

# Percepcija ključnih dionika o problemima u razvoju pametnih turističkih destinacija u Republici Hrvatskoj

Prethodno priopćenje, DOI 10.22522/cmr20220184, primljeno 23. prosinca 2022.  
UDK: 338.48:005.412

izv. prof. dr. sc. **Ljiljana Zekanović-Korona**

Sveučilište u Zadru, Odjel za turizam i komunikacijske znanosti  
E-mail: ljkorona@unizd.hr

doc. dr. sc. **Jurica Grzunov**

Sveučilište u Zadru, Odjel za turizam i komunikacijske znanosti  
E-mail: jgrzunov@unizd.hr

## Sažetak

Ponajviše zahvaljujući svom povoljnom geografskom položaju i blagoj klimi, ali i bogatoj kulturnoj i prirodnoj baštini, Republika Hrvatska ima status atraktivne turističke destinacije. Unatoč tome, brojna istraživanja pokazuju da je hrvatski turizam u najvećoj mjeri "pogonjen" isključivo suncem i morem, što pak rezultira visokom sezonalnošću i različitim problemima koji iz nje proizlaze. Rješavanje navedenih problema moguće je isključivo uz suradnju i kvalitetnu komunikaciju svih dionika u destinaciji te uz stručno i motivirano vodstvo koje prati turističke trendove i kontinuirano radi na održivom razvoju i unaprjeđenju Republike Hrvatske kao turističke destinacije. U tom kontekstu, kao potencijalni smjer razvoja hrvatskog turizma nameće se upravo pametni turizam, koji u prvi plan stavlja međusobnu suradnju svih dionika i pametno upravljanje destinacijom uz pomoć modernih tehnologija. U ovom su radu opisani rezultati istraživanja uz pomoć kojeg se nastojalo utvrditi koji su ključni dionici u sustavu aktivnosti razvoja i upravljanja turističkim destinacijama u Republici Hrvatskoj u kontekstu pametnog turizma, u kojoj mjeri oni surađuju sa ostalim dionicima te kako percipiraju probleme i tenzije koji su prisutni u navedenom sustavu aktivnosti.

**Ključne riječi:** dionici, problemi, sustav aktivnosti, razvoj, pametni turizam

# 1. Uvod

S obzirom na značajan udio u BDP-u koji Republika Hrvatska ostvaruje direktno ili indirektno od turizma, od posebne su važnosti za hrvatski turizam upravo pitanja vezana uz razvoj i upravljanje turističkim destinacijama. Takva je pitanja u današnje vrijeme nužno promatrati u kontekstu razvoja modernih informacijskih i komunikacijskih tehnologija, koje su u posljednjih 50-ak godina umnogome utjecale na sve aspekte turističke ponude i potražnje i dovele do izrazitog porasta broja turističkih putovanja u čitavom svijetu. Načini na koji se te tehnologije u turizmu koriste i na koji utječu na turističku ponudu i potražnju su brojni, a često se na njih referira na način da im se dodaje pridjev „pametan“. Nastojanja da se utjecaj tehnologije na turizam opiše i utemelji u teorijskom i praktičnom smislu rezultirala su pojavom novog koncepta, takozvanog *pametnog turizma*.

Koncept pametnog turizma sve intenzivnije se spominje u posljednjih desetak godina u kontekstu promjena koje su nastale u cjelokupnoj turističkoj industriji uslijed naglog napretka u razvoju informacijskih i komunikacijskih tehnologija, s posebnim naglaskom na mobilne tehnologije (Femenia-Serra, Neuhofer, Ivars-Baidal, 2019). Postoje različite definicije pametnog turizma, ali svima je zajedničko to što stavljaju poseban naglasak na važnost uporabe naprednih tehnologija i velikih podataka te snažnu kolaboraciju među svim dionicima u destinaciji s ciljem poboljšanja turističkog iskustva i kvalitete života domicilnog stanovništva. Primjerice, Gretzel i sur. (2015) definiraju pametni turizam kao „turizam podržan integriranim naporima u destinaciji za prikupljanje i agregiranje podataka izvedenih iz fizičke infrastrukture, društvenih veza, vladinih i organizacijskih izvora i ljudskih tijela i umova, u kombinaciji s upotrebom naprednih tehnologija za pretvaranje tih podataka u doživljaj na licu mjesta i kreiranje poslovnih propozicija s jasnim fokusom na učinkovitost, održivost i obogaćivanje iskustava“. Pritom se kao jedna od ključnih komponenata pametnog turizma u znanstvenim radovima koji se bave navedenom tematikom najčešće ističe *pametna turistička destinacija*. Jedna od češće korištenih definicija pametne turističke destinacije je ona López de Ávila Muñoz i sur. koji pametnu turističku destinaciju definiraju kao „inovativni prostor, dostupan svima, utemeljen na infrastrukturi najmodernije tehnologije koja jamči održivi razvoj područja, olakšava posjetiteljevu interakciju i integraciju u okruženje, povećava kvalitetu njihova doživljaja u destinaciji te kvalitetu života lokalnog stanovništva“ (López de Ávila Muñoz i sur., 2015, str. 32). Drugim riječima, pametne turističke destinacije predstavljaju fizičke prostore u kojima je uspješno implementiran koncept pametnog

turizma. Uz pametne turističke destinacije, kao ključne komponente pametnog turizma Gretzel i sur. (2015) također spominju i pametni poslovni ekosustav te pametno turističko iskustvo.

Navedene definicije i slična složena pojmovna određenja prisutna su u većini znanstvenih radova koji se bave konceptom pametnog turizma, što je jedan od glavnih razloga zbog kojih se sam koncept od strane nekolicine autora i dalje smatra relativno apstraktnim i loše utemeljenim u teoriji i praksi (Femenia-Serra, Neuhofer, 2018). Međutim, unatoč tome većina je autora ipak suglasna oko važnosti primjene koncepta pametnog turizma u praksi te predlažu različite strateške mjere i pokazatelje koji su u tom kontekstu iznimno značajni. Primjerice, Fletcher i sur. (2017) ističu neke od glavnih mjera koje bi trebale implementirati sve destinacije koje teže ka pametnom turizmu, pri čemu posebno ističu sljedeće: poticanje javno-privatnog partnerstva i usklađivanje javnih i privatnih aktivnosti, prikupljanje i analizu dostupnih podataka te učinkovitu distribuciju dobivenih informacija među svim dionicima u destinaciji, intenzivniju uporabu novih tehnologija i poticanje inovativnosti u poslovnim modelima uz pomoć tehnologija, i slično.

