

# Utjecaj festivala na brending destinacije

---

**Kristović, Nikola**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2021**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Dubrovnik / Sveučilište u Dubrovniku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:155:763734>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-22**



**SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU**  
UNIVERSITY OF DUBROVNIK

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the University of Dubrovnik](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

**SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU**  
**ODJEL ZA EKONOMIJU I POSLOVNU EKONOMIJU**

**NIKOLA KRISTOVIĆ**

**UTJECAJ FESTIVALA NA BRENDING DESTINACIJE**  
**DIPLOMSKI RAD**

Dubrovnik, rujan 2021.

**SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU**  
**ODJEL ZA EKONOMIJU I POSLOVNU EKONOMIJU**

**NIKOLA KRISTOVIĆ**

**UTJECAJ FESTIVALA NA BRENDING DESTINACIJE**

**DIPLOMSKI RAD**

Studij: Poslovna ekonomija

Studijski smjer: Turizam

Mentor: izv. prof. dr. sc. Iris Mihajlović

Student: Nikola Kristović

Indeks: 0275056043

Stupanj studija: Diplomski studij

Dubrovnik, rujan 2021.

## SAŽETAK

.U ovom radu naglasak je na istraživanju utjecaja festivala na destinaciju u kojoj se isti i održava. U prvom dijelu rada naglasak je stavljen na teorijsku obradu festivala, brendinga i destinacije. Brojni autori govore u prilog festivala, kao posebne vrste manifestacija, koji su posebno vezani za destinaciju u kojoj se održavaju. Posebno su prikazani utjecajni čimbenici organizacije festivala, kao bitni elementi povezanosti festivala i destinacije. Destinacija pak, s druge strane, prikazana je kao živi organizam koji živi i radi u sinergiji ponude i potražnje – lokalnog stanovništva i gostiju koji dolaze u samu destinaciju. Različite vrste destinacija privlače različite posjetitelje, ali životni ciklus im je generalno isti. Branding je poseban dio marketinga koji se odnosi na stvaranje imidža, odnosno jedinstvenosti marke. U radu se nastoji prikazati kako se određena destinacija može brendirati na temelju lokalnog festivala. Praktični dio rada odnosi se na utjecaj festivala na destinaciju na konkretnom primjeru utjecaja Dubrovačkih ljetnih igara na destinaciju Dubrovnika.

**Ključne riječi: festival, destinacija, branding, marketing**

## **SUMMARY**

In this paper, the emphasis is on researching the impact of the festival on the destination in which it is held. In the first part of the paper, the emphasis is placed on the theoretical treatment of festivals, branding and destinations. Numerous authors speak in favor of the festival, as a special type of event, which is especially related to the destination in which it is held. The influential factors of the festival organization are especially presented, as important elements of the connection between the festival and the destination. The destination, on the other hand, is presented as a living organism that lives and works in the synergy of supply and demand - the local population and guests who come to the destination. Different types of destinations attract different visitors, but their life cycle is generally the same. Branding is a special part of marketing that refers to creating an image, or brand uniqueness. The paper seeks to show how a particular destination can be branded based on a local festival. The practical part of the paper refers to the impact of the festival on the destination on a concrete example of the impact of the Dubrovnik Summer Festival on the destination of Dubrovnik.

**Key words: festival, destination, branding, marketing**

# SADRŽAJ

SAŽETAK

SUMMARY

1. Uvod .....	1
_1.1. Predmet istraživanja .....	1
_1.2. Metodologija rada .....	1
_1.3. Struktura rada .....	1
2. Pojmovno definiranje festivala.....	3
_2.1. Marketinški kontekst festivala.....	5
_2.2. Utjecajni činitelji organizacije festivala .....	7
_2.3. Logistika festivala .....	9
_2.4. Svjetski poznati festivali i manifestacije .....	11
3. Branding .....	15
_3.1. Marketing kao temelj brandinga .....	15
_3.2. Faze marketing procesa .....	17
_3.3. Brend .....	21
4. Upravljanje destinacijom.....	30
_4.1. Destinacija kao živi organizam .....	34
_4.2. Menadžment turističke destinacije .....	36
4.2.1. Planiranje.....	36
4.2.2. Organiziranje .....	38
4.2.3. Upravljanje .....	47
_4.3. Destinacija Dubrovnika u brojkama.....	49
5. Primjer utjecaja Dubrovačkih ljetnih igara na branding Dubrovnika .....	51
_5.1. Povijesni aspekt Dubrovačkih ljetnih igara.....	52

_5.2. Organizacija i postavljanje festivala.....	55
_5.3. Činitelji utjecaja Dubrovačkih ljetnih igara na brend Dubrovnika .....	57
_5.4. Lokacije festivala .....	58
_5.5. Primjer jubilarne 70 . Dubrovačke ljetne igre .....	61
_5.6. Inovacije - Dubrovački zimski festival .....	63
6. Zaključak.....	65
Popis literature.....	67
Popis ilustracija .....	69

# **1. Uvod**

## **1.1. Predmet istraživanja**

Predmet istraživanja ovoga rada su festivali i njihov utjecaj na destinacije u kojima se isti planiraju, organiziraju i provode. Organizacija festivala složen je proces koji uključuje jako veliki broj subjekata, koji samo skladnim radom i suradnjom mogu postići uspjeh u provođenju same manifestacije. S druge strane, turistička destinacija predstavlja turističku ponudu, odnosno sve ono što se nudi u određenom turističkom mjestu, a u isto vrijeme predstavlja i turističko tržište, tj. mjesto gdje se susreću spomenuta ponuda i potražnja. Navedeno turističko tržište specifično je jer se na njemu u isto vrijeme odvija proizvodnja, usluživanje i korištenje samog turističkog proizvoda, odnosno tržišna razmjena ostvaruje se u kontinuitetu, neposrednim odnosom između ponude i potražnje, bez odgode i stvaranja zaliha. Iz tog razloga turistička destinacija kao tržište dodatno dobiva na važnosti, jer je turist, kao predstavnik potražnje, izravno uključen u samo kreiranje ponude. Jedan od načina kako se pojedina destinacija može brendirati, odnosno stvoriti ime, odmaknuti od masovnosti, pobliže približiti pojedinom segmentu tržišta te biti drugačija od drugih, svakako je putem lokalnog festivala. Cilj ovoga rada je prikazati kako je vođena, ustrojena i organizirana pojedina turistička destinacija, što je sve potrebno za uspješnu organizaciju manifestacije, te kako se pojedina se destinacija može brendirati upravo na temelju uspješnog lokalnog festivala.

## **1.2. Metodologija rada**

U pisanju rada „Utjecaj festivala na brending destinacije“ koristile su se razne znanstvene metode i razni izvori informacija. Od znanstvenih metoda koristile su se induktivna metoda, deduktivna metoda, metoda analize i sinteze, metoda generalizacije, metoda deskripcije i sl. Od literature najvažnije je izdvojiti par autora, kao što su Getz, Preston, Buhalis, Kotler, Cerović i Buble. Također za pisanje rada korišteni su i razni internetski izvori.

## **1.3. Struktura rada**

Rad se sastoji od šest glavnih poglavlja, uključujući uvod i zaključak. U prvom, uvodnom dijelu navedeni su predmet i cilj istraživanja te metodologija rada. Ukratko je prikazana problematika u vidu složenosti turističke ponude u destinaciji, suvremenih trendova u turizmu te važnosti festivala, koji se mogu iskoristiti kao izvrsna brending priča destinacije.



U drugom dijelu objašnjeni su festivali kao posebna vrsta manifestacija. Navedene su najvažnije podjele, marketing miks jednog festivala, razine organiziranja festivala, logistika, a na kraju su navedeni i neki primjeri izrazito utjecajnih festivala u svijetu.

U trećem dijelu detaljno je prikazan marketing, kao nezaobilazan i neprekidan proces u stvaranju uspješne i održive poslovne priče. Navedene su faze marketing procesa, objašnjena marketinška strategija uz poseban naglasak na marketing usluga. Dalje se objašnjava branding, kao poseban dio marketinga, a objašnjen je model stvaranja brenda, životni ciklus brenda, kao i strategije izlaska na tržište.

U četvrtom dijelu pobliže je definirana destinacija. Prvo je destinacija prikazana kao živi organizam sa svim životnim stadijima, za kojeg je izrazito bitna obostrana korist i gosta i domicilnog stanovništva. Također navedene su i objašnjene razine upravljanja turizmom u Republici Hrvatskoj, a veliki naglasak je stavljen na to kako je hrvatski turizam odgovorio na trenutnu korona krizu.

U petom dijelu govori se o Dubrovačkim ljetnim igrama, jednom od najistaknutijih festivala u Hrvatskoj. Prikazana je povijest festivala, trenutna organizacija Igara, lokacije na kojima se Igre danas održavaju, a pobliže su prikazane jubilarne 70. DLJI u brojkama i statistici – sve s glavnim ciljem da se utvrdi utjecaj festivala na Dubrovnik kao destinaciju.

## 2. Pojmovno definiranje festivala

Upravljanje manifestacijama je jedan vrlo kompleksan posao, iako se na prvu tako ne čini. Bez obzira o kakvoj manifestaciji se radi, većini sudionika je to jedan od najvažnijih trenutaka u životu ili jedno od do sada nikad doživljenih osjećaja, stoga je važno dobro upravljanje i organizacija kako bi se sudionicima, ali i svim uključenima u organizaciju pružilo sto veće zadovoljstvo. Događaje karakterizira sljedeće:<sup>1</sup>

- To je najčešće jedinstveno životno iskustvo
- Organizacija je vrlo skupa
- Održavanje događaja je najčešće na kratki rok
- Potrebno je dugotrajno i pažljivo planiranje
- Za organizatore predstavlja visoki rizik, financijski i sigurnosni pogotovo
- Svi ljudi koji su uključeni u događaj moraju biti svjesni rizika koji podnose

Većina navodi kako je ova zadnja karakteristika najvažnija. Koliko su ljudi spremni staviti toga na kocku toliko će i uspješnost odnosno neuspješnost događaja biti veća ili manja. Naravno, uz ovo sve navedeno, organiziranje i sudjelovanje na manifestacijama ipak za sve sudionike predstavlja užitek i iznimno zadovoljstvo. Za “dobar” događaj potrebno je uložiti puno truda, napora, vremena te je onima koji upravljaju najvažnije postići dobar balans između upravljanja poslova i upravljanja ljudi.

