (Megaš, Vodeb, & Zadel, 2018, str. 158).

3.3.4. Segmentacija tržišta, izbor ciljanog tržišta i pozicioniranje

Nakon što je destinacija postavila svoje razvojne i marketinške ciljeve kreće u proces segmentacije, odnosno postupak podjele tržišta na različite skupine potrošača. Na temelju segmentacije destinacija će odlučiti da ide u razvoj strategije masovnog turizma ili će se fokus staviti na određeni segment potrošača odnosno turista. Tržište se može segmentirati s obzirom na demografske, psihografske ili bihevioralne karakteristike potencijalnih potrošača (turista) (Petrić, 2011, str. 156).

Nakon segmentacije, destinacija odabire ciljano tržište kojem se želi obratiti, odnosno ciljane turiste koje želi privući kod sebe. Odabir ciljanog tržišta vrši se na temelju volarizacije rezultata segmentacije tržišta. Na taj se način dolazi do informacija o isplativosti segmentacije, a volazirazija se provodi na temelju prodajnog potencijala, troškova, konkurentske prednosti i kompatibilnosti određenog tržišnog segmenta s ciljevima i mogućnostima destinacije (Križman Pavlović, 2008, str. 144).

Nakon segmentacije i izbora ciljanog tržišta provodi se strategija pozicioniranja. Pozicioniranje će ovisiti o identitetu i imidžu destinacije, a pozicioniranje se vrši kako bi se destinacija učinila poželjnom odabranom ciljanom tržištu.

3.3.4. Izbor i implementacija marketinške strategije destinacije

Nakon detaljne analize stanja, definiranja misije i ciljeva destinacije, te nakon segmentacije, izbora ciljanog tržišta i pozicioniranja odabire se marketinška strategija destinacije.

Marketinške strategije koje se primjenjuju u turizmu, pa tako i u razvoju strategije destinacije su strategija marketinškog miksa, strategija profiliranja imidža turističke marke, strategija segmentacije i strategija diversifikacije (Petrić, 2011, str. 170).

Strategija marketing miksa temelji se na elementa turističkog marketing miksa, odnosno od proizvoda, cijene, promocije i distribucije, pružatelja usluga, procesa pružanja usluga, doživljaja

turista, atrakcije te od odnosa. odnosi elemenata marketinškog spleta ovisiti će o strategiji destinacije. Strategija profiliranja imidža turističke marke služi kako bi se turistička destinacija što bolje pozicionirala u svijest potrošača odnosno turista. Strategija segmentacije prilagođava ponudu potrebama i željama tržišta odnosno turista. Segmentacija se vrši raspodjelom resursa prema odabranim heterogenim skupinama turista. Primjerice, usmjerenost na mlade obitelji gdje se ponuda prilagođava potrebama mladih obitelji s djecom. Strategija diversifikacije predstavlja specijalizaciju ponude proizvoda i usluga (Senčić & Vukonić, 1997, str. 197-199).

Nakon izbora odgovarajuće strategije slijedi implementacija marketinškog plana. Radi se o dugom i kompleksnom procesu, a uspješnost implementacije ovisiti će o svim ranije navedenim unutarnjim i vanjskim čimbenicima.

Nakon prikaza marketinške strategije turističke destinacije u nastavku rada slijedi prikaz i analiza marketinške strategije otoka Paga.

4. MARKETINŠKA STRATEGIJA OTOKA PAGA

Poglavlje u nastavku predstavlja i analizira marketinšku strategiju razvoja otoka Paga. Na početku poglavlja daje se uvid u opće karakteristike otoka Paga nakon čega slijedi pregled marketinške strategije razvoja turizma na razini cijele Republike Hrvatske. Centralni dio poglavlja čini analiza postojećeg stanja gdje će se analizirati interno okruženje i tržište te izraditi SWOT analiza. Nastavak rada definira viziju i ciljeve te koncepciju razvoja turizma. Na kraju poglavlja daju se smjernice i preporuke za daljnji razvoj marketinške strategije otoka Paga.

4.1. Opće karakteristike otoka Paga

Hrvatski otoci sve su važniji turistički resurs zemlje, a razvoj turizma ovisiti će prije svega o dobro razrađenom marketinškoj strategiji i strategiji razvoja destinacije. Otok Pag peti je najveći otok u Jadranskom moru s obalom duljine 302,47 kilometara i ukupnom površinom od 284 kvadratna kilometra, te najveći sjevernodalmatinski otok. „Otok Pag zajedno s pripadajućim otokom Maunom, obilježava izrazita dinarska morfostruktura koja odgovara morfostrukturi Ravnih kotara s kojima je do prije 5-6 tisuća godina činio jedinstveni kopneni sustav“ (Zadarska županija , 2018, str. 93).

Nadalje, otok Pag je najrazvedeniji otok. Pag je jedini hrvatski otok administrativno podijeljen između dvije županij. Sjeverni dio otoka, s gradom Novalja, nalazi se u Ličko senjskoj županiji, dok se južni dio otoka, s gradom Pag, općinom Kolan i općinom Poveljana, nalazi u Zadarskoj županiji. Otok Pag se nalazi između Velebitskog kanala i Kvarnerića, između otoka Raba, Oliba i Vira, u neposrednoj blizini kopna. Paški zaljev dijeli se na Novaljsko-casku i Paško-dinjišku udolinu, a zapadno se nalaze Kolanskovlašićka i Poveljanska udolina. Najviši otočki vrh je Sv. Vid visok 348 m, slijede ga vrh Kršina sa 263 m te vrh Komorovac 199 m. Prema popisu stanovništva iz 2011. godine otok Pag broji 8.398 stanovnika (Grad Pag i Institut za turizam , 2017, str. 7).

Osnovni geografski pokazatelji otoka Paga prikazani su u nastavku.

Tablica 3. Osnovni geografski pokazatelji otoka Paga

GRAD/Općina	Površina km ²	Stanovnici 2011.	Broj stanova 2011.	Stanovi za stanovanje 2011.	Ostali stanovi 2011.
PAG	132,75	3950	5840	2340	3500
Kolan	28,85	821	2521	326	2195
Povljana	38,57	785	2382	1040	2342
Ukupno	200,17	5556	10743	3706	7037

Izvor: Zadarska županija (2013). Glavni plan razvoja turizma Zadarske županije 2013.-2023. Dostupno na: https://www.zadarska-zupanija.hr/images/dokumenti/GP_razvoja_turizma_Zadarske_zupanije_FINAL_svibanj_2014.pdf (20.9.2018).