Brojni znanstveni radovi posvećeni su upravo učincima turizma na same destinacije, pri čemu se posebno ističe uloga ključnih subjekata (najčešće vodećih struktura) u smanjenju negativnih, odnosno jačanju pozitivnih učinaka. Pa tako Nunkoo i Ramkison (2010) ističu kako je jedna od najvažnijih funkcija upravljačkih struktura upravo smanjenje negativnih učinaka (posebno u popularnim destinacijama kod kojih se javlja visoka opterećenost turistima) kao što su: degradiranje javnih prostora, erozija kulturne i prirodne baštine, rast cijena proizvoda i usluga, sukobi lokalnog stanovništva i turista, povećano onečišćenje u destinaciji te povećana ovisnost o prihodima od turizma. S druge strane, od posebnog je značaja i uloga vodećih struktura u ostvarivanju pozitivnih učinaka turizma, među kojima isti autori posebno ističu: razvoj infrastrukture, prenamjenu i oživljavanje javnih prostora, proširenje gospodarske djelatnosti na veći broj proizvoda i usluga, jačanje kulturnog identiteta, i slično. (Nunkoo i Ramkison, 2010, str. 41-42) U sličnom kontekstu Jurin (2006) ističe kako je za ostvarivanje svih pozitivnih učinaka, ali i smanjenje onih negativnih, ključna stručnost i motiviranost vodećih struktura u destinaciji te njihova intenzivna suradnja sa svim ostalim dionicima (Jurin, 2006, str. 126)

Što se pak tiče konkretnih subjekata koji su u Republici Hrvatskoj zaduženi za provedbu aktivnosti razvoja i upravljanja turističkim destinacijama, uvidom u tekstove Zakona o jedinicama lokalne i područne samouprave, Zakona o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma te Zakona o pružanju usluga u turizmu, identificirani su dionici koji

su (formalno i pravno gledano) od posebnog značaja u tom kontekstu. Na temelju spomenutih zakona može se zaključiti kako su u upravljanje jedinicama lokalne samouprave uključene sljedeće skupine dionika: građani (kroz referendume ili sudjelovanjem u mjesnim odborima), predstavnička tijela (općinska ili gradska vijeća), izvršna tijela (načelnici ili gradonačelnici) te upravna tijela (upravni odjeli i službe), dok u kontekstu razvoja i upravljanja turizmom unutar tih jedinica najznačajniju ulogu igraju turističke zajednice (u nastavku TZ) koje su prema novom Zakonu o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma ustrojene prema modelu destinacijske menadžmentske organizacije (u nastavku DMO), a koje obavljaju čitav niz promidžbenih i inih aktivnosti direktno usmjerenih prema razvoju turizma. Pritom je u navedenim zakonima istaknuto kako TZ-ima (tj. DMO-ima) upravlja pripadna skupština, vijeće, predsjednik (najčešće načelnik ili gradonačelnik) te direktor TZ-a.

Mnogi autori posebno ističu upravo značaj DMO-a u kontekstu upravljanja destinacijom, premda svaka destinacija nema ustrojenu takvu organizaciju. U organizacijskom smislu DMO se može sastojati od različitih dionika iz javnog i privatnog sektora te može biti ustrojen kao jedinstveno tijelo javne vlasti ili po modelu javno-privatnog partnerstva. Glavne funkcije DMO-a su također različite, od pokretanja i koordinacije raznih aktivnosti vezanih uz turizam, do strateškog planiranja, promocije i provođenja marketinških aktivnosti te razvoja turističkih proizvoda. Uz sve navedeno, takva bi se organizacija unutar pametne destinacije trebala baviti i pitanjima planiranja, osiguravanja financiranja i implementacije pametnih tehnoloških rješenja koja su u funkciji turizma. Gretzel i sur. (2015) naglašavaju i kako bi DMO trebala biti zadužena i za osiguravanje protoka informacija u destinaciji, ali i za jačanje suradnje te bolju koordinaciju odnosa među dionicima (Gretzel i sur., 2015, str. 182-184). Također, Gretzel, Ham i Koo (2018) tvrde kako svaka pametna turistička destinacija zahtijeva pametnu upravljačku strukturu u vidu DMO-a, pri čemu posebno ističu kako takva organizacija treba provoditi aktivnosti poput „lobiranja i djelomičnog sponzoriranja razvoja pametne turističke infrastrukture, upravljanja pametnim podacima o turizmu, poticanja razvoja i korištenja aplikacija povezanih s pametnim turizmom unutar digitalnog poslovnog ekosustava, pružanja potpore turistima u konzumiranju pametnih turističkih iskustava i povezivanja pametnog turizma s ukupnom kvalitetom života i ciljevima održivog razvoja“ (Gretzel, Ham i Koo, 2018, str. 201).

## 2. Metodologija

Glavni ciljevi ovog istraživanja bili su utvrditi koji sve subjekti i na koji način sudjeluju u aktivnostima razvoja i upravljanja turističkim destinacijama u Republici Hrvatskoj (u smislu donošenja odluka, planiranja, izrade i provođenja strategije razvoja turizma, vođenja marketinških aktivnosti, implementacije i održavanja pametnih tehnoloških rješenja, i slično), u kojoj mjeri oni međusobno surađuju te koje su tenzije i problemi prisutni u tom sustavu aktivnosti<sup>1</sup>. Kako bi se navedeni ciljevi ispunili, napravljeno je kvalitativno istraživanje u sklopu kojeg su provedeni polu-strukturirani intervjui s istaknutim djelatnicima lokalne samouprave i turističkih zajednica u tri različite turističke destinacije u Republici Hrvatskoj. Destinacije koje su uključene u ovo istraživanje odabrane su na prigodan način, to jest, na način da su jednostavno dostupne istraživačima, pri čemu se ipak vodilo računa o tome da se radi o relativno uspješnim turističkim destinacijama u smislu frekvencije turističkih posjeta i noćenja, ali i da su destinacije međusobno različite s obzirom na veličinu i broj stanovnika. Sve tri odabrane destinacije nalaze se u Jadranskoj Hrvatskoj (s obzirom na NUTS-2 statističku podjelu Republike Hrvatske na regije) koja je prema statističkim pokazateljima nositelj najvećeg dijela turističkog prometa u Republici Hrvatskoj (gotovo 95% u 2018. godini, prema podacima Državnog zavoda za statistiku<sup>2</sup>), što se može smatrati dovoljno dobrim argumentom za navedenu restrikciju prostornog obuhvata istraživanja.