Prema profesoru Getz-u, posebna događanja ili manifestacije on definira s dva aspekta. S aspekta organizatora manifestacije su posebna događanja koja se održavaju jednom ili rijetko te nisu dijelom uobičajnih programa destinacija, dok s aspekta gostiju manifestacije predstavljaju priliku za opuštanje i izvanredno i nesvakidašnje društveno ili kulturno iskustvo.

Najčešća podijela manifestacija ili događaja je prema veličini i prema vrsti. Prema veličini posebni događaji se mogu podijeliti na sljedeće:<sup>2</sup>

1. Megadogađanja- to su događaji na međunarodnoj razini. Spadaju u najveće koji su organizirani u povijesti kao sto su Olimpijske igre, Svjetsko prvenstvo, Superbowl i

---

<sup>1</sup> Wagen, L., Carlos, B., (2008.) Upravljanja događanjima, str. 50.

<sup>2</sup> Ibidem, str. 23.

slično. Za ovake, svjetski poznate događaje zna se i do nekoliko godina prije te su ulaznice rasprodane često i dosta prije samog događaja. Također interes je javnosti toliko veliki da televizijske kuće skoro svih država svijeta imaju plaćena prava na prijenose uživo. Za ovakve mega događaje potrebna su velika ulaganja te stoga predstavljaju i najveći rizik.

2. Regionalna događanja- njihov cilj je prvenstveno povećati zanimanje turista za određenom destinacijom ili regijom. Takva događaja se najčešće održavaju jednom godišnje ili jednom u nekoliko godina. Specifičnost je da često povezuju s destinacijom unutar koje se održavaju što pridonosi samoj promociji i identitetu iste. Pravi primjer za ovakvo događanje je Karneval u Veneciji. Mnogi na spomen grada Venecije prvo što im padne na pamet je upravo karneval. Grad živi za karneval i od karnevala. U destinacijama inače se ti glavni događaji organiziraju van glavne turističke sezone kako bi privukli turiste i u tim mjesecima i kako bi se izbjegle prevelike gužve. To je zapravo idealan način za povećanje dolazaka i noćenja u destinaciji van turističke sezone.
3. Značajna događanja- to su manifestacije koje su bitne za zajednicu i stvaraju veliki prihod u turizmu jer privlače veliki broj sudionika. Na primjer, to može biti neki europski ili svjetski summit koji se održava u određenoj destinaciji i na kojeg dolaze brojni inozemni poslovni ljudi.
4. Manja događanja- u ovu skupinu spada najviše manifestacija. To su događanja koja se održavaju na razini manjih središta poput općina i gradova. Organizacijom ovakvog tipa organizatori stječu iskustvo. U ovu kategoriju spadaju sastanci, zabave, manja sportska događanja, koncerti, izložbe, dodjele nagrada i brojni drugi društveni događaji.

Prema vrsti se događaji mogu podijeliti na sljedeći način:<sup>3</sup>

- Sportska događanja- to su manifestacije koje okupljaju veliki broj sportaša na jednom mjestu i veliki broj zaljubljenika u sport koji prate sportske događaje. Najčešće se održavaju u veliki gradovima koji imaju mogućnosti njihova organiziranja. Potrebna su znatna financijska sredstva i velika ulaganja u infrastrukturu kako bi se takvi događaji mogli realizirati. Najčešće gradovi sami nemaju tu moć te imaju pomoć od države i ostalih međunarodnih sportskih udruga. Ovakva događanja sa sobom donose veliki broj turista u kratkom vremenskom roku.

---

<sup>3</sup> Wagen, L., Carlos, B., (2008.) Upravljanja događanjima, str 28.

To predstavlja veliki izazov za destinaciju, ali isto tako ovo je prilika za destinaciju da se prikaže u sto boljem svjetlu i da ostavi dobar dojam za buduće prilike.

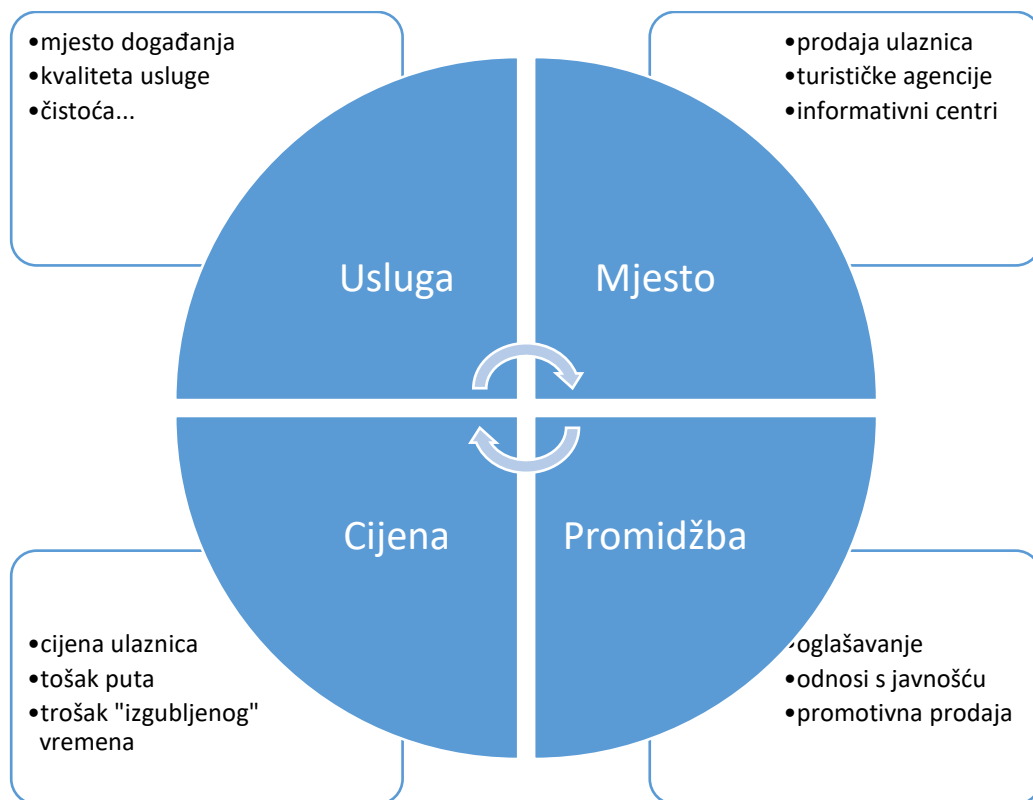
- Zabavni, umjetnički i kulturni događaji- zabavni događaji privlače veliki broj posjetitelja. Koncerti mogu biti jako isplativi, ali i mogu stvoriti velike financijske probleme. Jako je bitan timing puštanja ulaznica u prodaju i njihova cijena
- Marketinška i promidžbena događanja- to su događanja predstavljanja novog proizvoda ili predstavljanja destinacije. Specifičnost je što su velika ulaganja i puno se troši na samu organizaciju. Često publika na takvim događajima je zapravo i prodajno osoblje poput turista ili turističkih agenata i sl. Ovakvi događaji privlače brojne medije.
- Festivali- najčešći festivali u destinacijama su oni jela i vina koji su i najpopularniji jer privlače veliki broj turista. Festivali prvenstveno služe kako bi domaći proizvođači mogli predstaviti svoje proizvode širem broju ljudi. Neke regije koje su poznate po proizvodnji vina ili hrane održavaju brojne festivale koji su postali dio njihove uobičajene ponude, poput regije Champagne u Francuskoj poznate po proizvodnji najboljih šampanjaca ili sjeverne Italije odakle potječe sir Mozzarella.
- Obiteljska okupljanja- sve više i više zauzimaju prostora u medijima tako da im je i popularnost naglo porasla. To su okupljanja poput vjenčanja, godišnjica i drugih raznih prilika za okupljanje prijatelja i obitelji. Mnoge poznate svjetske osobe biraju poznate i manje poznate destinacije za svoja vjenčanja. Time privlače i veliku pozornost javnosti što sigurno ima veliki utjecaj na promociju same destinacije. Organizatori ovakvih skupova moraju stalno biti u toku i pratiti nove trendove kako bi mogli privući takvu vrstu gostiju. Na primjer jedno od poznatijih destinacija za vjenčanja su Havaji, Venecija ili Las Vegas,
- Ostale vrste događanja- tu spadaju sva ona događanja koja nisu uključena u gore navedene. To su najčešće manji događaji koji su bitni za lokalnu zajednicu i ovisni su o volonterima i sponzorima.

## **2.1. Marketinški kontekst festivala**

Iz navedenih podijela vidljivo je kako većinu festivala ne može organizirati jedna osoba, već je potreban cijeli niz ljudi koji će se baviti organizacijom, pripremom, izvedbom i ostalim

poslovima. Zbog toga organizator festivala okuplja oko sebe tim stručnih ljudi koji će se baviti organiziranjem. Često taj broj ljudi u trenutku planiranja događaja do trenutka održavanja događaja naraste što je i sasvim podrazumljivo. Kada se takvi događaji organiziraju u turističkim destinacijama onda organizacijski tim predstavljaju svi turistički djelatnici i turističke organizacije. Kod organiziranja nekog festivala bitno je uzeti u obzir cjelokupni makretinški splet koji je prikazan u slici ispod.

Slika 1. Marketinški splet prilikom organiziranja festivala



Izvor: izrada autora

Kao što je vidljivo iz prikaza, makretinški splet daje uvid u cjelokupnu organizaciju festivala. Daje odgovore na pitanje je li festival dobro pozicioniran, jeli promidžba bila djelotvorna, cijena prikladna i jesu li kanali distribucije učinkoviti. Svi ovi čimbenici moraju djelovati zajedno da bi se postigao uspješan ishod.

Kod promidžbe jedna od važnijih stvari marketinških stručnjaka je stvoriti imidž ili brend festivala. To stvaranje marke podrazumijeva od odabira boja i slika koje će se koristiti prilikom promocije i u promidžbenim materijalima, pa sve do stvaranja pozitivne slike o određenom događanju u glavama posjetitelja. Veliki festivali za takve poslove imaju službu odnosa s

javnošću, dok kod manjih festivala sve takve i slične poslove rade sami organizatori. Kod turističkih destinacija organizatori su lokalne ili regionalne vlasti zajedno s turističkim zajednicama. U većini slučajeva prepoznata je važnost same promidžbe tj. stvaranja imidža, oglašavanja, odnosa s javnošću i sl.