Glavno naselje otoka čini Grad Pag. „Administrativna jedinica grada Paga obuhvaća mjesta Pag, Miškovići, Dinjiška, Vlašići, Smokvica, Stara Vas, Vrčići, Gorica, Košljun, Šimuni, Dubrava, Sveti Marko i Sveta Marija. Središnje mjesto administrativne jedinice Grada Paga je mjesto Pag u kojem se nalazi sjedište Gradskog vijeća i Gradskog poglavarstva. Paške vale“ (Grad Pag i Institut za turizam , 2017, str. 8).

4.2. Marketinška strategija razvoja turizma Republike Hrvatske

Aktualna marketinška strategija razvoja turizma na razini Republike Hrvatske u ovom je radu uzeta kao okvir za usporedbu marketinške strategije otoka Paga i njegove usklađenosti s nacionalnom strategijom. Svrha Strateškog marketinškog plana hrvatskog turizma za razdoblje od 2014. – 2020. godine je pomoći turističkoj industriji, a planom se daju prijedlozi strategija i inicijativa za provođenje na lokalnim razinama. Plan se provodi na cijelom prostoru Republike

Hrvatske, od strane HTZ¹, u suradnji s turističkom industrijom, sustavom TZ-a², regionalnim vlastima i ostalim dionicima (Hrvatska turistička zajednica , 2014, str. 2).

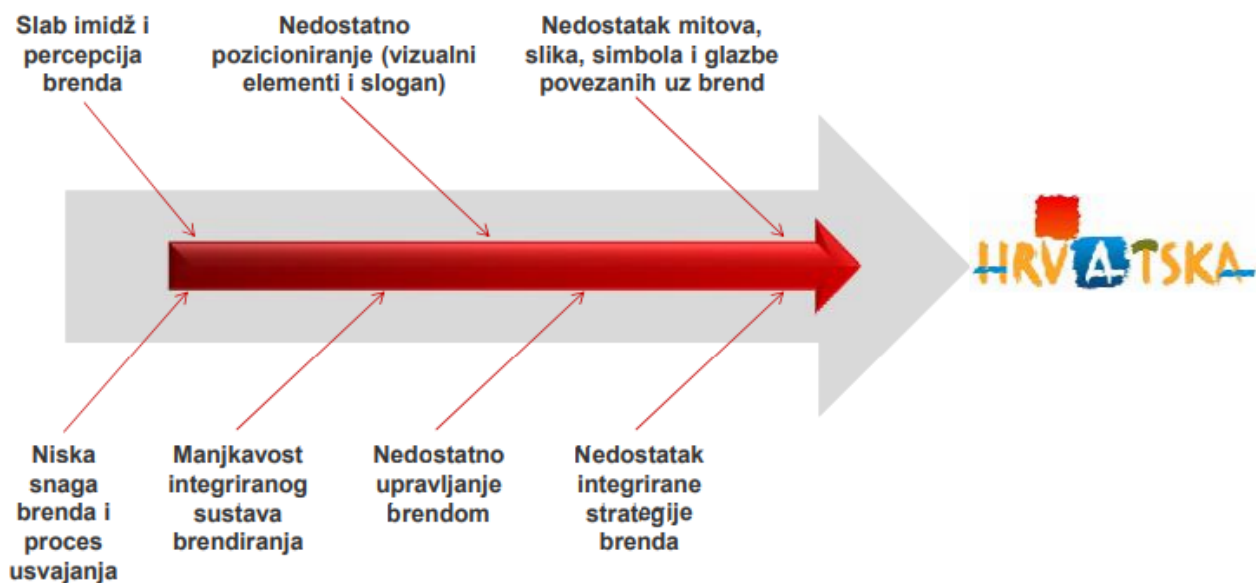
Temeljni ciljevi marketinškog plana su (Hrvatska turistička zajednica , 2014, str. 9):

- Povećati snagu brenda za 50%
- Povećati broj dolazaka turista za jedan milijun
- Povećati dnevnu potrošnju turista za 15%

Kod analize aktualnog stanja Strategija prepoznaje ključne slabosti turističkog brenda Hrvatske (Slika 2).

¹ HTZ – Hrvatska turistička zajednica

² TZ – turistička zajednica



Slika 2. Ključna slabosti turističkog brenda Hrvatske

Izvor: Hrvatska turistička zajednica (2014). Strateški marketinški plan hrvatskog turizma za razdoblje 2014. – 2020., str. 15.

Na temelju identificiranih nedostataka definirane su ključne marketinške odrednice, a za svaki ključni marketinški čimbenik Plan definira stratešku direktivu koja opisuje najbolji način upravljanja istim. Kao temeljni proizvodi turističke ponude na razni Hrvatske definirani su: sunce i more, nautički turizam, zdravstveni turizam, kulturni turizam, industrija sastanaka, golf-turizam, cikoturizam, vinski i gastroturizam, ruralni i planinski turizam, avanturistički i sportski turizam te ekoturizam.

4.3. Analiza postojećeg stanja grada Paga

Analiza postojećeg stanja obuhvaća interno okruženje gdje se daje uvid u turističku atrakcijsku osnovu, gospodarstvo, institucionalni okvir, smještajne turističke kapacitete, osnovna obilježja

turističkog sektora i dosadašnju promociju destinacije. Analiza obuhvaća i analizu tržišta i utvrđivanjem konkurentske pozicije.

4.3.1. Analiza internog okruženja

Analiza internog okruženja otoka Paga temelji se na resursnoj osnovi, gospodarstvu, institucionalnom okviru, smještajnim kapacitetima, osnovnim obilježjima turističkih kretanja i dosadašnjoj promociji turizma.

Otok Pag raspolaže hotelskim kapacitetima, a značajan udio čine smještajni kapaciteti u privatnim objektima u većini naselja. Prirodne privlačnosti otoka su : zaštićeni Velo i Malo blato, Kolansko polje, obale, manji pripadajući otočići, vidikovci i plaže. Kulturno-povijesna baština: gradska jezgra Paga s većim brojem objekata, više pojedinih objekata u svim naseljima, sezonske priredbe, fortifikacijski objekti, samostani, i Paška čipka (Zadarska županija , 2018, str. 23).

