

Prethodno priopćenje  
UDK: 005; 331+005.336  
Rad zaprimljen: 29.06.2023.  
Rad prihvaćen: 28.08.2023.

# POTENCIJAL UNAPRJEĐENJA STRATEŠKIH ODREDNICA UPRAVLJANJA TURIZMOM U HRVATSKOJ

*Dr. sc. Frano Plišić*

*UNUS CURICUM d.o.o., Zagreb, Republika Hrvatska*

*frplisic@gmail.com*

## SAŽETAK RADA

Turizam u Hrvatskoj kompleksan je sustav čije djelovanje određuju široko obuhvatni i izrazito interdisciplinarni skupovi strategija, planova, instrumenata i aktivnosti nužni za destinacijski razvoj. Kako bi razvoj turizma bio kvalitetno usmjeren prema ostvarenju ciljeva održivog razvoja, nužno je konstantno analizirati i po potrebi prilagoditi strateške odrednice upravljanja turizmom, prvenstveno temeljne ciljeve turističkog razvoja, čija analiza predstavlja i temeljni cilj ovog rada. Predloženi rad iznosi evaluaciju karakteristika temeljnih ciljeva Strategije razvoja turizma do 2020. godine s obzirom na njihovu mjerljivost, ambicioznost, realnost, ostvarivost i ostvarenost sukladno istraživanju ekspertnog mišljenja hrvatskih turističkih profesionalaca. Zaokruženo osvrtom na ciljeve Strategije razvoja turizma do 2030. godine, ovaj rad može poslužiti kao polazna točka u definiranju snaga i slabosti destinacijskog menadžmenta u Hrvatskoj, koje je nužno konstantno propitivati u svrhu održanja i poboljšanja položaja Hrvatske na međunarodnom turističkom tržištu.

***Ključne riječi:*** *turizam, politika razvoja turizma u Hrvatskoj, upravljanje destinacijom, strateški ciljevi, konkurentnost*

## 1. UVOD

Hrvatski turizam predstavlja značajnu sastavnicu hrvatskog bruto domaćeg proizvoda te su strateške odrednice turističkog upravljanja poput glavnih ciljeva, misije i vizije turističkog razvoja nezaobilazni elementi kako planiranja turističkog sustava, tako i provođenja strategija, akcijskih i operativnih planova u svrhu kvalitetnog funkcioniranja sveobuhvatnih gospodarskih procesa određenih i uvjetovanih turističkim kretanjima. Kako su elementi poput misije i vizije elementi koji se uglavnom značajno ne modificiraju s izmjenama strateških razdoblja (odrednice poput održivog rasta, razvoja manje razvijenih turističkih regija te optimiziranja učinaka turističkih kretanja prožimaju strateško određenje hrvatskog turizma od hrvatske samostalnosti, ali i ranije), temeljni ciljevi ostaju najvarijabilnija komponenta strateškog turističkog uređenja te su najpodložniji evaluaciji, posebno pri proteku strateškog razdoblja turističkog upravljanja određenog strategijom turističkog razvoja. Sukladno prethodno navedenom, upravo će temeljni strateški ciljevi hrvatskog turizma biti podložni evaluaciji i analizi u svrhu utvrđivanja potencijala njihovog kvalitetnijeg budućeg određenja i razvoja.

Predmet ovog rada teoretsko je određenje i empirijska evaluacija kvalitativnih obilježja ciljeva turističkog razvoja Republike Hrvatske u strateškom razdoblju između 2013. i 2020. godine, uz osvrt na postavljene ciljeve održivog razvoja hrvatskog turizma u strateškom razdoblju do 2030. godine. Cilj rada je definirati potencijal unaprjeđenja kvalitativnih obilježja turističkog razvoja na temelju empirijskog istraživanja stavova hrvatskih turističkih profesionalaca o temeljnim obilježjima istih.