## **2.2. Utjecajni činitelji organizacije festivala**

Tržište festivala u svijetu, odnosno svjetska festivalska scena izrazito je popularna i posjećena od sve većeg broja ljudi – i na strani ponude (organizatori) i na strani potražnje (publika). Na spomenutoj sceni iz godine u godinu javlja se sve veći broj festivala u različitim oblicima, veličinama, atrakcijama, trajanju i slično. Kakav god festival bio, bilo koje vrste, veličine i atrakcije, glavni cilj i temelj uspjeha festivala je maksimalno zainteresirati publiku i privući njihovu pažnju. Da bi se to i uspjelo, postoje temeljni aspekti organiziranja i marketinga festivala.<sup>4</sup>

*Lokacija* festivala jako je bitan čimbenik u njegovu provođenju, a može se gledati i kao osnovna infrastruktura u organizaciji festivala. Kao što kuća ima temelje, most nosive stubove i sl., tako festival ima lokaciju, odnosno mjesto njegova odvijanja. Bitno je da li je lokacija u gradu ili van grada, u centru ili periferiji i sl. Također, kod lokacije, velika se pažnja dodaje i pristupu, odnosno položaju u odnosu na glavne ceste, kao i dostupnosti parkinga. Osim lokacije kao mjesta odvijanja događaja, bitna je i lokacija u svim drugim aspektima, kao npr. mjesta oglašavanja festivala, dostupnost vlastite web stranice, dostupnost informacija na istoj i sl. Također, lokacija festivala kao fizičko mjesto na kojem se festival održava, može biti simbolična sama po sebi, ne gledajući festival, tj. može biti atrakcija sama za sebe. U Sjedinjenim američkim državama velika atrakcija među domaćim stanovništvom ali i brojnim posjetiteljima su utakmice njihovog omiljenog sporta – američkog nogometa. Posjećenost svih utakmica izrazito je visoka, a da tome bude tako pobrinuli su se organizatori i vlasnici onih slabijih klubova, koji su izgradili impozantne stadione, koji su postali atrakcija veća od svih utakmica domaće ekipe i tako rasprodali pune stadione cijelu godinu unaprijed. To je primjer kako dobar menadžment i marketing lokacije može prilično utjecati na popularnost i posjećenost događaja.

*Konkurencija* je bitna stavka i jedan od temeljnih činitelja organizacije festivala, a koji često ostane po strani i zanemaren, odnosno kojemu se ne pridodaje previše pažnje u ovoj vrsti

---

<sup>4</sup> Preston, C.A., (2012), Event Marketing, str. 142.

manifestacija. Naime festival nije proizvod ni karakteristična usluga. Festival je prije svega atrakcija i ugođaj, odnosno užitek koji organizatori prodavaju publici. Kao što je spomenuto, danas je u svijetu nebrojeno puno festivala različitih veličina, vrsta i tema, što znači da je ostati konkurentan, odnosno privlačan publici sve teže iz godine u godinu. Upravo zbog toga bitno je neprekidno provoditi analize tržišta (publike i njihovih želja i trendova), konkurencije (što nude ostali festivali) te interne analize (što mi nudimo, pratimo li trendove i sl.). Mnogi su načini izlaska na tržište i nadmetanja s konkurencijom, a kod organiziranja festivala izrazito je bitno odabrati najbolju strategiju. Jedan od način je voditi ekstremno grubu strategiju konkurencije, koja osim isticanja vlastitih prednosti, ciljano ističe nedostatke konkurenata. To može biti dvosjekli mač koji će naići na negodovanje publike i jačanje brenda konkurenta. Priličan problem u festivalskom svijetu su duplikati – festivali koji nastaju kao kopija nekog uspješnog festivala, čime bitno narušavaju posjećenost originalnog festivala, ali i svoju reputaciju.

*Vrijeme* je prilično izazovan aspekt organiziranja festivala, najviše iz razloga toga što je vremenske prilike i neprilike jako teško ili gotovo nemoguće predvidjeti, pogotovo toliko vremena unaprijed, kada se festival planira i organizira. Različiti tipovi događaja zahtjevaju različite vremenske prilike. Najčešće je za festivale potrebno lijepo, sunčano vrijeme, bez padalina, ali neki događaji mogu zahtijevati i suprotno – kao npr. Svjetski skijaški kup, kada je izrazito bitno da za vrijeme odvijanja utrke vrijeme bude hladno, a po mogućnosti i snježno. Zbog svega navedenoga bitno je dobro isplanirati i vrijeme u vidu godišnjeg doba, odnosno mjeseca kada organizirati festival. Također, bitno je imati i dobru infrastrukturu, odnosno mogućnost reagiranja u vidu nepovoljnih vremenskih uvjeta. Tu se vidi interakcija *vremena* i *lokacije* kao dva bitna činitelja festivala. Također u slučaju izvanrednih vremenskih prilika i neprilika bitno je biti posebno organiziran, isplaniran i imati uhodan tim ljudi koji će u što kraćem vremenu omogućiti neometano održavanje festivala.

*Cijena* je možda i najosjetiviji utjecajni čimbenik planiranja, organizacije i provođenja samog festivala. Naime, kao što je već spomenuto, festival nije tipičan proizvod ili usluga te se cijena uglavnom ne formira kao inače, po principu tržišta te susreta ponude i potražnje. Cijena se formira uglavnom više na strani potražnje (na temelju troškova organizacije) i često služi kao dio marketinške kampanje festivala. Naime cijenom festival u javnost šalje širok niz informacija – o kakvom se eventu radi, za kolike je mase, je li luksuzan i sl. i na taj način cilja određeni tržišni segment. Politika niskih cijena formira se kada se želi privući što veću masu ljudi te ostvariti zaradu na količini. Tu se uvijek cilja i na veću potrošnju na samom festivalu od publike, koja nije morala previše novca potrošiti na ulaznice. S druge strane, politikom

visokih cijena želi se privući samo probrana masa ljudi, oni imućniji, koji kupnjom ulaznice, između ostalog, dobivaju prestiž. S obzirom na navedeno, prilično je zahtjevno i jako bitno odrediti adekvatnu cijenu festivala. Kod previsoke cijene publika može smatrati da se festivalom dobije niska vrijednost za novac, a preniskom cijenom publika može posumnjati u kvalitetu usluge i sadržaja festivala.

### **2.3. Logistika festivala**

Organiziranje festivala ili bilo kojeg drugog događaja, bez obzira o njegovoj veličini ili vrsti, ide na otprilike jednaki način. Sve kreće od ideje, motiva tj. vizije organizatora. Nakon toga slijedi tkz. postavljanja događaja što uključuje planiranje, izrada prijedloga događanja, određivanje ciljeva, dogovaranje protokola, donošenje proračuna i financijskih analiza, prikupljanje ljudskih resursa i ostalo. Kod ovakvih organizacija je vrlo važno upravljanje rizicima, kao i sigurnost i osiguranje.

Pod upravljanjem rizicima podrazumijeva se identifikacija i analiza rizika, određivanje prioritetnih rizika te nadzor i svođenje istih na najmanju moguću mjeru. Sam rizik je mogućnost da će nešto poći u krivu. Pod tim se ne misli samo na sigurnost, već na puno šire od toga. To može biti i negativan publicitet ili loše vrijeme, financijska kriza, razni oblici štrajka i ostalo.

Jedan od najvećih prioriteta svakog organizatora je većinom osiguranje sigurnosti publike, zaposlenika, dobavljača i svih ostalih koji su uključeni u taj proces budući da je prisutna visoka razina sigurnosnog rizika. Zbog toga su države postavile brojna ograničenja, norme i standarde kojih se moraju držati organizatori za vrijeme održavanja festivala. To je uvelike dovelo do povećanja troškova, ali s druge strane povećala se sigurnost.

Kao što je svima poznato, ova industrija je mnogo pretrpjela i još uvijek trpi posljedice COVID pandemije upravo zbog te masovnosti koje festivali „nose“ sa sobom. Brojni festivali diljem svijeta su otkazani, odgođeni ili su se tražili novi oblici održavanja, poput virtualnih koncerata, predstava i sl. Neka događanja poput OI u Tokiju ili Europskog nogometnog prvenstva su odgođena za drugu godinu, dok su se neka u potpunosti otkazala, kao što je Oktoberfest. Neka tradicionalna događanja su ipak pronašla način za održavanje, kao što je Novogodišnji koncert u Beču koji se održao bez publike uz TV prijenos. Još uvijek su u većini država na snazi brojne mjere i propisi koje otežavaju organizaciju istih. Međutim, ovo „novo normalno“ sve više i više postaje prihvatljivo te se i sami događaji pomalo prilagođavaju tome.