S obzirom na prethodno opisani Zakonodavni okvir prema kojem su za aktivnosti razvoja i upravljanja turističkim destinacijama u Republici Hrvatskoj u prvom redu zaduženi djelatnici lokalne samouprave i turističkih zajednica, ciljanu populaciju za ovo istraživanje čine upravo ključni subjekti iz tih ustrojstvenih jedinica, to jest, oni koji su direktno uključeni u procese planiranja i provođenja strategija turističkog razvoja, ali i svih drugih razvojnih mehanizama koji direktno ili indirektno utječu na turizam. To se ponajprije odnosi na gradonačelnike ili načelnike općina te na direktore turističkih zajednica, pa su prilikom kontaktiranja potencijalnih ispitanika prvo upućene zamolbe upravo navedenim subjektima. Nažalost, kako nisu svi kontaktirani ispitanici bili voljni (ili nisu bili u mogućnosti) osobno sudjelovati u istraživanju, u pojedinim su destinacijama tu zamolbu preusmjerili svojim zamjenicima ili drugim djelatnicima lokalne samouprave i turističkih zajednica koji su u dovoljnoj mjeri upoznati sa svim pitanjima koja su od značaja za ovo istraživanje. Tako je u konačnici u jednoj destinaciji intervjuiran upravo gradonačelnik i direktor turističke

<sup>1</sup> Dio istraživačkih podataka korištenih u ovom istraživanju preuzet je iz izvornih podataka koji su dobiveni u okviru primarnog istraživanja provedenog za potrebe pisanja doktorske disertacije autora ovog rada.

<sup>2</sup> Državni zavod za statistiku (DZS). Dolasci i noćenja turista u 2018. URL: [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2018/04-05-02\\_01\\_2018.htm](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2018/04-05-02_01_2018.htm) (pristupljeno 15.12.2022.).

zajednice, u drugoj zamjenik gradonačelnika i direktor turističke zajednice, a u trećoj pročelnik jednog od upravnih Odjela koji je zadužen za provođenje razvojnih projekata, dugogodišnji voditelj marketinga turističke zajednice te direktor gradske firme koja je zadužena za planiranje i implementaciju tehnoloških rješenja namijenjenih javnim potrebama (u preostale dvije destinacije nije postajala ovakva firma). Svi su ovi ispitanici dobrovoljno pristali na sudjelovanje u istraživanju, pri čemu im je s obzirom na osjetljivu prirodu istraživačkih pitanja prilikom provođenja intervjua zajamčena anonimnost u smislu objave njihovih odgovora. Kako bi se ta anonimnost mogla efektivno osigurati, u rezultatima istraživanja nisu objavljena imena destinacija u kojima je provedeno istraživanje (kao ni drugi specifični podaci na temelju kojih bi se moglo zaključiti o kojim se destinacijama radi), već su odgovori ispitanika korišteni u punoj općenitosti i isključivo u kontekstu razrade ciljeva istraživanja i davanja odgovora na istraživačka pitanja, a jedine distinkcije koja su napravljene prilikom referiranja na pojedine ispitanike su one vezane uz veličinu destinacije i funkciju ispitanika. Pritom su destinacije opisane relativno u smislu odnosa veličina (manja, srednja i veća destinacija), a djelatnici s obzirom na afilijaciju (djelatnik lokalne samouprave ili djelatnik turističke zajednice). Ovakva je distinkcija napravljena i kako bi se posebno istaknule eventualne specifične razlike uvjetovane upravo veličinom destinacije te različita mišljenja i stavovi koji proizlaze iz dužnosti koje obnašaju sami ispitanici.

Za konstrukciju istraživačkih pitanja korišten je teorijski okvir *Kulturno-povijesne teorije aktiviteta* (konkretno, Engeströmov opći model teorije aktiviteta) koji omogućava opisivanje sustava aktivnosti kroz interakciju subjekata i objekata od kojih se sustav sastoji, zajednica koje sudjeluju u tim aktivnostima i podjele rada unutar tih zajednica, alata koji se pritom koriste te pravila i normi koje sustav usmjeravaju prema nekom krajnjem ishodu (Engeström, 1999). Navedeni je teorijski okvir u ovom istraživanju korišten iz razloga što omogućava bolje razumijevanje složenih radnih i društvenih aktivnosti, ali i identificiranje tenzija i kontradikcija koje se javljaju u sustavu aktivnosti kao posljedica različitih uloga i koncepcija objekata, budući da prema Teoriji aktiviteta upravo one utječu na promjene u sustavu i usmjeravaju ga prema nekom ishodu (Wilson, 2006). Pritom su istraživačka pitanja izvedena direktno iz ciljeva istraživanja, a doticala su se zajednica i subjekata koji sudjeluju u aktivnostima razvoja i upravljanja turističkom destinacijom, načina na koji oni sudjeluju u tim aktivnostima, pravila i normi koje se pritom primjenjuju te još nekih pitanja koja su značajna u kontekstu opisivanja navedenog sustava aktivnosti (kao što su dostupnost turističkih resursa i aktivnosti, uporaba tehnologija u destinaciji, raspoloživost informacija o turistima i lokalnom stanovništvu, aktualno stanje i nedostaci u turističkoj infrastrukturi, potrebe javnog i privatnog sektora vezane uz turizam, i slično).

### 3. Rezultati istraživanja

Istraživačka pitanja koja su postavljena ispitanicima odnosila su se u prvom redu na identifikaciju zajednica i subjekata koji su direktno ili indirektno uključeni u razvoj i upravljanje turističkom destinacijom te na podjelu rada unutar tih zajednica, ponajprije u smislu suradnje, komunikacije, donošenja odluka, ali i planiranja te provođenja razvojnih strategija vezanih uz turizam. Druga skupina pitanja odnosila se na pravila i norme koje određuju razvojnu i upravljačku politiku unutar destinacije te na alate koji se pritom koriste, s posebnim naglaskom na planiranje i implementaciju tehnoloških rješenja koja su posredno ili neposredno vezana uz turizam.