Ovaj rad je podijeljen u tri temeljna dijela. U prvom dijelu odredit će se temeljni strateški ciljevi razvoja hrvatskog turizma do 2020. godine, njihova temeljna kvalitativna obilježja te utjecaj tih ciljeva na integralni turistički razvoj. Drugi dio rada donijet će rezultate empirijskog istraživanja mišljenja i stavova turističkih eksperata vezanih uz ciljeve razvoja turizma Hrvatske do 2020. godine. Treći dio rada donosi osvrt na ciljeve Strategije održivog razvoja hrvatskog turizma do 2030. godine s prijedlozima kvalitetnijeg promišljanja budućeg usmjerenja turističkih procesa u Hrvatskoj.

Pri formiranju teorijskog dijela rada korištene su metode analize, sinteze i klasifikacije odrednica ciljeva turističkog razvoja, kao i kompilacije te eksplanacije teorijskog okvira u svrhu boljeg razumijevanja okvira turističkog razvoja.

Empirijski dio obilježava prikaz dijela rezultata empirijskog istraživanja razvojnih mogućnosti Hrvatske u domeni turizma provedenog u sklopu pisanja doktorske disertacije autora, u trajanju od siječnja do studenog 2021. godine. Istraživanje je provedeno putem alata Google Forms, na uzorku od 184 ispitanika. Populacija ispitanika bili su hrvatski turistički eksperti koji sudjeluju u

donošenju odluka vezanih uz turističke procese, a upitnik se ukupno sastojao od 56 pitanja zatvorenog i otvorenog tipa.

Pri analiziranju rezultata istraživanja korištene su metode deskriptivne i inferencijalne statistike. Od metoda deskriptivne statistike korišteni su prvenstveno distribucije frekvencija, aritmetičke sredine i standardne devijacije, a od metoda inferencijalne statistike provelo se više neparametarskih testova te post-hoc testova sa svrhom detektiranja specifičnih razlika između uparenih varijabli.

## 2. TEMELJNI CILJEVI HRVATSKOG TURISTIČKOG RAZVOJA I NJIHOVE TEMELJNE ODREDNICE

Temeljne ciljeve razvoja hrvatskog turizma možemo podijeliti na dvije kategorije, prvenstveno obilježene vremenskim razdobljem njihove aktualnosti. Glavni ciljevi razvoja turizma propisani "Strategijom razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine" (Vlada Republike Hrvatske, 2013) podložni su cjelovitoj analizi njihovih obilježja kako su planovi, aktivnosti i operativni programi nužni za njihovo ostvarenje definirani prethodno navedenom strategijom najvećim dijelom trebali biti provedeni i zaključeni.

Ciljevi postavljeni Strategijom razvoja održivog turizma do 2030. godine postavljeni su kao sljednici ciljeva iz prethodne strategije, a temeljni su motivi, nastavljajući se na prethodne motive uravnoteženog rasta, postali još usmjereniji na održiv rast, no što su to bili prije. Prikaz temeljnih ciljeva aktualne i prethodne strategije turističkog razvoja vidljivi su u Tablici 1.

Tablica 1. Glavni strateški ciljevi razvoja hrvatskog turizma

Glavni ciljevi Strategije razvoja hrvatskog turizma do 2020. godine	Glavni ciljevi Strategije razvoja održivog turizma do 2030. godine
<ul style="list-style-type: none"><li>• Povećanje atraktivnosti i konkurentnosti</li><li>• Poboljšavanje strukture i kvalitete smještaja</li><li>• Novo zapošljavanje</li><li>• Realizacija novih investicija</li><li>• Povećanje turističke potrošnje</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cjelogodišnji i regionalno uravnoteženiji turizam</li><li>• Turizam uz očuvan okoliš, prostor i klimu</li><li>• Konkurentan i inovativan turizam</li><li>• Otporan turizam</li></ul>

Izvor: Izrada autora prema Vlada Republike Hrvatske (2013) i (2023)

Kvalitativna obilježja organizacijskih i sustavnih ciljeva definirana su kroz teoriju menadžmenta na mnogo različitih načina, no gotovo je konsenzusno slaganje sa sljedećim obilježjima kvalitetno postavljenih strateških ciljeva (Bubble, Cingula i Dujanić, 2005; Lončarević, 2006; Sikavica, 2011):

- ciljevi moraju biti **realno** postavljeni, što podrazumijeva značajnu vjerojatnost ostvarenja postavljenih ciljeva u slučaju ispunjavanja svih pre-

duvjeta predviđenih u strateškim smjernicama, politikama, instrumentima i aktivnostima;