Postavlja se pitanje zašto su destinacijama potrebni festivali? Odgovor je jednostavan. Da bi povećali svoju turističku ponudu i ponudili gostima nešto drugačije od svoje konkurencije. To je cilj gotovo svake destinacije kada kreće u planiranje i organiziranje nekog događaja. Bitno je postaviti logistiku festivala koja upravo dolazi do izražaja u punoj mjeri kod organiziranja događaja koji se nude kao turistička atrakcija. Organiziranje događaja u turističke svrhe se vrlo brzo pokazalo kao dobar „mamac“ za turiste te se javio novi pojam u turizmu, a to je turizam događaja koji bilježi dinamičan razvoj. Gore spomenuta logistika se ogleda u potrebi za usklađivanjem materijalnih i nematerijalnih atrakcija prilikom samog organiziranja događaja u turizmu. Osim toga logistika podrazumijeva optimalizaciju tokova ljudi, snabdjevenije informacija i sve ostalo što je potrebno kao i procesi koji su potrebni da bi se događaj uspješno održao. Logistika festivala mora dati odgovor na pitanje; S kojim resursima raspolaže destinacija uključujući *vrijeme, prostor, ljude, informacije, novac i dobra*. Navedeni resursi će se konstantno ispreplitati, a njihova uspješnost ovisi o logističkoj organizaciji međuodnosa i procesa. Učinkovitost tih procesa ovisi o obrazovanju, motiviranosti, radnoj disciplini, usklađenosti kolektiva i sl. Kod organiziranja festivala u destinaciji, logistika se provodi u tri faze:<sup>5</sup>

- Pripremna faza: gradnja infrastrukture, prometnica, objekata za smještaj, prijevozi građevinskog materijala i opreme, česti zastoji i gužve u prometu radi izvršavanja radova, prenamjene prostora za potrebe parkinga i sl.
- Faza odvijanja događaja: puno veći tokovi ljudi, vozila prema lokaciji i destinaciji, povećana potražnja za smještajem i ugostiteljskim uslugama kao i za ostalim uslugama (komunikacijskim, medicinskim, poštanskim i sl)
- Završna faza: povećani promet unutar destinacije, velike količine otpada, povećani promet tereta radi razmještanja opreme i vraćanja u prvobitno stanje destinacije

Iz ovoga je vidljivo kako organiziranje festivala ima ulogu remetilačkog čimbenika, odnosno da samo odvijanje festivala sigurno remeti postojeću uspostavljenu ravnotežu u destinaciji. Kako bi se to što manje osjetilo i kako bi to narušavanje ravnoteže bilo što manje, logistika mora biti što bolja. U ovim situacijama je vrlo važno da se ne zaboravi lokalno stanovništvo. Od presudne važnosti je pravovremeno i objektivno informiranje i razumijevanje od strane domaćih ljudi. Za objektivno informiranje je bitno procijeniti broj posjetitelja koji će u destinaciji boraviti za vrijeme festivala i prosječnu duljinu njihova boravka u destinaciji. Bitno

---

<sup>5</sup> Wagen, L., Carlos, B., (2008.) Upravljanja događanjima, str 43.

je i znati motiv dolaska, da li su došli isključivo radi festivala ili im je to usputna atrakcija na kojoj žele sudjelovati. To kratkotrajno povećanje broja turista u destinaciji će se kretati unutar destinacije što će dovesti do gužvi na prometnicama i ostalim turističkim atrakcijama u destinaciji, dovesti će i do povećane potražnje za ugostiteljskim uslugama, kako smještaja tako i hrane i pića, što bi značilo da će ugostiteljski objekti imati potrebe za većom radnom snagom, kao što će imati i veće potrebe za nabavom namirnica i opreme. Vrlo je bitno da im se omogući kvalitetna nabava svega potrebnog. Isto tako za očekivati je da u to vrijeme potreba za parkingom i ostalim infrastrukturnim čimbenicima bude povećana. Sve ovo bitno je ukomponirati dobro unutar logistike kako bi se destinacija pokazala u najboljem svjetlu.

Uloga logistike raste proporcionalno s veličinom festivala i složenošću organizacije. Normalno je da za manje događaje se organizacija prepušta jednom čovjeku ili nekoj neformalnoj udruzi, dok za veće festivale nema mjesta za improvizaciju i druge alternativne koncepte.

Zaključno se može reći da ipak najvažniji čimbenik za uspješnost određenog događanja u destinaciju je kvaliteta ljudi koji sudjeluju u organizaciji. Ono čime raspolaže destinacija moraju biti stručni i sposobni timovi koji će se neprestano razvijati i koji će biti otvoreni za nove izazove.

#### **2.4. Svjetski poznati festivali i manifestacije**

U nastavku će biti navedeni neki od poznatijih uspješnih svjetskih manifestacija i događanja koji su kroz godine održavanja pokazali pozitivan primjer organizacije istih.

Tradicionalni karneval u Veneciji – počelo još u 11. stoljeću. Vrhunac je doživio u 18. stoljeću, a do dana današnjeg je ostao prepoznatljiv po posebnim maskama koji su postali simbol Venecije. Šetnjom gradom, u bilo koje vrijeme tijekom godine, moguće je kupiti taj unikatni suvenir. Karneval se održava od Nove godine pa sve do Pepelnice i gotovo da u tom periodu nema slobodne sobe za iznajmiti. Venecijom defiliraju različite karnevalske povorke, kako ulicama i trgovima, tako i kanalima. I dalje se priređuju balovi, a najpoznatiji je Duždev bal, svaki put u drugoj palači. No za ulaz na takav bal plaća se visoka cijena ulaznice, a mogu sudjelovati samo oni s prikladnim baroknim kostimom, te poznavati stare plesove. Prema statistikama Veneciju u to vrijeme podsjeti i do 3 milijuna turista.

Slika 2. Tradicionalna maska Venecije



Izvor: <https://www.google.com/search?q=tradicionalna+maska+venecije>

Oktoberfest- najveći festival vina u svijetu koji se održava u Münchenu u Njemačkoj pokrajini Bavarska. Vrijeme održavanja je u rujnu i listopadu i traje od 16-18 dana. Bavarska je poznata po proizvodnji kvalitetnog piva pa stoga ni ne čudi mjesto održavanja. Osim po pivi Oktoberfest je poznat i po kobasicama koje se tamo nude i tradicionalnim nošnjama koje nose organizatori. Ovaj događaj se već održava preko 200 godina, a razlog njegove postojanosti je sigurno originalnost onoga što se nudi. Spomenuto pivo i nošnje postale su brend Oktoberfesta koji je daleko poznat u svijetu. U to vrijeme cijene smještaja i hrane u Bavarskoj su i do nekoliko puta više nego u ostalim periodima tijekom godine. Posjećenost događaja je i do 7 milijuna dolazaka, a prosječna cijene noćenja se kreću oko 200 EUR. Specifičnost kod Oktoberfesta je ta da čak više od 1/3 tih dolazaka čine domaći turisti koji su veliki ljubitelji pive.

Slika 3. Oktoberfest



Izvor: <https://www.google.com/search?q=oktoberfest&tbm>

Novogodišnji koncert Bečkih filharmoničara- tradicionalni koncert klasične glazbe koji se održava svake godine 01. siječnja u Zlatnoj dvorani Bečkog glazbenog društva. Sviraju se

skladbe skladatelja iz obitelji Strauss, a povremeno se mogu naći i skladbe nekih drugih skladatelja. Uz skladbe nezaobilazan je i tradicionalni valcer. Koncertu prisustvuju brojna poznata lica iz svih područja, od političara, glumaca, pjevača i ostalih. Karte su rasprodane i do nekoliko godina unaprijed, a TV prijenos zakupi preko 100 država svijeta.

Slika 4. Zlatnoj dvorani Bečkog glazbenog društva



Izvor: <https://www.google.com/search?q=Zlatnoj+dvorani+Be%C4%8Dkog+glazbenog+dru>

Super Bowl- je jedan od najvećih sportskih događaja u SAD-u, a i u Svijetu. To je završnica doigravanja američkog nogometa i igra se od 1937. godine. Smatra se „tvornicom novca“ jer bilježi najveću pozornost publike, najveću gledanost i najveću potrošnju. Svake godine se organizira na drugom stadionu unutar SAD-a. Procjenjuje se da tijekom tog vikenda Amerikanci potroše i do 16 milijardi dolara. Jedni od najuspješniji i čija su gospodarstva ostvarila najveće dobitke su Phoenix 2015. godine (719 milijuna dolara), New York (New Jersey) 2014. sa 600 milijuna zarade i New Orleans 2013. godine sa 480 milijuna dolara. Super Bowl redovito ima najveću televizijsku gledanost, a rekordna je zabilježena 2015. godine, kada su New England Patriotsi pobijedili Seattle Seahawkse sa 28-24, i tada je 114 milijuna i 442 tisuće Amerikanaca gledalo najvažniju utakmicu godine. Prvi Super Bowl, koji je održan 1967. godine, putem tv ekrana gledalo je 50 milijuna Amerikanaca, a od 2010. godine prosječna tv gledanost redovito premašuje 100 milijuna gledatelja. Velika televizijska gledanost za sobom nosi i visoke prihode od reklama. U vrijeme prvog Super Bowla, održanog 1967. godine, 30 sekundi reklamnog prostora koštalo je 42.000 dolara. U razdoblju od 1980. do 1995. godine cijena reklama je porasla za pet puta, a 1995. godine cijena je po prvi puta prešla granicu od milijun dolara da bi pet godina kasnije iznosila dva milijuna. Reklamni prostor za vrijeme trajanja Super Bowla je najskuplji na svijetu, pa će oglašivači ove godine za 30 sekundi televizijske reklame morati platiti pet milijuna i 250 tisuća dolara, što je 200 tisuća skuplje

negoli prošle godine. Važan dio Super Bowla je glazbeni šou u poluvremenu utakmice, a nastup u "halftime showu" velika je čast za sve glazbenike. Tako su tijekom povijesti gledatelji mogli uživati u svirci Rolling Stonesa, grupe U2, Brucea Springsteena, Paul McCartneyja, Madonne, Aerosmitha, Tine Turner, Stinga, Red Hot Chili Peppersa, Princea i mnogih drugih zvijezda.<sup>6</sup>

Slika 5. Super bowl



Izvor: <https://www.google.hr/search?q=op%C4%87enito+o+super+bowl&source>

---

<sup>6</sup> [https://gol.dnevnik.hr/clanak/rubrika/ostali\\_sportovi/super-bowl-u-brojkama-evo-zasto-je-najvazniji-sportski-dogadjaj-u-sad-u---547872.html](https://gol.dnevnik.hr/clanak/rubrika/ostali_sportovi/super-bowl-u-brojkama-evo-zasto-je-najvazniji-sportski-dogadjaj-u-sad-u---547872.html)

## 3. Branding

### 3.1. Marketing kao temelj brandinga

Marketing je društveni i upravljački proces u kojem skupine i pojedinci dobivaju ono što žele posredstvom oblikovanja i razmjene proizvoda s drugima, dok u poslovnom smislu znači izgradnju i profitabilnu razmjenu u odnosima s kupcima.<sup>7</sup> U prošlosti se marketing povezivao samo s prodajom i oglašavanjem, dok danas je to više od prodaje i oglašavanja, to je zadovoljavanje potreba potrošača. Bilo da se radi o proizvodima ili o uslugama marketing uvijek ima isti cilj, a to je zadovoljavanje potreba kupaca, gostiju, klijenata. Glavna razlika između prodaje i marketinga je ta što do prodaje dolazi tek nakon što se određeni proizvod proizvede ili određena usluga osmisli i ponudi na tržište, dok marketing počinje mnogo prije nego što organizacija, tvrtka ili destinacija, ima proizvod ili uslugu. Marketing uključuje aktivnosti koje menadžeri poduzimaju kako bi procijenili potrebe, izmjerili njihov opseg i intenzitet te kako bi procijenili mogućnost zarade. Peter Drucker navodi kako je cilj marketinga „učiniti prodaju suvišnom“ odnosno prepoznati potrebe toliko dobro da proizvodi i usluge u potpunosti odgovore tim potrebama i da se sami prodaju. To ne znači da su prodaja i oglašavanje suvišni već da su dio jednog šireg marketing procesa unutar kojeg zajedno djeluju kako bi se što uspješnije utjecalo na tržište.