Odgovori ispitanika u velikoj su mjeri koincidirali kada je riječ o ključnim subjektima koji su odgovorni za donošenje odluka u formalno pravnom smislu, što je s obzirom na zakonodavni okvir bilo i za očekivati. Svi su ispitanici u tom kontekstu istaknuli lokalnu i područnu (regionalnu) samoupravu kao tijela vlasti koja su prema zakonu odgovorna za donošenje odluka o svim bitnim pitanjima vezanim uz razvoj i upravljanje jedinicama lokalne samouprave (gradovima i općinama), odnosno širim područjima u kojima se one nalaze (županije), pri čemu su najznačajniji subjekti u tom smislu svakako gradonačelnici i načelnici općina. Ta je činjenica dodatno naglašena i time što gradonačelnici i načelnici općina prema Zakonu o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma uglavnom obnašaju izvršnu funkciju, odnosno funkciju predsjednika turističke zajednice. Međutim, djelatnici turističkih zajednica u tom su kontekstu uglavnom složni kako je ta funkcija gradonačelnika i načelnika općina uglavnom samo formalnog karaktera, budući da se oni prilikom donošenja odluka vezanih uz rad turističkih zajednica uglavnom primarno vode svojim ili stranačkim interesima kao gradonačelnici ili načelnici općina, a ne interesima turističke zajednice.

S druge strane, odgovori ispitanika ipak su se značajno razlikovali s obzirom na veličinu destinacije u onom dijelu koji se odnosio na ostale zajednice i subjekte koji su također uključeni u razvoj i upravljanje destinacijom. Naime, u manjoj su destinaciji oba ispitanika posebno istaknula lokalnu zajednicu, odnosno stanovnike koji vrlo aktivno participiraju u brojnim aktivnostima vezanim uz turizam, pri čemu je djelatnik lokalne samouprave naglasio kako se ta participacija posebno ogleda kroz rad različitih građanskih udruga i lokalnih sportskih klubova koji često dobrovoljno sudjeluju u planiranju, organizaciji i provedbi brojnih aktivnosti i manifestacija vezanih uz turizam. Također, isti je ispitanik napomenuo kako su građani uključeni u proces donošenja odluka vezanih uz razvojne i upravljačke aktivnosti u destinaciji i kao članovi skupštine i vijeća TZ-a te da i na taj način uvelike

doprinosu aktivnostima razvoja i upravljanja destinacijom. Djelatnik turističke zajednice istaknuo je kako je u takvim malim destinacijama koje su fokusirane primarno na turizam uglavnom i većina stanovnika na neki način uključena u turizam, bilo da se radi o direktnoj uključenosti u vidu iznajmljivanja smještaja ili nekog oblika ugostiteljstva, ili kroz neka- kve druge poslove koji nisu direktno vezani uz turizam, ali su svejedno važni za normalno funkcioniranje destinacije. Od ostalih subjekata, oba ispitanika posebno su izdvojila firmu u privatnom vlasništvu koja posjeduje veliko turističko naselje unutar destinacije. S ob- zirom da turističko naselje privlači veliki broj posjetitelja, oba ispitanika smatraju da je od posebne važnosti za samu destinaciju jer umnogome doprinosi njezinoj popularnosti i atraktivnosti. Također, djelatnik lokalne samouprave istaknuo je kako neki od članova uprave te firme također sudjeluju u izvršnim tijelima TZ-a (vijeće i skupština), pa i na taj način sudjeluju u odlučivanju o pitanjima vezanim uz rad TZ-a, odnosno o aktivnostima planiranja razvoja i upravljanje destinacijom. Nadalje, oba ispitanika u manjoj destinaciji dotakli su se i značaja gradske firme koja je zadužena za poslove upravljanja i održavanja ugostiteljskih objekata, plaža i ostalih javnih sadržaja u vlasništvu grada, a u kojoj većinu zaposlenika čini lokalno stanovništvo. Konačno, oba ispitanika u manjoj destinaciji nagla- sila su značajnu ulogu turističke zajednice u sukreiranju politike razvoja turizma u desti- naciji, ali uz napomenu kako je ta uloga više savjetodavnog karaktera te je usko vezana uz suradnju sa lokalnom samoupravom, to jest, kako turistička zajednica ipak nema ovlasti samostalno planirati niti donositi bilo kakve značajnije odluke vezane uz turizam ukoliko pritom nema podršku lokalne samouprave. Djelatnik turističke zajednice naglasio je kako je takva uloga turističkih zajednica donekle u kontradikciji s činjenicom da su one jedine javne organizacije u destinaciji koje se bave isključivo turizmom.

U pogledu zajednica i subjekata koji sudjeluju u razvojnim i upravljačkim aktivnostima u srednjoj destinaciji ispitanici su također posebno istaknuli lokalnu samoupravu na čelu s gradonačelnikom te turističku zajednicu. Od ostalih zajednica istaknuli su zajednicu iznaj- mljivača privatnog smještaja koja usko surađuje s turističkom zajednicom, ali i hotelijere i ugostitelje te turističke agencije, koji su također uključeni u rad vijeća i skupštine TZ-a. Djelatnik turističke zajednice istaknuo je kako postoji kvalitetna suradnja između TZ-a i javne uprave te kako ona uključuje i sve gradske komunalne firme, ali i policiju te luč- ku kapetaniju. Također, u kontekstu razvoja i upravljanja turizmom ističe kako poseban značaj imaju privatne firme koje ulažu u izgradnju smještajnih kapaciteta i unaprjeđenje turističke ponude u destinaciji. Kao važne subjekte spominje i turiste koji kroz povratne informacije ukazuju na različite nedostatke, te na neke poznate strane goste koji su re- doviti posjetitelji u destinaciji i koji kroz komunikaciju s javnom upravom i TZ-om svojim



znanjem i savjetima pomažu u razvoju novih sadržaja i aktivnosti, ali istovremeno sudjeluju i u promociji same destinacije. Konačno, oba se ispitanika slažu oko posebnog značaja suradnje i kvalitetne komunikacije između svih dionika u destinaciji te smatraju kako je takva suradnja ključna za razvoj i kvalitetno upravljanje pametnom destinacijom.

