

**Branko BOGUNOVIĆ\*****Željko KUKURIN\*\*****UČINCI ZEMLJIŠNIH KONCESIJA NA POSLOVANJE KAMPOVA I  
PREDMETNE DESTINACIJE – SLUČAJ PRIMORSKE HRVATSKE****THE EFFECTS OF LAND CONCESSIONS ON THE CAMPING BUSINESS AND  
THE RESPECTIVE DESTINATION – THE CASE OF COASTAL CROATIA**

**SAŽETAK:** Cilj ovog rada je istražiti učinke primjene modela koncesija u turizmu na slučaju turističkog zemljišta u hrvatskim obalnim destinacijama. Turističko zemljište je prije pretvorbe i privatizacije bilo sastavni dio nekretnina u bilancama državnih poduzeća. Turističko zemljište nije procijenjeno, niti privatizirano tijekom procesa tranzicije i privatizacije 1990-ih godina. Predmetna poduzeća nastavila su nakon privatizacije upravljati objektima na turističkom zemljištu, a koncesijski model uveden je 2010. godine. U radu se istražuju pokazatelji uspješnosti kampova na turističkom zemljištu predmetnih poduzeća i destinacija u usporedbi s drugim kampovima, poduzećima i destinacijama u 2011. i 2019. godini. U rad je uključena i studija slučaja jednog kampa na turističkom zemljištu prije i nakon ulaganja u smislu naplaćenih poreza i javnih naknada. Rezultati ukazuju na bolje performanse poduzeća koja upravljaju kampovima na turističkom zemljištu u usporedbi s drugim poduzećima, kao i na bolje performanse destinacija u kojima postoji turističko zemljište u odnosu na druge destinacije na hrvatskoj obali, te i na to da učinci koncesija na lokalne zajednice uvelike ovise o upravljanju, regulaciji i planiranju.

**KLJUČNE RIJEČI:** koncesije, neprivatizirano zemljište, turističko zemljište

**ABSTRACT:** This paper aims to investigate the effects of implementing a concession model of 'state-owned tourist plots' (hereafter SOTPs) on the tourism sector in Croatian coastal destinations. Prior to ownership transformation and privatization, an SOTP was an integral part of the real estate that was owned and operated by the state-owned companies. During the process of transition and privatisation in the 1990s SOTPs were neither evaluated nor privatised, but continued to be operated by the respective companies after privatisation when the concession model was introduced in 2010. The paper examines the performance indicators of the campsites on SOTPs, the respective companies and destinations in comparison to other camps, companies and destinations in 2011 and 2019, and presents a case study of an SOTP-based campsite prior to and post investment from the collected taxes and public charges. The findings suggest that both the companies and the destinations on SOTPs show better performance indicators compared to other destinations and companies on the Croatian coast, and that the effects of the concessions on local communities largely depend on governance, regulation, and planning.

**KEY WORDS:** concessions, non-privatized land, state-owned tourism plot (SOTP)

\* Branko Bogunović, PhD, Faculty of Economics and Tourism 'Dr. Mijo Mirković', Juraj Dobrila University of Pula, Pula, Croatia, e-mail: [bbogunovic@unipu.hr](mailto:bbogunovic@unipu.hr), ORCID: 0000-0003-0673-5991

\*\* Željko Kukurin, PhD, Valamar Riviera d.d., Poreč, Croatia, e-mail: [Zeljko.kukurin@valamar.hr](mailto:Zeljko.kukurin@valamar.hr)

## 1. UVOD

Jadranska Hrvatska jedno je od najintenzivnijih turističkih područja EU-a mjereno brojem turističkih noćenja u odnosu na ukupnu površinu (Eurostat, 2022). Turizam je glavni pokretač nacionalnog gospodarstva, doprinoseći s gotovo 17% nacionalnog BDP-a (MINT, 2022a). Dok privatni smještaj (nekretnine u privatnom vlasništvu) čini gotovo 60% ukupnog smještajnog kontingenta, kolektivni smještaj (kampovi, hoteli i odmarališta) bilježi znatno veće stope popunjivosti i ekonomski doprinos nacionalnom gospodarstvu (MINT, 2022a).

Većina kolektivnih smještajnih objekata na hrvatskoj obali (Jadranska Hrvatska) izgrađena je državnim inicijativama tijekom 1960-ih i 1970-ih godina, a njima su upravljala državna poduzeća u skladu s gospodarskim modelom bivše Socijalističke Federativne Republike Jugoslavije. S proglašenjem neovisnosti 1991. godine, Hrvatska je započela prelazak na tržišno gospodarstvo i s time povezane masovne privatizacijske procese.

U postupku privatizacije društvenih poduzeća koja obavljaju turističku djelatnost u dionička društva, u pravilu nije procijenjen dio zemljišta na kojem su izgrađeni hoteli, kampovi, odmarališta i drugi objekti, već samo građevine, objekti, a tek djelomično zemljišne čestice na kojima su izgrađeni, a cjelokupni je proces započeo krajem 1990-ih godina. Nakon postupka prenamjene objekti su u pravilu prelazili u vlasništvo trgovačkih društava, a dio zemljišta ispod i oko objekata u vlasništvo Republike Hrvatske. Prema zakonskoj definiciji, (neprocijenjeno) turističko zemljište su nevrednovane građevinske čestice na kojima su izgrađeni, ili su bili izgrađeni, hoteli, turistička naselja i/ili kampovi, a koje čine funkcionalnu cjelinu s predmetom izgradnje (Narodne novine, 2010). Ukupna površina turističkog zemljišta u Hrvatskoj iznosi oko 14,5 milijuna m<sup>2</sup> koji se odnose na kamping, i 10 milijuna m<sup>2</sup> na hotele i ljetovališta.

## 1. INTRODUCTION

Adriatic Croatia is one of the most intensive tourism areas of the EU measured by the number of tourist overnights relative to the total area (Eurostat, 2022). Tourism is also the major driver of the national economy, contributing to nearly 17% of the national GDP (MINT, 2022a). While private accommodation (privately owned real estate) accounts for nearly 60% of the total accommodation stock, collective accommodation (campsites, hotels and resorts) records substantially higher occupancy rates and economic contribution to the national economy (MINT, 2022a).

The majority of the collective accommodation establishments on the Croatian coast (Adriatic Croatia) were built through state initiatives during the 1960s and 1970s, and were operated by the state-owned companies in line with the economic model of the former Socialist Federative Republic of Yugoslavia. Having declared independence in 1991, Croatia initiated transition to market economy and the corresponding massive privatisation processes.

In the process of transforming the socially-owned enterprises operating in tourism into share capital companies, which started at the end of the 1990s, as a rule the value of the land on which the hotels, campsites, resorts and other facilities were located was not assessed in entirety, but it included only the buildings, facilities and partially the land plots underneath the them. After the conversion process, the facilities typically became the property of the companies, while the parts of the land under and around the facilities became the property of the Republic of Croatia. The legal definition of state-owned tourist plots (SOTPs) refers to unevaluated construction plots on which hotels, tourist resorts and/or campsites are or were built that constitute functional units with the development object (Narodne Novine, 2010). The total area of the SOTPs in Croatia amounts to approximately

Predmetna društva nastavila su upravljati svim objektima kojima su upravljala i prije privatizacije, uključujući i one koji uključuju turističko zemljište. Međutim, uspostavljanje zakonskog okvira koji bi definirao prava i odgovornosti između strana u korištenju turističkog zemljišta na obostrano zadovoljavajući način, pokazalo se kao težak i dugotrajan proces. Jedina izvjesnost od početka procesa privatizacije bila je da će turističko zemljište biti ponuđeno poduzećima koja danas njima upravljaju kao povlaštenom korisniku po modelu koncesije. Prema Kukurinu i Štifaniću (2022), razdoblje do 2010. godine karakterizirala je pravna nesigurnost u pogledu korištenja turističkog zemljišta za poduzeća i niske koncesijske naknade, što je predstavljalo suboptimalnu situaciju za obje strane. Pravna nesigurnost obeshrabrila je tvrtke da uđu u znatna kapitalna ulaganja (poput poboljšanja kategorije), dok je javni sektor ostvarivao koncesijske naknade bitno ispod realnih tržišnih uvjeta. Ovo stanje popravljeno je prvim cjelovitim zakonskim rješenjem iz 2010. godine (Narodne novine, 2010), ali budući da ovaj početni zakonski okvir ipak nije u potpunosti dao željene rezultate, 2020. godine uvedeno je poboljšano zakonsko rješenje (Narodne novine, 2020). Predmet ovog istraživanja su učinci uvođenja modela funkcionalne koncesije 2010. godine na kampove, operativna poduzeća i destinacije te usporedba s kampovima, poduzećima i destinacijama u kojima prevladavaju nekretnine u slobodnom vlasništvu.

Za potrebe ovog rada koristit će se sljedeća definicija pojma „turističko zemljište“. Turističko zemljište su one građevinske parcele:

- koje nisu procijenjene u vrijednost poduzeća u postupku pretvorbe, odnosno koje nisu upisane u temeljni kapital društva u postupku privatizacije;
- kojima se prostornim planiranjem utvrđuje namjena turističkog smještaja i zemljišta na kojima se grade građevine turističke namjene (kampovi, hoteli i turistička naselja);

14.5 million m<sup>2</sup> engaged in campsites and 10 million m<sup>2</sup> in hotels and resorts.

These companies continued to manage all facilities as before the privatisation, including those located on SOTPs. However, establishing a regulatory framework that would define the rights and responsibilities between the parties on SOTP usage in a mutually satisfactory manner proved to be a difficult and lengthy process. The only certainty from the beginning of the privatisation process was that SOTPs would be offered for purchase to the respective companies as the preferential users under a concession model. According to Kukurin and Štifanić (2022), the period until 2010 was characterized by legal uncertainty in terms of the SOTP usage for the operating companies and low concession fees, which resulted in a lose-lose situation. The legal uncertainty discouraged the companies' substantial capital investment efforts (such as category upgrades), while the public sector yielded considerably sub-standard earnings from SOTPs. This situation improved by the first comprehensive legal solution in 2010 (Narodne Novine, 2010). However, since the initial legal framework did not produce the desired results, an improved legal solution was implemented in 2020 (Narodne Novine, 2020). This article presents a study on the effects of the implementation of a functional concession model in 2010 in campsites, operating companies and destinations, and their comparison with such facilities located on freehold real estate properties.

For the purposes of this paper, the following definition of the term SOTP will be used. An SOTP is a construction plot:

- that is not calculated in the value of the social enterprise in the transition process, i.e. that was not included in the company's share capital in the privatization process;
- that is designated in the spatial planning documents for the purpose of tourist accommodation or the land on which tourist facilities (campsites, hotels and tourist resorts) are built;

- na kojima turistička društva imaju pravo korištenja, upravljanja i raspolaganja.
- that tourism companies are entitled to use, manage and have at disposal.

## 2. PREGLED LITERATURE

### 2.1. Model koncesije u turizmu

EU (2022) definira koncesiju na sljedeći način: „Ugovore o koncesiji koriste javna tijela za pružanje usluga ili izgradnju infrastrukture. Koncesije uključuju ugovorni odnos između tijela javne vlasti i gospodarskog subjekta (ovlaštenika koncesije). Potonji pruža usluge ili izvodi radove i prima naknadu tako što mu se dopušta iskorištavanje rada ili usluge.” Osnovna razlika između modela zakupa i koncesije je u tome što se zakupom omogućuje šira eksploatacija predmeta zakupa, dok se koncesija daje samo za određenu djelatnost (eksploataciju). U tom smislu, turističko zemljište je od 2010. godine uređeno po modelu koncesije, budući da je nositelj koncesije (turističko poduzeće) ograničen na pojedinu gospodarsku djelatnost, odnosno turistički smještaj (Narodne novine, 2010; Narodne novine, 2020).

Strukturiranje zemljišnih koncesija za turizam i njihovi ekonomski, okolišni i društveni učinci privukli su znanstvenu pozornost. Međutim, istraživanja su uglavnom bila koncentrirana na parkove prirode i druga zaštićena područja (Wyman *et al.*, 2011; Wouters, 2011; Spenceley, 2016; Dinica, 2017; Rao *et al.*, 2022). Nadalje, u vodiču Svjetske banke o turističkim koncesijama Spenceley (2016) daje sljedeću definiciju turističke koncesije: „Koncesija je zakup, licenca, služnost ili dozvola za radnju koju poduzima bilo koja strana, osim agencije za zaštićena područja. Koncesija se može dodijeliti putem brojnih procesa, uključujući dražbu, natječaj, izravnu dodjelu predmetnoj zajednici ili kao odgovor na neželjenu prijavu. Najbolja praksa, međutim, sugerira da bi se koncesija trebala dodjeljivati na konkurentan i transparentan način.” Budući da ova definicija također implicira turističke koncesije koje se događaju

## 2. LITERATURE REVIEW

### 2.1. Concession model in tourism

The EU (2022) defines concession as follows: “Concession contracts are used by public authorities to deliver services or construct infrastructure. Concessions involve a contractual arrangement between a public authority and an economic operator (the concession holder). The latter provides services or carries out works and is remunerated by being permitted to exploit the work or service.” The main difference between a lease and a concession is that the former allows for broader exploitation of the lease object, whereas the latter is provided for a specific activity (exploitation) only. In this respect, since 2010 SOTPs have been regulated under the concession model, the concession holder (tourism companies) is limited to a particular economic activity, i.e. tourism accommodation (Narodne novine, 2010; Narodne novine, 2020).

The structuring of land concessions for tourism and their economic, environmental and social effects have drawn scientific attention. However, investigations have mostly been concentrated on natural parks and other protected areas (Wyman *et al.*, 2011; Wouters, 2011; Spenceley, 2016; Dinica, 2017; Rao *et al.*, 2022). Furthermore, in the World Bank guidebook on tourism concessions, Spenceley (2016) provides the following definition of a tourism concession: “A concession is a lease, license, easement or permit for an operation undertaken by any party other than the protected area agency. A concession may be awarded via a number of processes, including auction, tender, direct award to an affected community, or in response to an unsolicited application. Best practice, however, suggests that concession should be awarded in a competitive and transparent manner.” Since this

u zaštićenim područjima, moguće je tvrditi da su zemljišne koncesije uglavnom povezane s prirodno zaštićenim područjima, dok se razvoj obalnog turizma velikih razmjera oslanja na druge modele korištenja zemljišta, ponajviše na slobodno vlasništvo.