- ciljevi bi trebali biti **mjerljivo** postavljeni, što podrazumijeva prvenstveno kvantifikaciju rezultata u usporedbi s postavljenim standardom uspješnog provođenja određenog cilja;
- **ambicioznost** ili **izazovnost** postavljenih ciljeva trebala bi biti takva da potiče izvrsnost te pomicanje granica shvaćanja uspješnosti, a da pritom ciljevi ostanu realni;
- **ostvarivost** postavljenih ciljeva podrazumijeva sposobnost i adekvatnost nositelja organizacijskih politika i instrumenata provedbe u svrhu ostvarenja postavljenih ciljeva.

Osim prethodno navedenih, kvalitetno postavljeni ciljevi su također i jasni, usklađeni s drugim ciljevima, specifični i povezani s nagrađivanjem (Ibid). Realnost, mjerljivost, ambicioznost, i ostvarivost elementi su bez kojih nije moguće kvalitetno odrediti ciljeve turističkog upravljanja, te će uz samu ostvarenost ciljeva biti analizirani u empirijskom dijelu rada u nastavku.

### **3. EVALUACIJA TEMELJNIH CILJEVA STRATEGIJE RAZVOJA HRVATSKOG TURIZMA DO 2020. GODINE**

Kvaliteta postavljenih strateških ciljeva mora, sukladno teorijskom okviru iz prethodnog poglavlja, biti prepoznata od strane temeljnih aktera koji sudjeluju u kreiranju i provedbi turističkih politika. U svrhu otkrivanja nedostataka temeljnih strateških odrednica hrvatskog turizma, provedeno je empirijsko istraživanje ekspertnog mišljenja.

#### **3.1. OBILJEŽJA UZORKA**

Promatranu populaciju provedenog istraživanja predstavljaju turistički profesionalci, odnosno osobe koje donose relevantne odluke koje utječu na sveukupan turistički razvoj. Sastav uzorka segmentiran po pozicijama u radnoj organizaciji, godinama iskustva u turizmu i području profesionalnog djelovanja možemo vidjeti u Tablici 2.

**Tablica 2.** Distribucija apsolutnih i relativnih frekvencija obzirom na godine iskustva u turizmu, poziciju koju obnašaju u organizaciji i regiju profesionalnog djelovanja ispitanika

	<i>Frekvencija</i>	<i>Postotak</i>
<b>Godine iskustva u turizmu</b>		
1 do 5	17	9,2%
5 do 10	31	16,8%
10 do 15	48	26,1%
15 do 20	46	25,0%
Više od 20	42	22,8%
<b>Pozicija u radnoj organizaciji</b>		
Djelatnik u turističkom poduzeću	35	19,0%
Djelatnik u znanstveno-obrazovnoj ustanovi	28	15,2%
Operativni menadžment	35	19,0%
Srednji menadžment	29	15,8%
Visoki menadžment	31	16,8%
Djelatnik HTZ ili Ministarstva turizma i sporta	26	14,1%
<b>Regija profesionalnog djelovanja</b>		
Kontinentalna Hrvatska	44	23,9%
Jadranska Hrvatska	93	50,5%
Podjednako	47	25,5%
<b>UKUPNO</b>	<b>184</b>	<b>100%</b>

*Izvor: Plišić, F. (2023) Razvojne mogućnosti Hrvatske kao turističke destinacije Europske unije, Doktorska disertacija: Zadar.*

Kao što je vidljivo iz Tablice 2, u istraživanju su sudjelovali ispitanici zaposleni na poslovima operativnog, srednjeg i visokog menadžmenta, djelatnici znanstveno-obrazovnih institucija, zaposlenici iz dijela javnog sektora koji predstavlja nositelje provedbe turističkih strategija i politika te djelatnici u turističkim poduzećima, poput turističkih agencija i drugih posredničkih poduzeća. Istraživanjem su obuhvaćeni ispitanici koji u svom profesionalnom djelovanju djeluju i u Kontinentalnoj i u Jadranskoj Hrvatskoj, što u vrijeme trajanja predmetne strategije još uvijek predstavlja temeljnu podjelu statističkih prostornih jedinica u Hrvatskoj (Bošnjak i Tolušić, 2012.) Zastupljeni su ispitanici s različitim iskustvom u turizmu, od onih koji preko 20 godina rade na poslovima u turizmu do onih koji su tek krenuli otkrivati turističku profesiju. Ispitanika koji imaju 10 ili manje godina iskustva u turizmu nešto je manje nego što bi to bilo po slučaju očekivano, dok značajan broj sudionika ima 10 ili više godina iskustva u turističkim djelatnostima.