Slično kao i u manjim destinacijama, sva tri ispitanika u većoj destinaciji istaknula su gradonačelnika, ali i njegove zamjenike te pročelnike upravnih odjela kao ključne subjekte pri planiranju i donošenju odluka vezanih uz razvoj i upravljanje destinacijom. Pritom se od upravnih odjela najčešće spominjao Odjel za EU fondove kao nositelj većine razvojnih projekata koji se financiraju iz razvojnih fondova Europske unije. Uz javnu upravu ispitanici su napomenuli kako je od posebne važnosti u tom kontekstu i TZ koja je direktno uključena u sve razvojne aktivnosti vezane uz turizam. Također, djelatnik gradske uprave istaknuo je kako se prije donošenja odluka javna uprava obično konzultira s turističkim agencijama i udruženjima privatnika te raznim cehovima, članovima obrtničke i gospodarske komore, i slično. Djelatnik TZ-a napominje kako bi u proces donošenja odluka trebali biti uključeni svi subjekti koji su na neki način uključeni u turizam, pri čemu kao primjer izdvaja turističke vodiče, iznajmljivače smještaja, muzeje, luke i aerodrome, taksiste, ugostitelje i slično. Za razliku od manjih destinacija, niti jedan od ispitanika u većoj destinaciji nije posebno istaknuo utjecaj velikih privatnih turističkih firmu na proces donošenja odluka vezanih uz razvoj i upravljanje destinacijom, kao ni lokalnu zajednicu ni turiste.

Dakle, svi su ispitanici u kontekstu aktivnosti razvoja i upravljanja destinacijom u prvom redu istaknuli javnu upravu na čelu s gradonačelnikom (ili načelnikom općine) te TZ-e koje su u funkciji potpore javnoj upravi. Pritom se u manjim destinacijama u znatno većoj mjeri u te aktivnosti uključuje i članove lokalne zajednice i turističke privrede, dok se turisti kao ključni dionici u turizmu uglavnom ne uključuju u te aktivnosti. Također, nitko od ispitanika nije izriječno spomenuo Odjel za turizam, što i nije neobično s obzirom na to da takav odjel postoji samo u nekim lokalnim samoupravama, dok je u nekim drugima združen s drugim odjelima, odnosno djelatnostima, ili ga uopće nema (posebno u gradovima i općinama koje nemaju turističkog prometa). Međutim, uvidom u djelokrug poslova postojećih Odjela za turizam u pojedinim gradovima utvrđeno je kako je njihova funkcija u najvećoj mjeri birokratska, odnosno kako se oni uglavnom bave kategorizacijom i izdavanjem dozvola i slično.

U kontekstu problema i prepreka koje se javljaju u sustavu aktivnosti razvoja i upravljanja turističkom destinacijom, direktor gradske firme u većoj destinaciji istaknuo je kako je u kontekstu realizacije projekata u lokalnoj samoupravi nerijetko najveći problem operative,

odnosno ljudskih resursa kada je riječ o samoj provedbi projekata. Pritom kao primjer izdvaja Odjel za graditeljstvo koji zapošljava svega tri do četiri nadzorna inženjera, a sva operativna pitanja efektivno rješavaju pročelnik ili njegov zamjenik, zbog čega i nisu u mogućnosti provoditi veće i kompleksnije projekte. Djelatnik gradske uprave u većoj destinaciji također se osvrnuo na probleme vezane uz realizaciju većih razvojnih projekata, istaknuvši pritom kao problem kompleksnu i konfuznu strukturu gradske uprave, pri čemu je kao primjer naveo poteškoće u realizaciji konkretnih projekata vezanih uz pametne gradove koji su produkt čitavog niza različitih procesa vezanih uz različite upravne odjele. Kao dodatnu poteškoću koja najčešće koči implementaciju složenih razvojnih projekata, posebno onih iz područja tehnologija, direktor gradske firme u većoj destinaciji ističe i potencijalni nedostatak znanja i stručnosti kod subjekata koji su zaduženi za donošenje odluka, budući da često moraju donositi odluke o problemima koje ne razumiju. Pritom isti ispitanik dodaje i kako se kao jedno od rješenja navedenog problema nameće osnivanje specijaliziranih gradskih ili javnih firmi koje bi se bavile konkretnim razvojnim problemima, izdvajajući kao primjer svoju firmu koja je specijalizirana za osmišljavanje i provedbu projekata te pružanje usluga vezanih uz informacijske i komunikacijske tehnologije lokalnoj samoupravi. Isti ispitanik ističe kako su prije osnivanja navedene gradske firme u sustavu javne uprave u toj destinaciji postojali brojni problemi vezani uz razvoj informacijskih i komunikacijskih rješenja u okviru odjela koji se bave potpuno drugim područjem. Kao jedan od ključnih problema u tom kontekstu ponovno ističe nedostatak stručnog kadra koji je u najvećoj mjeri rezultat loše politike upravljanja i organizacijskog okvira javne uprave, gdje se primjerice u smislu primanja u javnoj upravi ne pravi velika razlika između stručnjaka za informacijske tehnologije i običnog referenta. Isti ispitanik spominje i komplicirane postupke javne nabave koje vodi Odjel za javnu nabavu, a koji ne može odstupiti od zadanih procedura i ne razumije se u tehnologije i slično. Konačno, od ostalih problema vezanih uz aktivnosti razvoja i upravljanja destinacijom isti ispitanik navodi kako se unatoč relativno velikom broju zaposlenih u gradskoj upravi, u provedbu projekata u praksi najčešće uključuje jako mali broj djelatnika, ali i kako se pritom često javljaju problemi koji proizlaze iz njihovog načina razmišljanja, nedostatka voljnog momenta i proaktivnosti. Što se pak tiče djelatnika turističke zajednice u većoj destinaciji, on je istaknuo problem strukture upravljanja radom TZ-a, odnosno donošenja odluka o njenom radu. Pritom pojašnjava kako se odluke uglavnom donose na Vijeću TZ-a koje je sastavljeno na nelogičan način, uglavnom od „pomno“ biranih (od strane Skupštine TZ-a) članova javne uprave i privatnog sektora koji najčešće ne razumiju komplekse probleme i projekte o kojima odlučuju (a u koje djelatnici TZ-a najčešće ulažu višemjesečni trud kako bi ih analizirali i sastavili). S druge strane, rad Vijeća TZ-a bi trebali nadzirati i korigirati Skupština TZ-a i nadzorni odbor, ali oni se uglavnom