Prema Neefu (2021), to nije slučaj s globalnim jugom (Latinska Amerika i Karibi, subsaharska Afrika, južna i jugoistočna Azija, Bliski istok i jugozapadni Pacifik) za koje autor navodi studije slučaja otimanja zemljišta za turističku djelatnost od kojih se dio odvija po modelu dugoročnih koncesija. Kenney-Lazar (2020) ispituje slučaj zemljišnih koncesija u ruralnim područjima Laosa, zaključujući da su sve odluke koje se odnose na koncesije velikih razmjera u konačnici političke. Isti autor nadalje tvrdi da ako koncesijski uvjeti nisu u skladu s prethodnim planiranjem korištenja zemljišta i gospodarstva, ili ako taj okvir planiranja nije izrađen i potom ažuriran prema visokim standardima, na kraju gubi na važnosti u procesu donošenja odluka o koncesiji otvarajući put suboptimalnom donošenju odluka i povezanim dugoročnim posljedicama.

Ispitujući najbolje prakse turističkih koncesija u zaštićenim područjima u 22 zemlje, Wyman *et al.* (2011) otkrili su da su najveće slabosti praksi vezane uz kvalifikacije koncesije pravne i financijske odgovornosti, dok su prednosti uključivale ekološku odgovornost i povećanje društvene odgovornosti. Dinica (2017) istražuje učinke produženih turističkih koncesija u nacionalnim parkovima Novog Zelanda od 2009. godine, ali nisu pronađeni nikakvi pozitivni učinci u poticanju gospodarskog rasta otvaranjem poslovnog pristupa prirodnoj baštini i resursima u nacionalnim parkovima.

Rao *et al.* (2022) uspostavili su model ekološke kompenzacije kako bi se adekvatno procijenila vrijednost krajolika u okviru modela turističke koncesije, zaključivši da je koncesija učinkovit oblik tržišnog sudjelovanja u ekološkoj kompenzaciji u nacionalnim parkovima. Wouters (2011) je analizirao so-

definition also implies the tourism concessions in the protected areas, it is possible to argue that land concessions are mostly related to naturally protected areas while large-scale coastal tourism development relies on other models of land use, most notably on freehold property.

According to Neef (2021), this is not the case with the Global South areas (Latin America and the Caribbean, sub-Saharan Africa, South and Southeast Asia, the Middle East and the Southwest Pacific) for which the author provides case studies of land grabbing for tourism activities some of which are operated under long-term concession models. Kenney-Lazar (2020) examines the case of land concessions in the rural areas of Laos, concluding that any large-scale concession related decisions are ultimately political. The same author further argues that unless the concession terms comply with prior land-use and economic planning, or unless the planning framework is developed and updated according to the high standards, it eventually loses relevance in the process of the concession decision-making and thus leading to suboptimal decision-making and the related long-term consequences.

Examining the best practices of tourism concessions in the protected areas of 22 countries, Wyman *et al.* (2011) found that the greatest weaknesses of best practices appear to be with concession qualifications, legal, and financial responsibilities, while the strengths included environmental and the increased social responsibilities. Dinica (2017) studied the effects of prolonged tourism concessions in New Zealand national parks since 2009, but found no positive effects in stimulating economic growth by opening-up business access to natural heritage and resources in national parks.

Rao *et al.* (2022) established an ecological compensation model to estimate adequately the value of the landscape within the tourism concession model and concluded that concession is an effective form of market participa-

cio-ekonomske učinke turizma temeljenog na koncesijama u nacionalnim parkovima Novog Zelanda. Istraživanje nije pronašlo nikakve značajne razlike u ekonomskim učincima (izravni/neizravni multiplikatori) koncesijskih i nekoncesijskih turističkih djelatnosti, dok su koncesionari izvijestili da je poslovanje koncesijskih djelatnosti nešto teže zbog ograničenih uvjeta poslovanja i dodatnog administrativnog opterećenja.

## 2.2. Mjerenje uspješnosti u turizmu

Cilj ovog istraživanja je ispitati učinke implementacije koncesijskog modela turističkog zemljišta (SOTP-a) na destinacije i tvrtke, stoga se u ovom dijelu daje pregled praksi i metodologija vezanih uz mjerenje uspješnosti destinacija i turističkih poduzeća. Postoje različite perspektive i metodologije za mjerenje uspješnosti destinacija. Yilmaz i Bititci (2006) ističu da se pristupi mjerenju uspješnosti destinacije prvenstveno razlikuju u njihovoj orijentaciji na potražnju (mjereno s aspekta stavova posjetitelja) ili ponudu (interes destinacije), zaključujući da je turizam jedna od rijetkih ekonomskih aktivnosti u kojoj se lanac vrijednosti može uspostaviti sa strane ponude i potražnje. Budući da ovo istraživanje pristupa problemu dominantno sa strane ponude, ono mora uzeti u obzir suvremene pristupe prema kojima uspješnost destinacije nužno uključuju kombinaciju ekonomskih, okolišnih i društvenih pokazatelja (UNWTO, 2004; Velasquez, 2009). Također postoji značajna razlika u modelima koji mjere uspješnost makro i mikro destinacija, pri čemu se prvi obično temelje na nekim od modela konkurentnosti turizma, poput onih Ritchieja i Croucha (2003), Dwyera i Kima (2003) i Heatha (2003). Tablica 1 sažima pristupe u mjerenju uspješnosti destinacija.

tion in ecological compensation in national parks. Wouters (2011) analysed the socio-economic effects of concession-based tourism in New Zealand's national parks, but did not find any significant differences in economic effects (direct / indirect multipliers) of concession and non-concession tourism businesses, while the concession operators reported that running businesses under concession was slightly more difficult due to limited business terms and additional administrative workload.

## 2.2. Measuring performance in tourism

As the aim of this research is to examine the effects of the implementation of the concession model of SOTPs on destinations and companies, this section overviews the practices and methodologies related to performance of both destinations and tourism companies. There are distinct perspectives and methodologies for measuring destination performance. Yilmaz and Bititci (2006) outline that the approaches to measuring destination performance primarily differ in their demand (measured from the point of visitors' attitudes toward destinations), or the supply side (destination interest) orientation, concluding that tourism is one of the rare activities where a value chain can be established from both the supply and the demand sides. Since this research takes a dominantly supply-side approach, it has to consider the contemporary approaches where destination performance necessarily includes a combination of economic, environmental and social indicators (UNWTO, 2004; Velasquez, 2009). There is also a significant difference in the models for measuring the performance of macro and micro destination where the former is usually based on some of the established tourism competitiveness models, such as those of Ritchie and Crouch (2003), Dwyer and Kim (2003) and Heath (2003). Table 1 summarizes the recent developments in measuring destination performance.

**Tablica 1: Pregled modela mjerenja uspješnosti destinacija**

Izvor	Karakteristike modela	Uzorak / cilj
Mazanec, Wöber i Zins (2007)	Tri varijable - tržišni udio na temelju međunarodnih dolazaka, rast turizma i tržišni udio ponderiran prema udaljenosti.	Makro destinacije - zemlje diljem svijeta za koje je dostupan TTCI (Indeks konkurentnosti putovanja i turizma)
Barros <i>et al.</i> (2011)	DEA analiza u dva stupnja s turističkim noćenjima kao izlaznom varijablom, te turističkim dolascima i kapacitetom kreveta kao ulaznim varijablama, gdje se učinkovitost izračunava u prvoj fazi, nakon čega slijedi početni skraćeni regresijski model.	Francuske regije
Croes i Kubickova (2013)	Sustav rangiranja za procjenu uspješnosti turističkih destinacija koji koristi teoriju konkurentnosti te predlaže pokazatelj uspješnosti skaliran dinamikom izvedbe tijekom vremena (stope rasta prihoda od turizma i turističke potražnje), veličinu industrijske baze gospodarske strukture (turistička dodana vrijednost na BDP) i standard kvalitete života tijekom vremena.	Makro destinacije (države) - širom svijeta
Luo (2018)	18 pokazatelja uspješnosti grupiranih u dimenzije ekonomičnosti, učinkovitosti, djelotvornosti i okoliša, te agregiranih u zbroj metodom ponderiranja putem informacijske entropije.	Kinesko odredište Zhangjiajie, razdoblje 2005.-2009.
Hanafiah i Zulfikly (2019)	Mjerenje konkurentnosti destinacije temeljeno na učinku kao endogeni konstrukt sedam egzogenih konstrukata: temeljni resursi, komplementarni uvjeti, kvaliteta infrastrukture, upravljanje destinacijom, upravljanje okolišem, turistička cijena i globalizacija.	Makro-destinacije (države) - širom svijeta
Bogunović (2021)	7 pokazatelja ekonomske, društvene i ekološke uspješnosti određišta agregiranih kao produkt u složeni pokazatelj uspješnosti.	Hrvatske obalne destinacije

**Table 1: Overview of the destination performance measurement models**

Source	Model characteristics	Sample / Target
Mazanec, Wöber and Zins (2007)	Three variables – market share based on international arrivals, tourism growth and a distance-weighted market share.	Macro destinations – countries worldwide for which TTCI (Travel and Tourism Competitiveness Index is available)
Barros <i>et al.</i> (2011)	Two stage data envelopment analysis (DEA) with tourist overnights as output, and tourist arrivals and bed capacity as input variables, where efficiency is calculated in the first stage, followed by a bootstrapped truncated regression model.	French regions
Croes and Kubickova (2013)	A ranking system to assess the performance of tourism destinations using competing theory and proposing a performance indicator scaled by the dynamism of performance over time (tourism receipts growth rates and tourism demand), the size of the industrial base of the economic structure (tourism added value on GDP) and the quality of life standards over time	Macro destinations (countries) - worldwide
Luo (2018)	18 performance indicators grouped into dimensions of economy, efficiency, effectiveness and environment and aggregated as a sum using information entropy weighing.	Chinese destination Zhangjiajie, 2005-2009 period
Hanafiah and Zulfikly (2019)	Performance-based destination competitiveness measurement as an endogenous construct of seven exogenous constructs: core resources, complementary conditions, infrastructure quality, destination management, environmental management, tourism price and globalisation	Macro-destinations (countries) – worldwide
Bogunović (2021)	7 indicators of economic, social and environmental destination performance aggregated as a product in a composite performance indicator.	Croatian coastal destinations

Što se tiče mjerenja uspješnosti hotelskih i smještajnih poduzeća, u Tablici 2 sažeti su najčešće isticali pokazatelji i skupine pokazatelja.

With regard to performance measurement of hotel and accommodation companies, Table 2 summarizes the most frequently emphasized indicators and indicator groups:

**Tablica 2: Pokazatelji poslovanja hotelskih i smještajnih poduzeća**

Skupina	Indikatori	Izvori
Pokazatelji isplativosti ulaganja	ROE (povrat kapitala) ROA / ROI (povrat imovine / ulaganja) ROS (povrat od prodaje) EBITDA (dobit prije poreza na dobit, deprecijacije i amortizacije)	Kim, 2008; Rumelt, 1978
Operativna (unutarnja) učinkovitost	ADR – prosječna ostvarena cijena Godišnja popunjenost jedinice Godišnja zauzetost ležaja Dnevni/godišnji prihod po dostupnoj jedinici (RevPAR) Bruto operativna dobit kao % ukupnog prihoda (GOP) Produktivnost rada (prihod po zaposlenom) Udio troškova u prihodu EBITDA	Kim, 2008; Rumelt, 1978; Mia i Patiar, 2001; Enz <i>et al.</i> , 2001; Min, Min i Joo, 2008; Enz <i>et al.</i> , 2012
Korisnička perspektiva i marketinški pokazatelji	Zadovoljstvo korisnika ukupnim ili pojedinim uslugama (ankete) Percepcija marke (ankete) Marketinški proračun u ukupnim troškovima Marketinški proračun / dolasci Marketinški proračun / noćenja	Kim, 2008; Yilmaz i Bititci, 2006

**Table 2: Performance indicators of hotels and accommodation companies**

Group	Indicators	Sources
Investment profitability indicators	ROE (Return on equity) ROA / ROI (Return on assets / investment) ROS (Return on sales) EBITDA (Earnings before income taxes, depreciation and amortization)	Kim, 2008; Rumelt, 1978
Operational (internal) efficiency	ADR – (average daily rate); Annual unit occupancy Annual bed occupancy Daily/annual revenue per available unit (RevPAR) Gross operating profit as % of total revenue (GOP) Labour productivity (revenue per employee) Share of costs in revenue EBITDA	Kim, 2008; Rumelt, 1978; Mia and Patiar, 2001; Enz <i>et al.</i> , 2001; Min, Min and Joo, 2008; Enz <i>et al.</i> , 2012
User's perspective and marketing indicators	Users' satisfaction with overall or particular services (surveys) Brand perception (surveys) Marketing budget in total cost Marketing budget / arrivals Marketing budget / overnight	Kim, 2008; Yilmaz and Bititci, 2006



### 2.3. Sažetak pregleda literature i implikacije za istraživanje

Pregled literature pokazuje različite stavove o koncesijama na zemljištima u turističke svrhe. Koncesije na turističko zemljište izvan zaštićenih područja češće su na globalnom jugu, gdje nedavni znanstveni naponi uvelike naglašavaju pokušaje otimanja zemljišta i povezane negativne posljedice za lokalne zajednice. U razvijenim područjima koncesije su obično način monetizacije prirodne baštine, gdje mogu biti više ili manje uspješne i održive, ovisno o uvjetima koncesija i kvaliteti temeljnog okvira planiranja. Budući da je cilj ovog istraživanja analizirati učinak provedbe zemljišnih koncesija na predmetne destinacije i poduzeća, dok sve ostale konkurentne destinacije i poduzeća na području istraživanja (hrvatska obala) imaju slobodno vlasništvo nad svim zemljištem na kojem posluju, prethodna istraživanja su od ograničene koristi za predmet istraživanja.

Što se tiče mjerenja uspješnosti, ovo istraživanje fokusirano je na pristup sa strane ponude, prvenstveno na uspješnost predmetnih destinacija i poduzeća u 2011. i 2019. godini. Stoga će se prednost dati modelima koji su orijentirani na pristup na strani ponude, koji su prikladni za mikro-destinacije te se mogu provesti putem podataka dostupnih u Hrvatskoj. U hotelijerstvu i smještaju EBITDA je jedan od najčešće korištenih parametara jer odražava i isplativost ulaganja i operativnu učinkovitost tvrtke.

## 3. METODOLOGIJA

### 3.1. Pristup

Istraživanje je usredotočeno na razdoblje od 2011. godine kada su koncesije na turističkom zemljištu zapravo uvedene, do 2019. godine, što je posljednja redovna sezona prije pada uzrokovanog pandemijom COVID-19. Istraživanje se temelji na analizi sljedećih skupova podataka:

### 2.3. Literature review summary and implications for the research

The literature review shows differing views on concessions on land used for tourism purposes. The concessions on tourism land outside the protected areas are more common in the Global South, where the recent scientific efforts largely emphasize land grabbing attempts and the related negative consequences for the local communities. In the developed areas, the concessions are usually a means for monetizing natural heritage where they can be more or less successful and sustainable depending on the terms of concessions and the quality of the underlying planning framework. Since this research aims to analyse the effect of implementation of land concessions on the subject destinations and companies, while all the other competing destinations and companies in the study area (Croatian coast) have freehold ownership of the entire land they operate on, the available body of research is of limited use for the research subject.

