

## Strateško upravljanje razvojem ruralnog turizma – problemi i smjernice

ALEKSANDRA KRAJNOVIĆ  
docentica, Odjel za ekonomiju  
Sveučilište u Zadru  
Trg kneza Višeslava 9, 23000 Zadar  
Tel +385 23 200 841; Fax +385 23 300 943  
Hrvatska  
[akrajnov@unizd.hr](mailto:akrajnov@unizd.hr)

DIJANA ČIČIN-ŠAIN  
viša predavačica, Odjel za ekonomiju  
Sveučilište u Zadru  
Trg kneza Višeslava 9, 23000 Zadar  
Tel +385 23 200 839; Fax +385 23 300 943  
Hrvatska  
[dcsain@unizd.hr](mailto:dcsain@unizd.hr)

MARIJA PREDOVAN  
diplomantica Odjela za ekonomiju  
Žerava 2, 23235 Vrsi  
Tel +385 91 785 3435  
Hrvatska  
[mpredovan@gmail.com](mailto:mpredovan@gmail.com)

**Sažetak:** Ruralni turizam, kao značajan element održivog turističkog, ekonomskog i socijalnog razvoja ruralnih područja, nailazi na sve veće razvojne, marketinške, menadžerske i ekonomske poteškoće u svom razvoju, dok se istovremeno na strani turističke potražnje iskazuje sve značajniji interes za ovakvim oblikom turizma. Razvojna rješenja treba tražiti u implementaciji adekvatnog modela upravljanja ovim, vrlo osjetljivim područjem društvenog i ekonomskog razvoja te njegovom kvalitetnom operacionalizacijom na svim razinama. Pri tome je nužno umrežavanje, kako gospodarskih subjekata, prvenstveno agroturističkih domaćinstava međusobno, tako i s drugim segmentima i interesnim skupinama (stakeholders) u segmentu ruralnog turizma i općenito ruralnog razvoja regionalne zajednice. Ovaj rad ukazuje na osnovne probleme u području strateškog razvoja ruralnog turizma, a ujedno predstavlja i pokušaj da se prikažu smjernice na koji način donijeti strateški plan njegovog razvoja, uspješno ga implementirati i pratiti njegovu realizaciju. Rad je utemeljen na hrvatskoj praksi i iskustvima u ruralnom turizmu, no usporedno se prikazuju i problemi strateškog razvoja ovog oblika turizma koji su prisutni i u drugim razvijenim turističkim zemljama Europe. Kao jedno od mogućih rješenja nudi se razvojni model IRQ – Integrated Rural Quality, (Krajnović, 2006.), "hrvatska inačica" europskog modela upravljanja integriranom kvalitetom turističkih destinacija – Integrated Quality Management (IQM). Ovaj je model implementirala Europska unija svojom Direktivom, a trebala bi služiti kao podloga – model razvoja ruralnih turističkih destinacija. Model je utemeljen na iskustvima 15 slučajeva uspješnih ruralnih turističkih destinacija u Europi. IRQ model neće u potpunosti riješiti navedene probleme, jer su oni sustavni i prodiru u samo tkivo gospodarskog i društvenog života, regionalnog razvoja, zakonske regulative i drugo. No prikazani model predstavlja tek prvi korak u ovoj situaciji gdje, barem u hrvatskim uvjetima, ruralni turizam i njegov strateški razvoj jednostavno – prepušten sam sebi.

**Ključne riječi:** Ruralni turizam, agroturizam, strateški razvoj ruralnog turizma, integralno upravljanje kvalitetom ruralnih destinacija - IQM model, razvojni model Integrated Rural Quality - IRQ

## 1 Uvod

Suvremeno turističko tržište traga za novim oblicima provođenja slobodnog vremena. Masovni turizam u kojem se traži sunce i more došao je do točke zasićenja, kako na strani turističke potražnje, tako i na strani ponude.

"Turistički nomadi današnjice" u potrazi su za novim mjestima i načinima gdje i kako provesti svoj godišnji odmor ili kraće odmore, pri čemu su često vođeni željom za upoznavanjem domicilnih (receptivnih) sredina u koje su doputovali, kao i za traganjem za autohtonim i autentičnim vrijednostima te zaboravljenim načinima života.

Adekvatan odgovor na ovaj tržišni izazov je (i) ruralni turizam, pa bi svaka zemlja koja ima za cilj povećati svoju konkurentnost nužno trebala sagledati vlastite potencijale za razvoj ovakvog oblika turizma, te iznaći načine njihove kvalitetne valorizacije.

Razvojem ruralnog turizma receptivna turistička zemlja ili receptivna regija ne razvija ruralni turizam samo na svom području, već dodatno razvija i susjedna geografska područja omogućivši na taj način i njihovu turističku valorizaciju.

Ruralni turizam doprinosi očuvanju prirodne i kulturno-povijesne baštine receptivne sredine, sprječava iseljavanje iz tzv. "pasivnih krajeva" te potiče revalorizaciju autohtonih vrijednosti receptivnog kraja.

Primjer Hrvatske, kao turističke zemlje sa značajnim potencijalima za razvoj ruralnog turizma u praktički svim njenim regijama - slično kao što je to slučaj i u drugim receptivnim zemljama - "izbacio je na površinu" sve probleme i poteškoće na koje nailazi receptivna zajednica pokušavajući razviti ruralni turizam.

Takvi se problemi i poteškoće odnose prije svega na slabu ekonomsku snagu obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava, kojima je – u kombiniranoj (nepovoljnoj) ekonomiji paralelnog bavljenja poljoprivredom i turizmom – vrlo teško, gotovo nemoguće, postići pozitivan financijski učinak. Nadalje, pojavljuje se problem nedovoljnih i/ili neadekvatnih financijskih poticaja od strane javnog sektora, neprepoznavanje ruralnog turizma kao oblika turizma koji dodaje vrijednost turističkoj destinaciji, nepostojanje ekspertize u malim obiteljskim gospodarstvima, donose se neadekvatni zakoni koji tretiraju problematiku ruralnog turizma, prisutna je vrlo loša ili neadekvatna marketinška aktivnost objedinjenih poslovnih jedinica (obiteljskih seoskih gospodarstava u ruralnom turizmu) i slično.

Čini se da se temelj čitavog problema nalazi u neadekvatnom načinu upravljanja razvojem ruralnog turizma, kao mehanizmom koji bi umanjio ili ublažio prikazane probleme, a neke i posve uklonio.

Primjer Istre, hrvatske regije koja je, uz subvencije i poticaje od strane javnog sektora, započela s izgradnjom i valorizacijom agroturističkih domaćinstava, i to u zaleđu najsnažnijih turističkih destinacija Hrvatske, dokazuje da je problem prisutan i aktualan i da treba što prije prići njegovom sustavnom rješavanju. Naime, veći je dio istarskih agroturističkih domaćinstava, kao osnovnih jedinica u razvoju ruralnog turizma, ili zatvorio svoja vrata, ili posluje na granici ekonomske isplativosti.

Ovaj rad predstavlja tek kratak osvrt na jedno od ključnih problema, a to je - kako strateški upravljati razvojem ruralnog turizma u regiji?

Dijagnoza stanja izvršena je temeljem uvida u stanje ruralnog turizma u Istarskoj županiji, koji je simptomatičan i zapravo "u malom" prikazuje situaciju u kojoj se nalazi ruralni turizam u cijeloj Hrvatskoj.

Do zaključaka se došlo temeljem komparativne analize s drugim, razvijenijim turističkim zemljama od Hrvatske, analizom problema na koji su i one nailazile u početnim razvojnim fazama razvoja ruralnog turizma. U radu se prikazuju i rezultati istraživanja – anketiranja agroturističkih domaćinstava u Istri.