time ne bave, već samo jednom godišnje iščitaju i prihvate financijska izvješća i slično (budući da je su ta tijela uglavnom uvijek sastavljena od istih članova). Kao posljedicu ovakvog načina donošenja odluka ističe to da se u praksi često iz nepoznatih i nerazjašnjenih razloga ne prihvaćaju pojedini projekti i prijedlozi koji su od posebne važnosti za TZ i u čiju pripremu oni ulažu mnogo vremena i truda, već se samo odbace od strane Vijeća, što negativno utječe na motivaciju djelatnika i općenito poslovanje TZ-a. Kao konkretan primjer navodi problem s prikupljanjem podataka o turistima, u smislu toga odakle su, koliko imaju godina, što i kad posjećuju u destinaciji, koliko se zadržavaju na pojedinim lokacijama i slično. Naime, takvi se podaci uopće ne prikupljaju premda postoji tehnološka infrastruktura koja to omogućuje u vidu aplikacija koje razvijaju telekomunikacijske firme i koje mogu u realnom vremenu pratiti opću sociodemografsku strukturu osoba koje se nalaze na nekom zadanom području (bez otkrivanja osobnog identiteta), što su vrlo bitni podaci koji omogućuju donošenje kvalitetnih poslovnih odluka, izradu marketinških strategija i slično. Nastojanja i pokušaji da TZ dođe do takvih podataka odbačeni su od strane Vijeća TZ-a koje je mišljenja kako takvi podaci nisu potrebni te kako u njih ne treba ulagati. Ovakvu odluku argumentirali su time da podaci o posjetiteljima postoje u okviru sustava eVisitor, međutim, iako su ti podaci vrlo vrijedni, oni zapravo samo ukazuju na opću strukturu posjetitelja u destinaciji, a ne govore mnogo o tome što posjetitelje zanima, koliko se i kada zadržavaju na određenim lokacijama, koliko troše i slično (a nisu ni dostupni u realnom vremenu). Ovaj primjer ukazuje na to kako članovi Vijeća TZ-a, koji donose odluke o njenom radu, zapravo ne razumiju važnost podataka kao jednog od temeljnih i najvrjednijih resursa u turizmu, a posebno u pametnom turizmu. Nadalje, što se tiče tehnološkog razvoja, svi su ispitanici u velikoj destinaciji izdvojili brojne projekte koji su ili u fazi planiranja ili u fazi provedbe, a koji se uglavnom financiraju iz raznih EU fondova. Kroz navedene projekte omogućena je pokrivenost većeg dijela destinaciji besplatnim bežičnim internetom, nadogradnja javne infrastrukture, uvođenje pametnih rješenja vezanih uz prometnu pristupačnost i slično. Konačno, djelatnik turističke zajednice ističe kao problem i nedostatak komunikacije i suradnje sa ostalim dionicima u destinaciji. Pritom dodaje kako je unatrag nekoliko godina Hrvatska turistička zajednica pokrenula projekt koji je jednom mjesečno okupljao različite dionike iz javnog i privatnog sektora te iz lokalne zajednice, pri čemu su se ti dionici upoznavali, umrežavali i otvoreno razgovarali o problemima s kojima se susreću te predlagali potencijalna rješenja. U navedeni su projekt bili uključeni svi oblici turističke djelatnosti (poput vodiča, iznajmljivača, ugostitelja, muzeja, agencija, luka, aerodroma, taksista, i slično), a na sastancima su razmjenjivali informacije i ideje. Međutim, to je odlično funkcioniralo samo godinu i pol dana, nakon čega se više nije održavalo. Prema riječima djelatnika TZ-a, takva inicijativa (iz nekih nepoznatih razloga) nije naišla na

odobravanje turističkih zajednica županija te je one inicijalno nisu podržale, dok lokalne turističke zajednice bez administrativne podrške županijskih turističkih zajednica nisu bile u mogućnosti samostalno dugo održavati sve potrebne aktivnosti.

S druge strane, u manjoj i srednjoj destinaciji ispitanici su se također doticali problema vezanih uz ovisnost o javnoj upravi u smislu donošenja odluka, ali su kao problem u njihovom djelovanju posebno istaknuli i nemogućnost komercijalnog djelovanja. Naime, prema postojećem zakonu turističke se zajednice u Republici Hrvatskoj ne smiju baviti komercijalnom djelatnošću (za razliku od TZ-a u nekim susjednim zemljama poput Slovenije ili Austrije), pa samim time ne mogu razvijati nove turističke sadržaje i aktivnosti koji eventualno nedostaju u destinaciji, jer se smatra da bi na taj način bili izravna konkurencija privatnom sektoru. Od ostalih problema uglavnom su spominjali manjak radne snage i mogućnosti financiranja različitih projekata, zbog čega su umnogome ovisni o sudjelovanju lokalne zajednice i privatnih firmi u organizaciji i provedbi mnogih aktivnosti i projekata. Pritom posebno ističu koristi koje od velikih privatnih firmi (koje u njihovim destinacijama posjeduju hotele i kampove i slično) imaju njihove destinacije, posebno u smislu oglašavanja, uređenja javnih površina, sudjelovanja u planiranju i provedbi infrastrukturnih projekata i slično. Pritom djelatnik TZ-a ističe kako je tim firmama važno da je destinacija uređena i da dobro funkcionira, zbog toga što je puno teže podići razinu kvalitete u destinaciji nego u samoj ponudi hotelskog smještaja. Ispitanici u manjim destinacijama dotakli su se i rada turističkih agencija, koje su uglavnom u privatnom vlasništvu i koje i dalje djeluju gotovo isključivo kao mjenjačnice i posrednici u iznajmljivanju (što je s pojavom servisa kao što su Booking.com, Airbnb i slični zapravo postalo nepotrebno), umjesto da se bave razvojem novih turističkih proizvoda i obogaćivanjem turističke ponude. Što se tiče informacija o turistima, svi su ispitanici u manjim destinacijama istaknuli kako zapravo ne prikupljaju informacije, ali niti ne koriste pretjerano one koje su im dostupne (poput eVisitora), budući da za to nemaju dovoljno radne snage, odnosno nemaju djelatnike koji bi se bavili takvim poslom. Također, ispitanici u manjoj i srednjoj destinaciji istaknuli su kako se uglavnom fokusiraju na manje projekte vezane uz razvoj komunalne infrastrukture i oglašavanje, u kojima često ovise o suradnji sa lokalnom zajednicom i privatnicima, budući da zbog manjka radne snage nisu u mogućnosti planirati niti provoditi veće projekte. Konačno, djelatnik turističke zajednice problematizirao je i zakonsku regulativu (op.a. Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti) koja se odnosi na iznajmljivače privatnog smještaja, kao jednog od najznačajnijih oblika uključenosti lokalne zajednice u razvoj turizma. Naime, istaknuo je kako ta regulativa nije dobro utemeljena te se samim time ne može adekvatno primjenjivati kako bi se vršila regulacija ponude smještaja, što negativno utječe na kvalitetu ponude.