Concerning the performance measurement, this research is focused on the supply-side approach, primarily on the performance of the subject destinations and companies in 2011 and 2019. Therefore, the models oriented to the supply-side approach, that are suitable for micro-destinations and implementable through datasets available in Croatia will be prioritised. In the hotel and accommodation business, EBITDA is one of the most frequently used parameters as it reflects both investment profitability and operational efficiency of the company.

## 3. METHODOLOGY

### 3.1. Approach

The research is focused on the period from 2011, when concessions on SOTPs were effectively implemented, to 2019 as the last regular season before the downturn caused by the COVID-19 pandemic. The research is based on the analysis of the following datasets:

- Mjerenje uspješnosti odredišta za hrvatska obalna odredišta prema Bogunoviću (2021). Skup podataka uključuje mjerenje uspješnosti 28 hrvatskih destinacija, od kojih 13 destinacija uključuje turističko zemljište;
  - Podataka o promjeni općinskih i gradskih proračuna navedenih 28 destinacija u razdoblju od 2011. do 2019. godine;
  - Podataka o vlasništvu nad zemljištem i poslovnim rezultatima poduzeća koja upravljaju turističkim zemljištem u usporedbi s ostatkom smještajnog sektora u Hrvatskoj u razdoblju od 2016. do 2019. godine;
  - Učinaka koncesije za turističko zemljište koja su inicirala ulaganja u kapacitete, na poreze i druga javna davanja na temelju jedne studije slučaja.
- Sljedeći su važni metodološki aspekti istraživanja:
- Ukupno je 15 odredišta na hrvatskoj obali u kojima je prisutno turističko zemljište. Međutim, samo 13 uključenih u uzorak istraživanja obuhvaća značajne količine turističkog zemljišta u ukupnim turističkim zonama, što se prvenstveno odnosi na kampove koji zahtijevaju veću alokaciju zemljišta u odnosu na druge vrste smještaja, te kao takvi predstavljaju primarni fokus ovog istraživanja. Dok turističko zemljište u pravilu čini dominantan oblik vlasništva u kampovima destinacija u kojima je prisutan, u većini takvih destinacija postoje i kampovi koji ne uključuju turističko zemljište;
  - Zbog intenzivnih trendova rasta, spajanja i akvizicija na hrvatskom turističkom tržištu, kao i nedostatka pouzdanih podataka, praktički je nemoguće pratiti trendove u poslovanju kompanija od 2011. do 2019. godine. Poduzeća koja upravljaju turističkim zemljištem mijenjala su se tijekom vremena, a neka i stjecala značajne kapacitete u drugim destinacijama, što takvu analizu čini izazovnom. Međutim, tržište se stabiliziralo od 2016. godine s dostupnim podacima za sva uključena poduzeća.
- Measurement of the destination performance for Croatian coastal destinations as suggested by Bogunović (2021). The dataset includes destination performance measurement for 28 Croatian destinations, of which 13 include SOTPs;
  - The data on change in the municipal and city budgets of the above 28 destinations in the 2011-2019 period;
  - Land ownership and business performance data on the companies that operate SOTPs compared to the remainder of the accommodation sector in Croatia in the 2016-2019 period;
  - The effects of the SOTP concessions, that initiated capacity investments, on taxes and other public charges based on the given case study.
- The following are the important methodological aspects of the research:
- There are in total 15 destinations on the Croatian coast where SOTPs are present. However, only 13 included in the research sample embrace substantial quantities of SOTPs in all tourism zones, which primarily accounts for the campsites that require higher land allocation compared to other accommodation types and as such represent the primary focus of this research. While, as a rule, SOTPs make up a dominant share in the land ownership structure in campsites in the respective destinations, in most of these destinations there are also campsites that do not involve SOTPs;
  - Due to the intensive growth, merger and acquisition trends on the Croatian tourism market as well as the lack of reliable data, it is practically impossible to follow the company performance trends from 2011 to 2019. The companies operating on SOTPs have changed over time and some acquired substantial capacities in other destinations, which makes the analysis challenging. However, the market has stabilized since 2016 and the data for all included companies was available.

Slijedom navedenog, istraživanje koristi dominantno kvalitativni pristup, bez obzira na kvantitativne podatke, budući da je i broj destinacija i broj poduzeća koje sadrže turističko zemljište nedovoljan za normalnu distribuciju koja bi omogućila kvantitativne metode u testiranju hipoteza.

Due to all the above stated, the research is designed following a predominantly qualitative approach regardless of the quantitative data, since both the number of destinations and companies that include SOTPs are insufficient for normal distribution that would allow for quantitative methods in hypothesis testing.

### 3.2. Model mjerenja izvedbe destinacije

Za mjerenje uspješnosti destinacija za 2011. i 2019. godinu korišten je model mjerenja uspješnosti destinacije (Bogunović, 2021). Pokazatelji modela prikazani su u Tablici 3.

### 3.2. Destination performance measurement model

The destination performance measurement model (Bogunović, 2021) was used for measuring the performance in the destinations for 2011 and 2019. The model indicators are shown in Table 3.

**Tablica 3: Model mjerenja učinka destinacije**

Tip	Oznaka	Indikator	Metoda izračuna
Ekonomski	E1	Prihodi od turizma po stanovniku	Prihodi od turizma zabilježeni u destinaciji / broj stanovnika
	E2	Popunjenost smještaja	Popunjenost kreveta svih smještajnih objekata unutar destinacije
	E3	Zapošljavanje	Udio zaposlenih u ukupnom radnom kontingentu (1 - stopa nezaposlenosti), rang
Društveni	S1	Sezonalnost	Omjer najprometnijeg godišnjeg kvartala prema idealnom - (1/ (udio vodećeg kvartala u turističkim noćenjima) / 0,25)
	S2	Promjena broja stanovnika	% promjene stanovništva destinacije između dva službena popisa
Okolišni	O1	Površina po turističkom ležaju	Površina destinacije / broj turističkih ležajeva u svim smještajnim objektima
	O2	Udio kućanstava priključenih na kanalizacijski sustav	% kućanstava i svih izgrađenih objekata ukupno priključenih na sustav odvodnje
	O3	Udio oporabljenog u ukupnom otpadu	% ukupnog otpada nastalog unutar destinacije koji se dalje oporabljuje na bilo koji način (ne odlaže)

Izvor: Bogunović (2021)

**Table 3: Destination performance measurement model**

Type	Label	Indicator	Calculation method
Economic	E1	Tourism revenues per inhabitant	Tourism revenues recorded in destination / number of inhabitants
	E2	Accommodation occupancy	Bed occupancy of all accommodation establishments within destination
	E3	Employment	Share of employed persons in total working contingent (1 - unemployment rate), rank
Social	S1	Seasonality	Ratio of busiest annual quarter to ideal - (1/ (share of leading quarter in tourist overnights) / 0.25)
	S2	Change in population	% change in destination population between two official censuses
Environmental	O1	Area per tourist bed	Destination area / number of tourist beds in all accommodation facilities
	O2	Share of households connected to the sewage system	% of households and all constructed objects connected to sewage system in total
	O3	Share of recycled in total waste	% of total waste generated within destination that is further recycled in any way (not deposited)

Source: Bogunović (2021)

Prateći uobičajene procedure, osnovni indikatori (E1, E2, E3, S1, S2, O1, O2, O3) pretvoreni su u standardizirane indikatore (E'1, E'1, E'2, S'1, S'1, O'1, O'2, O'3) korištenjem logaritamske ili standardne metode normalizacije, ovisno o pojedinom pokazatelju. Na kraju se svih 7 indikatora normalizira na numeričkoj ljestvici 1-10 kako bi se osigurao jednak doprinos svakog indikatora u modelu. Model je sintetiziran korištenjem sljedećih formula:

$$DP = \sqrt[3]{E'PxS'PxO'P}, EP = \sqrt[3]{E'1xE'2xE'3}, SP = \sqrt[3]{S'1xS'2}, OP = \sqrt[3]{O'1xO'2xO'3}$$

Gdje je:

DP – uspješnost destinacije, EP – ekonomska uspješnost, SP – društvena uspješnost, OP – okolišna uspješnost.

Odabir pokazatelja u skladu je sa smjericama i predloženim indikatorima UNWTO-a (2004), te najčešće korištenim

Following the usual procedures, basic indicators (E1, E2, E3, S1, S2, O1, O2, O3) were converted into standardized indicators (E'1, E'1, E'2, S'1, S'1, O'1, O'2, O'3) using the logarithmic or standard normalisation method, depending on the particular indicator. Finally, all seven indicators were normalised to the numeric scale 1-10 to ensure an equal contribution of each indicator in the model. The model was synthesized by using the following formulas:

Where:

DP – destination performance, EP – economic performance, SP – social performance, OP – environmental performance.

Indicator selection is in line with the UNWTO (2004) guidelines and the suggested indicators, as well as the most common-

indikatorima u modelima mjerenja destinacija, gdje društveni i okolišni pokazatelji odražavaju najkritičnija pitanja na jadranskoj obali. Navedeni model korišten je za izračun uspješnosti 28 hrvatskih obalnih destinacija u 2011. i 2019. godini.

Povrh uspješnosti destinacije, analiza destinacije uključuje promjene gradskih i općinskih proračuna predmetnih destinacija. Prema Satelitskim računima za turizam (MINT, 2022a), ukupni doprinos turizma hrvatskom BDP-u iznosi gotovo 17%. U kombinaciji s podacima ukupnog regionalnog doprinosa hrvatskom BDP-u (DZS, 2022) i s procjenom da obalne regije, koje ostvaruju 95% svih noćenja u Hrvatskoj, doprinose turističkom dijelu BDP-a između 80% i 90%, proizlazi da turizam stvara 42-48% obalnog BDP-a. Stoga se pretpostavlja da značajne promjene u turističkoj aktivnosti i kvaliteti uvelike utječu na proračune obalnih gradova i općina te će stoga biti još jedan element analize utjecaja turističkog zemljišta na razvoj destinacije. Izvor podataka za lokalne proračune je Ministarstvo financija Republike Hrvatske (2022).

### **3.3. Vlasništvo nad zemljištem, mjerenje uspješnosti poduzeća i studija slučaja ulaganja na turističkom zemljištu**

Upitnik o strukturi vlasništva zemljišta u kampovima poslan je na 15 tvrtki koje upravljaju kampovima koji se dijelom nalaze na turističkom zemljištu. Od poduzeća je također zatraženo da navedu prosječan broj jedinica i korporativnu EBITDA maržu povezanu s poslovanjem kampova (budući da su predmetna poduzeća velika poduzeća mješovitog portfelja). Ukupno je devet poduzeća, koja čine 72% ukupnog turističkog zemljišta u kampovima u Hrvatskoj, ispunilo i dostavilo upitnike u cijelosti.

Analizirani su pokazatelji poslovanja za razdoblje od 2016. do 2019. godine za 15 poduzeća koje upravljaju objektima na turistič-

ly used indicators in the previous practices of destination performance measurement where the social and environmental indicators reflect the most critical issues on the Adriatic coast. The above model was used to calculate the performance of 28 Croatian coastal destinations in 2011 and 2019.

In addition to destination performance, the destination analysis includes changes of city and municipal budgets of the respective destinations. According to Satellite Accounts for Tourism (MINT, 2022a), the overall contribution of tourism to Croatia's GDP accounts for nearly 17%. Combined with the data of the overall regional contribution to Croatia's GDP (DZS, 2022) and considering the estimates that coastal Croatia records 95% of all overnights in Croatia comprises 80-90% of the overall tourism economy, it follows that 42-48% of the coastal GDP is tourism generated. Therefore, it is assumed that significant changes in tourism activity and quality largely affect the budgets of the coastal cities and municipalities and will, therefore, be another element of the analysis of SOTPs' influence on destination development. The source of data for local budgets is the Ministry of Finance of the Republic of Croatia (2022).

### **3.3. Land ownership, company performance measurement and SOTP investment case study**

A questionnaire on the structure of land ownership in campsites was sent out to 15 companies that operate campsites that are partially set on SOTPs. The companies were also asked to state the average number of units and corporate EBITDA related to the camping business (since all of the studied companies are large mixed portfolio companies). In total, nine companies that account for 72% of all SOTPs in campsites in Croatia completed and delivered questionnaires in full.

Performance indicators for the 2016-2019 period of 15 companies that operate facilities on SOTPs have been analysed, including the

kom zemljištu, uključujući godišnje prihode, troškove, EBITDA i prosječne plaće. Podaci se uspoređuju s ukupnim rezultatima turističkog gospodarstva u razdoblju od 2016. do 2019. godine, pri čemu je učinak 15 poduzeća izuzet iz rezultata ukupnog sektora kako bi se omogućila bolja usporedba. Izvor svih podataka o poduzećima je Hrvatska financijska agencija (FINA, 2022).

Studija slučaja uključivala je investiciju u kamp djelomično izgrađen na turističkom zemljištu, gdje je investiciju iniciralo rješavanje problema s turističkim zemljištem novim zakonskim rješenjem iz 2020. godine. Analiza uključuje broj noćenja, prihode, sve poreze i druge javne naknade plaćene svim razinama vlasti u preinvesticijskoj 2018. i nakon investicija u 2021. godini. Zahtjevi za studije slučaja poslani su na svih 15 poduzeća koja upravljaju turističkim zemljištem, no samo je jedno poduzeće vratilo podatke o jednom od svojih objekata.

### 3.4. Razvoj hipoteza

Istraživanje je imalo za cilj istražiti utjecaj provedbe koncesija na turističko zemljište na destinacije i poduzeća. Sukladno fokusu istraživanja, sljedeće su istraživačke hipoteze:

*H0: Destinacije u kojima postoji turističko zemljište uspješnije su u usporedbi s destinacijama u kojima ne postoji turističko zemljište vrednovane modelom mjerenja uspješnosti u 2011. i 2019. godini.*

Kao što je ranije spomenuto, uvođenje funkcionalnih koncesija na turističko zemljište 2010. godine pružilo je pravnu sigurnost poduzećima za ulaganja. Hipoteza H0 pretpostavlja da su tijekom razdoblja od 8 godina takva ulaganja doprinijela uspješnosti destinacija.

*H1: Gradovi i općine u kojima je prisutno turističko zemljište imali su pozitivniji trend javnih proračuna u razdoblju od 2011. do 2019. godine u odnosu na druge destinacije.*

annual revenues, costs, EBITDA and average payrolls. The data was compared to the sector's total in the 2016-2019 period and the performance of 15 companies was deducted from the sector's total to enable better comparison. The source for all data on companies was the Croatian Financial Agency (FINA, 2022).