### 3.2. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Rezultati istraživanja o mjerljivosti, ambicioznosti, realnosti, ostvarivosti i ostva-  
 renosti postavljenih ciljeva Strategije razvoja turizma predstavljeni su u Tablici 3.

**Tablica 3.** Karakteristike ciljeva Strategije razvoja turizma Republike Hrvatske  
 do 2020. godine prema rezultatima empirijskog istraživanja

<i>Tvrdnja</i>	<b>n</b>	<b>M</b>	<b>SD</b>
Ciljevi su <b>realno</b> postavljeni.	181	3.93	1
Ciljevi su <b>ambiciozno</b> postavljeni.	181	3.17	0.92
Ciljevi su <b>ostvarivo</b> postavljeni.	181	2.72	1.09
Ciljevi su <b>mjerljivo</b> postavljeni.	181	2.96	1.15
Ciljevi su <b>ostvoreni</b> .	181	2.70	0.99

*Izvor: Obrada autora prema Plišić, F. (2023) Razvojne mogućnosti Hrvatske kao turističke destinacije Europske unije, Doktorska disertacija: Zadar.*

Ispitanici su pri evaluaciji tvrdnji iz Tablice 3 svoja promišljanja izrazili kroz čestice anketnog upitnika formiranog u obliku Likertove skale, gdje su ocijenili svoje slaganje s predmetnim tvrdnjama u rasponu od 1 – uopće se ne slažem do 5 – u potpunosti se slažem. Iako sve prosječne ocjene pojedinih tvrdnji ukazuju na izostanak snažnih stavova, može se primijetiti da prevladava mišljenje da su ciljevi bili realno i ambiciozno postavljeni, no isto tako prosječno mišljenje naginje stavu da ciljevi nisu bili ostvarivi, dovoljno mjerljivi, kao u konačnici ni ostvoreni. Najinteresantnije razlike u odgovorima prema pojedinim obilježjima uzorka donose se u nastavku.

Detektirane su statistički značajne razlike pri procjeni ostvarivosti glavnih ciljeva Strategije između ispitanika koji djeluju u različitim područjima Hrvatske ( $F_W(2, 100.9) = 5.613, p = .005$ ), uz slabo izraženu veličinu efekta ( $\omega^2 = .048$ ). Games-Howellovim post hoc testovima ocjenjuje se da ispitanici iz Jadranske Hrvatske smatraju ciljeve Strategije značajno manje ostvarivima od sudionika iz Kontinentalne Hrvatske ( $\Delta M = -0.48, SE = 0.20, p = .044$ ) ili onih koji djeluju u obje regije podjednako ( $\Delta M = -0.57, SE = 0.18, p = .006$ ). Prethodno opisano vidljivo je u Tablici 4.

**Tablica 4.** Games-Howell post hoc testovi razlika percepcije ostvarivosti  
 postavljenih ciljeva u različitim područjima profesionalnog djelovanja