Marketing se temelji na sljedećem:<sup>8</sup>

- Fokusiranje tržišta
- Orijentacija na potrošača
- Koordinirani marketing
- Profitabilnost proizvoda

Fokusiranje tržišta se odnosi na odabir tržišne skupine. Tržišna skupina ili meta su skupina potrošača na koje cilja gospodarski subjekt i prema kojima usmjerava sve svoje marketinške aktivnosti. To su najčešće tržišne skupine koje još konkurencija nije osvojila.

Orijentacija na potrošača znači da je posao marketinga ne samo privući potrošača na kupnju određenog proizvoda ili na korištenje određene usluge već je cilj da se stvore vjerni potrošači. Dakle, osim što se potrošači privuku trebaju se i zadržati tj. poticati ih na ponovnu kupnju. Kod

---

<sup>7</sup> Armstrong, G., Kotler, Ph., (2005.) Uvod u marketing, str. 6.

<sup>8</sup> Kotler, Ph., (2001.) Upravljanje marketingom, str 20.

ove stavke dolazimo do najosnovnijeg koncepta marketinga, a to su potrebe kupaca. Bilo da je riječ o osnovnim fizičkim potrebama (za hranom, pićem, odjećom, sigurnošću..) ili o socijalnim potrebama (za pripadanje, za druženjem, za putovanjem) kod potrošača uvijek je jedan cilj, a to je njihovo ispunjenje. Tu se javlja marketing pomoću kojeg bi tvrtke trebale ponuditi neku vrijednost koja će dovesti do zadovoljenje tih potreba.

Kako bi se prethodno ostvarilo potrebno je imati koordinirani marketing. To znači vanjsku i unutarnju koordinaciju marketing procesa. Pod vanjskom koordinacijom se podrazumijeva odnos marketinga s ostalim funkcijama određenog poduzeća, dok unutarnja koordinacija se očituje kroz međusobni odnos marketing funkcija o kojim će biti govora u daljnjim poglavljima.

Profitabilnost samom riječju govori da se odnosi na ostvarivanje dobiti prodajom proizvoda. Cilj prilikom pokretanja posla gotovo svakog poslovnog subjekta je ostvarivanje dobiti. Marketing bi trebao tome pridonijeti u smislu lakšeg prodora određenog proizvoda na tržište te stvoriti proizvod kao profitabilan i utrživ. Već je rečeno što je profitabilan proizvod, dok utrživost proizvoda znači sposobnost samoga proizvoda da se održi na tržištu, da nađe potražnju i održi zanimljivost na samom tržištu.

Iz svega navedenog da se zaključiti kako je marketing interaktivni proces u kojem se stvaraju vrijednosti za potrošača ili gosta. U tom procesu se ostvaruje interakcija s tržištem tj. potrošačima, konkurencijom, poslovnim partnerima, kolegama, organima državne vlasti i sl.

Danas u svijetu je važnost marketinga na visokoj razini, dok kod nas u Hrvatskoj još ne pripadamo onima koji vjeruju da je marketing jedan od ključnih čimbenika za ostvarivanje prednosti na tržištu. Tomu je tako iz više razloga, a neki od glavnih razloga su neodgovarajuća gospodarska struktura na državnoj razini, baš kao i sama neodgovarajuća organizacijska struktura u gospodarskim subjektima. Poduzeća koja žele temeljiti svoje poslovanje na marketing koncepciji bi trebali napraviti sljedeće:<sup>9</sup>

- a) Uspostavit adekvatne intraorganizacijske odnose temeljene na marketing procesima
- b) Unaprijediti sustav informiranja, donošenja odluka, koordinacije poslovanja u cilju zadovoljavanja potreba na tržištu
- c) Uspostaviti adekvatnu organizacijsku strukturu unutar samog poduzeća

---

<sup>9</sup>Meler, M., (2005.) Osnove marketinga, str.36.

- d) Kontinuirano prilagođavati ciljeve i zadaće poslovanja prema željama i potrebama potrošača

### **3.2. Faze marketing procesa**

Danas u promjenjivom globalnom okruženju marketinškim strategijama i aktivnostima organizacije se pokušavaju prilagoditi i zadovoljiti potrebe kupaca i gostiju sutrašnjice. U tome je važno razviti marketinški proces koji će biti integriran u cjelokupnu strategiju poduzeća ili destinacije. Bitno je naglasiti kako je marketing samo jedan kotačić u tom lancu proizvodnje i ponude te kako bi poduzeće ili destinacija preživjela svi njezini dijelovi moraju raditi zajedno na tom cilju. Marketing je jedan dio strategije koji bi trebao tjerati kompaniju ili destinaciju prema naprijed.

Marketing proces se sastoji od pet faza:

1. Istraživanje tržišta
2. Definiranje marketing ciljeva
3. Definiranje marketing strategije
4. Izrada programa nastupa na tržište
5. Marketing kontrola

Najvažniji, a ujedno i prvi korak u marketinškom planiranju je razumjeti marketinško okruženje i to na dvije razine mikro i makro razini. Makro okruženje uključuje razne društvene sile koje utječu na poslovanje, dok se pod mikro okruženjem podrazumijevaju snage, slabosti, prilike i prijetnje koje su bliže samoj organizaciji i utječu na njene sposobnosti. Specifičnost i mikro i makro okruženja je ta što ih tvrtka ili destinacija ne može kontrolirati, a oni mogu imati veliki utjecaj na uspješnost poslovanja. Gledajući s aspekta određene destinacije ta okruženja uključuju sve političke, ekonomske, društvene i tehnološke utjecaje. Na uspješnost destinacije sigurno utječu političke odluke zemlje unutar koje se ta destinacija nalazi. Česte promjene zakona, pravila te razno raznih odluka nikako ne doprinose samoj stabilizaciji i napretku destinacije. Također, ekonomski učinci su jedni od najznačajnijih utjecaja na razvitak destinacije. Fiskalni nameti, porezi i prirezi, parafiskalna davanja, naknade i ostale tražbine mogu predstavljati velika ograničenja u razvitku destinacije u odnosu na konkurenciju. Pod društvenim utjecajima se podrazumijevaju razni socijalni čimbenici poput starosti stanovništva destinacije, stupnja obrazovanja, životnih navika, njihovih želja i mogućnosti, dok razvoj



tehnologije, sposobnost organizacije ili destinacije za učenjem i prihvatom novih načina rada, brzina prilagodbe novim inovacijama i sl. spadaju pod najznačajnije tehnološke utjecaje.

Nadalje, marketinški stručnjaci ulažu dosta vremena i novca u istraživanje želja i potreba gostiju i kupaca. Nekada prije te su informacije bile puno dostupnije i lakše su se dobivali podaci što danas nije slučaj. Potražnja je izrazito promjenjiva, ponuda je lako dostupna i sve to je dovelo do toga da je danas potreba za marketinškim stručnjacima izrazito velika. Ono što navedeni stručnjaci istražuju kod gostiju ili kupaca su sljedeće karakteristike:<sup>10</sup>

- ekonomske- uključuju osobne prihode pojedinca, odnose prema štednji, volju za trošenjem, odnos prema bankama tj. kreditima i kamatama. Bitno je pratiti ekonomsku situaciju i kako kupci reagiraju na istu, na inflacije, recesiju i slično.
- kulturne- tu su sve vrijednosti, percepcije, želje, ponašanja koje neka osoba je naučila od svoje obitelji ili ostalih instituciju tijekom svoga života. Kulturne karakteristike je teško definirati, a marketinški stručnjaci pokušavaju uočiti kulturološke pomake kako bi lakše definirali proizvode. Na primjer u zadnje vrijeme jedan od kulturoloških pomaka je sigurno da se ljudi sve više okreću zdravom životu, održavanju dobre kondicije što je izazvalo veliki broj restorana s makrobiloškom i bez glutenskom prehranom.
- Osobne- ovo se odnosi na starost kupaca, fazu životnog vijeka, zanimanje, način života, mišljenje o sebi i ostalo. Kod ljudi se mijenjaju potrebe s obzirom da li su u mlađoj, srednjoj ili starijoj životnoj dobi, da li su samci ili su u braku, da li imaju djecu i slično. Također način života bitno utječe na potrebe. Time se više bavi psihologija tako da je važno da marketinški stručnjaci imaju znanja i s tog područja.
- socijalne- tu spadaju utjecaji obitelji, prijatelja, kolega, društveni status i uloga u društvu. Ovi utjecaji utječu na stavove osobe i na način koji osoba doživljava samu sebe. Isto tako izlažu osobu novim ponašanjima i načinima života kao što i vrše pritisak dok se ta osoba ne uklopi. Tako se stvaraju „grupe potrošača“ i vrlo je važno da marketinški stručnjaci dopru do vođe mišljenja jer upravo oni imaju veliki utjecaj na mišljenje drugih.
- Psihološke- to su percepcija, motivacija, učenje, uvjerenja i stavovi. Potrebe kada dosegnu zadovoljavajuću razinu intenziteta postaju motiv. To je zapravo ona potreba koja je dovoljno jaka da usmjeri osobu prema traženju zadovoljenja. Takva motivirana osoba je spremna djelovati, a način na koji će djelovati određuje njezina percepcija

---

<sup>10</sup> Meler, M., (2005.) Osnove marketinga, str. 45.

situacije. Dvoje ljudi može biti jednako motivirano, ali mogu u istoj situaciji reagirati potpuno različito jer potpuno različito percipiraju situaciju. Kada ljudi djeluju oni tada i uče. Pod učenjem se smatraju sve promjene u ponašanju pojedinca koje nastaju iskustvom. Kako uče tako stvaraju stavove i uvjerenja što zauzvrat utječe na njihovo ponašanje pri kupnji.