The case study included an investment in a campsite that was partially built on an SOTP where the investment was initiated by the resolution of the SOTP issue owing to a new legislation adopted in 2020. The analysis includes the number of overnights, revenues, all taxes and other public charges paid to all governmental levels in the pre-investment 2018 and the post-investment 2021. The requests for the case studies had been sent to all of the 15 SOTP-operating companies, but only one company returned the data on one of its establishments.

### 3.4. Hypotheses development

The research aimed to explore the influence of the implementation of SOTP concessions on destinations and companies. In line with the research focus, the following are the research hypotheses:

*H0: Destinations where SOTPs are present are more successful compared to destinations where there are no SOTPs, valued by the performance measurement model in 2011 and 2019.*

As discussed earlier, the introduction of functional SOTP concessions in 2010 provided legal security for the operating companies regarding large-scale investments. The hypothesis H0 assumes that over an 8-year period such investments benefited destination performance.

*H1: Cities and municipalities where SOTPs are present had a more positive trend in public budgets in the 2011-2019 period, compared to other destinations.*

S obzirom na značajan učinak turizma na obalne zajednice, očekuje se da će i lokalni proračuni imati koristi od ulaganja u turističko zemljište, u usporedbi s proračunima drugih obalnih destinacija.

*H2: Poduzeća koje upravljaju turističkim zemljištem imala su pozitivniji trend EBITDA marže u razdoblju od 2016. do 2019. godine u usporedbi s ostatkom sektora smještaja u Hrvatskoj.*

Kao posljedica investicijskih prilika, pretpostavlja se da će EBITDA marže poduzeća koje upravljaju objektima na turističkom zemljištu imati povećanu priliku poboljšati svoje poslovne rezultate.

## 4. REZULTATI

### 4.1. Uspješnost destinacija

Uspješnost destinacija izračunata je prema modelu u kojem su otočne i poluotočne jedinice lokalne samouprave agregirane u jednu, što je slučaj za Krk, Pag, Murter, Brač, Hvar, Korčulu i Pelješac. To je učinjeno pod pretpostavkom da otoci i poluotoci čine jedinstvene destinacijske sustave, unatoč njihovoj administrativnoj organizaciji.

Given the significant effect of tourism on coastal communities, it is expected that local budgets will also benefit through SOTP related investments in comparison to the budgets of other coastal destinations.

*H2: The companies that operate SOTPs saw a more positive trend in EBITDA margins in 2016-2019 period compared to the remainder of the accommodation sector in Croatia.*

As a consequence of the investment opportunities, the EBITDA margins of the companies that operate the facilities on SOTPs are likely to experience increased opportunities for enhancing their business results.

## 4. RESULTS

### 4.1. Destination performance

Destination performance was calculated according to the model that aggregated the island and peninsula municipalities into single entities as in the case of Krk, Pag, Murter, Brač, Hvar, Korčula and Pelješac. This was performed under the premise that islands and peninsulas comprise meaningful destination systems, despite their administrative organisations.

**Tablica 4: Rezultati uspješnosti destinacija za 2011. i 2019. godinu**

Destinacije s turističkim zemljištem	2011				2019			
	EP	SP	OP	DP	EP	SP	OP	DP
Poreč	10,0	3,1	1,9	3,9	8,8	4,7	6,7	6,8
Rovinj	7,9	2,5	1,8	3,3	8,5	5,0	5,2	6,2
Krk	3,7	2,6	1,6	2,5	5,6	5,7	4,5	5,1
Rab	3,5	1,2	1,1	1,7	5,4	4,6	3,7	4,5
Cres	5,6	1,8	1,8	2,6	5,9	4,3	3,4	4,4
Umag	6,3	3,5	1,3	3,1	6,3	5,5	2,5	4,3
Pula	2,7	2,5	1,5	2,2	4,3	4,9	4,0	4,3
Lošinj	5,6	2,2	1,1	2,4	7,3	4,4	2,5	4,3
Crikvenica	2,6	1,8	1,1	1,7	4,9	4,7	3,4	4,2
Zadar	2,5	3,9	2,1	2,7	4,1	5,5	2,9	3,9
Labin	4,0	3,4	1,0	2,4	6,0	4,4	2,3	3,8
Vrsar	2,5	0,7	0,9	1,2	5,0	1,9	3,4	3,4
Medulin	2,0	2,4	0,3	1,1	4,2	5,6	1,0	2,6
<b>Prosječno destinacije s turističkim zemljištem</b>	<b>4,5</b>	<b>2,4</b>	<b>1,3</b>	<b>2,4</b>	<b>5,9</b>	<b>4,7</b>	<b>3,5</b>	<b>4,4</b>
<b>Ostale destinacije</b>	<b>EP</b>	<b>SP</b>	<b>OP</b>	<b>DP</b>	<b>EP</b>	<b>SP</b>	<b>OP</b>	<b>DP</b>
Opatija	8,8	4,7	3,3	5,2	6,2	4,9	4,1	5,0
Pag	2,4	1,1	1,7	1,6	4,9	4,4	2,6	3,8
Brač	5,4	2,3	2,4	3,1	4,7	5,1	2,1	3,5
Dubrovnik	8,3	4,7	1,7	4,0	7,6	5,4	3,6	5,3
Šibenik	2,6	1,9	3,8	2,7	3,7	3,7	3,0	3,4
Split	1,3	3,5	2,7	2,3	3,7	4,5	2,4	3,3
Hvar	3,6	1,5	1,3	1,9	4,5	4,7	2,0	3,3
Podgora	6,2	1,3	1,4	2,3	4,3	3,3	1,8	2,9
Pelješac	2,7	1,6	1,6	1,9	2,9	4,3	2,1	2,9
Korčula	2,3	1,8	1,6	1,9	2,8	4,4	2,1	2,8
Rijeka	1,7	4,1	2,5	2,6	1,9	4,3	2,6	2,6
Makarska	3,8	2,1	0,8	1,9	3,4	4,9	1,3	2,6
Biograd na moru	4,3	2,1	0,7	1,9	2,7	5,4	1,5	2,5
Vodice	2,9	1,3	1,7	1,9	2,5	3,9	1,7	2,4
Murter	0,7	1,0	0,7	0,8	1,0	4,2	1,0	1,4
<b>Prosječno ostale destinacije</b>	<b>3,8</b>	<b>2,3</b>	<b>1,9</b>	<b>2,4</b>	<b>3,8</b>	<b>4,5</b>	<b>2,3</b>	<b>3,2</b>
<b>Prosječno sve destinacije</b>	<b>4,2</b>	<b>2,4</b>	<b>1,6</b>	<b>2,4</b>	<b>4,8</b>	<b>4,6</b>	<b>2,9</b>	<b>3,8</b>

Izvor: Vlastito istraživanje



**Table 4: Destination performance results for 2011 and 2019**

SOTP destinations	2011				2019			
	EP	SP	OP	DP	EP	SP	OP	DP
Poreč	10.0	3.1	1.9	3.9	8.8	4.7	6.7	6.8
Rovinj	7.9	2.5	1.8	3.3	8.5	5.0	5.2	6.2
Krk	3.7	2.6	1.6	2.5	5.6	5.7	4.5	5.1
Rab	3.5	1.2	1.1	1.7	5.4	4.6	3.7	4.5
Cres	5.6	1.8	1.8	2.6	5.9	4.3	3.4	4.4
Umag	6.3	3.5	1.3	3.1	6.3	5.5	2.5	4.3
Pula	2.7	2.5	1.5	2.2	4.3	4.9	4.0	4.3
Lošinj	5.6	2.2	1.1	2.4	7.3	4.4	2.5	4.3
Crikvenica	2.6	1.8	1.1	1.7	4.9	4.7	3.4	4.2
Zadar	2.5	3.9	2.1	2.7	4.1	5.5	2.9	3.9
Labin	4.0	3.4	1.0	2.4	6.0	4.4	2.3	3.8
Vrsar	2.5	0.7	0.9	1.2	5.0	1.9	3.4	3.4
Medulin	2.0	2.4	0.3	1.1	4.2	5.6	1.0	2.6
<b>SOTP destinations average</b>	<b>4.5</b>	<b>2.4</b>	<b>1.3</b>	<b>2.4</b>	<b>5.9</b>	<b>4.7</b>	<b>3.5</b>	<b>4.4</b>
Non SOTP destinations	EP	SP	OP	DP	EP	SP	OP	DP
Opatija	8.8	4.7	3.3	5.2	6.2	4.9	4.1	5.0
Pag	2.4	1.1	1.7	1.6	4.9	4.4	2.6	3.8
Brač	5.4	2.3	2.4	3.1	4.7	5.1	2.1	3.5
Dubrovnik	8.3	4.7	1.7	4.0	7.6	5.4	3.6	5.3
Šibenik	2.6	1.9	3.8	2.7	3.7	3.7	3.0	3.4
Split	1.3	3.5	2.7	2.3	3.7	4.5	2.4	3.3
Hvar	3.6	1.5	1.3	1.9	4.5	4.7	2.0	3.3
Podgora	6.2	1.3	1.4	2.3	4.3	3.3	1.8	2.9
Pelješac	2.7	1.6	1.6	1.9	2.9	4.3	2.1	2.9
Korčula	2.3	1.8	1.6	1.9	2.8	4.4	2.1	2.8
Rijeka	1.7	4.1	2.5	2.6	1.9	4.3	2.6	2.6
Makarska	3.8	2.1	0.8	1.9	3.4	4.9	1.3	2.6
Biograd na moru	4.3	2.1	0.7	1.9	2.7	5.4	1.5	2.5
Vodice	2.9	1.3	1.7	1.9	2.5	3.9	1.7	2.4
Murter	0.7	1.0	0.7	0.8	1.0	4.2	1.0	1.4
<b>Non SOTP destinations average</b>	<b>3.8</b>	<b>2.3</b>	<b>1.9</b>	<b>2.4</b>	<b>3.8</b>	<b>4.5</b>	<b>2.3</b>	<b>3.2</b>
<b>Average all</b>	<b>4.2</b>	<b>2.4</b>	<b>1.6</b>	<b>2.4</b>	<b>4.8</b>	<b>4.6</b>	<b>2.9</b>	<b>3.8</b>

Source: Own research

Rezultati pokazuju da je uspješnost destinacija u razdoblju od 2011. do 2019. godine više porasla za destinacije u kojima postoji turističko zemljište, u usporedbi s drugim destinacijama. Analizirajući komponente modela mjerenja uspješnosti, destinacije su općenito imale skroman porast ekonomske uspješnosti, dok se okolišna uspješnost značajno poboljšala za destinacije u kojima postoji turističko zemljište, u usporedbi s destinacijama u kojima nema turističkog zemljišta, kao što je prikazano u Tablici 5.

**Tablica 5: Trendovi porasta uspješnosti destinacija i komponenti u razdoblju od 2011. do 2019. godine**

	EP	SP	OP	DP
Destinacije s turističkim zemljištem	29,0%	93,8%	159,2%	88,1%
Destinacije bez turističkog zemljišta	-0,5%	94,0%	21,2%	33,3%
Sve destinacije	15,5%	93,9%	79,1%	60,5%

Izvor: Vlastito istraživanje

Testiran je alternativni model izvedbe destinacije temeljen na činjenici da privatni smještaj čini značajan udio u ukupnom smještajnom kontingentu na hrvatskoj obali (oko dvije trećine), pri čemu se udjeli između odabranih destinacija kreću od 40% do preko 70%. Budući da prihodi od privatnog smještaja nisu vidljivi u službenim statistikama (prihodi privatnih osoba), kao i da te djelatnosti ne stvaraju formalno registrirane zaposlene, alternativni model isključuje varijable E1 (prihodi od turizma po stanovniku) i E3 (zaposlenost) iz ekonomske uspješnosti, ostavljajući jednak ostatak modela. Alternativni model općenito smanjuje ekonomsku uspješnost za sve destinacije s trendovima koji ostaju slični kao u standardnom modelu (71,1% povećanja uspješnosti destinacije za destinacije s turističkim zemljištem i 18,8% povećanja izved-

The results show that in the 2011-2019 period destination performance increased more in the destinations where SOTPs are present than in other destinations. Considering the subindicators of the performance measurement model, the destinations generally saw a modest increase in economic performance, while the environmental performance improved significantly in the SOTP destinations in comparison to the non-SOTP destinations as shown in Table 5.

**Table 5: Trends in destination performance and its components in 2011-2019 period**

	EP	SP	OP	DP
SOTP destinations	29.0%	93.8%	159.2%	88.1%
non SOTP destinations	-0.5%	94.0%	21.2%	33.3%
All destinations	15.5%	93.9%	79.1%	60.5%

Source: Own research

An alternative destination performance model was tested based on the notion that private accommodation accounts for a substantial share of the total accommodation stock on the Croatian coast (around two thirds) with the shares between the sample destinations ranging from 40% to over 70%. Since private accommodation revenues are not visible in official statistics (revenues of private persons) and these activities do not create formally registered employment, the alternative model excludes variables E1 (tourism revenues per inhabitant) and E3 (employment) from the economic performance indicator leaving the remainder of the model intact. The alternative model generally decreases economic performance for all destinations with the trends remaining analogous as in the standard model (71.1% performance increase for SOTP destinations and 18.8% performance increase for the non-SOTP destinations in the 2011-2019 period).

be za destinacije u kojima nema turističkog zemljišta od 2011. do 2019. godine).

Proračuni jedinica lokalne samouprave zabilježili su veći porast u razdoblju od 2011. do 2019. godine u destinacijama koje nemaju turističko zemljište, u usporedbi s destinacijama u kojima je prisutno turističko zemljište, kao što je prikazano u Tablici 6.

The municipal budgets recorded higher increase rates in the 2011-2019 period in the non-SOTP destinations compared to the SOTP destinations as shown in Table 6.