RESURSNA OSNOVA

Resursna osnova turističke destinacije predstavlja skup turističkih atrakcija i prateće infrastrukture. Turističke atrakcije otoka Paga valoriziraju se prema važnosti atrakcije za turizam destinacije i tržišne spremnosti za turističke aktivnosti. Institut za turizam podijelio je resursnu osnovu otoka Paga te ocijenio važnost i tržišnu spremnost svakog pojedinog resursa, odnosno atrakcije. Prikaz temeljnih resursa i atrakcija s ocjenom stanja slijedi u nastavku.

Tablica 4. Ocjene važnosti i tržišne spremnosti resursne osnove otoka Paga

Resurs/atrakcija	Važnost	Tržišna spremnost
Reljef		
Vrh Sveti Vid	Regionalna	Poluspremno
Zaštićeni posebni geološko paleontološki rezervat Crnika	Regionalna	Nespremno
Uvala Pag	Regionalna	Spremno
Ljekovito Blato	Regionalna	Nespremno
Plaže (sve plaže otoka Paga)	Regionalna	Spremno
Vode		
Velo i malo blato	Regionalna	Spremno
Paški akvatorij	Regionalna	Spremno
Bazeni soli	Nacionalna	Poluspremno
Zaštićena prirodna baština		
Ornitološki rezervati Velo i malo blat	Regionalna	Spremno
Rezervat Crnika	Regionalna	Nespremno
NATURA 2000 područja	Regionalna	Nespremno
Živi svijet	Nacionalna	Nespremno
Zaštićena materijalna kulturno-povijesna baština		
Pag – kulturno povijesna cjelina grada	Nacionalna	Spremno
Ruralne cjeline	Lokalna	Nespremno
Palače, utvrde i znamenite zgrade	Regionalna	Spremno
Sakralna baština	Regionalna	Poluspremno
Arheološki lokaliteti/nalazišta	Nacionalna i regionalna	Većina poluspremna
Zaštićena nematerijalna kulturno-povijesna baština		
Čipkarstvo	Međunarodna	Poluspremno
Tradicionalna proizvodnja Paškog sira	Međunarodna	Poluspremno
Tradicijski način života	Regionalna	Poluspremno

Suhozidi i pastirske kućice	Lokalna	Nespremno
Solarstvo	Nacionalna	Poluspremno
Ostala kultura života i rada		
Eno-gastronomija	Nacionalna	Poluspremno
Znamenite osobe i događaji	Nacionalna	Nespremno
Kulturne ustanove		
Stalna izložba solarstva	Regionalna	Spremno
Galerija paške čipke	Nacionalna	Poluspremno
Važnije manifestacije		
Paško kulturno ljeto	Regionalna	Spremno
Međunarodni festival čipke	Međunarodna	Spremno
Pag Art Festival	Nacionalna	Spremno
Turističke staze, putovi i ceste		
Penjačke staze	Regionalna	Spremno
Planinarske staze	Regionalna	Spremno
Biciklističke staze	Regionalna	Poluspremno
Kanal uz Solanu	Regionalna	Nespremno
Cesta Sira	Regionalna	Poluspremno
Vinska cesta	Regionalna	Poluspremno

Izvor: Grad Pag i Institut za turizam, (2017). Strateški plan razvoja turizma grada Paga za razdoblje od 2016. do 2020. godine, str. 18-19.

Iz popisa je vidljivo kako je značajan broj postojećih atrakcija tržišno spremno, te se radi o atrakcijama koje već privlače turiste iz regije i svijeta. No, također je vidljivo kako otok raspolaže s atrakcijama koje su djelomično ili uopće nisu tržišno spremne. Ovdje se posebno ističu zaštićena prirodna, kulturna materijalne i nematerijalna baština kao odličan turistički potencijal i osnova za razvoj marketinške strategije otoka.

Turističke atrakcijske osnove otoka Paga mogu se promatrati prema segmentima turističke ponude ljetno-kupališnog, ribolovnog, lovnog, zdravstvenog, kulturnog, ruralnog i turizma zaštićene prirodne baštine.

GOSPODARSTVO

Gospodarstvom otoka Paga dominiraju ovčarstvo, solarstvo, maslinarstvo, vinogradarstvo i turizam. Stočarstvo, odnosno ovčarstvo jedan je od temelja egzistencije žitelja otoka Paga. Paška janjetina danas je prepoznata kao brend na globalnoj razini. Uz mesu, otok Pak je poznat i po Paškom siru koji je uz Pašku čipku najpoznatiji proizvod otoka (Otok Pag, 2018).

Nadalje, Pag je poznat i po proizvodnji soli. Danas je "Solana Pag" najveći proizvodni pogon soli u Hrvatskoj s godišnjom proizvodnjom od oko 30 000 tona (Otok Pag, 2018).

Maslinarstvo se na otoku razvijalo uglavnom oko područja mjesta Lun. Među oko 80000 stabala maslina koliko ih ima na području Luna posebno se ističe oko 1500 stabala divlje masline. „Ovo područje divlje masline površine 24 hektara, jedino je takve vrste na Jadranu i jedno od tri lokaliteta takve vrste u svijetu te stoga ima veliku botaničku vrijednost“ (Otok Pag, 2018).

Što se vinogradarstva tiče, zbog jakih ljetnih vrućina i malo kiše na otoku se proizvode bijela vina žutica i gegić od autohtone domaće loze (Otok Pag, 2018).

Turizam, kao najvažnije grana gospodarstva na otoku Pagu, posebno se ističe najistaknutijem mjestu paškog turizma, plaže Zrće ili "hrvatske Ibize". Zrće se danas možda može smatrati i svjetskim fenomenom party destinacije koja privlači mlade iz cijeloga svijeta.