Od navedenih, kulturne karakteristike su najosnovniji uzrok želja i ponašanja gostiju i kupaca, dok su najčešće ekonomske karakteristike presudne za odabir.

Na temelju dobivenih podataka iz istraživanja i analiziranja definiraju se marketinški ciljevi. Donose se kratkoročni i dugoročni ciljevi što destinacija želi postići u određenom periodu. Vrlo je važno da ciljevi koji se donose budu u skladu s ostalim ciljevima destinacije ili poduzeća, da su realno dostižni te da potiču napredak.

Kako će se ti ciljevi ostvariti govori strategija. Definiranje marketing strategije je dosta složen i dugotrajan proces. Sastoji se od tri dijela. Prvi dio je *segmentacija tržišta* unutar koje se definiraju segmenti ili zasebne grupe kupaca s različitim potrebama, karakteristikama ili ponašanjem. Nakon segmentacije je *odabir ciljnog tržišta* koji se radi tako da se pomoću određenih mjerila vrednuje privlačnost grupe te se na temelju dobivenih rezultata odabire ciljni segment ili više njih. Ti odabrani ciljni segmenti su zapravo grupe kupaca ili gostiju na koje će se strategija usmjeriti. Treći dio je *pozicioniranje* što zapravo znači smještanje tog proizvoda ili usluge na jasno i poželjno mjesto u glavama potrošača u odnosu na konkurenciju. Kod pozicioniranja je jako važno imati tkz. konkurentnu prednost. To je prednost nad konkurencijom koja je dobivena ponudom veće vrijednosti za kupca ili davanjem „više za manje novca“.

Programa nastupa na tržište ima jako puno. Koji program će odabrati organizacija ovisi o vrsti strategije, konkurenciji, tržištu i proizvodu odnosno usluzi. Usluge su sve one aktivnosti, zadovoljstva ili koristi koje su ponuđene na prodaju. Glavna razlika između proizvoda i usluge je u tome što su usluge neopipljive i ne rezultiraju vlasništvom. Ostale karakteristike usluga su:<sup>11</sup>

- Nedjeljivost- usluge se prvo prodaju pa se onda proizvode i konzumiraju. Razlika od proizvoda koji se prvo proizvode, stavljaju na zalihe, distribuiraju, prodaju pa tek kasnije konzumiraju. Nedjeljivost usluga znači da se usluge ne mogu odvojiti od onih

---

<sup>11</sup> Armstrong, G., Kotler, Ph.,(2005.) Uvod u marketing, str 652.

koji ih pružaju. Npr. hotelska soba se prvo prodaje pa gosti moraju doći u destinaciju i određeni hotel da bi mogli koristiti uslugu smještaja u toj hotelskoj sobi. U toj prodaji su prisutni na licu mjesta i pružatelj i potrošač što je velika značajka usluga u odnosu na proizvode. Još jedna značajka nedjeljivosti je ta da su i drugi gosti prisutni ili su uključeni u pružanje same usluge.

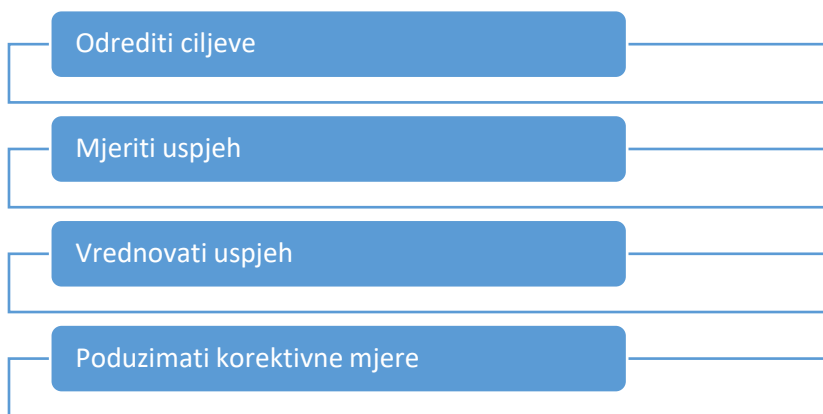
- Promjenjivost- znači da sama kvaliteta pružene usluge ovisi o tome tko je pruža, kad je pruža, gdje i kako je pruža. Stoga je puno teže kontrolirati kvalitetu usluga u odnosu na proizvode. Kod ove karakteristike razliku čine sami zaposlenici. Npr. u određenom restoranu može biti da jedan konobar odlično poslužuje i da su gosti prezadovoljni, dok drugi konobar koji s njim radi može biti spor i neugodan. Zbog toga je vrlo važno provoditi stalne kontrole zaposlenika i imati mehanizme motivacije.
- Prolaznost- podrazumijeva da se usluge ne mogu slladištiti kao što se mogu proizvodi. Usluge se ne mogu spremirati u skladište i kasnije koristiti. Jednu noć neprodana soba u hotelu je zauvijek izgubljeni prihod. Prolaznost usluga ne predstavlja toliki problem kad imamo veliku potražnju, kao npr. u turističkoj sezoni kada se gost ne pojavi u hotelu, jer je velika mogućnost da će doći drugi walk-in gost koji će popuniti tu sobu. Prolaznost predstavlja problem kada je promjenjiva i nestabilna potražnja. Zbog toga, organizacije to pokušavaju riješiti različitim cijenama-tj. naplaćivanje manjih cijena u periodima manje potražnje kako bi se privukli gosti u te periode.
- Neopipljivost- usluga znači da se one ne mogu vidjeti, okusiti, opipati, pomirisati prije nego što ih se kupe. Budući da kupci nemaju opipljive karakteristike usluga kod njih je neizvjesnost velika. Zbog toga oni traže neke signale tj. recenzije o kvaliteti usluga. Najčešće donose zaključke na temelju iskustava drugih, lokaciji, opremi, slikama i sl.
- Nepostojanje vlasništva- kupac tj. gost ima pristup usluzi samo na određeno vrijeme. Za razliku od proizvoda kod kojih, kad ih potrošači kupe, isti postaju njihovi vlasnici, kod usluga kad ih kupci kupe onda im vlasnici usluge daju na korištenje samo za određeni period.

Zbog navedenih karakteristika diferencijacija usluga u turizmu mnogo je teža i donosi brojne izazove od diferencijacije proizvoda. Radi toga je vrlo važno pri odabiru programa nastupa na tržište izgraditi „jaki“ brend ili marku. Čak i kada su konkurentne ponude dosta slične, gosti mogu prepoznati razliku ovisno o imidžu usluge ili imidžu pružatelja usluge. Imidž bi trebao otkriti glavne razlike i glavne prednosti usluge. Međutim, put od usluge do marke nije tako

jednostavan i ne može se dogoditi preko noći. O tome će više biti govora u sljedećem podnaslovu.

Kao i kod drugih planova, tako i kod marketinških često dolazi do promjena pa se mora stalno raditi kontrola marketinga. Kontrolom se mjere i vrednuju rezultati te se poduzimaju neke korektivne mjere ako je potrebno da bi se postigli ciljevi. Takva operativna kontrola se vrši stalno te se rezultati dobiveni tom kontrolom koriste kao dobro sredstvo za stratešku kontrolu cjelokupnog poslovanja. Proces kontrole je iznesen na sljedećem prikazu.

Slika 6. Proces kontrole



Izvor: Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, Osnove marketinga, 74.

### 3.3. Brend

Brending je proces stvaranja imidža ili identiteta proizvoda, usluge, destinacije, osobe. Rezultat tog procesa je marka ili brend. To je skup mišljenja, doživljaja, osjećaja koje stvaraju potrošači, zaposlenici, poslovni partneri ili investitori.

Brend je engleska riječ za žig, a koristila se još u prošlosti za žigovanje krava kako bi kauboiji međusobno na Divljem zapadu razlikovali svoja krda.

U početku tog procesa marka služi kao sredstvo identifikacije, a kada potrošači ostvare emocionalnu vezu s istom onda taj proizvod postaje brend. Sukladno tome, temelj za uspostavljanje uspješnih odnosa s potrošačima je razumijevanje njihovih želja, potreba,

frustracija ili motivacija. Upravo ti emocionalni činitelji najviše utječu na odnos potrošača prema marki te određuju snagu same marke.<sup>12</sup>

U današnjem vremenu, u moru poznatih i velikih kompanija i destinacija pravi je izazov za nove proizvođače, poduzeća, destinacije probiti se na tržište i stvoriti prepoznatljivi imidž. Razliku između onih koji u tome uspiju i onih manje uspješnih čine dodatne vrijednosti koje ta marka pruža potrošačima. Takvi proizvodi ili usluge moraju ne samo zadovoljiti potrebe i želje potrošača ili gostiju, već trebaju pobuditi njihov entuzijazam i želju za doživljajem.

Kako bi se navedeno postiglo važno je identificirati potrošače, otkriti što oni troše, zašto i kako kupuju, kakav odnos imaju prema markama, koje su im navike i osjećaji itd. U taj proces je bitno da se uključe svi unutar organizacije jer bi se na tome trebala temeljiti daljnja strategija stvaranja brenda. Osim strategije kreiraju se vizija i misija te provodi njihova implementacija. Sve navedeno služi kao podloga za stvaranje identiteta marke.

Prema svemu rečenom, izgradnja brenda je najznačajnija funkcija marketinga. Cilj je da se kupnja određenog proizvoda ili usluge dogodi mnogo prije u glavama potrošača nego što do samog čina kupnje dođe. To se postiže dobrim pozicioniranjem samog proizvoda u svijesti potrošača.<sup>13</sup>

Unutar marketinškog procesa branding se javlja nakon segmentacije i pozicioniranja. Branding kreće od stvaranja identiteta i ne može se odvojiti od vizije i misije samog poslovanja. Mnogi rade velike pogreške prilikom stvaranja brenda jer prevelike pozornosti daju dizajniranju, grafici i samom oglašavanju brenda. Zapravo je to kraj samog procesa brendiranja, dok se u početku procesa najvažnije sjediniti s vizijom, misijom i konceptom poslovanja kako bi se stvorile različitosti. Model brandinga je prikazan na sljedećem prikazu.