**Tablica 6: Proračuni jedinica lokalne samouprave 28 obalnih destinacija u 2011. i 2019. godini**

Grad / općina	Županija	% promjene 2019./2011.
Pula	Istarska županija	14,9%
Medulin	Istarska županija	67,3%
Rovinj	Istarska županija	46,3%
Poreč	Istarska županija	14,9%
Umag	Istarska županija	9,5%
Labin	Istarska županija	15,3%
Vrsar	Istarska županija	59,0%
Crikvenica	Primorsko-goranska županija	37,2%
Lošinj	Primorsko-goranska županija	51,6%
Cres	Primorsko-goranska županija	44,7%
Krk	Primorsko-goranska županija	24,1%
Rab	Primorsko-goranska županija	36,8%
Zadar	Zadarska županija	38,0%
<b>Prosječno destinacija s turističkim zemljištem</b>		<b>35,4%</b>
Opatija	Primorsko-goranska županija	29,4%
Rijeka	Primorsko-goranska županija	21,1%
Pag	Zadarska / Ličko-senjska županija	56,3%
Biograd na moru	Zadarska županija	53,5%
Murter	Šibensko-kninska županija	63,3%
Vodice	Šibensko-kninska županija	105,7%
Šibenik	Šibensko-kninska županija	40,8%
Podjela	Splitsko-dalmatinska županija	30,6%
Makarska	Splitsko-dalmatinska županija	54,8%
Podgora	Splitsko-dalmatinska županija	88,0%
Brač	Splitsko-dalmatinska županija	47,3%
Hvar	Splitsko-dalmatinska županija	108,0%
Korčula	Dubrovačko-neretvanska županija	25,5%
Peleješac	Dubrovačko-neretvanska županija	72,8%
Dubrovnik	Dubrovačko-neretvanska županija	107,7%
<b>Ostale turističke destinacije</b>		<b>60,3%</b>

Izvor: Ministarstvo financija RH (2022)

**Table 6: Municipal budgets of 28 coastal destinations in 2011 and 2019**

City / municipality	County	% change 2019/2011
Pula	Istria	14.9%
Medulin	Istria	67.3%
Rovinj	Istria	46.3%
Poreč	Istria	14.9%
Umag	Istria	9.5%
Labin	Istria	15.3%
Vrsar	Istria	59.0%
Crikvenica	Primorje-Gorski Kotar	37.2%
Lošinj	Primorje-Gorski Kotar	51.6%
Cres	Primorje-Gorski Kotar	44.7%
Krk	Primorje-Gorski Kotar	24.1%
Rab	Primorje-Gorski Kotar	36.8%
Zadar	Zadar	38.0%
<b>SOTP destinations average</b>		<b>35.4%</b>
Opatija	Primorje-Gorski Kotar	29.4%
Rijeka	Primorje-Gorski Kotar	21.1%
Pag	Zadar / Lika-Senj	56.3%
Biograd na moru	Zadar	53.5%
Murter	Šibenik - Knin	63.3%
Vodice	Šibenik - Knin	105.7%
Šibenik	Šibenik - Knin	40.8%
Split	Split - Dalmatia	30.6%
Makarska	Split - Dalmatia	54.8%
Podgora	Split - Dalmatia	88.0%
Brač	Split - Dalmatia	47.3%
Hvar	Split - Dalmatia	108.0%
Korčula	Dubrovnik - Neretva	25.5%
Pelješac	Dubrovnik - Neretva	72.8%
Dubrovnik	Dubrovnik - Neretva	107.7%
<b>Non SOTP destinations average</b>		<b>60.3%</b>

Source: Ministry of Finance of Republic of Croatia (2022)

#### 4.2. Struktura i uspješnost kampova

Na hrvatskoj obali u svibnju 2022. godine bilo je ukupno 207 kampova (MINT, 2022b) s ukupno 75.132 smještajne jedinice (mjesto za kampiranje). Njihov zemljopisni raspored i prosječna veličina prikazani su u Tablici 7.

#### 4.2. Campsite land structure and performance

A total of 207 campsites with 75,132 accommodation units (campsite pitches) were recorded on the Croatian coast in May 2022 (MINT, 2022b). Their geographical distribution and average sizes are shown in Table 7.

**Tablica 7: Ponuda kampova na hrvatskoj obali po županijama**

Županija	Broj kampova	Broj kamp jedinica	Prosječna veličina kampa (jedinice)	Udio kampova u ukupnom smještajnom kontingentu (maksimalno osoba)
Istarska županija	60	40.035	667	41%
Primorsko-goranska županija	37	14.247	385	22%
Ličko-senjska županija	9	2.571	286	19%
Zadarska županija	42	8.517	203	18%
Šibensko-kninska županija	14	3.596	257	13%
Splitsko-dalmatinska županija	23	4.083	178	5%
Dubrovačko-neretvanska županija	22	2.083	95	8%
<b>Ukupno hrvatska obala</b>	<b>207</b>	<b>75.132</b>	<b>363</b>	<b>21%</b>

Izvori: MINT (2022b)

**Table 7: Campsite supply on the Croatian coast by region**

County	Number of campsites	Number of campsites	Average campsite size (units)	Share of campsites in total accommodation stock (max. persons)
Istria	60	40,035	667	41%
Primorje - Gorski Kotar	37	14,247	385	22%
Lika - Senj	9	2,571	286	19%
Zadar	42	8,517	203	18%
Šibenik - Knin	14	3,596	257	13%
Split - Dalmatia	23	4,083	178	5%
Dubrovnik - Neretva	22	2,083	95	8%
<b>Total Croatia coast</b>	<b>207</b>	<b>75,132</b>	<b>363</b>	<b>21%</b>

Source: MINT (2022b)

Podaci iz Tablice 7 pokazuju da se više od polovice hrvatskih kapaciteta kampova nalazi u najsjevernijoj, Istarskoj županiji. Nadalje, veličina kampa i udio u ukupnom smještajnom kontingentu opada prema jugu. Ponuda kampova veća je na sjevernom dijelu obale, budući da je to područje lakše dostupno srednjoeuropskim tržištima, gdje su dostupnost i trajanje vožnje kamperima važniji

The data in Table 7 indicates that over a half of Croatia's camping capacity is situated in northernmost Istria-county. Furthermore, the campsite size and share in the total accommodation stock decrease towards the south. The camping business is more intensive and larger scale in the northern part of the coast as this area is more easily accessible for the Central European markets where

čimbenici pri odabiru destinacije, u odnosu na ostale turiste.

accessibility and driving time are more important destination decision factors to campers than to other tourists.

**Tablica 8: Struktura kampova i posjeda zemljišta na hrvatskoj obali**

Ukupna površina kampova u Hrvatskoj u m <sup>2</sup> (procjena)	19.000.000
Ukupna površina turističkog zemljišta u Hrvatskoj u m <sup>2</sup>	10.849.690
Udio turističkog zemljišta u ukupnom zemljištu za kampiranje u Hrvatskoj	57,1%
Ukupan broj kamp jedinica na hrvatskoj obali	75.132
Ukupna površina kampova u istraživanju u m <sup>2</sup>	10.453.426
Ukupno turističko zemljište u kampovima u istraživanju u m <sup>2</sup>	7.179.229
Ukupan broj kamp jedinica anketiranih poduzeća	41.198
Udio anketiranih poduzeća u ukupnoj površini kampova	55,0%
Udio turističkog zemljišta u kampovima anketiranih poduzeća	68,7%
Udio turističkog zemljišta anketiranih poduzeća u ukupnom turističkom zemljištu	66,2%
Udio anketiranih poduzeća u ukupnim kamp jedinicama u Hrvatskoj	54,8%

Izvori: MINT (2022b), vlastito istraživanje

**Table 8: Structure of campsite grounds and land ownership on Croatian coast**

Total campsite grounds in Croatia in m <sup>2</sup> (estimate)	19,000,000
Total SOTP in Croatia in m <sup>2</sup>	10,849,690
Share of SOTP in total campsite land in Croatia	57.1%
Total number of campsite units on Croatian coast	75,132
Total area of campsites in survey in m <sup>2</sup>	10,453,426
Total SOTPs in campsites in survey in m <sup>2</sup>	7,179,229
Total number of campsite units of surveyed companies	41,198
Share of surveyed companies in total campsite land	55.0%
Share of SOTPs in campsites of surveyed companies	68.7%
Share of surveyed companies' SOTPs in total SOTPs	66.2%
Share of surveyed companies in total campsite units in Croatia	54.8%

Sources: MINT (2022b), own research

U Tablici 8 prikazana je struktura vlasništva zemljišta u kampovima na hrvatskoj obali. Budući da ne postoji službeni podatak ili registar o točnoj površini svih kampova, procjena ukupne površine hrvatskih kampova napravljena je na temelju prosječne površine po kamp jedinici iz istraživanja od 250 m<sup>2</sup> (uključujući sve smještajne, administrativne, objektne i druge površine), koja donekle iznenađujuće ne varira previše s kategorijom kampova. Turističko zemljište najčešći

Table 8 shows the structure of land ownership in campsites on the Croatian coast. Since there is no official data or registry on the exact area of all campsite grounds in Croatia, the estimate was made based on the average area per campsite unit from the survey of 250 m<sup>2</sup> (including all accommodation, administrative, facility and other areas) that, somewhat surprisingly, did not vary much with the campsite category. SOTP is the most common type of land ownership

je oblik vlasništva zemljišta za kampiranje u Hrvatskoj i čini 57% ukupnog zemljišta za kampiranje. Anketirana poduzeća (točnije poduzeća koja su vratila kompletne upitnike) sudjeluju s gotovo 55% svih kamping jedinica na hrvatskoj obali, gdje ista poduzeća upravljaju s 66,2% svog turističkog zemljišta u kampovima. Što se tiče ostatka zemljišta na kojem anketirana poduzeća upravljaju kampovima (ono koje nije turističko zemljište), vlasništvo je gotovo jednako raspoređeno između vlasništva predmetnih društava i vlasništva trećih osoba.

for campsites in Croatia accounting for 57% of all campsite land. The surveyed companies (more precisely, the companies that returned full questionnaires) participated with nearly 55% of all campsite units on the Croatian coast where they operate 66.2% of all campsite SOTPs. Regarding the remainder of the land on which the surveyed companies run campsites (that are not located on SOTPs), ownership is nearly equally distributed between the ownership of the subject companies and the ownership of the third parties.

**Tablica 9: Struktura kvalitete kampova na turističkom zemljištu u odnosu na ostale kampove na hrvatskoj obali**

Kategorija kampa	Smještajne jedinice u kampovima koje su djelomično na turističkom zemljištu	Smještajne jedinice u ostalim kampovima
2*	3,0%	27,8%
3*	32,0%	30,7%
4*	60,9%	39,3%
5*	4,1%	2,2%

Izvori: MINT (2022b), vlastito istraživanje

U skladu s hrvatskim sustavom kategorizacije kampova (kategorija raste s brojem zvjezdica), Tablica 9 pokazuje da su kampovi na turističkom zemljištu općenito više kategorije sa 65% svih jedinica na razini 4 ili 5 zvjezdica, u usporedbi sa 41,5% u drugim kampovima. Štoviše, samo je 3% kampova na turističkom zemljištu ostalo na 2 zvjezdice, u usporedbi s 27,8% za druge kampove.

**Table 9: Quality structure of campsites on SOTPs vs. other campsites on Croatia's coast**

Camp category	Accommodation units in campsites partially on SOTPs	Other camps
2*	3.0%	27.8%
3*	32.0%	30.7%
4*	60.9%	39.3%
5*	4.1%	2.2%

Sources: MINT (2022b), own research

In line with the Croatian system of campsite categorisation (category increases with the number of stars), Table 9 indicates that campsites on SOTPs are generally rated higher, i.e. 65% of them score 4 or 5 stars compared to 41.5% in other camps. Moreover, only 3% of the SOTP campsites remained at the level of 2 stars compared to 27.8% for other camps.

**Tablica 10: Rezultati poslovanja kampinga (EBITDA u ukupnim prihodima) u odnosu na udio turističkog zemljišta u ukupnom zemljištu kampova**

Društvo	Udio turističkog zemljišta u ukupnom zemljištu kampova	EBITDA u ukupnom prihodu (samo kamping segment poslovanja)
A	70,7%	48,4%
B	68,4%	55,5%
C	75,3%	56,3%
D	73,1%	40,2%
E	79,5%	74,3%
F	41,6%	62,8%
G	47,7%	44,9%
H	76,6%	54,0%
I	32,0%	93,0%
<b>Ukupno</b>	<b>70,2%</b>	<b>53,1%</b>

Izvori: vlastito istraživanje

Prema podacima prikazanim u Tablici 10, EBITDA marže ne pokazuju značajnu korelaciju s udjelom turističkog zemljišta u ukupnom zemljištu za kampiranje za poduzeća koje upravljaju kampovima na turističkom zemljištu. Koeficijent korelacije izmjeren Pearsonovim korelacijskim testom čak je blago negativan (-0,25). Međutim, ovaj rezultat u svakom slučaju nije značajan zbog neadekvatne veličine uzorka.

Usporedba poslovanja kampova na turističkom zemljištu s kampovima koji ne uključuju turističko zemljište metodološki je izazovna budući da: a) postoji značajna razlika u prosječnoj veličini objekata, gdje je kamp koji nije na turističkom zemljištu prosječne veličine od 256 kamping mjesta u odnosu na 868 kamping mjesta u prosječnom kampu koji je na turističkom zemljištu. Različite ekonomije obujma mogu utjecati na rezultate istraživanja; b) kampovima na turističkom zemljištu upravljaju velike tvrtke s mješovitim smještajnim portfeljem koje u pravilu imaju objekte u više destinacija. Moguće je pretpostaviti da takva poduzeća imaju jaču

**Table 10: Camping business performance (EBITDA in total revenues) vs. SOTP share in total campsite land**

Company	Share of SOTP in total campsite land	EBITDA in total revenue (camping business only)
A	70.7%	48.4%
B	68.4%	55.5%
C	75.3%	56.3%
D	73.1%	40.2%
E	79.5%	74.3%
F	41.6%	62.8%
G	47.7%	44.9%
H	76.6%	54.0%
I	32.0%	93.0%
<b>Total</b>	<b>70.2%</b>	<b>53.1%</b>

Sources: own research

According to the data shown in Table 10, EBITDA margins do not show significant correlation with the shares of SOTPs in the total campsite land for the companies operating campsites on SOTPs. The correlation coefficient measured by Pearson correlation test is even slightly negative (-0.25). However, this result in any case is not significant due to the inadequate sample size.

The comparison of the business performance between the SOTP campsites and the campsites that do not include SOTPs is methodologically challenging since: a) there is a significant difference in the average size of the objects, where non-SOTP campsites have an average size of 256 pitches compared to 868 pitches in the average campsite that is located on SOTPs as different economies of scale might influence performance indicators; b) campsites on SOTPs are operated by large companies with mixed accommodation portfolios and usually have facilities in multiple destinations. Hence, it is possible to assume that such companies have a stronger overall company infrastructure (sales and



ukupnu infrastrukturu poduzeća (infrastrukturu prodaje i marketinga, upravljanje nabavom), što također može utjecati na uspješnost poslovanja.