Prema indeksu razvijenosti za razdoblje od 2014. do 2016. godine (Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova Europske unije, 2018), indeks razvijenosti grada Paga iznosi 104,690, što ga svrstava u razvojnu skupinu 7. po čemu se grad nalazi u drugoj četvrtini iznadprosječno rangiranih

jedinica lokalne samouprave. Prosječan dohodak po stanovništvu iznosi 26.391,13, a prosječna stopa nezaposlenosti 0,0854. Nadalje, u 2015. godini na području grada Paga bilo je registrirano 60 pravnih i fizičkih osoba obveznika poreza na dobit sa 507 zaposlenih (prema satima rada) koji su ostvarili 276 milijuna kuna poslovnog prihoda i neto dobit od 18,9 milijuna kuna (Grad Pag i Institut za turizam , 2017, str. 21).

INSTITUCIONALNI OKVIR

Institucionalni okvir za razvoj turizma na području otoka Paga čine lokalna i područna tijela/institucije te smjernice/strateški dokumenti odnosno ključni propisi. S obzirom da je otok Pag administrativno podijeljen u dvije županije, osim samoupravnog okruga na županijskim razinama djeluju Upravni odjeli za more i turizam koji obavljaju upravne i stručne poslove u području turizma, pomorstva, pomorskog dobra, marikulture i morskih luka, te provode postupke davanja koncesija na pomorskom dobru, poslove u vezi s održavanjem, upravljanjem, zaštitom i unapređenjem pomorskog dobra. Također, na području Grada Paga djeluje više udruga koje „sudjeluju u stvaranju turističkog proizvoda i kreiranju turističke ponude, poput: Udruge iznajmljivača apartmana i soba grada (Pag- grad Zdravlja) , udruga Pag – moj grad, Udruge Paška alka (kostimirani srednjovjekovni performer), Karnevalska Udruga Markova kumpanija, Plesna Udruga Kissa, SUHOZID - udruga za očuvanje kulturne i prirodne baštine otoka Paga, Udruga pažana Cvit soli, Udruga Bataja i druge“ (Grad Pag i Institut za turizam , 2017, str. 22).

SMJEŠTAJNI KAPACITETI

Smještajni kapaciteti otoka Paga prikazani su tablicom u nastavku.

Tablica 5. Smještani kapaciteti otoka Paga u 2016. godini

Grad/mjesto	Stalne postelje	Pomoćne postelje
Grad Pag	10 853	1 517
Grad Novalja	19 874	4 929
Općina Kolan	2 799	877
Općina Poveljana	2 347	381

Izvor: Državni zavod za statistiku (2017). Turizam u 2016. Dostupno na: https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2017/SI-1594.pdf (20.9.2018)

Prema popisu kategoriziranih objekata (stanje 31.7.2018.), na otoku Pagu djeluje (Ministarstvo turizma, 2018):

- Hoteli: dva hotela kategorizacije 2*
 - Tri hotela kategorizacije 3*
 - Osam hotela kategorizacije 4*
- Dva kampa
- Jedan aparthotel

Ostatak smještenih kapaciteta pripada privatnim smještanim kapacitetima, uglavnom apartmanima. Komercijalni smještajni kapaciteti otoka rastu, pro se može vidjeti i na primjeru kretanja smještajnih kapaciteta grada Paga.

Tablica 6. Komercijalni smještajni kapaciteti grada Paga od 2001. do 2015. godine prema vrsti (stanje kolovoz)

	2001.	2005.	2013.	2014.	2015.
Hoteli	367	331	725	795	795
Pansioni	0	97	233	233	233
Kampovi	1.600	2.280	4.251	4.267	4.225
Odmarališta	56	56	51	51	50
Apartmenti i sl.	56	473	720	510	578
Kućanstva (obiteljski smještaj)	7.705	9.286	6.369	6.404	6.767
Ukupno	9.784	12.523	12.349	12.260	12.648

Izvor: Grad Pag i Institut za turizam, (2017). Strateški plan razvoja turizma grada Paga za razdoblje od 2016. do 2020. godine, str. 18-19.

Uz smještajne kapacitete, na otoku Pagu djeluje 20 agencija smještenih u gradovima Pag i Novalja, te u općinama Kolan i Poveljana.

OSNOVNA OBILJEŽJA TURISTIČKIH KRETANJA

Dolasci i noćenja turista na području otoka Paga za 2017. godinu prikazani su u nastavku.

Tablica 7. Dolasci turista na područje otoka Paga u 2017. godini

	Ukupno	Domaći	Strani	Indeks 2017/2016 ukupnih dolazaka
Grad Pag	113 474	9 643	103 831	104,6
Grad Novalja	243 957	12 735	231 222	110,6
Općina Kolan	24 617	1 636	22 981	106,7
Općina Poveljana	20 592	2 079	18 513	106,2

Izvor: Državni zavod za statistiku (2018). Dolasci i noćenja turista u 2017. Dostupno na: https://mint.gov.hr/UserDocsImages/AA_2018_c-dokumenti/180213_DZS_2017.pdf (21.9.2018).

Iz tablice je vidljivo kako najveći broj dolazaka bilježi Grad Novalja. Također, Novalja bilježi najveći porast broja dolazaka u 2017. godini u odnosu na godinu ranije, 10,6%.

Tablica 8. Noćenja turista na područje otoka Paga u 2017. godini

	Ukupno	Domaći	Strani	Indeks 2017/2016 ukupnih noćenja
Grad Pag	808 893	57 467	751 426	108,3
Grad Novalja	1 561 422	70 294	1 491 128	110,4
Općina Kolan	191 710	12 136	179 574	105,0
Općina Poveljana	152 630	14 883	137 747	108,0

Izvor: Državni zavod za statistiku (2018). Dolasci i noćenja turista u 2017. Dostupno na: https://mint.gov.hr/UserDocsImages/AA_2018_c-dokumenti/180213_DZS_2017.pdf (21.9.2018).

Grad Novalja ostvaruje i najveći broj noćenja u 2017. godini, a također bilježi i najveće povećanje broja noćenja u odnosu na 2016. godinu (10,4%).

Analizom ranijih podataka vidljivo je kako se broj dolazaka i noćenja u od 2001. godine udvostručio. S prosječnom godišnjom stopom od 6,5% najbrži rast ostvarila je skupina hotela i sličnog smještaja, a slijede kampova s prosječnom stopom rasta od 5,1% (Grad Pag i Institut za turizam , 2017, str. 32).