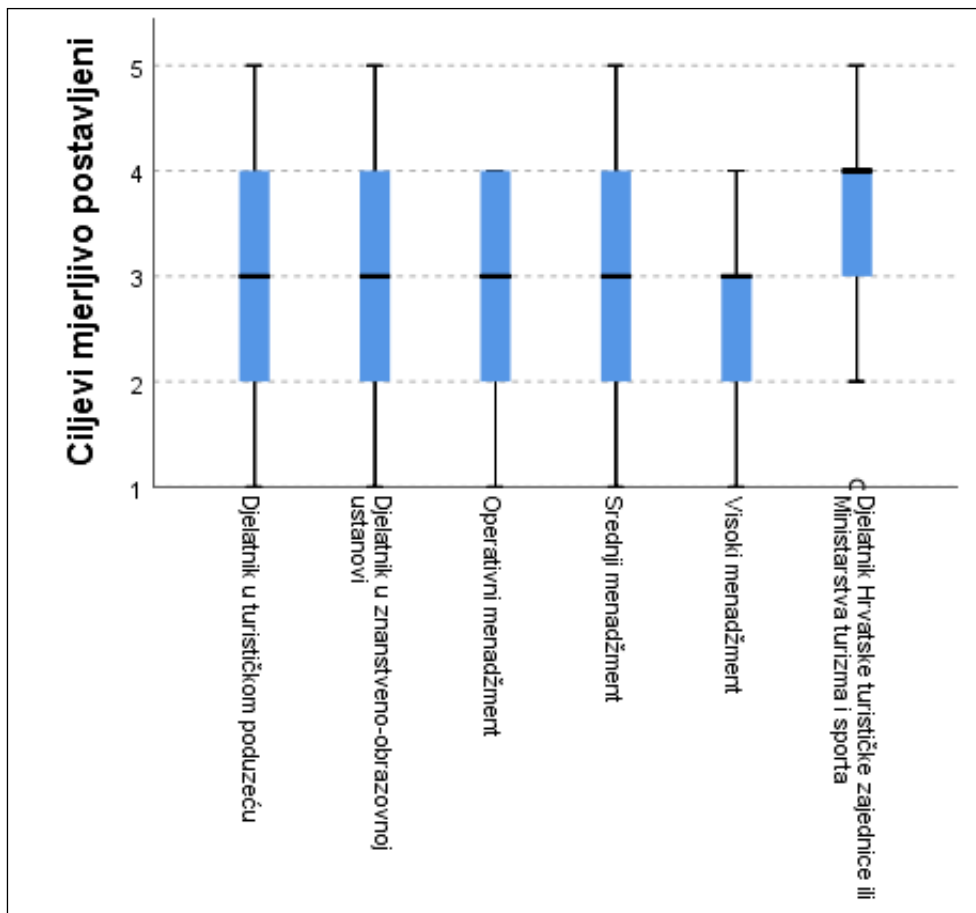
Područje (1. skupina)	Područje (2. skupina)	$\Delta M$	SE $\Delta M$	p
Kontinentalna Hrvatska	Jadranska Hrvatska	0.48	0.20	.044
	Podjednako	-0.09	0.20	.900
Jadranska Hrvatska	Podjednako	-0.57	0.18	.006

*Bilješka:  $\Delta M$  – razlika u aritmetičkim sredinama, pozitivna vrijednost ukazuje na viši rezultat u lijevo navedenoj skupini, SE  $\Delta M$  – standardna pogreška razlike, p – statistička značajnost razlike.*

*Izvor: Plišić, F. (2023) Razvojne mogućnosti Hrvatske kao turističke destinacije Europske unije, Doktorska disertacija: Zadar.*

Dunn Bonferroni post hoc testovima utvrđeno je da ispitanici koji rade u Hrvatskoj turističkoj zajednici ili Ministarstvu turizma i sporta shvaćaju mjerljivost ciljeva značajno višom od visokog menadžmenta (DB = 47.13, SE = 13.49,  $p = .007$ ). Ta tvrdnja je jasno vidljiva i na grafikonu 1 u nastavku:

**Grafikon 1.** Kutijasti dijagrami odgovora na tvrdnju „Smatram da su temeljni ciljevi „Strategije razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine” većinom mjerljivo postavljeni” pri različitim pozicijama u radnoj organizaciji



Izvor: Plišić, F. (2023) *Razvojne mogućnosti Hrvatske kao turističke destinacije Europske unije*, Doktorska disertacija: Zadar.