Pritom je kao poseban problem istaknuo to što se iz aspekta tržišta iznajmljivači praktički ne vode niti kao pravne niti kao fizičke osobe, pa se samim time adekvatno ni ne oprezuju. Ovakva regulativa ide direktno u prilog onima koji se iznajmljivanjem bave više iz nekog hobija ili kako bi nadopunili kućni budžet, pri čemu takvi često ne vode previše računa o kvaliteti smještaja niti usluge, što u konačnici može bitno umanjiti doživljaj i zadovoljstvo posjetitelja boravkom u destinaciji te samim time i izgleda za njegovim povratkom ili preporukom destinacije drugim gostima.

## 4. Zaključak

Unatoč relativno dobrim rezultatima koje Republika Hrvatska ostvaruje u proteklim godinama u smislu turističke posjećenosti (a za koje su ipak dobrim dijelom zaslužni sunce i more), teško se oteti dojmu kako je hrvatski turizam u velikoj mjeri rezultat stihije i slučaja, a tek u nešto manjoj produkt bitnih čimbenika poput dobrih organizacijskih sposobnosti, stručnosti i motiviranosti turističkih kadrova, snažne suradnje i dobre komunikacije među svim dionicima iz javnog i privatnog sektora te kvalitetne infrastrukture i pametne uporabe tehnologija. Naime, većina turističkog prometa koncentrirana je u ljetnim mjesecima, što dovodi do značajnog preopterećenja turističke i ostale javne infrastrukture te rezultira pojavom različitih negativnih učinaka od turizma u općinama i gradovima u Republici Hrvatskoj koji su nositelji najvećeg dijela turističkog prometa. Odgovori ispitanika uključenih u ovo istraživanje ukazuju na brojne nedostatke i kontradikcije u organizacijskom i upravljačkom smislu, što uglavnom rezultira sporim i neučinkovitim razvojnim mehanizmima, nedostatkom kvalitetne radne snage, manjkom podataka o turistima te slabim planiranjem i implementacijom inovativnih rješenja u funkciji turizma. Kao jedan od glavnih uzroka navedenim organizacijskim problemima koji se može identificirati na temelju odgovora ispitanika nameće se manjak suradnje i nekvalitetna komunikacija među dionicima, posebno u većim destinacijama te posebno među ključnim subjektima koji su odgovorni za planiranje i provođenje razvojnih strategija i donošenje odluka vezanih uz turizam. U tom kontekstu, od posebne je važnosti definirati smjer razvoja turizma koji će se temeljiti na jačanju međusobne suradnje svih dionika u javnom i privatnom sektoru te koji će u planiranju i donošenju odluka vezanih uz razvoj i upravljanje destinacijom u znatno većoj mjeri uključiti i sve ostale dionike, s posebnim naglaskom na lokalno stanovništvo, ali i turiste i njihova predstavnička tijela. Upravo takav smjer razvoja integralni je dio koncepta pametnog turizma, pri čemu se u poseban fokus stavlja uporaba pametnih tehnoloških rješenja kako bi se takva suradnja i komunikacija među dionicima pojednostavnila i pospješila.

Premda sam koncept pametnog turizma još uvijek nije dovoljno jasan i utemeljen u teorijskom i praktičnom smislu, ideje na kojima se on bazira i njegove glavne odrednice djeluju vrlo smisljeno i primjenjivo u praksi. Konkretno, pametnom turističkom destinacijom može se smatrati svaka destinacija koja ima stručno i motivirano vodstvo, koje je otvoreno za suradnju i komunikaciju sa svim dionicima u destinaciji, potiče javno-privatno partnerstvo, razumije značaj prikupljanja i pametne uporabe podataka te inzistira na razvoju i uporabi pametnih i inovativnih tehnoloških rješenja (koja ne moraju nužno biti skupa i komplicirana za implementaciju) s ciljem jačanja konkurentnosti destinacije, ali i poboljšanja kvalitete života lokalne zajednice te turističkog doživljaja. Ovakav pristup razvoju i upravljanju turističkom destinacijom implicira i primjenu glavnih principa održivog razvoja turizma te je dovoljno općenit da se može primijeniti na svaku destinaciju, neovisno o njenoj veličini i financijskim mogućnostima. Ovo posljednje od posebne je važnosti upravo zbog toga što nije svaka destinacija u mogućnosti ulagati u skupe infrastrukturne projekte ili zaposliti stručnjake za implementaciju kompleksnih umreženih tehnoloških rješenja te upravljanje istima.

Upravo je i kroz odgovore ispitanika koji su sudjelovali u ovom istraživanju vidljivo da se u nekim manjim destinacijama u Republici Hrvatskoj javljaju problemi vezani uz financiranje infrastrukturnih i ostalih razvojnih projekata te zapošljavanje visokokvalificiranih radnika, što može imati negativan utjecaj na atraktivnost i konkurentnost same destinacije. S druge strane, veće destinacije nerijetko imaju izdašnije proračune i više kvalificirane radne snage te samim time i bolje mogućnosti planiranja i provedbe skupljih razvojnih projekata većih razmjera, ali se zbog manjka stručnosti, suradnje i komunikacije među ključnim dionicima te inertnog i kompliciranog sustava upravljanja susreću s brojnim tenzijama i problemima u tom procesu. Posljedice takvih neučinkovitih sustava nerijetko se ogledaju u smanjenju kvalitete života lokalnog stanovništva, ali i turističkog doživljaja te sveukupnog zadovoljstva turista destinacijom. Kao što je vidljivo na primjeru veće destinacije uključene u ovo istraživanje, jedna od mjera koje mogu značajno doprinijeti brzini i kvaliteti provedbe razvojnih projekata u destinaciji jest osnivanje gradskih i javnih poduzeća (ili javno-privatnih partnerstva) koja bi bila specijalizirana za aktivnosti planiranja i provođenja takvih projekata.