DOSADAŠNJA PROMOCIJA TURIZMA

Dosadašnja promocija turizma otoka Paga odvija se na razini gradova Pag i Novalja, te na razini općina Kolan i Poveljana. „Turistički vizualni identitet Grada Paga obuhvaća logotip s nazivom grada i znakom koji asocira na čipku. U logotipu se koriste plava i žuta boja. Odabirom UNESCO zaštićene čipke za motiv znaka, Pag se u turističkoj komunikaciji predstavlja svojim najjačim kulturnim atributom, dok odabir boja prenosi 'sunce i more' karakter destinacije“ (Grad Pag i Institut za turizam , 2017, str. 33). Turistički vizualni identitet grada Novalje obuhvaća logotip s

nazivom grada i znakom koji asocira na Mjesec. Sve destinacije imaju vlastite web stranice dostupne na više jezika i povezane s društvenim mrežama. Na stranicama se mogu pronaći opće informacije destinacija, te informacije o smještaju, događanjima i aktivnostima na otoku.

Prepoznatljivost i imidž otoka Paga kao turističke destinacije uglavnom se veže za Zrće kao party destinaciju, no otok imidž također gradi i na Paškoj čipki kao i na paškom siru i janjetini te soli.

4.3.2. Analiza tržišta

Turizam unutar nekoliko godina na globalnoj razini bilježi kontinuirani rast, što se održava i na turistička kretanja u Republici Hrvatskoj te na destinaciji otoka Paga. „Kretanja u domeni turističke potražnje ukazuju prije svega na procese segmentacije tržišta na brojne različite skupine kupaca uvjetovane, primjerice, fazama životnog ciklusa ili interesima“ (Grad Pag i Institut za turizam , 2017, str. 36).

Današnji turisti i putnici sve su iskusniji, za svoj novac traže iskustvo više. Također, suvremeni putnici informirani su te sve više zainteresirani za istraživanje lokalnog identiteta lokacije koju posjećuju.

Trendovi promjena turističkog tržišta prikazani su u nastavku.



Shema 5. Trendovi promjena na turističkom tržištu

Izvor: Grad Pag i Institut za turizam, (2017). Strateški plan razvoja turizma grada Paga za razdoblje od 2016. do 2020. godine, str. 37.

Kako je vidljivo iz sheme, potražnja je segmentirana, dok se ponuda treba fokusirati na diversifikaciju i zelene prakse. Strategija marketinga navedene promjene treba pratiti brendiranjem i stvaranjem imidža destinacije te ciljanim marketingom koji se uglavnom provodi na internetu. Upravljanje turizmom mora biti usmjereno na održivi razvoj te na partnerstvu i umrežavanju.

„Visoka segmentacija tržišta pruža destinacijama priliku za razvoj diversificirane strukture turističkih proizvoda, a time i poslovanje tijekom većeg dijela godine“ (Grad Pag i Institut za turizam, 2017, str. 37). S obzirom da turistička kretanja na otoku Pagu karakterizira visoka sezonalnost, strategija marketinga treba biti usmjerena na usluge koje se na globalnom tržištu traže a kojima destinacija raspolaže. Neki od tih usluga svakako su kulturni turizam, sportski i rekreacijski turizam, nautički turizam, zdravstveni turizam, ekoturizam i poslovni turizam.

Prema dosadašnjim istraživanjima zaključeno je kako je kvaliteta postojećih smještajnih kapaciteta te resursna osnova otoka na srednjoj vrijednosti. Također, ključne komparativne prednosti otoka tek su nešto iznad prosjeka. Sveukupna ponuda otoka procjenjuje se ispod prosjeka (Grad Pag i Institut za turizam, 2017, str. 45-47).

4.4. SWOT analiza

Na temelju analize postojećeg stanja u nastavku rada dan je prikaz SWOT analize otoka Paga.

SNAGE Prometna dostupnost i položaj otoka Razvojni potencijal Kulturna i povijesna baština Paška čipka (UNESCO) Bogata nematerijalna baština Autentična gastronomija (sir, janjetina) Čisto more i priobalje Klimatski uvjeti Prepoznatljive manifestacije Turizam prihvaćen kao strateško razvojno središte destinacije	SLABOSTI Iseljavanje i starenje stanovništva Nedostatak kadrova Nejasan koncept upravljanja i upravljanje na razini dvije županije Nedovoljna turistička volarizacija Nedovoljno razvijen lanac vrijednosti Sezonalnost Slaba ponuda ruralnog turizma Nedovoljno razvijen sustav menadžmenta i nedovoljna suradnja Nedostatak financija i kadrova
PRILIKE EU fondovi za turističke i razvojne projekte Turistička potražnja autohtonog i prirodno očuvanog Imidž i atraktivnost destinacije Segmentacija tržišta Brendiranje	PRIJETNJE Nedovoljan interes za razvoj turizma i poduzetništvo od strane lokalnog stanovništva Razne afere vezano za imovinsko pravne odnose Nedovoljno razvijena praksa i sustav destinacijskog upravljanja

Iz SWOT analize vidljive su ključne snage i slabosti, te prilike i prijetnje destinacije. Kao ključna snaga destinacije može se izdvojiti dostupnost i prometna povezanost otoka s emitivnim tržištima te bogata kulturna, povijesna i nematerijalna baština. No, s druge strane, kao slabosti pokazale su se nedovoljan interes i nejasan koncept upravljanja kao i nedostatak kadrova. Prilike s svakako očituju u turističkim trendovima i prilici da se turistički potencijali i resursi volariziraju i brendiraju te da se strategija radi na temelju segmentacije.

4.5. Vizija i ciljevi destinacije

Vizija i ciljevi destinacije razlikuju se od grada do grada, odnosno od općine do općine. U nastavku se daje prikaz vizija i ciljeva za gradove Pag i Novalja, te za općine Kolan i Poveljana. Nakon uvida u pojedinačne dokumente slijedi zaključak temeljnih ciljeva na razini cijelog otoka.

Kao ključne odrednice razvojne vizije turizma grad Pag navodi ekološku održivost, proizvodnu orijentiranost, orijentiranost potrebama i željama turista, inovativnost i prepoznatljivost destinacije. Cilj grada Paga stoga je razvijati destinaciju u smjeru međunarodne konkurentnosti i vidljivosti, proizvodne fokusiranosti, ponude raznolikog sadržaja, održivosti i integracije. Glavni cilj grad Paga je jačanje konkurentne sposobnosti i tržišne pozicije Grada Paga – Udvostručenje turističke potrošnje. Glavni cilj se ostvaruje ostvarenjem operativnih ciljeva koji se odnose na obogaćivanje destinacijskog lanca vrijednosti i unaprjeđenja sustava destinacijskog menadžmenta (Grad Pag i Institut za turizam , 2017, str. 57-59).