### 3.3. RASPRAVA

Prethodno izloženi rezultati istraživanja ukazuju da ne postoje jasno izraženi stavovi hrvatskih turističkih profesionalaca o kvalitativnim obilježjima ciljeva

Strategije razvoja turizma u Republici Hrvatskoj do 2020. godine. Kako su najviše ocjene postignute u segmentu ambicioznosti i realnosti, od koje postoji, prema mišljenju ispitanika, značajno odstupanje u ostvarivosti i samoj ostvarenosti ciljeva, nameće se zaključak da je provedba, odnosno da su nositelji politika i njihov instrumentarij segment u kojem postoje značajne mogućnosti za napredak. Državni ured za reviziju (2016) sugerira potrebu značajnog napretka u modifikaciji zakonske regulative, reorganizaciju sustava turističkih zajednica po modelu destinacijskih menadžment organizacija, inzistiranje na napretku pri definiranju kriterija strateškog planiranja razvoja turizma te pojačane napore u provođenju projekata sufinanciranih iz ESIF fondova, ali i pri educiranju ljudskih potencijala što je esencijalno za njihovu uspješnu provedbu. Iz čitavog niza strateških dokumenata koji su pratili provedbu prethodno spominjane Strategije turističkog razvoja, može se zaključiti sljedeće (Plišić, 2023):

- izrađeni su predviđeni strateški dokumenti u formi akcijskih planova;
- postojao je intenzivan fokus na predstavljanju operativnih programa/ individualnih projekata programa bez jasno definiranih statističkih pokazatelja na razini države ili sveobuhvatne longitudinalne analize provedbe strategije;
- nepostojanje konzistentnog i potpunog prikaza faze dovršetka mjera turističke politike, izuzev onih povezanih uz donošenje strateških dokumenata.

Tvrđnje iz prethodnog navoda potvrđuju i analize Instituta za razvoj i međunarodne odnose (2017) te Gredičaka i Demonje (2020), čije zaključke najzornije prikazuje sljedeći citat iz interim evaluacije prvonavedenog instituta: „Provedba Strategije odvija se manje-više stihijski, izostala je institucionalna podrška, međuresorna suradnja nije ostvarena u skladu s očekivanjima, a izostalo je i praćenje provedbe akcijskih planova“ (Institut za razvoj i međunarodne odnose, 2017).

Također, izostanak prepoznavanja ciljeva Strategije razvoja hrvatskog turizma do 2020. godine kao dovoljno mjerljivih, i to nakon proteka predviđenog strateškog razdoblja isto tako predstavlja značajan nedostatak strateškog planiranja u Hrvatskoj, pogotovo u današnje vrijeme, kad je dostupan izuzetno velik broj alata, instrumenata, metrika i procedura za kvantifikaciju postavljenih ciljeva, pogotovo u segmentima poput ostvarenih investicija, povećanja zapošljavanja i ostalih pokazatelja turističkog tijeka koji se mogu brojčano izraziti na velik broj različitih načina.

Kako prevladavajući broj ispitanika smatra da ciljevi Strategije razvoja turizma nisu ni ostvareni, sintezom postojećeg teorijskog okvira te izraženog ekspertnog mišljenja u okviru ovog istraživanja došlo se do zaključka da u budućnosti „hrvatski turizam treba dinamičnu strategiju upravljanja turizmom



što podrazumijeva evaluaciju rezultata na godišnjoj bazi, profesionalnu usporedbu s drugim zemljama te modifikaciju ciljeva i operativnih planova strategije u skladu s rezultatima analize“ (Plišić, 2023).

Jesu li glavni ciljevi “Strategije razvoja održivog turizma do 2030. godine” preciznije određeni i kvalitetnije postavljeni pokazat će analize tijekom i nakon protoka predviđenog strateškog razdoblja. Svakako je pohvalno što se održivost turizma stavila u fokus svih glavnih razvojnih ciljeva, kao što je i čitava provedba strategije zamišljena na način da, u slučaju uspješne implementacije planiranog, turizam do 2030. godine značajno uveća korisnost svih dionika u usporedbi s trenutkom donošenja, postane podložniji fleksibilnom usmjeravanju u budućnosti te doprinese očuvanju materijalne i nematerijalne kulturne te prirodne baštine koji zajedno predstavljaju ne samo temelj hrvatskog turizma, nego i društva u cjelini.