Analiza tržišta kampinga prema veličini (MINT, 2022b) pokazuje da kampovi na turističkom zemljištu čine 78% svih kampova većih od 500 kamp jedinica te 64% kampova veličine 200-499 jedinica. Na hrvatskoj obali ukupno postoje samo 34 kampa veća od 200 kamp jedinica koji nisu na turističkom zemljištu. Osim tri kampa kojima upravljaju dionička društva, ostalima upravljaju društva s ograničenom odgovornošću, za razliku od kampova na turističkom zemljištu kojima u 90% slučajeva upravljaju dionička društva. Od kampova koji nisu na turističkom zemljištu, za 18 je bilo moguće dobiti podatke iz javnih izvora (FINA, 2022) o poslovnoj uspješnosti koji se odnose samo na kamp (postoje i tvrtke mješovitog portfelja koje upravljaju kampovima koji nisu na turističkom zemljištu). Prema FINA-i (2022), EBITDA marže su u rasponu od 28% do 65% s prosjekom od 43%, što je 10% ispod prosjeka za kampove koji uključuju turističko zemljište.

Povijesni podaci o poslovanju poduzeća pokazuju da poduzeća koja upravljaju objektima koji su djelomično na turističkom zemljištu imaju znatno bolje rezultate u odnosu na ostatak sektora kolektivnog smještaja u Hrvatskoj te da su općenito imala bolje trendove odabranih pokazatelja poslovanja u razdoblju između 2016. i 2019. godine.

marketing infrastructure, supply management), which may also influence their business performance.

The analysis of the camping market by size (MINT, 2022b) shows that campsites on SOTPs make up for 78% of all campsites larger than 500 pitches, and 64% of the campsites sized 200 – 499 pitches. There are in sum only 34 campsites on the Croatian coast with over 200 campsite pitches that are not on SOTPs. Besides the three campsites operated by stock market quoted companies, others are managed by limited liability companies, which is in contrast with the SOTP campsites that are mostly (over 90%) operated by large companies. Of the campsites that are not located on SOTPs, the business performance data was available from public sources (FINA, 2022) for 18 of them and it referred solely to the campsites (there are also mixed portfolio companies operating non-SOTP campsites). According to FINA (2022), the EBITDA margins are in the 28% to 65% range, averaging at 43%, which is 10% below the average for the campsites on SOTPs.

The historic data on company performance shows that companies that operate the facilities partially located on SOTPs have displayed significantly better performance than the rest of the collective accommodation sector in Croatia, and that they generally recorded better performance trends of the selected performance indicators in the 2016-2019 period.

**Tablica 11: Sažetak pokazatelja uspješnosti za tvrtke koje posluju na turističkom zemljištu i ostatak sektora smještaja u Hrvatskoj**

	<b>Tvrtke koje upravljaju objektima koji su djelomično na turističkom zemljištu</b>	<b>Ostatak sektora kolektivnog smještaja u Hrvatskoj</b>
Prihodi u 2019. (mil. EUR)	908	1.769
EBITDA marža u 2019	34,9%	21,5%
Prosječna neto plaća u 2019. (EUR)	902	797
Rast prihoda 2016.-2019.	42,6%	17,7%
Rast EBITDA marži 2016.-2019.	28,6%	4,1%
Rast neto plaće 2016.-2019.	15,8%	10,9%

Izvor: Hrvatska financijska agencija (FINA, 2022)

Studija slučaja odnosi se na kamp djelomično smješten na turističkom zemljištu, prije i nakon značajne investicije koja je uključivala nadogradnju kategorije, kao i prenamjenu nekih kampova u kapacitete fiksnih objekata. Tablica 12 prikazuje podatke o noćenjima, prihodima, porezima i javnim naknadama prije i nakon ulaganja. Dok je broj noćenja porastao za 200%, prihodi su porasli za 600%, a porezi i naknade za više od 300%. Razlika u omjeru povećanja prihoda u odnosu na povećanje poreza i pristojbi proizlazi iz činjenice da su samo PDV, a donekle i porez na plaće, proporcionalno povezani s prihodima, dok se većina ostalih naknada ne obračunava prema prihodovnim kriterijima. Raspodjela poreza i naknada plaćenih prema razinama vlasti pokazuje da je uvjerljivo najviše profitirao državni proračun koji bilježi 500% porasta od predmetne in-

**Table 11: Summary of performance indicators for companies that operate on SOTP and the remainder of the sector**

	<b>Companies that operate facilities that are partially on SOTP</b>	<b>Remainder of collective accommodation sector in Croatia</b>
Revenues in 2019 (mill. EUR)	908	1,769
EBITDA margin in 2019	34.9%	21.5%
Average net payroll in 2019 (EUR)	902	797
Growth of revenues 2016-2019	42.6%	17.7%
Growth of EBITDA margins 2016-2019	28.6%	4.1%
Growth of net payroll 2016-2019	15.8%	10.9%

Source: Croatian financial agency (FINA, 2022)

The case study refers to an undisclosed major property that is partially situated on an SOTP, prior and after the substantial investment that included category upgrade, as well as the conversion of some campsites into fixed facility capacities. Table 12 presents the data on overnights, revenues, taxes and public charges before and after the investment. While the number of overnights increased by 200%, the revenues rose by 600%, and taxes and public charges improved over 300%. The difference in the proportion of the revenue increase compared to the increase in taxes and charges stems from the fact that only VAT and payroll tax, to some extent, are proportionally related to revenues, while most of the other charges are not calculated on the basis of revenue criteria. The distribution of the taxes and charges paid to various governmental levels shows that the national budget

vesticije, u odnosu na oko 50% porasta koji je zabilježen na lokalnoj razini. Proračunska sredstva na županijskoj razini za predmetno poslovanje praktički su zanemariva u usporedbi s drugim razinama vlasti. Štoviše, kao što je prikazano u Tablici 8, prosječni prihod po noćenju porastao je tri puta, a može se pretpostaviti da je potrošnja po noćenju izvan predmetnog objekta također drastično porasla. Ukupno opterećenje porezima i drugim naknadama u odnosu na prihode smanjeno je s 38,2% na 23,7%, čime je evidentno povećana EBITDA predmetnog objekta.

level benefited by far the most, recording a 500% annual increase from this investment, compared to some 50% increase that was recorded at the local level. County level budgeting for the respective business operation is practically neglectable compared to the other governmental levels. Moreover, as shown in Table 8, the average revenue per overnight increased three times, and it can be assumed that the consumption per overnight outside the facility also increased drastically. The total burden of taxes and other charges relative to the revenues decreased from 38.2% to 23.7%, which obviously increased the EBITDA of the establishment concerned.

**Tablica 12: Studija slučaja kampa na turističkom zemljištu koje uključuje poslovne parametre, poreze i javne naknade, prije i nakon ulaganja**

	2018		2021	
Broj noćenja	139.338		406.939	
Ukupni prihodi*	16.813.697	% ukupnih prihoda	111.755.975	% ukupnih prihoda
Porezi i druga javna davanja – UKUPNO*	6.431.040	38,2%	26.482.289	23,7%
PDV + porez na potrošnju*	2.395.807	14,2%	14.971.933	13,4%
Porezi i naknade na plaće*	541.438	3,2%	5.127.144	4,6%
Naknade za vodu*	573.593	3,4%	1.548.501	1,4%
Pomorske naknade*	343.057	2,0%	360.701	0,3%
Naknade za zajednicu*	258.035	1,5%	694.746	0,6%
Ostali troškovi (uključujući SOTP naknade)*	1.341.332	8,0%	1.465.746	1,3%
Ostale naknade i plaćanja javnom sektoru*	10.071	0,1%	200.270	0,2%
Članarina turističke zajednice*	27.154	0,2%	158.828	0,1%
Turističke i ekološke pristojbe*	940.553	5,6%	1.954.419	1,7%
Od čega za:		% ukupnih prihoda		% ukupnih prihoda
Turističke zajednice*	940.553	5,6%	1.954.419	1,7%
Državni proračun*	3.869.096	23,0%	22.096.255	19,8%
Županijski proračun*	4.405	0,0%	11.571	0,0%
Lokalni proračun*	1.616.985	9,6%	2.420.045	2,2%
UKUPNO*	6.431.040	38,2%	26.482.289	23,7%

*Izvor: Vlastito istraživanje temeljeno na podacima jednog od poduzeća iz uzorka*

\* svi iznosi u domaćoj valuti (HRK)

**Table 12: Case study of SOTP campsite including business parameters, taxes and public charges, pre- and post-investment**

	2018		2021	
Number of overnights	139.338		406.939	
Total revenue*	16,813,697	% of total revenues	111,755,975	% of total revenues
Taxes and other public charges – TOTAL*	6,431,040	38.2%	26,482,289	23.7%
VAT + consumption taxes*	2,395,807	14.2%	14,971,933	13.4%
Payroll taxes and charges*	541,438	3.2%	5,127,144	4.6%
Water charges*	573,593	3.4%	1,548,501	1.4%
Naval charges*	343,057	2.0%	360,701	0.3%
Community charges*	258,035	1.5%	694,746	0.6%
Other charges (including SOTP fees)*	1,341,332	8.0%	1,465,746	1.3%
Other fees and payments to public sector*	10,071	0.1%	200,270	0.2%
Tourist board membership fee*	27,154	0.2%	158,828	0.1%
Tourist and ecological fees*	940,553	5.6%	1,954,419	1.7%
Out of which to:		% of total revenues		% of total revenues
Tourist boards*	940,553	5.6%	1,954,419	1.7%
National budget*	3,869,096	23.0%	22,096,255	19.8%
County budget*	4,405	0.0%	11,571	0.0%
Local budget*	1,616,985	9.6%	2,420,045	2.2%
TOTAL*	6,431,040	38.2%	26,482,289	23.7%

Source: Own research based on data provided by one of the SOTP companies

\*all amounts in local currency (HRK)

## 5. RASPRAVA

Turističko zemljište predstavlja gotovo jedinstvenu pojavu u gospodarenju turističkim zemljištem, posebice s aspekta načina kojim je nastalo i bilo upravljano do 2010. godine. U vrijeme raspada bivše države i pojave privatizacije, Hrvatska je već bila etablirana turistička destinacija. Njene dvije najsjevernije županije (Istarska i Primorsko-goranska) bile su posebno dobro pozicionirane destinacije za kampiranje zbog svoje blizine srednjoeuropskim tržištima potražnje. Budući da kampovi pokrivaju velika područja, turističko je zemljište prvotno stvoreno pod pretpostavkom da se značajne količine zemljišta na vrhunskim lokacijama ne bi trebale samo prenijeti u bilance privatiziranih

## 5. DISCUSSION

SOTPs present an almost unique phenomenon in tourism land management, especially considering the method in which they were created and managed until 2010. At the time of the dissolution of the former state and the emergence of privatisation, Croatia was already an established tourist destination. Its two northernmost counties (Istria and Primorje-Gorski Kotar) were especially well-positioned camping destinations, due to their vicinity to the Central European demand markets. As campsites cover large areas, SOTPs were initially created under the premise that substantial quantities of land in prime locations should not be simply transferred to the balance sheets of the privatised

poduzeća, već bi trebale biti zadržane kao javno dobro. Unatoč raznim pokušajima da se dovrši zakonski okvir koji bi regulirao to pitanje, operativni elementi (prvenstveno kako se procjenjuje turističko zemljište, te raspodjela naknada koje se plaćaju prema različitim razinama vlasti) pokazali su se teško rješivim, što je stvorilo jedno od najkritičnijih razvojnih pitanja hrvatskog turizma tijekom prva dva desetljeća 21. stoljeća s nekim pravnim sporovima koji i danas blokiraju razvoj pojedinih lokacija.

Takav proces razvoja modela koncesija u turizmu općenito odražava nalaze literature, unatoč različitim pogledima na zemljišne koncesije. U tom smislu, korisno je ponoviti mišljenje Kenney-Lazara (2020) da je ključna stvar u oblikovanju i odlučivanju o turističkim koncesijama kvaliteta temeljnog prostornog planiranja i političkih procesa donošenja odluka. Dok se koncesije općenito smatraju razumnim načinom za unovčavanje zaštićenih prirodnih područja na kontroliran način, u ovom slučaju postavlja se pitanje jesu li koncesije na vrlo velikim dijelovima atraktivnog zemljišta (preko 10 četvornih kilometara u isključivo obalnim područjima) bolji model za poduzeća i lokalne zajednice, u usporedbi s modelom slobodnog vlasništva.

Nalazi istraživanja ukazuju na bolje trendove uspješnosti destinacija u kojima je prisutno turističko zemljište, u usporedbi s ostalima, što ide u prilog hipotezi H0. Pomalo iznenađujuće, glavni pokretač ovog trenda bilo je poboljšanje okolišnih pokazatelja. Unatoč desetljećima intenzivnog turističkog poslovanja, hrvatske obalne destinacije još uvijek se bore implementirati suvremene standarde u tretmanu čvrstog otpada i infrastrukturi sustava odvodnje. Situacija se znatno brže popravila u sjevernim obalnim županijama u razdoblju od 2011. do 2019. godine, uvelike potaknuta učinkovitijim korištenjem EU fondova nakon pristupanja Hrvatske Europskoj Uniji 2013. godine. Drugi univerzalno prisutan problem na hrvatskoj obali je kontinuirani trend izgradnje nekretnina koji povećava gustoću smještaja i time dodatno pogoršava

companies but should be retained as public goods. Despite the various attempts to complete the legal framework that would regulate the SOTP issue, the operational elements (primarily the estimation of the SOTP's value and the distribution of the charges paid to various governmental levels) proved hard to resolve, which has created one of the most critical development issues of Croatia's tourism during the first two decades of 21<sup>st</sup> century including some legal disputes that still block the development of some destinations.

This process of concession model development in tourism generally reflects the literature findings, despite varied views on land concessions. In that sense, it is useful to repeat the notion of Kenney-Lazar (2020) that the crucial aspect in shaping and deciding on tourism concessions is the quality of the underlying space planning and political decision-making processes. While concessions are generally regarded as a reasonable way for monetizing the protected natural areas in a controlled manner, in this case the question is whether concessions on very large areas of attractive land (exceeding 10 km<sup>2</sup> in exclusively seafront areas) is a better model for the companies and local communities than the freehold ownership model.

The research findings show better destination performance trends for destinations on SOTPs in comparison to the others, which supports the H0 hypothesis. Rather surprisingly, the main driver of this trend was the improvement of environmental indicators. Despite decades of intensive tourism business, Croatia's coastline communities are still struggling with the contemporary standards in solid waste treatment and sewage infrastructure. Substantially faster improvements were noted in the northern coastal counties between 2011 and 2019 that were largely driven by more effective usage of the EU funds following Croatia's accession to the EU in 2013. The other universally present problem on the Croatian coast is the continuous trend in real estate construction that increases accommodation density and thus further hampers environmental sustainability. Social

okolišne indikatore. Društvena uspješnost je, u slučaju svih destinacija, povećana na račun smanjenja sezonalnosti, stoga većina promatranih destinacija su atraktivna mjesta za život koja uglavnom zadržavaju stanovništvo, u usporedbi s lošijim populacijskim trendovima u ostatku Hrvatske. Ekonomski trendovi općenito su se poboljšali, no prihodi od turizma su već 2011. godine bili visoki, dok popunjenost stagnira na račun stalnog povećanja smještajnog kontingenta koji kompenzira povećanje dolazaka i noćenja. Sveukupna zaposlenost također je veća u sjevernim županijama gdje se nalazi većina turističkog zemljišta.