Grad Novalja postavlja sljedeće strateške ciljeve razvoja turizma (Grad Novalja , 2018, str. 68-69):

- Produženje turističke sezone
- Povećanje turističke potrošnje
- Diversifikacija ciljnih segmenata gostiju
- Diversifikacija ponude turističkih iskustava
- Unaprjeđenje kvalitete

➤ Unapređenje imidža destinacije

„Diversifikacija ciljnih segmenata gostiju podrazumijeva proširenje strukture posjetitelja na način da se uz danas dominantne segmente „obitelji“ i „mlade party goste“, prisutne tokom ljetnih mjeseci i koncentrirane na području naselja Novalja, orijentira i na „parove“ različite dobi, te na „rekreativce i avanturiste“ koji imaju preferenciju za putovanja izvan ljetne sezone“ (Grad Novalja , 2018, str. 69).

Strateški cilj turizma općine Kolan je unaprjeđenje turističke infrastrukture i zaštita okoliša (Općina Kali, 2018). općina Poveljana nema vlastiti strateški dokument turističkog razvoja, već je on obuhvaćen Glavnim planom razvoja turizma Zadarske županije 2013.-2023. gdje se kao strateški cilj razvoja turizma navodi uspostava održivog učinkovitog sustava upravljanja resursima i potencijalima turizma (Zadarska županija , 2018, str. 201).

Iz svih navedenih dokumenata mogu se izdvojiti ključni ciljevi koji se odnose na cijeli otok Pag, a to su smanjenje senzualnosti, povećanje broja turista i povećanje potrošnje. Također, otok Pag prepoznaje važnost unaprjeđenja kvalitete i diversifikaciju ponude kako bi se zadani ciljevi i ostvarili.

4.6. Ključne marketinške odrednice

Marketinška strategija razvoja turizma otoka Paga fokus stavlja na brendiranje destinacije, što je vidljivo iz strateških dokumenata otoka Paga i Zadarske županije. Otok Pag 'vlasnik' je nekoliko nacionalno, čak i regionalno jakih brendova poput 'paške čipke', 'paškog sira', 'paške janjetine' i 'paške soli' koji ga barem na tom geografskom prostoru nedvojbeno čine jednim od najprepoznatljivijih jadranskih lokaliteta (Grad Pag i Institut za turizam , 2017, str. 60). Proces generiranja turističkog brenda sagledava ključne atribute destinacije i stavlja ih u kontekst globalnih turističkih kretanja i tržišne potražnje.

Volarizacija resursne i atrakcijske osnove također se razvija u kontekstu globalnih turističkih kretanja i tržišne potražnje, a portfelj perspektivne turističke osnove prikazan je u nastavku.

Proizvodi odmora (glavni odmor, kratki odmor, jednodnevni izlet)					
Odmor na suncu i moru	Ljetni odmor	Proljeće/jesen uz more			
Kulturni turizam	Gradski turizam	Etno baština	Gastronomija		
Sport i rekreacija	Cikloturizam	Pješačenje	Ronjenje	Sportovi na moru	Adrenalinski sportovi
Nautički turizam	Jahting				
Zdravstveni turizam	Wellness	Medicinski wellness			
Proizvodi poslovnog turizma					
Poslovni turizam	Poslovna putovanja	Poslovni skupovi	Team-building		

Shema 6. Portfelj perspektivne turističke osnove

Izvor: Grad Pag i Institut za turizam, (2017). Strateški plan razvoja turizma grada Paga za razdoblje od 2016. do 2020. godine, str. 61.

Prikazana shema dio je strateškog plana grada Paga, no nakon analize otoka, shema je primjenjiva na marketinšku strategiju cijelog otoka s obzirom da obuhvaća sve segmente turističko resursne osnove otoka koje je potrebno volarizirati.

U konačnici, prostorna dimenzija otoka, povezanost s kopnom te bogata resursno atrakcijska osnova navodi na zaključak kako marketinška strategija otoka Paga treba graditi na profiliranju imidža destinacije i na strategiji segmentacije. Obje strategije otoku mogu pomoći u dostizanju postavljenih ciljeva, a to je smanjenje sezonalnost, povećanje broja gostiju i povećanje potrošnje.

4.7. Smjernice i preporuke za daljnji razvoj

Nakon uvida u marketinške strategije otoka Paga, u nastavku sijede smjernice i preporuke za daljnji razvoj. Kao ključno ograničenje u analizi marketinške strategije otoka Paga za početak je potrebno navesti administrativnu podijeljenost otoka na dvije županije. Promatrano iz razvojnog i strateškog aspekta, navedeno može predstavljati problem, s obzirom da strategije na županijskim razinama nisu usuglašene, te ne postoje zbirni statistički podaci za područje cijelog otoka.

No, bez obzira na ograničenje i analizu pojedinačnih strateških dokumenata mogu se izdvojiti ključni zajednički ciljevi marketinške strategije razvoja otoka, a to su izgradnja brenda i imidža te segmentacija tržišta.

Kada se govori o modelu razvoja brenda otoka Paga, prvo je potrebno naglasiti preporuku suradnje svih lokalnih zajednica bez obzira na administrativnu pripadnost. Otoku Pagu nadalje potreban je zajednički jedinstveni plan razvoja turizma i razvoja strategije marketinga destinacije jer bi navedeno ubrzalo proces i riješilo dosadašnji problem po pitanju nejasnih odgovornosti i ovlaštenja. Također, brend otoka Paga, kao cjelovite jedinstvene destinacije nije moguće graditi bez sinergijskog učinka svih dionika. Brend otoka Paga svakako se treba graditi na temelju jedinstvenih i specifičnih obilježja te volarizacijom dosada neiskorištenih ili slabo iskorištenih resursno turističkih potencijala.