Kao jedno od mogućih rješenja nudi se razvojni model IRQ – Integrated Rural Quality, (Krajnović, 2006.), "hrvatska inačica" europskog modela upravljanja integriranom kvalitetom ruralnih turističkih destinacija – Integrated Quality Management (IQM). IQM razvojni model implementirala je Europska unija svojom Direktivom, a trebao bi poslužiti kao svojevrsan "putokaz" razvoja ruralnih destinacija u čitavoj Europi. Utemeljen je na iskustvima 15 slučajeva uspješnih ruralnih turističkih destinacija u Europi.

Dakle – cilj je ovog rada dati jasan pregled problematike strateškog upravljanja razvojem ruralnog turizma, te, temeljem rezultata empirijskih istraživanja, ukazati na osnovne probleme i poteškoće s kojima se susreću nositelji strateškog razvoja u procesu upravljanja ruralnim turizmom kao segmentom cjelokupnog razvoja ruralnog područja. U radu je prikazano i nekoliko prijedloga koji mogu olakšati i poboljšati proces strateškog planiranja, ne samo ruralnog turizma, nego i ruralnog razvoja općenito.

## 2 Terminologija – agroturizam ili ruralni turizam?

U znanstvenim raspravama i praksi, često se brkaju ili poistovjećuju pojmovi "ruralni turizam" i "agroturizam".

Agroturizam je osnovni segment ("core-product") razvoja ruralnog turizma, i daje mu "osnovnu boju", konotaciju, te predstavlja osnovni čimbenik razvoja ruralnog turizma.

No u novije je vrijeme prisutan trend da se pojam agroturizam – u strateškom poimanju razvoja – zamijeni širim pojmom "ruralni turizam", čiji je on sastavni dio, te da se u tom kontekstu i razvoj agroturizma sagledava s aspekta razvoja ruralnog turizma.

Argumenti koji idu u prilog ovoj tezi su sljedeći:

1. Agroturizam se u stranoj stručnoj literaturi naziva "Farm-Based Tourism" (FBT) i obuhvaća samo jedan segment ruralnog turizma.
2. Zakonska regulativa u nekim zemljama (Italija), koristi pojam agroturizma kao turizma na seljačkim gospodarstvima te ga u velikoj mjeri vezuje uz poljoprivredu, što predstavlja ujedno i sam njegov smisao. Uključivanjem agroturizma u širi pojam ruralnog turizma vjerovatno i sam pojam agroturizma dobiva širu, razvojnu konotaciju, te se na taj način većoj mjeri (u legislativi, konceptualno, u poslovnoj praksi) vezuje kako uz turizam, tako i uz strateški razvoj zajednice.
3. Strateški dokumenti razvoja u inozemnoj literaturi koriste pojam i koncept ruralnog turizma kao relevantan pojam, pri čemu značajnu ulogu ima turizam na farmama – poljoprivrednim gospodarstvima, kao njegov, u pravilu najznačajniji, segment.
4. Znanstvene spoznaje i praktična iskustva ukazuju na nužnost holističkog poimanja i pristupa pojmu ruralnog turizma. Agroturizam je preuski segment da bi se mogao samostalno strateški planirati, "marketirati" i samostalno razvijati.
5. Zaključci s Prvog hrvatskog kongresa o ruralnom turizmu (Hvar, 2007.), već u nazivu samog Kongresa, a time i tretirane problematike, zamjenjuju naziv "agroturizam" pojmom "ruralni turizam". U zaključku br. 15 Kongresa navodi se da "se termin agroturizam može koristiti samo u marketinške svrhe".

### 3 "Ruralnost i ruralni turizam" i održivi razvoj

Ruralni turizam u svijetu bilježi rast, kako zbog povećane potražnje na turističkom tržištu, tako i zbog javne podrške njegovom razvoju. To je posebno karakteristično za razvijene zemlje.

Svakako, ruralno je područje vrlo krhko. Lako doživljava prirodne i kulturološke štete ili druge nepovoljne promjene koje može izazvati razvoj turizma. Posebno je važno napomenuti da upravo ruralna područja predstavljaju posebno osjetljive zone očuvanja prirodnog bogatstva i kulturno-povijesne baštine.

Pojam "rurality" je sam po sebi specifična turistička atraktivnost. Turisti u ruralnom prostoru traže visoku kvalitetu i "netaknuti" krajolik, mir, tišinu, i ponekad samoću, kao i posebnu ljubaznost i kontakt s domaćinom kojega može pružiti upravo agroturizam, kao "core-product" ruralnog turizma.

Ukoliko se naruši i ošteti postojeći red prirodnih i kulturoloških bogatstava, time se uništava "ruralnost" (ili iluzija o ruralnosti), kao osnovna komponenta turističke privlačnosti ruralnog prostora, čime ruralna destinacija započinje ciklus vlastitog samouništenja, promatrano kroz prizmu njezine osnovne privlačnosti.

Koncept održivosti u ruralnom turizmu treba promatrati sa šireg aspekta. Održivost se ne može zasnovati samo na uskim načelima zaštite okoliša, već kao ciljeve održivosti treba postaviti još i:

- očuvanje lokalne kulture i identiteta lokalne zajednice,
- očuvanje krajolika i prirodnog "habitata",
- očuvanje i održivi razvoj ruralne ekonomije,
- održivi razvoj turizma na dugoročnom planu,
- razvoj i poticanje podrške, razumijevanja i senzibiliziranja "donositelja odluka", posebno lokalne, regionalne i državne vlasti, ali i drugih institucija odgovornih za dugoročan razvoj ruralnih područja,
- jasno razumijevanje činjenice da je isključiva vezanost uz turizam štetna i ne donosi željene rezultate, pa treba djelovati u pravcu diverzifikacije lokalne ruralne ekonomije i balansiranja između razvoja ruralnog turizma i drugih djelatnosti u ruralnom prostoru.

### 4 Nužnost holističkog pristupa i IRQ-model

Zbog organske povezanosti agroturizma s ruralnim turizmom kao širim pojmom, odnosno zbog raznolike strukture faktora (resursa, atraktivnosti) potrebnih za njegov razvoj, a koje se ni u kakvom ozbiljnijem znanstvenom ni strateškom razmatranju ne mogu "sijeći" na elementarne dijelove i promatrati odvojeno bez utjecaja na ostale elemente – kako Direktive Europske unije, tako i znanstvene rasprave potiču holistički pristup, odnosno razmatranje koncepta ruralnog razvoja u svojoj složenosti. Stoga se govori o razvoju integralnog ruralnog turizma. Pri tome se kao komponente ruralnog turizma ističu: kulturni (kulturološki) resursi, socijalni resursi, ekonomski resursi, resursi okoliša (environmental) i drugi.

Važno je naglasiti da razvoj ruralnog turizma poprima mnogo šire razmjere, prerasta okvire pitanja razvoja specifičnog oblika turizma i postaje široko razvojno, socijalno i ekonomsko pitanje ruralnih sredina.

U razmatranju pristupa razvoju ruralnog turizma na načelima sustava IRQ, posebnu ulogu imaju stakeholdersi – interesne skupine. One trebaju imati ključni značaj u donošenju strategije razvoja i

najznačajniju ulogu u iznalaženju efektivne metode i načina razvoja, a kasnije i promocije ruralnog turizma, kao segmenta ruralnog razvoja.

Na taj se način dodana vrijednost ruralnog turizma razmatra također holistički, a ne pojedinačno, posebno ne SAMO s aspekta poljoprivrede i razvoja turizma na seljačkim gospodarstvima.

Ovakav, holistički pristup ruralnom razvoju u skladu je s implementacijom modela Integrated Quality Management (IQM), koji je našao svoju primjenu u mnogim razvijenim ruralnim turističkim destinacijama Europe.