Proračuni jedinica lokalne samouprave za bilježili su znatno veća povećanja u razdoblju od 2011. do 2019. godine za destinacije u kojima nema turističkog zemljišta, čime je opovrgnuta hipoteza H1, čak do razine da je u 2019. godini prosječni proračun po stanovniku destinacija u kojima nema turističkog zemljišta bio za oko 8% niži od proračuna u destinacijama u kojima postoji turističko zemljište. To donekle iznenađuje s obzirom na činjenicu da je nominalni regionalni BDP po stanovniku (DZS, 2022) za regije u kojima je turističko zemljište dominantno prisutno (Istarska županija, Primorsko-goranska županija) u prosjeku 35% veći nego u južnijim primorskim regijama. Budući da nije praktično izračunati BDP na lokalnim razinama, moguće je tvrditi da sve destinacije u uzorku predstavljaju uspješne turističke destinacije i da su urbana središta svojih regija pa je razlika u njihovom BDP-u manja nego za cijele regije. No, potrebno je dodatno objašnjenje kako bi se razjasnile tako velike razlike u zbrinjavanju krutog otpada i infrastrukturi odvodnje, čija kvaliteta treba biti u korelaciji s lokalnim proračunima. Mogući razlog tome je faktor vremena, gdje je sada, kada su budžeti po stanovniku usklađeni s destinacijama u kojima ima turističkog zemljišta, moguće očekivati da će destinacije u kojima nema turističkog zemljišta s vremenom poboljšati potrebnu infrastrukturu na istu razinu. U skladu je s postojećim stajalištima o odnosu između konkurentnosti i uspješnosti, odnosno tezom Croesa, Ridderstaata i Shapo-

performance has increased owing to reduced seasonality in all destinations, and most of the observed destinations have become attractive places to live in and maintain their population density the rest of Croatia that has experienced poorer population trends. Economic trends have generally improved, but tourism revenues were already high in 2011, while occupancy stagnates as a result of the constant increase of accommodation stock that offsets the rise of arrivals and overnights. The overall employment has grown in the northern counties where the most SOTPs are situated.

The municipal budgets have seen substantially higher increases in the 2011-2019 period in non-SOTP destinations refuting the H1 hypothesis – even to the level that in 2019 the average budget per inhabitant of a non-SOTP destination was less than 8% lower than that in the SOTP destinations. This is somewhat surprising given the fact that the nominal regional GDP *per capita* (DZS, 2022) for the regions where SOTPs are dominantly present (Istria, Primorje-Gorski Kotar) is on average 35% higher than in southern coastal regions. Since it is not practical to calculate GDP at local levels, it is possible to argue that all destinations in the sample present successful tourist destinations and feature as urban centres of their respective regions, whereby the difference in their GDPs is lower than the whole regions. However, it is also necessary to explain such large differences in solid waste treatment and sewage infrastructure, whose quality should be correlated with the local budgets. A possible reason is the time factor, where now, when budgets *per capita* are in line with the SOTP destinations, eventually the non-SOTP destinations can be expected to improve the necessary infrastructure to the same level. This is in line with the existing views of the relationship between competitiveness and performance, and the notion suggested by Croes et al.(2019) that competitiveness precedes performance, i.e. it is first necessary to become competitive for performance to follow.

val (2019) da konkurentnost prethodi učinku, tj. da je prvo potrebno postati konkurentan, kako bi mogla uslijediti uspješnost.

Analiza vlasništva zemljišta u hrvatskim kampovima pokazuje da je većina kampova na obali na turističkom zemljištu. To se posebno odnosi na najveće kampove na sjevernom dijelu obale kojima upravljaju velika turistička poduzeća. Preostali kampovi na obali većinom su mali i obiteljski objekti, dok su objekti srednje veličine društava s ograničenom odgovornošću zapravo najmanji kamping segment, posebno na sjevernom dijelu obale. Kampovi na turističkom zemljištu bilježe bolje rezultate u pogledu EBITDA marži. Međutim, teško je ovu karakteristiku pripisati fenomenu turističkog zemljišta, ili samo fenomenu turističkog zemljišta, budući da su ti kampovi veći i u prosjeku kvalitetniji (više kategorije). Nadalje, budući da njima upravljaju velike tvrtke sa znatno većom ekonomijom razmjera i razvijenijom korporativnom strukturom u smislu upravljanja, marketinga i prodaje, teško je modelirati ili razlikovati koliko bilo koji od ovih atributa doprinosi razlikama u poslovnoj uspješnosti.

Pokazatelji uspješnosti za poduzeća koje posluju na turističkom zemljištu bolji su u odnosu na ostala poduzeća kako u statističkoj analizi za 2019. godinu, tako i u analizi trenda u razdoblju od 2016. do 2019. godine. Treba uzeti u obzir i činjenicu da su tvrtke koje posluju na turističkom zemljištu ujedno i najveće i najsofisticiranije tvrtke na hrvatskom turističkom tržištu, te da su posljedično koncesije na turističkom zemljištu koje su omogućile intenzivna ulaganja samo djelomičan doprinos takvom učinku.

Studija slučaja jedne od investicija vezanih uz turističko zemljište daje daljnji uvid u H1, odnosno učinak turističkog zemljišta i ulaganja na lokalne proračune. Zakonski definirana raspodjela poreza i drugih davanja, zajedno s nekim drugim zakonskim odredbama (prije svega činjenicom da davanja lokalnim zajednicama nisu vezana uz prihode i uglavnom ograničena nacional-

The analysis of land ownership in Croatian campsites shows that most of the campsite grounds on the coast are situated on SOTPs. This refers especially to the largest campsites on the northern part of the coast that are run by the major tourism companies. The remaining campsites on the coast are mostly small and family run establishments, with medium-sized objects run by limited liability companies and actually belong to the smallest campsite segment, especially in the northern part of the coast. The campsites on SOTPs seem to record better performances in terms of EBITDA margins, although it is difficult to attribute this characteristic to SOTPs, or to SOTPs alone, as these campsites are larger and mostly in the better-quality segment (higher category). Furthermore, since they are operated by major companies with significantly larger economies of scale and more developed corporate structures in terms of management, marketing and sales, it is difficult to model or distinguish how much any of these attributes contribute to the differences in business performance.

The performance indicators for the companies that operate on SOTPs have shown better indicators both in terms of the statistical analysis for 2019 and of the trend analysis in the 2016–2019 period. Again, it must be considered that the companies located on SOTPs are also the largest and the most sophisticated companies in the Croatian tourism market, and that consequently the SOTP concessions that enabled intensive investments are only a partial contributor to such performance.

The case study into one of the SOTP related investments provides further insight into H1, i.e. the effect of the SOTP and investments on the local budgets. The legally defined distribution of taxation and other charges, together with some other legal provisions (most notably the fact that the number of locally distributed charges is not revenue related and is strictly limited by the national law) virtually predefines that the share of the nationally distributed taxes and charges will increase with revenues. In this case, the

nim zakonima) praktički unaprijed definira da će udio nacionalno raspodijeljenih poreza i naknada više rasti s prihodima. U ovom slučaju, nacionalna razina prikupila je 60% svih poreza i naknada prije ulaganja i 83% nakon ulaganja, uz znatno višu razinu prihoda objekta. Međutim, studija slučaja obuhvatila je jedan smještajni objekt (kamp) u jednoj lokalnoj zajednici. Budući da lokalne zajednice imaju slobodu određivanja dijela lokalnih naknada, generalizaciju nalaza ove studije slučaja treba uzeti s oprezom jer se oni mogu razlikovati među različitim lokalnim zajednicama. S oprezom treba uzeti i izrazito pozitivne učinke predmetne investicije na ukupnu uspješnost poslovanja, budući da ovisе o razini investicije, uspješnosti koncepta i kasnijeg poslovanja. Međutim, zbog razmjera razlike između poreza i promjena na različitim razinama vlasti te promjena nakon ulaganja, moguće je tvrditi da je sustav organiziran na način da središnji proračun prikuplja dominantan udio poreznog opterećenja turističkih poduzeća. U tom smislu, za održavanje lokalnih proračuna nužna je daljnja proliferacija nekretninske izgradnje. Studija slučaja također pokazuje da koristi za lokalne zajednice povezane s turističkim koncesijama uvelike ovisе o upravljanju, propisima i okviru planiranja.

Sa stajališta interesa poduzeća, nema posebne razlike između vlasništva nad zemljištem i dobro strukturirane dugoročne koncesije, gdje bi mogući interes poduzeća da dobije vlasništvo nad zemljištem bio povećanje potencijala zaduživanja na račun povećanja imovine. Međutim, za fiskalno zdrave tvrtke koje posluju s visokim prinosom (sektor smještaja), to nije od ključne važnosti. Iz nacionalne i destinacijske perspektive, provedba modela koncesije za znatan dio najvrjednijeg zemljišta (obala zemlje u kojoj je 17% gospodarstva povezano s turizmom dok turizam čini između 40% i 50% gospodarstva predmetnih obalnih destinacija) čini se kao dobra ideja za zaštitu dugoročnih naci-

national level collected 60% of all taxes and charges prior to investment and 83% post investment with a substantially higher level of revenue. However, the case study included one accommodation establishment (campsite) in one local community. Since the local communities are free to set parts of the local charges, generalising the findings of this case study should be taken *cum grano salis*, since they may differ between the various local communities. The highly positive effects of this investment on the overall business performance should also be considered with caution since they depend on the levels of investment and the success of the concept and the subsequent operations. However, due to the extent of the difference between the taxes and changes at various governmental levels, and the change after the investment, it is possible to argue that the system is effectively organised in such a way that the central budget collects the lion's share of the collective accommodation's business taxation and charges. The local budgets focus on collecting mostly municipal contributions and one-time charges for construction permits and community charges for real estate construction, while the real estate tax is absent and taxes for private accommodation operations are set very low yielding insignificant revenues for the local administrations. In that sense, further real estate proliferation is necessary for maintaining the levels of the local budgets. The case study also shows that the benefits to local communities related to tourism concessions largely depend on governance, regulations and planning framework.

With regard to company interests, there is no special difference between land ownership and a well-structured long-term concession, where the company's possible interest to gain land ownership would be to increase its borrowing potential on the basis of the increased assets. However, for the fiscally sound companies operating high yield businesses (accommodation), this is not of critical importance. From the national and destination perspectives, implementing a concession model for the substantial part of the most valuable



onalnih interesa. Što se tiče učinka turističkog zemljišta na destinacije, moguće je dati alternativnu hipotezu koja sažima većinu nalaza. Najsjevernije primorske županije Hrvatske povijesno su bile razvijenije od južnih. Vjerojatno je upravo zbog njihove ukupne konkurentske prednosti turističko zemljište kao progresivni koncept gospodarenja zemljištem u datim okolnostima dobio veći zamah u odnosu na druge županije. Također valja istaknuti da većina najvećih i najuspješnijih turističkih poduzeća ima sjedište u ovim županijama, posebice u Istri. Počevši na sličnim osnovama kao i druga poduzeća na obali, s vremenom su znatno narasla u odnosu na druga poduzeća, čak su stekla značajne kapacitete na južnim dijelovima obale. Hipoteza temeljena na konkurentnosti također može objasniti proračun i infrastrukturu, gdje jače gospodarske regije postižu više sa sličnim proračunima po stanovniku u usporedbi s južnim regijama, opet dijelom kao rezultat boljeg i racionalnijeg upravljanja, što je također element konkurentnosti.

Konačno, svi nalazi pokazuju da turističke koncesije mogu imati pozitivan učinak i za koncesionare i za davatelje koncesija. Međutim, upravljanje koncesijskim procesom i strukturiranje koncesijskih uvjeta delikatan je proces. Ovo se pitanje nameće s obzirom na važnost i osjetljivost zemljišta koje je predmet koncesija, što je pokazalo dugogodišnje neuspješno operacionaliziranje koncesija za turističko zemljište. Dosadašnja praksa koncesija pokazuje da se one provode u zaštićenim prirodnim područjima, velikim obalnim pojasevima ili drugim područjima koja su od kritične važnosti za lokalne zajednice, pa je moguće zaključiti da su koncesije za turističko zemljište potencijalno koristan, ali vrlo osjetljiv model.

land (coastline of a country whose 17% of the economy accounts for tourism, while tourism makes up between 40% and 50% in the economies of the examined coastline communities) it seems like a sound idea for a long-term protection of national interests. Regarding the effect of SOTPs on destinations, it is possible to provide an alternative hypothesis that sums up most of the findings. Historically the northernmost coastal counties of Croatia have been more developed than the southern ones, which is possibly due to their overall competitive advantage in that SOTPs as a progressive land management concept in the given circumstances gained more momentum than in other counties. It is also worth noting that most of the largest and the most successful tourism companies are headquartered in these counties, especially in Istria. Beginning on similar grounds as other companies on the coast, they have over time grown substantially larger than other companies and even acquired substantial capacities in the southern parts of the coast. The competitiveness driven hypothesis can also explain the budget and infrastructure, where stronger economic regions accomplish more with similar budgets *per capita* compared to the southern regions, which is again partly the result of better and more rational governance and a competitiveness element.

Finally, all findings indicate that tourism concessions may generate positive effects for both concessionaries and concession providers. Nevertheless, managing the concession process and structuring concession terms is a delicate process. This issue arises with regard to the importance and sensitivity of land that is the subject of concessions, as shown by the long period of unsuccessful attempts to operationalize SOTP concessions. According to the current practices, concessions are either implemented in protected natural areas, large coastal strips, or other areas that are of critical value for the local communities, and hence it is possible to conclude that tourism land concessions are a potentially beneficial but very sensitive model.

## 6. ZAKLJUČAK

Tema ovog rada je turističko zemljište kao jedinstvena kategoriju zemljišta koja se u Hrvatskoj pojavila krajem 1990-ih godina kada je Vlada odbila privatizirati velike dijelove obalnog zemljišta za turističku namjenu, alternativno dajući koncesiju poduzećima koja su njime upravljala do privatizacije te ostala vlasnici zgrada i objekata na tim česticama. Istraživanje se fokusiralo na implementaciju koncesije na turističko zemljište na predmetna poduzeća i destinacije od trenutka njene implementacije 2010. godine do 2019. godine.