Segmentacija tržišta danas je nužna kako bi se postigla i zadržala konkurentska prednost. Iz razvoja turizma na području cijele Hrvatske vidljiv je nedostatak segmentacije i tržišnog opredjeljenja, a turizam se do sada razvijao stihijski što je dovelo do zasićenja u određenim segmentima poput odmora po modelu „sunce i more“. Svaka destinacija, pa tako i otok Pag svoju marketinšku strategiju treba graditi na temelju postojeće resursno atrakcijske osnove koja se implementira u određene željene tržišne segmente. Primjerice gastronomski ili cikloturizam za koji otok Pag ima neiskorištene turističke potencijale. Kao dobar primjer strateškog marketinga segmentacijom tržišta svakako se može izdvojiti Zrće koje je u nekoliko godina postalo sinonim zabave i party

destinacija namijenjena mlađoj populaciji. Zrće se tako brendiralo na temelju usmjerenja na jedan tržišni segment, a s obzirom na mikro lokaciju i dostupnost Zrća može se reći kako je u ovom slučaju odrađen odličan posao. No, valja napomenuti kako svaka destinacija, kao i proizvod ima svoj životni ciklus te je nužna razmišljati unaprijed, odnosno raditi marketinšku strategiju za nekoliko godina unaprijed kako destinacija ne bi doživjela nagli pad.

5. ZAKLJUČAK

Razvoj turizma na globalnoj razini u teorijskim krugovima ali i u praksi sve više nameće potrebu za strateškim marketinškom destinacijom. Strateški marketing destinacije ne razlikuje se značajno od teorijskih postavka strateškog marketinga bilo kojeg drugog proizvoda. u marketinškom smislu, turistička se ponuda promatra kao proizvod koji se plasira na turističko tržište.

Povijesno gledano, marketing se razvijao zajedno s koncepcijom poslovanja, od stvaranja ponude, preko plasmana ponude i zadovoljavanja potrošača, pa do novih poimanja marketinškog odnosa. Kada se govori o osnovama funkcioniranja marketinga, važno je naglasiti kako marketing svoje načine djelovanja razvija putem modela 4P koji predstavlja četiri marketinške funkcije: proizvod, cijena, distribucija i promocija iz čega nastaje marketinški miks.

Strateško marketinško planiranje prolazi kroz nekoliko faza gdje se prvo radi analiza postojećeg stanja koja obuhvaća izradu strateške analize unutarnjih i vanjskih čimbenika poslovanja iz čega slijedi izrada SWOT analize poduzeća. Nakon analize definiraju se misija, vizija i ciljevi poduzeća. Sljedeći korak je odabir marketinške strategije gdje prevladavaju tri generičke strategije Michaela Portera, to su: strategija niskih troškova, strategija diferencijacije i strategija fokusiranja prikazane shemom u nastavku.

Marketinška strategija turističke destinacije ne razlikuje se značajno od marketinške strategije bilo kojeg drugog proizvoda ili usluge, a kada se promatra razvoj turističke destinacije vidljivo je kako ona, kao i svaki drugi proizvod na tržištu, prolazi kroz životne cikluse. Marketing turističke destinacije usko je povezan s upravljanjem destinacijom koju čine dva temeljna koraka: planiranje razvoja i izrada strateškog plana. Sve također započinje analizom aktualnog stanja i izradom SWOT matrice nakon čega slijedi definiranje misije, vizije i ciljeva destinacije. Sljedeći korak je segmentacija tržišta, izbor ciljanog tržišta i pozicioniranje te izbor i implementacija odgovarajuće strategije.

Za analizu marketinške strategije destinacije odabran je otok Pag. Otok Pag specifičan je zbog administrativne podijeljenosti na dvije županije što analizu marketinške strategije čini dodatno izazovnom. Kao osnova analize marketinške strategije u radu su korištene strategije Grada Paga, Grada Novalje te strategija na razini Zadarske županije. Analizom internog okruženja vidljivo je kako otok raspolaže bogatom resursnom osnovom, no otok raspolaže s atrakcijama koje su djelomično ili uopće nisu tržišno spremne. Turističke atrakcijske osnove otoka Paga mogu se promatrati prema segmentima turističke ponude ljetno-kupališnog, ribolovnog, lovnog, zdravstvenog, kulturnog, ruralnog i turizma zaštićene prirodne baštine.

Gospodarstvom otoka Paga dominiraju ovčarstvo, solarstvo, maslinarstvo, vinogradarstvo i turizam. Prema indeksu razvijenosti grada Paga, po čemu se grad nalazi u drugoj četvrtini iznadprosječno rangiranih jedinica lokalne samouprave. Kako je već navedeno institucionalni okvir otoka čine lokalna i područna tijela koje se nalaze pod upravom dviju županija.

Smještajni kapaciteti otoka kontinuirano bilježe rast u svim segmentima. Identična situacija je i na strani potražnje i turističkih kretanja. Najveći broj dolazaka bilježi Grad Novalja. Također, Novalja bilježi najveći porast broja dolazaka u 2017. godini u odnosu na godinu ranije, 10,6%.

Kada se analiziraju dosadašnje marketinške aktivnosti vidljivo je kako se prepoznatljivost i imidž otoka Paga kao turističke destinacije uglavnom veže za Zrće kao party destinaciju, no otok imidž također gradi i na Paškoj čipki kao i na paškom siru i janjetini te soli. Nadalje, tržište ukazuje na trendove koji idu u smjeru segmentacije i brendiranja destinacije.

S obzirom na SWOT analizu kao ključna snaga destinacije može se izdvojiti dostupnost i prometna povezanost otoka s emitivnim tržištima te bogata kulturna, povijesna i nematerijalna baština, a kao slabosti pokazale su se nedovoljan interes i nejasan koncept upravljanja kao i nedostatak kadrova.

Vizija i ciljevi destinacije razlikuju se od grada do grada, odnosno od općine do općine. Gradovi Novalja i Pag imaju vlastite razvojne strategije s definiranim ciljevima i misijama, dok se ostatak

otoka oslanja na ciljeve definirane na županijskim razinama. Iz svih navedenih dokumenata mogu se izdvojiti ključni ciljevi koji se odnose na cijeli otok Pag, a to su smanjenje senzualnosti, povećanje broja turista i povećanje potrošnje. Također, otok Pag prepoznaje važnost unaprjeđenja kvalitete i diversifikaciju ponude kako bi se zadani ciljevi i ostvarili.