IQM model sugerira svojim Direktivama upravo Europska unija, naglašavajući IQM kao istovremeno i upravljački i razvojni i marketinški alat koji donosi konkretne rezultate – razvoj ruralnog, integriranog turističkog proizvoda, zasnovanog na autentičnosti i kvaliteti, uz garanciju održivog razvoja.

## 5 Ključni faktori uspjeha ruralnog turizma

Četiri su ključna faktora uspjeha ruralnog turizma:

- **multidisciplinarni pristup** – uključivanje ekonomske, ekološke i socio-kulturalne analize
- **nužna stalna konzultacija sa stakeholdersima (radionice)** – poduzetnici, javna uprava, obiteljska poljoprivredna gospodarstva, jedinice lokalne samouprave, turističke zajednice, sustav zaštite prirode, sustav kulturnih djelatnosti i dr.
- **otvorenost strategije za javnost** – turizam se, više od drugih "industrija", oslanja na "lokalni goodwill", na kulturu udomljivanja posjetitelja, gostoljubivost. "Otvorenost strategije" znači organiziranje javnih rasprava, korištenje medija i dvosmjernu komunikaciju nositelja strateškog razvoja i lokalne zajednice.
- **donošenje strategije ne završava njenom izradom.** Radi se o dugoročnom projektu, koji treba biti fleksibilan i spreman na adaptacije s obzirom na stalne promjene u okruženju. Taj se proces odvija u stalnom dijalogu i mrežnom partnerstvu između poduzetnika, javnog sektora i interesa sektora zaštite prirode i kulturne baštine.

## 6 Problemi i smjernice u strateškom planiranju ruralnog turističkog razvoja

Problemi u strateškom planiranju ruralnog razvoja značajni su i uključuju brojne interesne skupine – stakeholderse - s različitim interesima, ciljevima i vrijednostima. Zbog toga je nužno izgraditi zajedničku Strategiju održivog razvoja ruralnog područja. Srednjoročno i dugoročno planiranje održivog razvoja razlikuje se od uobičajenog strateškog poslovnog ili marketinškog planiranja.

Sličnosti s poslovnim i marketinškim planiranjem su sljedeće:

1. prepoznavanje strateških komparativnih prednosti, odnosno interesa potražnje,
2. izbjegavanje nepotrebnih, štetnih i neefikasnih investicija i projekata kao i "dupliciranja napora",
3. traganje za marketinškim nišama i tržišnim segmentima, gdje se može postići najbolji uspjeh.

Međutim, strateški planovi razvoja ruralnog turizma trebaju obuhvatiti još i sljedeće aktivnosti, koje ujedno predstavljaju i specifična pitanja – područja – koja se pojavljuju u strateškom razvoju ruralne zajednice. To su sljedeća pitanja – ciljevi strateškog razvoja:

- poticati stalni dijalog između javnog sektora, turističke industrije, lokalne zajednice, kao i ostalih interesnih skupina o budućnosti razvoja područja (u pravilu: regije) i o ulozi ruralnog turizma u ruralnoj zajednici,
- strategija treba poslužiti poticanju kapitalnih investicija u prometne kapacitete, javne usluge, marketing, informiranje, signalizaciju i dr.
- strategija treba turističkim poduzetnicima postati platforma za sigurno i dugoročno investiranje. Drugim riječima, ona predstavlja garanciju poduzetnicima da se investiranje vrši u sigurnom i stabilnom okruženju.
- Posebno je važno u donošenju strategije uključiti i sustav zaštite prirode i sustav kulturnih djelatnosti. Ti sustavi trebaju imati aktivnu ulogu u razvoju ruralnog turizma, a ne, kao što je to ponegdje slučaj, "štititi" svoj sustav od turizma bilo koje vrste. Strategija naime ima za cilj i zaštitu područja posebnih i zaštićenih krajolika te povijesne i kulturne baštine kraja. Zbog toga treba postići financijsku i političku međuovisnost i vezu između konzervacije i turizma, a sve u cilju održivog razvoja.
- Strategija treba poticati nove marketinške taktike, primjerice diverzifikaciju objekata agroturizama, tradicijske obrte, iznajmljivanje bicikala, proizvodnju lokalne hrane, reorganizaciju javnog transporta u svrhu turizma, nove oblike ugostiteljske ponude i sl. Na taj se način potiče i dodatno zapošljavanje.
- Strategija treba poticati donošenje novih ideja i predstavljati put započinjanja stalnog procesa učenja i usavršavanja novih vještina, ali fleksibilnosti u poslovnom i političkom životu ruralnog kraja.
- Strategija treba poticati javni dijalog i stalnu otvorenu raspravu s analizom prednosti i nedostataka pojedinih razvojnih projekata i prioriteta – bilo da se radi o razvoju specifičnih oblika ruralnog turizma ili o alternativnim vrstama investicija.
- Većina poslovnih jedinica u ruralnom turizmu su mala, najčešće obiteljska gospodarstva i nisu u mogućnosti implementirati vlastiti marketinški sustav, kao ni trening za kvalitetu. Stoga razvojnom strategijom treba potaknuti kooperaciju u marketingu, edukaciji i ekspertizi, umrežavanje, kao i traganje za marketinškim nišama gdje se može postići komparativne prednosti i uspjeh na tržištu.
- Strategija, u čije donošenje treba aktivno biti uključena čitava zajednica, treba postati poluga za dobivanje financijskih sredstava podrške i poticaja od strane javnog sektora, kojima će se potaknuti privatne inicijative u ruralnom turizmu.

Konvencionalni turistički planovi – mahom marketinški i investicijski planovi – usmjereni su na povećanje prometa, broja posjetitelja, obrta kapitala i zapošljavanja, koristeći postojeće resurse, ne pazeći pri tom na popratne efekte. Radi se o fizičkom planiranju korištenja zemljišta, koja nema nikakve veze sa razvojem zajednice, kulture ili poduzetništva.

Održivi turizam, a time i ruralni turizam kao njegov oblik "par excellence", za razliku od njih, bazira svoje strateško planiranje na široj, holističkoj, analizi ruralnog područja, te obuhvaća:

- analizu socijalnih, ekonomskih, ekoloških i kulturalnih potreba;
- analizu turističkih potencijala i postignutih dosadašnjih napora za turistički razvoj;
- raspravu o senzibiliziranju stakeholdersa i nalaženju mogućih načina kako turizam koristiti kao alat za socijalnu, ekonomsku, ekološku i socio-kulturnu regeneraciju;
- snažnu lokalnu participaciju sudionika – lokalnih stakeholdersa u procesu planiranja, implementacije i realizacije projekata;
- pažljivo uzimanje u obzir kapaciteta nosivosti ruralne turističke destinacije, definiranje tipa turizma (prepoznatljivosti pojedine mikro-destinacije - klastera) i mjere (kapaciteta nosivosti) do koje će se razvijati svaki dio regije (klaster). Na taj se način za različite mikro-lokacije mogu razviti razvojni scenariji različitih intenziteta. Labilni i krhki eko-sustavi imali bi adekvatne razvojne scenarije, različite od onih na mikrolokacijama koje nisu toliko osjetljive na gospodarski razvoj;
- razvoj utemeljiti na marketinškom istraživanju;