### 3.4. OGRANIČENJA PROVEDENOG ISTRAŽIVANJA I PREPORUKE ZA BUDUĆA ISTRAŽIVANJA

Temeljno ograničenje provedenog istraživanja predstavlja veličina uzorka, koja unatoč tome što je uzorak obuhvatio značajan broj osoba na upravljačkim pozicijama u turizmu Hrvatske posjeduje značajnu mogućnost za napredak promatranu iz aspekta reprezentativnosti samog uzorka. Kako je prema podacima Ministarstva turizma (2022) u 2021. godini samo u djelatnostima pripreme i usluživanja hrane i pića bilo zaposleno preko 100.000 osoba, a zajedno s ostalim djelatnostima povezanim s turističkim sustavom i mnogo više osoba koje turizmu značajno doprinose, izuzetno je teško odrediti broj osoba na upravljačkim pozicijama u turizmu koji bi bio potpuno reprezentativan. Isto tako, postoji velika mogućnost regionalnih razlika u stavovima i shvaćanju ispitnika o razmatranoj temi i na područjima manjima od onih koje obuhvaćaju NUTS II regije, pogotovo u Hrvatskoj.

Nastavno na prethodno navedeno, dodatno definiranje udjela pojedinih populacijskih stratuma unutar uzorka kao i povećanje broja prikupljenih odgovora generalno glavna je preporuka za buduća istraživanja. Regionalna istraživanja sličnog tipa ovome također bi bila kvalitetna podloga za buduća strateška planiranja turističkog razvoja na lokalnoj i regionalnoj razini. Uputno bi bilo također i provoditi longitudinalna istraživanja svih segmenata turističkog razvoja kao i provoditi ustaljene komparacije pokazatelja turističkog razvoja s konkurentskim, prvenstveno mediteranskim zemljama u svrhu što bolje podloge kako za eventualno potrebne buduće strateške zaokrete tako i za modifikaciju taktičkog i operativnog upravljanja u tijeku strateškog razdoblja, što predstavlja temeljni preduvjet maksimizacije turističkog outputa i minimizacije negativnih eksternalijskih učinaka.

#### 4. ZAKLJUČAK

Hrvatski turizam izuzetno je značajan i kompleksan sustav koji uvelike modelira gospodarska kretanja i značajno utječe na živote cjelokupne hrvatske populacije. Strateške odrednice tako bitnih stavaka nacionalnog bruto domaćeg proizvoda nužno je kvalitetno definirati i postaviti kako bi se na njihovom temelju operacionalizirale buduće strateške, taktičke i operativne aktivnosti. Glavni ciljevi su svakako jedna od najbitnijih strateških odrednica svakog razvoja, pa i onog turističkog, a ukoliko se želi izvršiti sve što je njima definirano kao zadano oni moraju biti prvenstveno realni, ambiciozni, mjerljivi, ostvarivi i specifični, ali i primjerice motivirajući te po mogućnosti promjenjivi kroz vrijeme u skladu s aktualnim situacijskim odrednicama. Prema mišljenju hrvatskih turističkih profesionalaca, glavni ciljevi Strategije razvoja turizma do 2020. godine nisu okarakterizirani kao izrazito mjerljivi, ostvarivi, ambiciozni i realni, ali ni ostvareni. U tom segmentu postoji značajna mogućnost za napredak, uz glavnu sugestiju buduće dinamizacije strateškog upravljanja turizmom što podrazumijeva evaluaciju rezultata na godišnjoj bazi, profesionalnu usporedbu s drugim zemljama te modifikaciju ciljeva i operativnih planova strategije u skladu s rezultatima predloženih analiza. Kako bi se navedeno kvalitetno provelo, nužno je kontinuirano provoditi longitudinalna istraživanja svih segmenata turističkog razvoja kao i provoditi ustaljene komparacije pokazatelja turističkog razvoja s konkurentskim zemljama. Ciljevi Strategije održivog razvoja do 2030. godine su tematski izuzetno dobro istaknuti, dok će buduće analize pokazati je li u segmentima strateškog planiranja došlo do napretka u odnosu na prethodna razdoblja.