Marketinška strategija razvoja turizma otoka Paga fokus stavlja na brendiranje destinacije, što je vidljivo iz strateških dokumenata otoka Paga i Zadarske županije.

Kada se govori o modelu razvoja brenda otoka Paga, prvo je potrebno naglasiti preporuku suradnje svih lokalnih zajednica bez obzira na administrativnu pripadnost. Otoku Pagu nadalje potreban je zajednički jedinstveni plan razvoja turizma i razvoja strategije marketinga destinacije jer bi navedeno ubrzalo proces i riješilo dosadašnji problem po pitanju nejasnih odgovornosti i ovlaštenja. Također se zaključuje kako je segmentacija tržišta danas nužna kako bi se postigla i zadržala konkurentska prednost.

POPIS LITERATURE

Buble, M., Cingula, M., Dujanić, M., Dulčić, Ž., Gonan Božac, M., Galetić, L., . . . Tipurić, D. (2005). *Strateški menadžment*. Zagreb: Sinergija.

Dobrača, I. (2011). Primjena e-mail marketinga u hotelijerstvu. *Praktični menadžment, stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 121-127.

Grad Novalja . (23. Rujan 2018). *Grad Novalja* . Dohvaćeno iz Strategija ukupnog razvoja 2016. - 2020. : http://www.novalja.hr/admin/ustroj/strategija_ukupnog_razvoja_grada_novalje_2016-2020.pdf

Grad Pag i Institut za turizam . (2017). *Strateški plan razvoja turizma grada Paga za razdoblje od 2016. do 2020. godine* . Zagreb: Institut za turizam.

Grbac, B. (2010). *Marketinške paradigme*. Rijeka: EFRI.

Hrvatska turistička zajednica . (2014). *Strateški marketinški plan hrvatskog turizma za razdoblje 2014. – 2020*. Zagreb: Hrvatska turistička zajednica .

Kotler, P. (2000). *Marketing Management, Millenium Edition* (10 ed.). New Jersey : Prentice-Hall.

Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Marketing Management* (14 izd.). New Jersey: Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall.

Križman Pavlović, D. (2008). *Marketing turističke destinacije*. Pula: Mikrorad.

Križman Pavlović, D., & Živolić, S. (2008). Upravljanje marketingom turističke destinacije: Stanje i perspektive u Republici HRvatskoj. *Ekonomska istraživanja*, 99-113.

Megaš, D., Vodeb, K., & Zadel, Z. (2018). *Menadžment turističke organizacije i destinacije*. Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu.

Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova Europske unije . (20. Rujan 2018). *Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova Europske unije* . Dohvaćeno iz Vrijednosti indeksa razvijenosti i pokazatelja za izračun indeksa razvijenosti 2018.: <https://razvoj.gov.hr/o-ministarstvu/djelokrug-1939/regionalni-razvoj/indeks-razvijenosti/vrijednosti-indeksa-razvijenosti-i-pokazatelja-za-izracun-indeksa-razvijenosti-2018/3740>

Ministarstvo turizma . (21. Rujan 2018). *Ministarstvo turizma* . Dohvaćeno iz Arhiva: <https://mint.gov.hr/pristup-informacijama/kategorizacija-11512/arhiva-11516/11516>

Općina Kali. (23. Rujan 2018). *Općina Kali*. Dohvaćeno iz Strateški planovi i dokumenti: <https://kolan.hr/dokumenti/strateski-planovi-i-dokumenti/826-strateski-planovi-i-dokumenti>

Otok Pag. (20. Rujan 2018). Dohvaćeno iz Gospodarstvo otoka Paga : <http://www.otok-pag.hr/gospodarstvo-otoka-paga.php>

Petrić, L. (2011). *Upravljanje turističkom destinacijom*. Split: Ekonomski fakultet u Splitu .

Renko, N. (2009). *Strategije marketinga* (2 izd.). Zagreb: Naklada Ljevak .

Senčić, J., & Vukonić, B. (1997). *Marketing u turizmu*. Zagreb: Mikrorad.

Šerić, N. (2009). *Razvoj i dizajn proizvoda i upravljanje markom*. Split: Ekonomski fakultet Split.

UNWTO. (20. Rujan 2018). *World Tourism Organization (UNWTO)*. Dohvaćeno iz METHODOLOGICAL NOTES to the Tourism Statistics Database: https://www.e-unwto.org/pb-assets/unwto/2015_metho_notes_eng.pdf

Zadarska županija . (20. Rujan 2018). *Zadarska županija*. Dohvaćeno iz Glavni plan razvoja turizma Zadarske županije 2013.-2023. : https://www.zadarskazupanija.hr/images/dokumenti/GP_razvoja_turizma_Zadarske_zupanije_FINAL_svibanj_2014.pdf

Zavišić, Ž. (2011). *Osnove marketinga*. Zagreb: Visoka poslovna škola Zagreb.

POPIS TABLICA

Tablica 1. Konceptija poslovanja i marketinga.....	4
Tablica 2. Karakteristike marketinških aktivnosti po fazama životnog ciklusa destinacije	18
Tablica 3. Osnovni geografski pokazatelji otoka Paga.....	25
Tablica 4. Ocjene važnosti i tržišne spremnosti resursne osnove otoka Paga.....	29
Tablica 5. Smještani kapaciteti otoka Paga u 2016. godini	33
Tablica 6. Komercijalni smještajni kapaciteti grada Paga od 2001. do 2015. godine prema vrsti (stanje kolovoz)	34
Tablica 7. Dolasci turista na područje otoka Paga u 2017. godini	34
Tablica 8. Noćenja turista na područje otoka Paga u 2017. godini	35

POPIS SLIKA

Slika 1. Životni ciklus turističke destinacije.....	17
Slika 2. Ključna slabosti turističkog brenda Hrvatske.....	27

POPIS SHEMA

Shema 1. Marketing miks 4P.....	7
---------------------------------	---

Shema 2. Životni ciklus proizvoda.....	9
Shema 3. Elementi SWOT analize	13
Shema 4. Tri generičke strategije	15
Shema 5. Trendovi promjena na turističkom tržištu.....	37
Shema 6. Portfelj perspektivne turističke osnove.....	41