- trening, stalno usavršavanje i edukaciju za poduzetnike i zaposlenike. Na taj način posebno poticati ulaz novih poduzetnika u turistički sektor. Treba predvidjeti opasnost da strani poduzetnici i investitori dominiraju u turističkoj industriji prije nego se lokalna zajednica i lokalni poduzetnici uspiju "snaći" i prilagoditi svoje poslovanje osjetljivom i selektivnom tržištu ruralnog turizma;
- strategija treba u sebi sadržavati program kvalitete i upravljanja kvalitetom. Integrated Rural Quality model čini se adekvatnim kao instrument i model sustavnog upravljanja održivim ruralnim razvojem,
- treba oformiti tijelo za praćenje i održivi razvoj ruralnog turizma na državnoj i regionalnoj razini,
- poseban razvojni poticaj treba dati razvoju agroturizma, jer su obiteljska poljoprivredna gospodarstva "čuvari ruralnog kraja". Na isti način treba poticati ne samo pojedine poslovne jedinice agroturizma, već i ostale "zatečene" djelatnosti i aktivnosti koje već tradicionalno postoje na ovom prostoru (tradicionalni obrti, kulturna društva i slično),
- treba razvijati i ostale gospodarske djelatnosti, koje su dovoljno "održive" za ruralne krajeve i omogućavaju "ekonomski suživot" s ruralnim turizmom, kako se ne bi dogodila "potpuna vezanost prostora uz turizam",
- strategije razvoja ruralnog turizma izrađuju se za duže vrijeme – od 5 do 10 godina, a one se zatim operacionaliziraju u trogodišnje i godišnje programe. U tim se kratkoročnim planovima postavljaju brojčano izraženi ciljevi i pokazatelji, evaluacijski proces, kao i rokovi za postizavanje ciljeva. Vrlo je važno praćenje njihove realizacije (monitoring).
- veliki problem predstavlja financiranje. Inozemna iskustva govore o nekoliko skupina (modela) financiranja ruralnog turizma: javno financirani projekti (obično na razini države), komercijalni (privatni) projekti, javno-privatni projekti, subvencionirani komercijalni projekti. Financiranje je obično najteži dio razvojnog puta ruralnog turizma, pa neke studije dokazuju da samo iznalaženje načina financiranja obuhvaća najviše vremena (resursa) za izradu (implementaciju) projekata ruralnog turizma.

## 7 Strateško planiranje u ruralnom turizmu – prethodna analiza

Detaljnija procedura strateškog planiranja ruralnog razvoja obuhvaća prethodnu analizu, koja se sastoji od sljedećih elemenata:

1. definiranje ciljeva planiranja – izvori, metodologija istraživanja, definiranje razvojnih ciljeva,
2. analiza resursa – poljoprivredni resursi, prirodni resursi, kultur(al)ni resursi, ostali resursi, pogodnosti – "infraturističke spremnosti" za turističku valorizaciju (turistička infra- i suprastruktura, prometna povezanost, turistička signalizacija, biciklističke staze i sl.),
3. analiza zakonodavnih odredbi koje reguliraju ruralni turizam te ostale legislative koja izravno i neizravno tretira ovu problematiku (primjerice prostorni planovi),
4. analiza razvojnih potencijala – broj i struktura obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava, karakteristike poljoprivrede ruralnog područja, iskazana želja i volja obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava za učešćem u donošenju, implementaciji i realizaciji strateškog plana, procjena broja posjetitelja,
5. razvoj ruralnog turizma – relevantna razvojna pitanja, značajne kategorije, najznačajnija geografska područja za razvoj ruralnog turizma, prostorno planiranje.
6. definiranje "razvojnog i menadžerskog tijela" zaduženog za razvoj ruralnog turizma na nekoliko razina – državnoj (tijelo sastavljeno od predstavnika više ministarstava), županijskoj i lokalnoj razini,
7. ispravljanje postojeće zakonske regulative, donošenje novih zakona i podzakonskih akata,
8. detaljni razvojni planovi za najznačajnije projekte – definiranje projekata (proizvoda), planiranje dodatnih pogodnosti za turiste, planiranje menadžerskih aktivnosti (taktičkog i operativnog menadžmenta), pitanje menadžmenta zaštite okoliša, planiranje razvoja infrastrukture, transporta i sl.,
9. Cost-benefit analiza pojedinih projekata, operativno planiranje po pojedinim proizvodima i po pojedinim geografskim zonama, iznalaženje izvora financiranja,

10. zaključci, smjerovi akcije, planiranje follow-up aktivnosti, implementacija i monitoring.

Strategija razvoja ruralnog turizma obično se donosi za razdoblje od deset godina.

## **8 Radionice (workshops) – najznačajniji alat implementacije strateškog upravljanja ruralnim razvojem**

Jedan od najvažnijih alata potrebnih za donošenje strategije, njenu implementaciju te praćenje njene realizacije (monitoring), a koji se primjenjuje u najrazvijenijim ruralnim destinacijama Europe su tzv. radionice (workshops). One su definirane i IQM modelom razvoja turističkih destinacija u ruralnom prostoru na razini EU, odnosno IRQ modelom koji predstavlja prijedlog modela upravljanja ruralnim turizmom u hrvatskim uvjetima.

Radionice okupljaju sve stakeholderse – subjekte unutar i izvan sustava turizma regije koji su na bilo koji način povezani s razvojem ruralnog turizma. Stoga skup stakeholdersa obuhvaća ne samo predstavnike agroturističkih domaćinstava, već i predstavnike javnosti, jedinica lokalne samouprave, turističkih zajednica, gospodarskih asocijacija (udruženja obrtnika, gospodarske komore), kulturnih institucija, sportsko-rekreativnih centara, sportskih klubova i druge.

Radionice predstavljaju oživotvorenje pristupa "bottom-up" - "odozdo prema gore" u strateškom planiranju turističkog razvoja, i to ne samo ruralnih destinacija, već i svih turističkih destinacija koje razvoj turizma u svom kraju žele temeljiti na načelima održivosti. Upravo se kroz ovakav način strateškog odlučivanja i očituje osnovni princip upravljanja (ne samo) u ruralnom turizmu – a to je da su stakeholderi ne samo uključeni i participiraju u razvoju – već oni SAMI donose strateške odluke o vlastitom razvoju.

Radionice trebaju biti organizirane na sljedećim načelima:

- Najprije je potrebno objasniti postupak i proceduru donošenja strategije,
- upitati sudionike kako oni vide budući razvoj, kao i najbolji i najgori razvojni scenarij za narednih 10 godina,
- upitati sudionike kako oni vide mogućnosti (smjerove) turističkog razvoja,
- prezentirati sudionicima različite tipove razvoja ruralnog turizma (mogući scenariji) koji su mogući u njihovom kraju – te objasniti moguće načine njihove operacionalizacije i posljedice po dugoročni razvoj.

Razvijene zapadne zemlje imaju iskustva s organiziranjem ovakvih radionica. One su često i početak krivulje učenja za mnoge sudionike. Ovakav način donošenja strateških odluka u konačnici ima i za cilj spoznati ima li lokalna zajednica uopće dovoljno energije i volje da se nosi s promjenama i s razvojem turizma.

Rezultati svake radionice trebaju biti objavljeni u lokalnim medijima, u glasilima gospodarskih asocijacija, službenim glasilima na lokalnim razinama itd.

Nakon održane radionice izrađuje se nacrt strateškog plana, a zatim se radionica ponavlja za drugo čitanje strateškog plana i njegovo preciznije definiranje.

Radionice se zatim trebaju organizirati za praćenje (monitoring) implementirane strategije barem jednom godišnje, ali i češće ukoliko se pojavi potreba za analizom i evaluacijom pojedinih razvojnih projekata unutar strategije, a koji se dotiču razvoja čitave regije (ili užeg prostora).



Slične radionice organizirane su na primjeru Grada Novigrada u Istri 2006. i 2007. godine, s ciljem donošenja osnove za strateški razvoj turizma u ovoj obalnoj destinaciji. Za organizaciju ovakvog inovativnog oblika odlučivanja o strateškom razvoju turizma destinacije, organizator radionica, Turistička zajednica Grada Novigrada, nagrađena je posebnom nagradom "za marketiški doprinos razvoju turizma regije" od strane nadležnog tijela za razvoj turizma regije (Turističke zajednice Istarske županije).