Rješenje za sve navedene probleme potencijalno se nazire i u osnivanju DMO-a ustrojenih prema modelu javno-privatnog partnerstva, koje bi uz dionike iz javnog sektora u svoj rad uključivale i turističku privredu, ali i osobe iz redova lokalnog stanovništva te turiste i njihove predstavnike, s fokusom isključivo na razvoju i upravljanju turizmom u destinaciji

te sa većim pravnim ovlastima po pitanju komercijalnog djelovanja te planiranja i donošenja odluka vezanih uz turizam. Turističke zajednice u Republici Hrvatskoj nemaju takvo ustrojstvo niti ovlasti, pa su samim time i njihovo djelovanje i utjecaj na razvoj i upravljanje destinacijom bitno ograničeni.

Konačno, iz odgovora ispitanika uključenih u ovo istraživanje vidljivo je i kako je razina komunikacije među ključnim subjektima koji sudjeluju u aktivnostima razvoja i upravljanja turističkim destinacijama u Republici Hrvatskoj neodgovarajuća te kako su problemi u komunikaciji i općenito manjak komunikacije između svih dionika također uzrokom tenzija i problema koji negativno utječu na aktivnosti razvoja i upravljanja destinacijom i usporavaju proces transformacije tih destinacija u pametne turističke destinacije.

# Literatura

- Državni zavod za statistiku (DZS). *Dolasci i noćenja turista u 2018. godini*. URL: [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2018/04-03-02\\_01\\_2018.htm](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2018/04-03-02_01_2018.htm) (pristupljeno 13.12.2022.).
- Engeström, Y. (1999). *Activity Theory and Individual and Social Transformation*. Perspectives on Activity Theory. Engeström, Yrjö; Miettinen, Reijo; Punamaki, Raija-Leena. Cambridge: Cambridge University Press, str. 19–38.
- Femenia-Serra, F., Neuhofer, B. (2018). *Smart Tourism Experiences: Conceptualisation, Key Dimensions and Research Agenda*. Journal of Regional Research 42, str. 129–150.
- Femenia-Serra, F., Neuhofer, B. i Ivars-Baidal, J. A. (2019). *Towards a Conceptualisation of Smart Tourists and Their Role within the Smart Destination Scenario*. The Service Industries Journal 39 (2), str. 109–135.
- Fletcher, J., i sur. (2017). *Tourism: Principles and practice*. UK: Pearson
- Gretzel, U., i sur. (2015). *Smart Tourism: Foundations and Developments*. Electronic Markets 25 (3), str. 179–188.
- Gretzel, U., Ham, J. i Koo, C. (2018). *Creating the City Destination of the Future: The Case of Smart Seoul*. Managing Asian Destinations: Springer Singapore
- Hrvatski sabor. (2001). *Zakon o lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi*. NN 33/2001, URL: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2001\\_04\\_33\\_569.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2001_04_33_569.html) (pristupljeno 10.12.2022.).
- Hrvatski sabor. (2019). *Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma*. NN 52/2019, URL: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2019\\_05\\_52\\_990.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2019_05_52_990.html) (pristupljeno 10.12.2022.).
- Hrvatski sabor. (2015). *Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti*. NN 85/2015, URL: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2015\\_08\\_85\\_1648.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2015_08_85_1648.html) (pristupljeno 10.12.2022.).
- Jurin, E. (2008). *Pametne turističke destinacije – okvir za razradu modela implementacije*. Acta turistica nova 2 (1), str. 123–143.
- López de Ávila Muñoz, A., i sur. (2015). *Smart Destinations Report: building the future*. Madrid: SEGITTUR.
- Nunkoo, R., Ramkissoon, H. (2010). *Small Island Urban Tourism: A Residents' Perspective*. Current Issues in Tourism 13 (1), str. 37–60.
- Wilson, T. D. (2006). *A Re-Examination of Information Seeking Behaviour in the Context of Activity Theory*. Information Research 11 (4)



# Perception of Key Stakeholders about Problems in the Development of Smart Tourist Destinations in the Republic of Croatia

## Abstract

.....

By virtue, mostly, to its favorable geographical position and mild climate, but also to its rich cultural and natural heritage, the Republic of Croatia enjoys the status of an attractive tourist destination. In spite of this, numerous studies show that Croatian tourism is, to the greatest extent, “driven” exclusively by the sun and the sea, which in turn results in high seasonality and various problems arising from it. Solving the aforementioned problems is only possible with the cooperation and quality communication of all stakeholders in the destination and with professional and motivated leadership that follows tourism trends and continuously works on the sustainable development and improvement of the Republic of Croatia as a tourist destination. In this context, smart tourism is emerging as a potential direction for the development of Croatian tourism, which prioritizes the mutual cooperation of all stakeholders and smart management of the destination with the help of modern technologies. This paper describes the results of research with the help of which an attempt was made to determine the key stakeholders in the system of activities for the development and management of tourist destinations in the Republic of Croatia in the context of smart tourism, to what extent they cooperate with other stakeholders and how they perceive the problems and tensions that are present in the specified system of activities.

**Keywords:** stakeholders, problems, activity system, development, smart tourism



**Izv. prof. dr. sc.  
Ljiljana Zekanović-Korona**



**Izv. prof. dr. sc. Ljiljana Zekanović-Korona** zaposlena je na Sveučilištu u Zadru od 1996. godine gdje trenutačno obnaša dužnost pročelnice Odjela za turizam i komunikacijske znanosti. Fakultetsko obrazovanje stekla je na Sveučilištu u Zagrebu, Prirodoslovno-matematičkom fakultetu u razdoblju od 1984-1989., smjer profesor matematike i informatike. 2007. godine magistrirala je na Sveučilišta u Zadru, a u srpnju 2011. godine doktorirala je na Filozofskom fakultetu u Zagrebu. Sudjelovala je na dva znanstvena projekta Ministarstva znanosti i na više projekata financiranim sredstvima EU. Autorica je pedesetak znanstvenih i stručnih radova, te sudjelovala na više međunarodnih znanstvenih skupova.



**Doc. dr. sc.  
Jurica Grzunov**



**Doc. dr. sc. Jurica Grzunov** zaposlen je na Odjelu za turizam i komunikacijske znanosti Sveučilišta u Zadru od 2013. godine. Diplomirao je matematiku i računarstvo na Matematičkom Odsjeku Prirodoslovno-matematičkog fakulteta na Sveučilištu u Zagrebu. Godine 2020. stekao je doktorat iz područja društvenih znanosti, polja informacijskih i komunikacijskih znanosti na Sveučilištu u Zadru, na temu informacijskog sustava za podršku pametnim turističkim destinacijama. Područje njegovog znanstvenog interesa ogleda se primarno u uporabi tehnologija u turizmu.