## LITERATURA

1. Bošnjak, S. i Tolušić, E. (2012). NUTS II regije kao dio kohezijske politike Europske unije. *Praktični menadžment*, 3 (2), 79-84. Preuzeto s <<https://hrcak.srce.hr/96985>> [Pristupljeno 18.07.2023].
2. Državni ured za reviziju (2016). *Izvešće o obavljenoj reviziji učinkovitosti provedba mjera utvrđenih Strategijom razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine*. Preuzeto s: <[https://sabor.hr/sites/default/files/uploads/sabor/2019-01-18/080939/IZVJESCE\\_STRATEGIJA\\_TURIZAM\\_2020.pdf](https://sabor.hr/sites/default/files/uploads/sabor/2019-01-18/080939/IZVJESCE_STRATEGIJA_TURIZAM_2020.pdf)> [Pristupljeno 10.07.2023].
3. Gredičak, T. i Demonja, D. (2020). Važnost jačanja kapaciteta u planiranju i upravljanju turističkom politikom i projektima u Republici Hrvatskoj. *IRMO aktualno*, 11, pp. 1-15. Preuzeto s: <<https://irmo.hr/wp-content/uploads/2020/08/irmo-aktualno-11.pdf>> [Pristupljeno 10.11.2021.].
4. Institut za razvoj i međunarodne odnose (2017). *Usluga vrednovanja u tijeku provedbe strategije razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine (interim evaluacija)*. Preuzeto s: <<https://irmo.hr/projects/usluga-vrednovanja-u-tijeku-provedbe-strategije-razvoja-turizma-republike-hrvatske-do-2020-godine-interim-evaluacija/>> [Pristupljeno 5.12.2021.]
5. Lončarević, M. (2006). Sustav uravnoteženih ciljeva u funkciji uspješnosti poslovanja hrvatskih poduzeća. *Ekonomski pregled*, 57 (1-2) str. 97-129. Preuzeto s <<https://hrcak.srce.hr/8041>> [Pristupljeno 5.12.2021.]
6. Buble M., Cingula M. i Dujanić M. (2005). *Strateški menadžment*. Zagreb: Sinergija.
7. Vlada Republike Hrvatske (2013). *Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine*. NN 55/2013. Preuzeto s: <[https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013\\_05\\_55\\_1119.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013_05_55_1119.html)> [Pristupljeno 24.07.2023.].
8. Vlada Republike Hrvatske (2013). *Strategija razvoja održivog turizma do 2030. godine*. NN 2/2023. Preuzeto s: <[https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2023\\_01\\_2\\_18.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2023_01_2_18.html)> [Pristupljeno 24.07.2023.]
9. Plišić, F. (2023) *Razvojne mogućnosti Hrvatske kao turističke destinacije Europske unije*, Doktorska disertacija: Zadar.
10. Sikavica, P. (2011). *Organizacija*, Zagreb: Školska knjiga.
11. Ministarstvo turizma (2022). *Turizam u brojkama 2021*. Preuzeto s: <[https://www.htz.hr/sites/default/files/2022-08/HTZ%20TUB%20HR\\_%202021.pdf](https://www.htz.hr/sites/default/files/2022-08/HTZ%20TUB%20HR_%202021.pdf)> [Pristupljeno 10.11.2021.].

## POTENTIAL FOR IMPROVEMENT IN STRATEGIC DETERMINANTS OF TOURISM MANAGEMENT IN CROATIA

### ABSTRACT

Tourism in Croatia is a complex system whose operation is determined by a wide-ranging and highly interdisciplinary set of strategies, plans, instruments and activities necessary for destination development. In order for the development of tourism to be well-directed towards the achievement of the goals of sustainable development, it is necessary to constantly analyze and, if necessary, adjust the strategic determinants of tourism management, primarily the fundamental goals of tourism development. The main objective of this paper is the analysis of qualitative characteristics of strategic goals of tourism development from the previous strategic period. The proposed work presents an evaluation of the characteristics of the main goals of the Tourism Development Strategy until 2020 with regard to their measurability, ambition, reality, feasibility and achievement in accordance with the research of the expert opinion of Croatian tourism professionals. Rounded off by a review of the objectives of the Tourism Development Strategy until 2030, this paper can serve as a starting point in defining the strengths and weaknesses of destination management in Croatia, which must be constantly questioned in order to maintain and improve Croatia's position on the international tourism market.

**Keywords:** *tourism, destination management, tourism development policy in Croatia, strategic goals, competitiveness*