Postoje i drugi slični primjeri okupljanja stakeholdersa s ciljem odlučivanja o strateškom turističkom razvoju koji se postepeno razvijaju i u nekim drugim turističkim destinacijama u Hrvatskoj.

## 9 Specifičnosti upravljanja marketingom u agroturizmu i ruralnom turizmu

Pitanje strateškog razvoja ruralnog turizma i turističke valorizacije ruralnih krajeva nužno zadire u područje marketinga, a posebice u područje kreiranja ruralnog turističkog proizvoda i njegove promocije u zemlji i inozemstvu.

Upravljanje marketingom ruralnog turizma nailazi također na brojne specifičnosti koje je potrebno sagledati ne samo prilikom donošenja marketing plana, već i u samom začetku – tijekom procesa strateškog planiranja. Radi se o dvije važne specifičnosti:

1. Kako domaća, tako i inozemna iskustva potvrđuju da su pojedinačne jedinice agroturizama previše limitirane da samostalno koriste marketinške alate, pa se ističe značenje marketinškog umrežavanja svih stakeholdersa, definirajući njegove razine i osnovne strateške marketinške ciljeve na pojedinim razinama. Na taj se način marketinško umrežavanje treba izvoditi:
  - na lokalnoj razini (grad / općina) – definiranje pojedinih marketinških aktivnosti unutar marketinške strategije turističkog klastera,
  - na razini turističkog klastera (cluster), gdje se definira osnovni turistički proizvod kojim klaster razvija marketinšku prepoznatljivost unutar krovne marke ("umbrella branding"). Primjerice, Master planom razvoja turizma Istre definiran je sedmi turistički klaster regije koji obuhvaća ruralni turizam kao dio krovne marke – integriranog turističkog proizvoda regije Istra.
  - na razini regije (županije), na kojoj se definira krovna marka turističkog proizvoda sastavljena od turističkih proizvoda pojedinih klastera i
  - na državnoj razini, gdje se definira ukupni (integrirani) turistički proizvod zemlje u cjelini.
2. Turistički proizvod ruralnog turizma nastaje kao kombinacija agroturizma i drugih oblika ruralnog turizma. Pri tome se kao najvažniji resursi – temeljem kojih se kreira turistički proizvod – pojavljuju i sljedeći elementi: poljoprivreda i poljoprivredni resursi pri čemu je agroturizam core-product, klima i prirodne atraktivnosti, lokalni običaji, lokalna zajednica, kultura i kulturološki resursi općenito i ostale turističke atrakcije i pogodnosti – pješačke i biciklističke ture, kulturno-zabavne manifestacije (events), izložbe i sajmovi autohtonih proizvoda, suveniri (lokalni obrt), kulturni i rekreacijski itinereri, gourmet-specifičnosti itd. U kreiranju proizvoda važna je i "turistička suprastruktura" - prometni putovi, turistička signalizacija, uređenje cesta, puteva, biciklističkih staza i slično.

Na prikazanim se načelima donosi marketinška strategija kao dio razvojne strategije ruralnog turizma, u čijem je donošenju važna uloga javnog turističkog sektora, posebice sustava turističkih zajednica, udruženja (konzorcija) agroturizama te ostalih stakeholdersa.

U realizaciji marketinške strategije potrebno je koristiti i pojedinačne marketinške alate (primjerice internet-stranice pojedinih objekata agroturizma i sl.), no svaka ozbiljnija promocijska i marketinška aktivnost treba se odvijati na višim razinama, sukladno gore prikazanom marketinškom konceptu. Posebno su važni prospekti, brošure (po pojedinim proizvodima i za sveukupni ruralni turizam) i e-marketing. Važno je da promo-materijali sadrže sve informacije potrebne za turiste.

Ogromna je prilika za mnoge ruralne turističke destinacije u Hrvatskoj - primjerice unutrašnjost Istre, zaleđe Dalmacije i sl. - privlačenje posjetitelja iz okolnih obalnih destinacija.

Općenito, i u literaturi i u praksi premalo je prostora posvećeno marketingu ruralnog turizma u odnosu na marketing obalnog turizma, što se u hrvatskim uvjetima vjerovatno dešava i zahvaljujući snažnom lobiranju i dominantnom učešću velikih hotelskih tvrtki u odlučivanju o upravljanju "javnim marketinškim sredstvima u turizmu".

Radi se o prikupljenim sredstvima od boravišne pristojbe i turističke članarine kojima raspolažu turističke zajednice, a riječ je o izdašnim sredstvima. U upravljačkim tijelima turističkih zajednica nema ili gotovo nema predstavnika ruralnog turizma, odnosno agroturizama, čime se za ruralni turizam gubi dragocjena prilika za korištenjem brojnih marketinških alata unutar sustava turističkih zajednica.

## 10 Rezultati istraživanja

### 10.1 Metoda istraživanja

Prema popisu registriranih turističkih gospodarstava u ruralnom prostoru iz 2007. ([http://www.hrvatski-farmer.hr/CMS/0085/Rep/tablice\\_UKUPNO\\_TSG.pdf](http://www.hrvatski-farmer.hr/CMS/0085/Rep/tablice_UKUPNO_TSG.pdf)), istarska županija imala je 64 takva gospodarstva sa 253 postelje. Selektiran je reprezentativan uzorak obiteljskih seljačkih gospodarstava koji su teritorijalno bili raspoređeni po cijeloj županiji.

Pilot istraživanje je izvršeno 2007. terenskim obilaskom gospodarstava i postavljanjem pitanja iz anketnog upitnika, a cjelovito istraživanje je izvršeno 2009. s upitnikom od 36 pitanja. Pitanja su bila podijeljena na sociodemografska obilježja vlasnika objekta; promotivne aktivnosti, pitanja o suradnji s institucijama nadležnima za agroturizam te pitanja o gastronomskoj i poljoprivrednoj djelatnosti.

U daljnjem tekstu obrađuje se dio navedenog istraživanja, vezan uz menadžment i marketing u ruralnom turizmu.

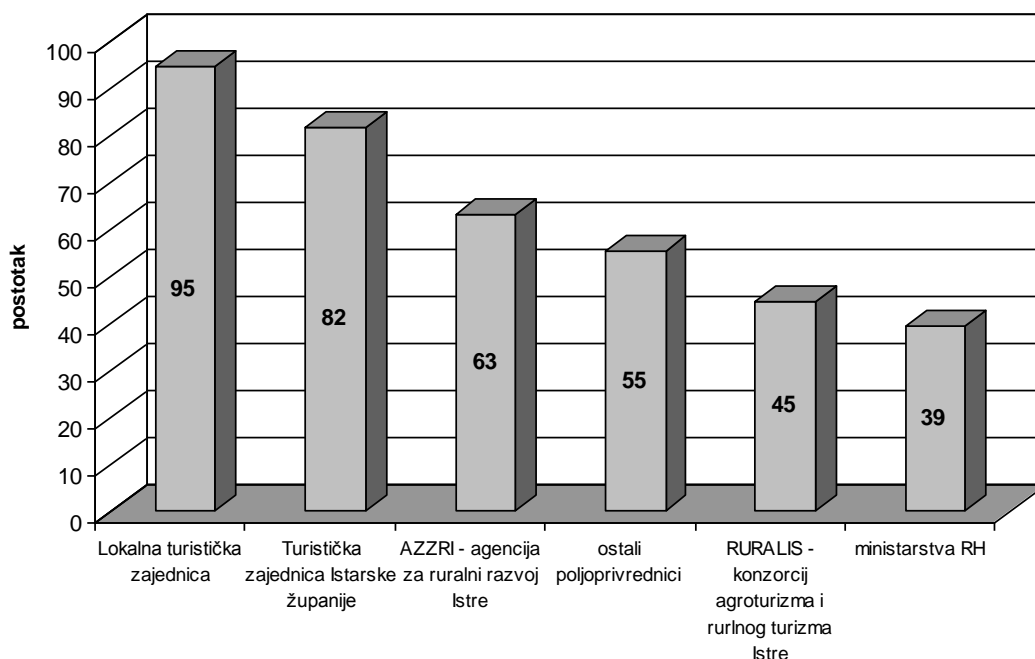
### 10.2 Rezultati istraživanja vezani uz upravljanje u ruralnom turizmu

Iz prikaza u grafu 1. uočava se da suradnja agroturističkih domaćinstava s drugim stakeholderima i povezanim institucijama, koja je nužna za strateško upravljanje razvojem ruralnog turizma, na primjeru Istre postoji. Može se zamijetiti da je suradnja značajnija s institucijama na lokalnoj razini, slabija s onima na regionalnoj, a najslabija s institucijama na državnoj razini.