---

<sup>12</sup>Pavlek, Z., (2008.) Branding, kako izgraditi najbolju marku, str.10:13.

<sup>13</sup> Vranešević T. (2007.) Upravljanje markama, str. 15.

Slika 7. Model brandinga



Izvor: Pavlek, Branding, kako izgraditi najbolju marku,52.

Sve gore navedene faze ne mogu se promatrati odvojeno, već sve zajedno čine proces brendinga. To je proces koji je, kao i svaki drugi, neprestano u tijeku, koji ne završava jer se povratnim informacijama dobivaju novi inputi koji su temelj za stvaranje novih outputa. Informacije koje se prikupljaju i svo znanje određene organizacije predstavlja „*marketing intelligence*“. U to su uključene sve analize, istraživanja, iskustva, izvori za neke nove, ali i za postojeće aktivnosti. Vrlo je važno da ovaj dio ne postane suhoparan i da se ne izgubi kreativnost. Najvažniji resurs svake organizacije, poduzeća ili destinacije su ljudi odnosno ljudski potencijali, znanja, iskustva, ideje i sl. Sve informacije i istraživanja su dobrodošla, ali kao pomoć zaposlenicima pri kreiranju novih ideja, a ne kao teret kojim bi prevelika zaokupljenost analizama dovela do manjka kreativnosti.

Sljedeća faza su vizija i misija. Vizija je temeljna odrednica smjera kretanja organizacije u zadanom vremenu i prostoru. Ona definira budućnost, govori na kojem području će se djelovati, kome će se namijeniti usluge, koje će se poslovne aktivnosti razvijati, kakvu destinaciju želimo vidjeti za nekoliko godina, ili što želimo postići na tržištu. Vizija nije sadašnje stanje nego ona prikazuje stanje do kojeg se želi doći ili kojem se teži. Kod većine poduzeća ona se objavljuje javno jer se time želi dati svima do znanja što se želi postići te kako bi je zaposlenici, poslovni partneri te klijenti i gosti uvažavali i zajedno radili na ostvarenju iste. Nema smisla donositi

viziju, ako je svi unutar organizacije i oni vanjski suradnici nisu usvojili, prihvatili i trudili se ostvariti je.

Misija iznosi namjere organizacije. Ona predstavlja stajalište o svrsi organizacije i njome se identificiraju područja i domeni njezinih djelatnosti-usluga ili proizvoda te održava njezine vrijednosti i prioritete. Najčešće je misija je od osnivača razlog pokretanja poslovanja. Kako se poslovanje kreće tako i misija počne zastarijevati. Uspješne tvrtke stalno moraju obnavljati potragu za svrhom tj. moraju stalno prilagođavati svoju misiju. Kako bi u tome uspijevale, organizacije bi trebale dati odgovore na sljedeća pitanja: *Kojim poslom se bavimo?*, *Što potrošači cijene?* *Zašto se bavimo tim poslom?* *Kakva smo organizacija?* *Po čemu smo posebni?* Navedena pitanja naizgled izgledaju jednostavna, no odgovori na ova pitanja su jedni od najtežih koje odgovorni u organizaciji trebaju definirati. Ako se misije svi dosljedno drže i primjenjuju, onda sigurno neće izostati ni uspjeh na tržištu. Takva misija je okvir za stvaranje brenda i za komuniciranje s tržištem. Kada se stvori brend, onda smo stvorili identitet, a njegov temelj je misija. Misija odražava emocije, ambijent, osjećaje, ideje pa i životni stil. Ona ujedinjuje napore svih unutar organizacije ili destinacije na putu ka njezinom ispunjenju. Zbog toga je važno da svi budu uključeni u donošenje misije, od najniže pa do najviše razine menadžmenta. Iz svega se može zaključiti kako je misija prvi korak u stvaranju identiteta tj. stvaranju različitosti, prepoznatljivosti, autentičnosti i unikatnosti.

Na pitanje kako viziju i misiju s papira prenijeti u djelo odgovara strategija. Strategija bi trebala odgovoriti na pitanje- kako? Postoji puno vrsta strategija. S obzirom na današnje burno i promjenjivo okruženje, uspješne organizacije nemaju jednu strategiju, već su to većinom kombinirane strategije koje su sposobne prilagoditi se na sve očekivane, ali i na neočekivane promjene u okruženju.

Dio strategije je sigurno i stvaranje brenda. To je možda i najistaknutija vještina marketinških stručnjaka, a odnosi se na sposobnost kako stvoriti, održati, štititi i proširiti brend svoje usluge ili proizvoda. Važnost brenda danas u svijetu je postala toliko snažna da je trenutno jako malo proizvoda koji nemaju svoju marku. Takvi proizvodi, koji nisu brend, nazivaju se generički. Oni su manje privlačni i jeftinije su verzije skupih proizvoda. Zbog toga ni ne čudi veliki interes proizvođača za kreiranjem brenda – brendirani proizvodi i usluge u pravilu postižu više cijene na tržištu. O tom procesu će biti govora u sljedećem podnaslovu.

Kreiranje i stvaranje brenda će zasigurno pomoći boljem pozicioniranju na tržištu. Temelj pozicioniranja je vrijednost koju ta usluga ili proizvod nudi. Brojna istraživanja su dokazala da

potrošači odabiru one proizvode i usluge koje im daju najveću vrijednost. Stoga cilj pozicioniranja je pozicionirati brend na ključnim prednostima u odnosu na konkurenciju. Kotler nudi pet prijedloga vrijednosti koje tvrtke najčešće koriste prilikom pozicioniranja brenda:<sup>14</sup>

- **Više za više:** to znači da se daje najskuplja usluga i naplaćuje se po većoj cijeni kako bi se pokrili svi troškovi. Time se postiže prestiž. Za primjer se mogu uzeti poznati hotelski lanci poput Hilton ili Ritz-Caltona. Oni nude superiornu kvalitetu, stručnost, visoke standarde, visoki stil i izvedbu, ali to i naplaćuju po visokoj cijeni. Takve usluge uz prestiž simbolizira i status i uzvišen način života. Međutim, brendovi koji nude više za više mogu biti dosta ranjivi jer u vrijeme ekonomskih padova, kad kupci postaju dosta oprezniji u trošenju, njihova prodaja može biti dosta rizična.
- **Više za jednako:** strategija za nove organizacije koje „napadaju“ tržište i žele ponuditi jednako po nižoj cijeni kao i oni koji nude više za više.
- **Jednako za manje:** ova vrsta pozicioniranja može imati snažan utjecaj na isto. To su organizacije koje nude jednako iste proizvode kao konkurenti, ali po dosta nižim cijenama. Te tvrtke ne tvrde da nude različite ili bolje proizvode nego iste proizvode po sniženoj cijeni. Ti popusti se temelje na velikoj kupovnoj moći i operacijama koje zahtijevaju manje troškove.
- **Manje za mnogo manje:** tržište za ovakve brendove je veliko. Tomu je tako iz više razloga, a najveći je taj da mnogi ne mogu uvijek priuštiti „ono najbolje“. U većini slučajeva će se mnogi zadovoljiti s manjom, ali zadovoljavajućom kvalitetom ili će se odreći nekih dodatnih karakteristika u zamjenu za nižu cijenu. Primjer ovakvog pozicioniranja su brojne nisko tarifne avio-kompanije. Nije uvijek slučaj da usluge koje nude manje za mnogo manje koriste ljudi s niskom platežnom moći. Na primjer ove niskobudžetne letove koriste i brojni poslovni putnici koji žele smanjiti putne troškove ili vlasnici vila na moru koji žele i po nekoliko puta godišnje ići na odmor.
- **Više za manje:** ovo je vodeći prijedlog za pozicioniranje. Većina poduzeća tvrde da to i nude, no u praksi to i nije baš tako. Dugotrajno gledano, tvrtkama nakon nekog vremena postaje jako teško održati pozicioniranje na takav način. Dati više znači i imati više troškove, a naplatiti manje znači od prodaje uprihoditi manje novca, pa je te dvije strane bilance jako teško uskladiti.

---

<sup>14</sup> Pavlek, Z., (2008.) Branding, kako izgraditi najbolju marku, str.24



U svakom slučaju svaki od ovih prijedloga ima svoga kupca tj. tržište. Koji će prijedlog odabrati organizacija za svoj brend ovisi o potrebama i željama njezinih ciljnih tržišta. Uspješne organizacije su one koje odaberu svoju dobitnu strategiju pozicioniranja, odnosno onu koju će potrošači prepoznati, a koja je u isto vrijeme dugoročno održiva.

Nije dovoljno tek uvesti uslugu ili proizvod na tržište. Poznato je da nakon određenog vremena, bez obzira na sve pripreme koje su prethodile, svaki proizvod i usluga dožive tkz. zasićenje tržišta. To znači da s vremenom potrošači gube interes za postojećim proizvodima, traže nešto novo, modernije, izazovnije, drugačije, nešto što do sad nisu imali ili probali. Uz to, utjecaj konkurencije je sve jači, puno je konkurenata koji kopiraju ili nude nešto više za jednako ili nešto jednako za manje. Važno je da organizacije ili odgovorna tijela znaju upravljati brendom u svim njegovim životnim ciklusima. Postoji puno izazova s kojima se treba boriti na tržištu. Jedan od najvažniji je da treba pronaći način da se ponuda održi što je duže moguće na visokoj razini. Rješenje za to je ili uvesti nešto novo, promijeniti postojeći proizvod potrebama kupaca ili pronaći kompletno novu ponudu koja će zamijeniti postojeću. Potrebno je ponuditi neku inovaciju, neku novu ideju koja će biti ponuđena potrošačima pomoću koje će se stvoriti nove vrijednosti za određenu uslugu ili proizvod koje do sad nisu imale. Kada je potreba za nečim novim, odnosno kada je potrebno inovirati, odlučuje životni ciklus proizvoda ili usluge. To je zapravo kretanje same prodaje i profita kroz određeni period. Životni vijek proizvoda ili usluge ima sljedeće faze:<sup>15</sup>

1. Razvoj – kreće od same ideje pa do realizacije ponude. Tu je prodaja na nuli, a investicijski troškovi su visoki.
2. Uvođenje- kreće kada proizvod dođe na tržište. Potrebno je dosta vremena i prodaja ide pomalo. Profit je jako mali ili je negativan. Troškovi promidžbe su dosta veliki
3. Rast- kreće usporedno s rastom prodaje. Do ove faze dolaze proizvodi koji su zadovoljili potrebe potrošača. Oni prvi kupci će proširiti dobar glas o ponudi, a novi će slijediti njihov primjer. Rast će privući i nove konkurente koji će pokušati kopirati ponudu i poboljšati je. Prodaja je u porastu, cijene su jednake ili su malo niže nego što su bile u početku. Kako prodaja raste tako je i profit veći. To je prilika da se povećaju promidžbeni troškovi te da se radi na poboljšanju kvalitete ponude. U ovoj fazi je važno ući u podsvijest kupaca, odnosno stvoriti situaciju u kojoj kupci vjeruju brendu.