Istraživanje koristi model mjerenja uspješnosti destinacije koji se sastoji od 7 pokazatelja ekonomske, društvene i okolišne uspješnosti, kretanja općinskih proračuna, uspješnosti poduzeća i studiju slučaja ukupnih poreznih i drugih javnih naknada objekta na turističkom zemljištu prije i nakon ulaganja. Rezultati upućuju na to da poduzeća koja upravljaju kapacitetima na turističkom zemljištu imaju natprosječne rezultate u sektoru kolektivnog smještaja u Hrvatskoj i da su imale bolje trendove u rezultatima u razdoblju od 2011. do 2016. godine u usporedbi s drugim poduzećima.

Pozitivni su i učinci koncesija na turističko zemljište na davatelje koncesija, pri čemu su ukupni trendovi uspješnosti destinacija u kojima postoji turističko zemljište bolji u usporedbi s ostalima, posebice s gledišta održivosti. Dok je doprinos ulaganja povezanih s turističkim zemljištem u oporezivanju i drugim javnim naknadama značajan, zbog hrvatskog zakonodavnog okvira ti su doprinosi prvenstveno usmjereni na nacionalnu razinu. U tom smislu, lokalni proračuni imali su veći porast u destinacijama u kojima nema turističkog zemljišta, prvenstveno potaknuti bržim razvojem nekretnina, u odnosu na destinacije u kojima ima turističkog zemljišta. Ovo potvrđuje zaključke ranijih studija na tom području da učinci turističkih koncesija uvelike ovisе o sofisticiranosti upravljanja, okviru planiranja i zakonodavstvu.

## 6. CONCLUSION

The paper examines SOTPs as a unique land category that occurred in Croatia at the end of 1990s when the government refused to privatise large portions of coastal land for tourism use, alternatively providing concessions to the companies operating on them until privatisation and remained owners of the buildings and the facilities on these plots. The research focuses on the implementation the SOTP concessions in the studied destinations and companies since its establishment in 2010 until 2019.

The research uses the destination performance model comprising seven indicators of economic, social and environmental performance, municipal budgets, company performance and a case study of the total tax and other public charges on an SOTP property before and after the investment. The findings suggest that the companies operating the campsites on SOTPs are among the best performers in the collective accommodation sector in Croatia and outperformed other companies in the 2011-2016 period.

The effects of the SOTP concessions on concession providers are also positive, where the overall destination performance trends of SOTP destinations are clearly superior in comparison to others, especially from the environmental point of view. While the contributions of the SOTP related investments in taxation and other public charges is substantial, it is due to the Croatian legislative framework that these contributions are directed primarily to the national level. In that sense, the local budgets saw higher budget increases in the non-SOTP destinations, which were primarily driven by faster development of private accommodation compared to the SOTP destinations. This confirms the conclusions of the earlier studies in the field that the effects of tourism concessions largely depend on government sophistication, planning framework and regulation.

Na mikrorazini, istraživanje pokazuje da kampovi koji se djelomično nalaze na turističkom zemljištu imaju bolje rezultate u smislu viših EBITDA marži u usporedbi s kampovima koji nisu na turističkom zemljištu. Međutim, ovdje je teško razlikovati točan učinak turističkog zemljišta na uspješnost, budući da su dvije skupine kampova bitno strukturno različite u smislu prosječne veličine, snage operatera i u manjoj mjeri, prosječne kategorije.

Ograničenja istraživanja ogledaju se u malim uzorcima destinacija i poduzeća povezanih s turističkim zemljištem koji ne dopuštaju nikakve kvantitativne metode testiranja hipoteza. Daljnje pitanje je u određivanju uzročno-posljedičnih uloga, posebice u razlučivanju je li turističko zemljište utjecalo na veću konkurentnost destinacija i poduzeća na sjevernom dijelu hrvatske obale, ili je turističko zemljište dobilo veći zamah na sjeveru kao rezultat progresivnog modela gospodarenja zemljištem jer su te regije početka bile konkurentnije.

Preporuke za daljnja istraživanja uključuju kontinuirano praćenje izvedbe destinacije korištenjem holističkih modela s više parametara, pri čemu je prioritet istraživanje stavova kako lokalnog stanovništva tako i turista. Što se tiče turističkog zemljišta, njegovi dugoročni učinci također zaslužuju buduću pozornost. Iako je novi zakon o turističkom zemljištu donesen 2020. godine, točne koncesijske naknade predmet su podzakonskih akata koji su 2022. godine još uvijek u procesu pregovora. Nadalje, nisu riješeni svi sporovi vezani uz turističko zemljište, tako da značajan dio turističkog zemljišta još uvijek čeka na ulaganja. Stoga će za egzaktnije mjerenje utjecaja fenomena turističkog zemljišta na destinacije i poduzeća biti potrebno dodatno vrijeme i istraživanja.

On a micro-level, the research indicates that the campsites partially set on SOTPs do perform more effectively in terms of higher EBITDA margins, compared to the non-SOTP campsites. However, the exact effects of SOTPs on performance are difficult to distinguish, since the two groups of campsites are fundamentally structurally different in terms of the average size, operator strength, and, to a degree, the average category.

The research limitations involve the small samples of the SOTP related destinations and companies that do not allow for any quantitative hypothesis testing methods. Another issue is determining the cause-effect roles, especially in distinguishing whether SOTPs have influenced higher competitiveness of the destinations and companies in the northern part of the Croatian coast, or whether SOTPs gained more momentum in the north as a result of the progressive land management model, since these regions had initially been more competitive.

The recommendations for further research include continuous monitoring of the destination's performance by using holistic models with more parameters, where the research on the perceptions of both local inhabitants and tourists is a priority. With regards to SOTPs, their long-term effects also deserve future attention. Even though the new law on SOTPs was adopted in 2020, the exact concession compensation is the subject of bylaws that are still in the negotiation process (in 2022). Furthermore, not all SOTP related disputes have been settled, whereby a significant number of SOTPs are still pending investments. Therefore, more accurate measuring of the SOTPs' influence on the destinations and companies will require additional time and research efforts.

## LITERATURA - REFERENCES

- Barros, C. P., Botti, L., Peypoch, N., Robilot, E., Slonandrasana, B., George, A. (2011). Performance of French destinations: Tourism attraction perspectives. *Tourism Management*, Vol. 32, No. 1, pp. 141-146. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2010.01.015>
- Bogunović, B. (2021). The influence of accommodation structure and affiliation to the international hotel chains on performance of tourism destinations on the case of Croatian coastal destinations. In the proceedings *7th ITEM Conference - "Innovation, Technology, Education and Management"* and *67th International Scientific Conference on Economic and Social Development*, Book of Proceedings, Djukec, D., Klopotan, I. and Burilović, L. (Eds.), Sveti Martin na Muri.
- Croes, R., Kubickova, M. (2013). From potential to ability to compete: towards a performance-based tourism competitiveness index. *Journal of Destination Marketing and Management*, Vol. 2, No. 3, pp. 146-154. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2013.07.002>
- Croes, R., Ridderstaat, J., Shapoval, V. (2019). Extending tourism competitiveness to human development. *Annals of Tourism Research*, Vol. 80, p. 102825. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2019.102825>
- Dinica, V. (2017). Tourism concessions in National Parks: neo-liberal governance experiments for a Conservation Economy in New Zealand. *Journal of Sustainable Tourism*, Vol. 25, No. 12, pp. 1811-1829, DOI: <https://doi.org/10.1080/09669582.2015.1115512>
- Dwyer, L., Kim, C. (2003). Destination competitiveness: determinants and indicators. *Current Issues of Tourism*, Vol. 6, No. 5, pp. 369-414. DOI: <https://doi.org/10.1080/13683500308667962>
- DZS (2022). *GDP of Croatian counties in 2019*. available at: <https://podaci.dzs.hr/2022/hr/29152> (accessed on 28 July 2022)
- Enz, C. A., Canina L., Noone, B. (2012). Strategic Revenue Management and the Role of Competitive Price Shifting. *Cornell Hospitality Report*, Vol. 12, No. 6.
- Enz, L., Canina, L., Walsh, K. (2001). Hotel industry average: an inaccurate tool for measuring performance. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 42, No. 6, pp. 22-32. DOI: <https://doi.org/10.1177/0010880401426002>
- EU (2022). *Concession contracts - partnerships between the public sector and a private company*. available at: [https://single-market-economy.ec.europa.eu/single-market/public-procurement/legal-rules-and-implementation/concession-contracts\\_en](https://single-market-economy.ec.europa.eu/single-market/public-procurement/legal-rules-and-implementation/concession-contracts_en) (accessed in July 2022)
- Eurostat (2022). *Tourism statistics at regional level*. available at: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism\\_statistics\\_at\\_regional\\_level&oldid=546257#Number\\_of\\_nights\\_spent](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism_statistics_at_regional_level&oldid=546257#Number_of_nights_spent) (accessed on 25 July 2022)
- FINA (2022). *Croatian financial agency – data on economic and business activity of entrepreneurs*. available at: <https://infobiz.fina.hr/serviceinfo> (accessed on 25 July 2022)
- Hanafiah, M. D., Zulfikly, M. I. (2019). Tourism destination competitiveness and tourism performance – A secondary data approach. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, Vol. 29, No. 5, pp. 592-621.
- Heath, E. (2003). Towards a model to enhance destination competitiveness: a Southern African perspective. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, Vol. 10, No. 2, pp. 124-142.
- Kenney-Lazar, M. (2020). State land concessions and the spatial politics of rural planning. *Handbook on the Changing Geographies of the State*, edited by Moisiu, S. et al., pp. 467-

480. Elgaronline. DOI: <https://doi.org/10.4337/9781788978057.00057>
- Kim, S. J. (2008). Hotel management contract: impact on performance in the Korean hotel sector. *The Service Industries Journal*, Vol. 28, No. 5, pp. 701-718. DOI: <https://doi.org/10.1080/02642060801988332>
- Kukurin, Ž., Štifić, A. (2022). Turističko zemljište - povijesni osvrt, pravni okvir i vrednovanje. *Zbornik 60. Susreta pravnička - Opatija*, Zagreb, pp. 23-43.
- Luo, W. (2018). Evaluating Tourist Destination Performance: Expanding the Sustainability Concept. *Sustainability*, Vol. 10, No. 2, p. 516. DOI: <https://doi.org/10.3390/su10020516>
- Mazanec, J. A., Wöber, K., Zins, A. H. (2007). Tourism destination competitiveness: from definition to explanation. *Journal of Travel Research*, Vol. 46, No. 1, pp. 86-95. DOI: <https://doi.org/10.1177/0047287507302389>
- Mia, L., Patiar, A. (2001). The use of management accounting systems in hotels; an exploratory study. *Hospitality Management*, Vol. 20, No. 2, pp. 111-128. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0278-4319\(00\)00033-5](https://doi.org/10.1016/S0278-4319(00)00033-5)
- Min, H., Min, H., Joo, S. J. (2008). A data envelopment analysis-based balanced scorecard for measuring the comparative efficiency of Korean luxury hotels. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 25, No. 4, pp. 349-365. DOI: <https://doi.org/10.1108/02656710810865249>
- Ministry of Finance of Republic of Croatia (2022). *Reports on local budgets in Republic of Croatia 2001-2020*. available at: <https://mfin.gov.hr/istaknute-teme/lokalna-samouprava/financijski-izvjestaji-jlp-r-s/203> (accessed on 20 July 2022)
- MINT – Ministry of Tourism and Sport of Republic of Croatia (2022a). *List of categorised accommodation objects in Republic of Croatia (as of 3<sup>rd</sup> October 2022)*. available at: <https://mint.gov.hr/kategorizacija-11512/11512> (accessed on 28 October 2022)
- MINT – Ministry of Tourism and Sport of Republic of Croatia (2022b). *Turistički satelitski račun za 2016. godinu [Tourism satellite account balance for 2016]*. available at: [https://mint.gov.hr/UserDocsImages/AA\\_2018\\_c-dokumenti/190115\\_TSA\\_prezentacija.pdf](https://mint.gov.hr/UserDocsImages/AA_2018_c-dokumenti/190115_TSA_prezentacija.pdf) (accessed on 18 July 2022)
- Narodne Novine (2010). *Zakon o turističkom i ostalom građevinskom zemljištu neprocijenjenom u postupku pretvorbe i privatizacije [The law on tourism and other construction plots unevaluated in transition and privatisation process]*. NN 92/2010, Zagreb.
- Narodne Novine (2020). *Zakon o neprocijenjenom građevinskom zemljištu [The law on unevaluated construction plots]*. NN 50/20, Zagreb.
- Neef, A. (2021). *Tourism, land grabs and displacement – the darker side of the feel-good industry*. Routledge: New York. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780429340727>
- Rao, D., Wang, J., Liu, M., Ma, N., Li, Z., Bai, Y. (2022). Research on Ecological Compensation of National Parks Based on Tourism Concession Mechanism. *Sustainability*, Vol. 14, No. 11, p. 6463. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14116463>
- Ritchie, J. R. B., Crouch, G. I. (2003). *The Competitive Destination – A Sustainable Tourism Perspective*. Oxon: CAB International. DOI: <https://doi.org/10.1079/9780851996646.0000>
- Rumelt, R. (1978). *Strategy, structure and economic performance*. Boston, MA: Harvard University Press
- Spenceley, A. (2016). *An introduction to tourism concessioning: 14 characteristics of successful programs*. Washington: The World Bank Group.

- United Nations World Tourism Organisation - UNWTO (2004). *Indicators of Sustainable Development for Tourism Organisations: A Guidebook*. Madrid: UNWTO.
- Velasquez, A. (2009). *Building a Sustainability Performance Index for Tourism Destinations*. University of Balearic Islands. available at <http://www.uib.es/depart/deeweb/pdi/hdeelbm0/IBEW-2009/articles/velazquez.pdf> (accessed on 6 March 2012)
- Wouters, M. (2011). *Socio-economic effects of concession-based tourism in New Zealand's national parks*. New Zealand Department of Conservation. available at: <https://www.doc.govt.nz/globalassets/documents/science-and-technical/sfc309entire.pdf> (accessed in July 2022)
- Wyman, M., Barborak, J. R., Inamdar, N., Stein, T. (2011). Best Practices for Tourism Concessions in Protected Areas: A Review of the Field. *Forests*, Vol. 2, No. 4, pp. 913-928. DOI: <https://doi.org/10.3390/f2040913>
- Yilmaz, Y., Bittci, U. S. (2006). Performance measurement in tourism: a value chain model. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 18, No. 4, pp. 341-349. DOI: <https://doi.org/10.1108/09596110610665348>
- Primljeno: 26. kolovoza 2022. /  
Submitted: 26 August 2022*
- Prihvaćeno: 28. studenoga 2022. /  
Accepted: 28 November 2022*
- Ovaj je rad izdan pod licencom CC BY-NC (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>).
- This is an open access article under the CC BY-NC licence (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>).