Ta je činjenica u skladu sa smjernicama za razvoj ruralnog turizma definiranimi Direktivama Europske komisije (IQM model), gdje je riječ o tome da strateško planiranje i cjelokupno upravljanje razvojem ruralnog turizma, isto kao i ostalih oblika turizma, mora poteći od baze, odnosno "sa samog terena", iz lokalne zajednice u kojoj se ruralni turizam razvija.

Može se zaključiti i da i ostale spomenute institucije uviđaju potrebu sve veće suradnje s agroturističkim domaćinstvima, što je zasigurno povoljan razvojni trend i u skladu s ranije navedenim tezama o nužnosti zajedničke suradnje za uspješno strateško planiranje ruralnog turizma.

Posebno je zanimljivo da je visoko ocijenjena suradnja s turističkim zajednicama, koja je nužna za stvaranje cjelovitog, integriranog ruralnog turističkog proizvoda regije, na principima modela IRQ.

**Graf 1.:** Suradnja agroturizama u Istri s ostalim sudionicima – stakeholdersima

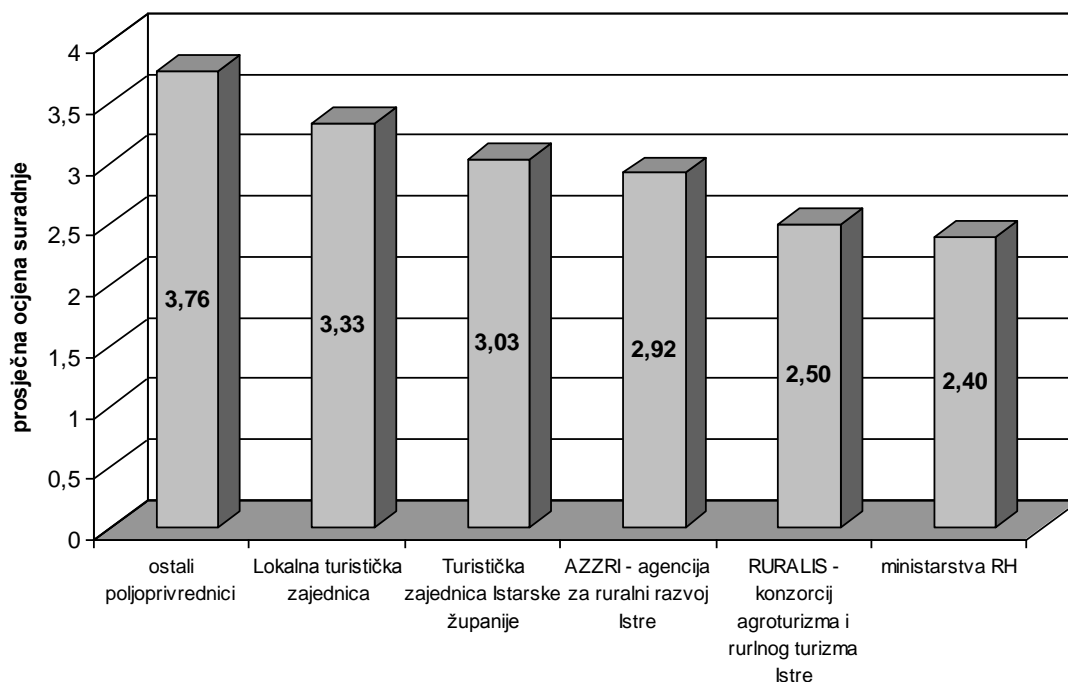
Izvor: Rezultati istraživanja na znanstvenom projektu MZOŠ-a "Agroturizam – element održivog razvoja", Institut za poljoprivredu i turizam, Poreč, 2007-2010. godina

Zanimljiva je usporedba ovih rezultata s onima navedenim u grafu 2. Premda su ispitanici odgovorili da "u najvećoj mjeri" surađuju s lokalnom i regionalnom (županijskom) turističkom zajednicom, zatim sa županijskom agencijom za ruralni razvoj, pa tek onda s ostalim poljoprivrednicima, regionalnim konzorcijem koji objedinjuje sve subjekte ruralnog turizma županije i resornim ministarstvima, kod ocjene kvalitete te suradnje na prvo mjesto dolazi suradnja s ostalim poljoprivrednicima (obiteljskim poljoprivrednim gospodarstvima).

To govori i o tome da su obiteljska gospodarstva koja se bave agroturizmom uvidjela potrebu zajedničke suradnje i stvaranja mrežnog partnerstva, što je zanimljiv fenomen jer pokazuje da su takvi oblici spontane suradnje često efikasniji od "oficijelnijih" oblika, primjerice konzorcija. Njima se stvara fenomen tzv. "inteligencije jata" (Ziegenbein, 2006), izuzetno važan resurs kad je u pitanju razvoj ruralnog turizma.

I ta je činjenica u duhu gore navedenih teza, štoviše ona potvrđuje teze koje su navedene ranije u ovom radu – a to je da je osnova uspješnog strateškog planiranja u ruralnom turizmu – zajedništvo.

Uočava se i određena "distanca suradnje" između obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava i resornih ministarstva, što može služiti kao putokaz institucijama na državnim razinama da se, prvenstveno pomoću alata suvremene tehnologije (primjerice – intranet, forumi i sl.), u većoj mjeri povežu s obiteljskim poljoprivrednim gospodarstvima i tako bolje oslušuju njihove razvojne potrebe.

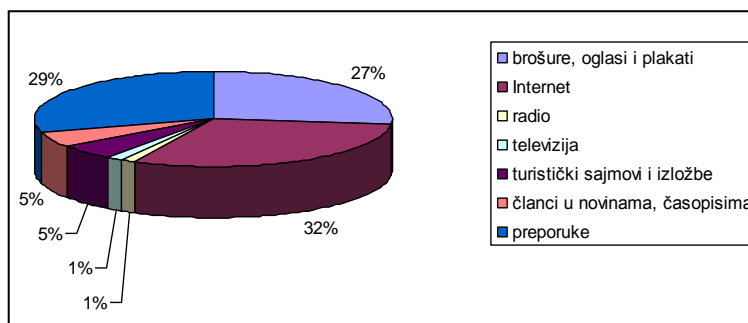
**Graf 2.:** Ocjena suradnje agroturizama u Istri s ostalim sudionicima na ruralnom turističkom tržištu

Izvor: Rezultati istraživanja na znanstvenom projektu MZOŠ-a "Agroturizam – element održivog razvoja", Institut za poljoprivredu i turizam, Poreč, 2007-2010. godina

### 10.3 Rezultati istraživanja – marketing ruralnog turizma

U nastavku se prikazuju rezultati istraživanja iz područja marketinga agroturističkih domaćinstava.

Iz slike 1. uočava se da struktura korištenja alata promotivnog miksa u agroturizmu Istre nije u skladu sa strukturom promotivnog miksa koja je uobičajena u suvremenom upravljanju marketingom u turizmu. Premda se uočava visoki stupanj zastupljenosti usmene preporuke, što je očit pokazatelj kvalitete proizvoda agroturizma Istre, to može ukazati i na nedovoljnu zastupljenost ostalih oblika promocije.

**Slika 1.** Oblici promocije agroturizma u Istri

Izvor: Rezultati istraživanja na znanstvenom projektu MZOŠ-a "Agroturizam – element održivog razvoja", Institut za poljoprivredu i turizam, Poreč, 2007-2010. godina

Nadalje, relativno visoki udio sajmova i izložbi, promatran u odnosu na vrlo niski stupanj korištenja interneta kao promotivnog sredstva, govori o tome da je u ruralnom turizmu Istre u primjeni klasičan

marketinški pristup, koji ne može pratiti korak sa svjetskim trendovima. To ukazuje i na neuspjeh primjene Master plana razvoja turizma Istre u marketinškom dijelu za Cluster 7 – Unutrašnjost Istre. Premda je Master plan donesen u skladu sa suvremenim znanstvenim i praktičnim tezama o strateškom planiranju u ruralnom turizmu, očito je njegova primjena u praksi zakazala. Daljnje analize mogle bi pokazati uzroke ovakvog neuspjeha, koji su također tema ovoga rada – zbog čega uspješno izrađeni strateški dokument ruralnog razvoja turizma može doživjeti neuspjeh u svojoj realizaciji.

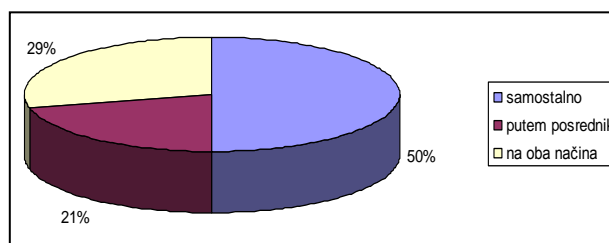
Nadalje, ni putevi promocije, od kojih 50% uključuju samostalne oblike promocije, nisu u skladu s najnovijim trendovima u marketing menadžmentu. Ruralni turizam, a posebice agroturizam, kako je u ovom radu već istaknuto, veći dio svojih marketinških napora treba usmjeriti na "vezani marketing" – zajedničko stvaranje i zajedničku prodaju integriranog ruralnog marketinškog proizvoda.

Agroturistička domaćinstva po svojoj prirodi nemaju potrebna sredstva ni potrebnu ekspertizu za tako visoko zastupljene vlastite marketinške napore uz slabe marketinške učinke, s obzirom da ovako razmrvljeni ne mogu konkurirati snažnim, integriranim marketinškim kanalima koji vladaju na suvremenom turističkom tržištu (primjerice kroz snažne kanale objedinjenih turističkih proizvoda turističkih destinacija u cjelini).

Iz provedenog istraživanja uočen je, nadalje, niz ograničenja koja otežavaju poslovanje agroturizama, a na koje ukazuju anketirani vlasnici agroturističkih domaćinstava. Njihove uzroke treba tražiti i u neadekvatnom strateškom planiranju ruralnog razvoja. To su, primjerice: nedostatna potpora resornih ministarstava, lokalnih i turističkih zajednica, potreba za programima razvoja i subvencijama za agroturističku djelatnost, nedovoljna dostupnost informacija i kreditiranja, zapošljavanje djelatnika i složena organizacija rada u poljoprivredi i turizmu.

Ovdje treba posebno naglasiti činjenicu da i sama agroturistička domaćinstva uočavaju potrebu za definiranjem programa razvoja i njihovih operativnih projekata, što je jedna od osnovnih polazišnih teza ovoga rada – a to je nedostatak strateškog pristupa u planiranju ruralnog razvoja.

**Slika 2.** Putevi promocije agroturizma

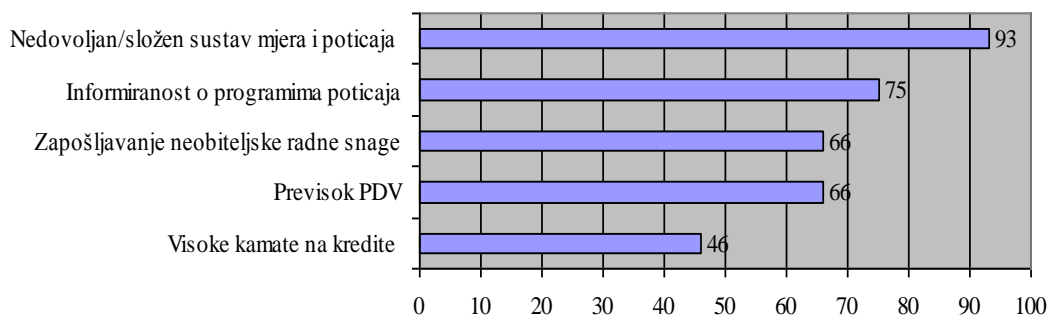


Izvor: Rezultati istraživanja na znanstvenom projektu MZOŠ-a "Agroturizam – element održivog razvoja", Institut za poljoprivredu i turizam, Poreč, 2007-2010. godina

Glavna ograničenja u poslovanju odnose se, nadalje, na sustav poticaja koji nije dovoljno transparentan i o kojemu ispitanici nemaju uvida, niti nalaze odgovarajuće posrednike koji bi im pomogli u povećanju dostupnosti njima potrebitih informacija (Graf. 3). Kao glavni razlog za to navodi se neinformiranost i loš protok informacija. Većina anketiranih vlasnika agroturističkih domaćinstava u zadnje dvije godine nije sudjelovala u edukaciji iz područja marketinga agroturizama "pa se može raspravljati i o inertnosti vlasnika ili neodgovarajućem vremenu ili prostoru u kojemu je edukacija dostupna" (Ilak Peršurić et. al., 2010). No, postavlja se pitanje jesu li programi edukacije ponuđeni agroturizmima primjereni za vlasnike agroturizama, tko ih financira, te na koji način su vlasnici agroturizma informirani o njima. Ocjenjuje se da zapravo u anketiranoj regiji – Istri ne postoji sustavno planiranje i organiziranje programa edukacije agroturističkih domaćinstava. Ovu tezu dokazujemo stavom većine anketiranih domaćinstava - oni i sami predlažu mjere i programe edukacije organizirane od strane lokalne zajednice i županije.

Na Grafu 3. prikazana su glavna ograničenja u poslovanju obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava. Ovi rezultati ukazuju na potrebu za daljnjom raspravom o svakom pojedinom ograničenju, no ovdje se sumarno može govoriti o nedovoljnoj podršci lokalne zajednice, ali i neadekvatnoj zakonskoj regulativi, primjerice o zabrani zapošljavanja neobiteljske radne snage, što predstavlja značajan ograničavajući čimbenik razvoja agroturizma. Svakako da bi se svaki od navedenih ograničenja mogao spriječiti, ili barem ublažiti, strateškim planiranjem ruralnog razvoja, u koji će proces biti uključeni svi stakeholdersi, sukladno tezama navedenim u ovom radu.

**Graf 3.** Glavna ograničenja u poslovanju OPG u razvoju agroturizma



Izvor: Rezultati istraživanja na znanstvenom projektu MZOŠ-a "Agroturizam – element održivog razvoja", Institut za poljoprivredu i turizam, Poreč, 2007-2010. godina

## 6 Zaključak

Agroturizam kao koncept izaziva mnoge polemike u literaturi i javnosti glede definicije, interakcija između poljoprivrede i turizma kao djelatnosti na obiteljskom poljoprivrednom gospodarstvu te mogućnosti programa razvoja da prate tu djelatnost (Blacka et al., 2001., Caballe 1999, Page i Getz 1997, Przeborska, 2003.). Da bi razumjeli problematiku turizma na obiteljskim poljoprivrednim gospodarstvima (OPG) potrebno je razmatrati širi okvir koji uključuje niz čimbenika (Ilak Peršurić A.S., 2007., Rajko M. et al., 2008).

Djelatnost agroturizma u Hrvatskoj, pa posljedično tome i u Istri kao regiji - predvodnici ovoga oblika turizma, suočava se s nizom ograničenja, počevši od zakonske regulative, nedefinirane nadležnosti koja se prožima kroz više ministarstava (poljoprivreda, turizam, ruralni razvoj) do ograničenja na razini lokalnih zajednica, turističkih zajednica, te intrinzičnih čimbenika – onih na razini samog obiteljskog poljoprivrednog gospodarstva. Premda deklarativno postoji stav političkih i društvenih institucija da treba razvijati agroturizam kao djelatnost, vlasnici obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava neprestano se suočavaju s ograničenjima i problemima u poslovanju, kako u poljoprivrednoj proizvodnji, tako i u ugostiteljskoj djelatnosti. (Ilak Peršurić et al., 2010).

S aspekta strateškog razvoja, agroturizam treba promatrati u kontekstu razvoja ruralnog turizma i cjelokupnog razvoja ruralnog područja. Ruralni održivi turizam umrežava i uravnotežuje interese lokalne zajednice, turističke industrije i posjetitelja. Ujedno, održivi turizam minimizira štetu za okoliš i kulturološku štetu, optimizira zadovoljstvo turista te dugoročno maksimizira ekonomski i društveni razvoj ruralnog kraja. Ruralni održivi turizam postiže ravnotežu između turističkog rasta i zaštite.

Ne samo strategija, već i implementacija i cjelokupna realizacija strategije ruralnog turizma treba počivati na konsenzusu – kompromisu između područja različitih interesa - između javne vlasti svih razina, vlasnika obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava – agroturizama i njihovih udruženja,

turističkih organizacija, poduzetnika u turizmu, domicilnog stanovništva, te svih ostalih institucija i organizacija izravno ili neizravno uključenih u razvoj ruralnog turizma.

### **Literatura:**

Avelini Holjevac, Ivanka (2002), Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, Opatija, Fakultet za turistički i hotelski menadžment

Avelini Holjevac, Ivanka (2005), Integralni menadžment kvalitete (IQM) u turističkim destinacijama, Opatija, 6. hrvatska konferencija o kvaliteti, Hrvatsko društvo za kvalitetu

Barnett, Patricia (2004), Networking and partnerships in destination, DA Arnheim (NL), Networking and Partnership in destinations and development management, ATLAS Reflections 2003, urednici: John Swarbrooke, Melanie Smith, Lontine Onderwater, Association for Tourism and Leisure Education (ATLAS)

Cawley, Mary & Desmond A. Gillmor (2007), Integrated rural tourism: Concepts and Practice, Annals of Tourism Research 35(2), 316-337.

Cetinski, Vinka (2005), Integralno upravljanje kvalitetom (IQM) priobalnih turističkih destinacija, Opatija, 6. hrvatska konferencija o kvaliteti, Hrvatsko društvo za kvalitetu

Clarke, Jackie (1996), Farm accommodation and the communication mix, Tourism Management, Volume 17, Issue 8, December 1996, Pages 611-616

Gilbert, David (1989), Rural tourism and marketing: Synthesis and new ways of working, Tourism Management, Volume 10, Issue 1, March 1989, Pages 39-50

Hitrec, Tomislav (1995), Turistička destinacija, pojam, razvitak, koncept, Zagreb, Časopis Turizam, br. 3-4/95

Hong, Wen-Ching, Rural Tourism: A Case Study of Regional Planning in Taiwan, Agricultural Bureau, Nantou County Government, Chung Hsing Rd., Nantou City, Taiwan, <http://www.agnet.org/library/ac/1998b> (01.12.2009.)

Ilak Peršurić A. S., Trošt K., Juraković L., Rajko M., Oplanić M., Agroturizam u Istri – stanje i perspektive, Drugi hrvatski kongres o ruralnom turizmu "Konceptija dugoročnog razvoja ruralnog turizma", Mali Lošinj, 21. – 25. travnja 2010.

Ilbery, Brian, Bowler I., Clark G., Crockett A. and Shaw A. (1998), Farm-based tourism as an alternative farm enterprise: a case study from the northern Pennines, England, Regional studies, Volume 32, Issue 4, 1998, Pages 355 – 364.

Jafari, Jafar (1998), Sociocultural Systems of Tourism (zbornik radova sa skupa Destination Management Seminar), Zagreb / Lovran

Krajnović, Aleksandra (2006), Mogućnosti implementacije sustava upravljanja kvalitetom u hrvatske turističke destinacije (doktorska disertacija), Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, mentor prof. dr. sc. Ivanka Avelini-Holjevac

Krajnović, Aleksandra i Michelle Babić (2008), Integrated Quality Management Implementation in Coastal Tourist Destination – Novigrad's Example, 19. bienalni međunarodni kongres Turizam i

hotelska industrija 2008. - Novi trendovi u turističkom i hotelskom menadžmentu, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 07.-09. svibnja 2008.

Krajnović, Aleksandra; Zdenko Tomčić i Amorino Poropat (2007), Mogućnosti i ograničenja primjene modela upravljanja integralnom kvalitetom u ruralnom turizmu (IRQ), Prvi hrvatski kongres o ruralnom turizmu "Perspektive razvoja ruralnog turizma", Hvar, 17. – 21. listopada 2007.

Kušen, Eduard (1996), Turistička atrakcijska osnova, Zagreb, Institut za turizam

Lane, Bernard (2005), Sustainable Rural Tourism Strategies: A Tool for Development and Conservation, Interamerican Journal of Environment and Tourism, Vol. 1, No 1

Luft, Harmut (2000), Das Organisationsproblem des Destination Management, Opatija/Wien, Časopis Tourism and Hospitality Management, br.1-2/2000

Magaš, Dragan (1996), Destinacijski razvoj turizma i strategije turističke politike, Zbornik radova Hotelska kuća '96, Opatija, Fakultet za turistički i hotelski menadžment

Magaš, Dragan (1997), Turistička destinacija, Opatija, Fakultet za turistički i hotelski menadžment

Magaš, Dragan (2003), Management turističke organizacije i destinacije, Rijeka, Adamić, Opatija, Fakultet za turistički i hotelski menadžment

Magaš, Dragan (2004), Reengineering in the tourist destination, 17th Biennial International Congress Tourism & hospitality industry 2004: new trends in tourism and hospitality management (zbornik radova), Opatija, Fakultet za turistički i hotelski menadžment

Master plan razvoja turizma Istre, Model razvoja (2001), THR u suradnji s HORWATH Croatia, Poreč, Upravni odjel za turizam i trgovinu Istarske županije

Ružić, Pavlo (2005), Ruralni turizam, Poreč, Institut za poljoprivredu i turizam

Sloković, Radenko (2002), Bilješke na predloženi paket promjene Zakona o turističkim zajednicama, poslovna dokumentacija Turističke zajednice Grada Pazina

Towards Quality Rural Tourism, Integrated Quality Management (IQM) of Rural Tourism Destination (2000), Brussels, Enterprise Directorate

Zaključci i izvješća sa znanstvenog projekta "Agroturizam – element održivog ruralnog razvoja" (2007-2010), voditelj: prof. dr. sc. Zdenko Tomčić, Institut za poljoprivredu i turizam, Poreč, broj projekta 147-1470497-0857

Zaključci s Prvog hrvatskog kongresa o ruralnom turizmu, Hvar 2007, Organizatori Kongresa: Hrvatski farmer d.d., Ruralis-konzorcij agroturizma i ruralnog turizma Istre, Klub članova "Selo"