---

<sup>15</sup> Armstrong, G., Kotler, Ph.,(2005.) Uvod u marketing, str. 61.

4. Zrelost- kreće kada rast uspori. Ova faza u većini slučajeva traje najduže i predstavlja veliki izazov za ponuđače. Ovdje je utjecaj konkurenata naj snažniji. Dolazi do manje prodaje, što znači i manji profit. Mnogi ovdje „gube bitku“. Mogu se smatrati uspješni oni koji se odupru napadima konkurenata i pokrenu ponovni rast. To nije lako napraviti te je potreban veliki napor odgovornih unutar organizacije kako bi se ponudilo nešto novo, što će potaknuti ponovni rast. Tu nastupaju inovacije. U ovoj fazi je vrlo važno naći nešto novo ili modificirati postojeće kako bi se opstalo.
5. Opadanje - kreće kada prodaja određenog brenda opadne. Opadanje može biti brzo ili sporo. Prodaja može pasti na nulu ili biti jako blizu nule, što će s vremenom postati teret poduzeću i jednostavno neodrživo.

Vidljivo je iz navedenog da se inovacije događaju u fazi zrelosti. Brend, bez obzira koliko dobar bio, u jednom trenutku mu sigurno potražnja pada. Postoje tri načina kako unijeti inovaciju:

- Razvoj tržišta - to se radi na način da se organizacije ili destinacije okreću novim tržištima- repozicioniranje.
- Razvoj usluge ili proizvoda - podrazumijeva modificiranje postojećih usluga ili proizvoda kako bi im se povećala kvaliteta što bi dovelo do novih kupaca i povećanja potražnje za istima. Mnogi dodavaju neke nove karakteristike postojećoj ponudi, kao npr. povećavaju sigurnost, udobnost, dok drugi pokušavaju poboljšati stil i privlačnost postojeće ponude.
- Marketinška inovacija- to je zapravo poboljšanje marketinškog spleta. Povećanje prodaje tako što se spuste cijene, poboljšaju oglašivačke usluge, uvedu novi tržišni kanali ili pak ponude neke nove usluge ili proizvodi koji se do sad nisu nudili.

Posljednja faza u procesu brenda je izrada marketing plana i izgradnja komunikacijske platforme. Svaka organizacija, bilo to tvrtka ili destinacija, trebaju imati marketing plan kako bi plasirali brend. Marketinški plan se razlikuje od organizacije do organizacije, a u većini slučajeva bi trebao sadržavati sljedeće stavke:<sup>16</sup>

- Izvršni sažetak
- Trenutna marketinška situacija
- SWOT analiza
- Ciljevi i problemi

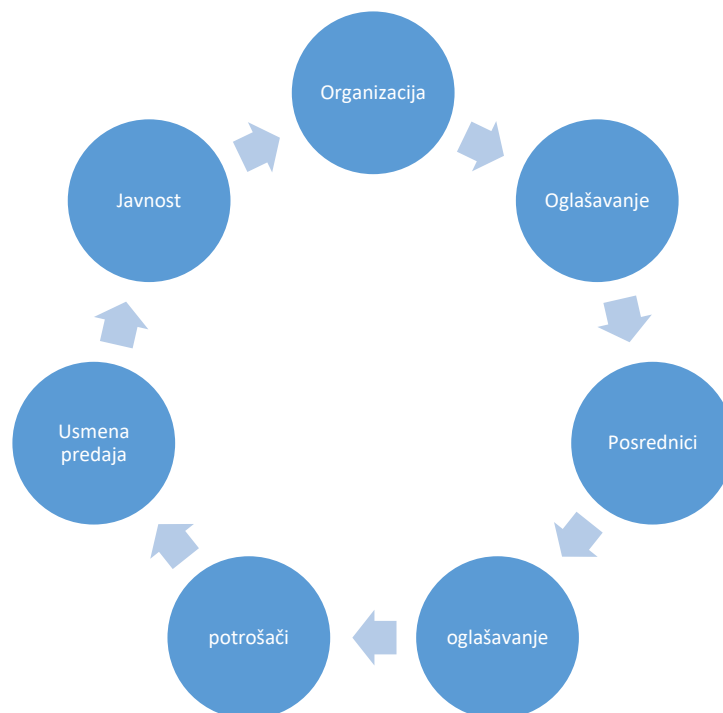
---

<sup>16</sup> Armstrong, G., Kotler, Ph.,(2005.) Uvod u marketing, str. 68.

- Marketinška strategija
- Programi aktivnosti
- Proračuni
- Kontrole

Izgradnja komunikacijske platforme nije toliko lak posao kako ga mnogi smatraju. Uz sam razvoj proizvoda vrlo je važno da odgovorni znaju komunicirati s kupcima, dobavljačima, posrednicima, partnerima i drugima. S obzirom na navedeno smatra se da je komunikacija ključni element u naporima tvrtke da izgradi dobre odnose s kupcima. Danas je važnost komunikacije shvaćena na dosta visokoj razini, tako da tvrtkama nije u pitanju trebaju li komunicirati s kupcima, već koliko treba potrošiti na komunikaciju i na koje načine komunicirati. Ovo je dovelo i do otvaranja brojnih marketinških agencija za oglašavanje koje mnogi unajmljuju da bi izradili oglase, komunicirali s kupcima, a sve u cilju poboljšanja prodaje. Marketinški komunikacijski sustav izgleda kao na sljedećem prikazu.

Slika 8. Marketinški komunikacijski sustav



Izvor: P. Kotler, Osnove marketinga, 720.

Dizajn brenda, njegova cijena, boja i oblik, osobe koje ga prodaju, način na koji se prodaje- to sve komunicira s gostima na neki način. Iz ovog prikaza je vidljivo da cijeli marketinški splet mora bit koordiniran kako bi se ostvario maksimalni komunikacijski učinak.

Specifičnost komunikacije danas je u tome što se sve više ponuđača okreće manjim tržištima, odnosno udaljuju se od masovne potražnje. Sve su više fokusirani na manje tržišne segmente i izgradnju kontakata s njima. Druga specifičnost je u tome što je tehnologija napredovala, što pomaže da se dođe do specifičnih marketinških segmenata. Uz to su se razvili i novi komunikacijski kanali pomoću koji se može doći točno do određenih kupaca, kojima je ponuda i namijenjena. Bitan dio komunikacije je i promidžba odnosno promidžbeni splet. Taj splet čine sljedeći alati:

- Oglašavanje- to je svaki plaćeni oglas ili svaki oblik prezentacije brenda
- Osobna prodaja- to je prezentacija od strane samog osoblja koje nudi brend
- Unapređenje prodaje- to su neki poticaji koji su najčešće kratkotrajni, a za cilj imaju poboljšanje prodaje brenda
- Odnosi s javnošću- to je izgradnja dobrih odnosa sa svima koji su uključeni, bilo izravno, bilo neizravno u sami proces brendiranja
- Izravni marketing- to su direktne veze s ciljnim kupcima u svrhu dobivanja informacija i očuvanja trajnih odnosa s njima.

Kod navedenih promidžbenih alata svaka organizacija mora odlučiti do koje će ih mjere koristiti. Podloga za vanjske komunikacije je da organizacije prvo trebaju integrirati svoje interne, unutarnje, komunikacijske kanale. Nakon toga se odlučuje za promidžbeni splet, pažljivo se koordiniraju komunikacijske aktivnosti i vrijeme odvijanja istih, a sve u cilju poboljšanja prodaje brenda.

## 4. Upravljanje destinacijom

Riječ destinacija znači odredište, tj. cilj. Destinacija u turizmu predstavlja razlog putovanja, a turistička ponuda koja se nudi unutar destinacije izaziva posjete. U destinacijama je vrlo važno postići homogenost između ponude koja se nudi turistima i potreba koje ima lokalno stanovništvo. Destinacije su vrlo promjenjive jer se mijenjaju pod pritiskom turizma i potražnje kao i zbog „zastarjelosti“ ponude. Osnovni ciljevi turističke destinacije su:<sup>17</sup>

- Osigurati kvalitetu gostima
- Osigurati dugoročnu postojanost domicilnog stanovništva

Oba navedena cilja su podjednako važna. Osigurati zadovoljavajuću kvalitetu gostima je razumljivo jer turisti su ti koji dolaze u destinaciju i donose kapital, novac. Od njih u većini turističkih destinacija većina ljudi živi, t. većini je turizam glavni izvor prihoda. Stoga je razumljivo da cilj svake turističke destinacije mora biti turistima osigurati kvalitetu kojom će oni zadovoljiti svoje potrebe. Uz to, važno je da se osigura i dugoročna egzistencija lokalnog stanovništva. Ovdje se ne misli samo na novčanu egzistenciju, već i na životnu, odnosno uvjete dostojne za život lokalnog stanovništva, kako onih koji su izravno uključeni u turizam, tako i onih koji nisu direktno dio turističke ponude destinacije. Zbog toga je aktualan zadnjih godina pojam održivog razvoja u turizmu. Svrha ovog koncepta je održivi razvitak destinacije uz umjereno korištenje okoliša koje će sačuvati njegovu kvalitetu, tako da se ne ugrozi ekonomska, ekološka i društvena kvaliteta za buduće naraštaje. U svakom slučaju bolje je čekati pravu priliku za razvoj nego ugroziti glavne resurse koji čine turizam u cilju nekih kratkoročnih koristi.

Kod destinacija je specifično da se prodaja odvija na „licu mjesta“ te turisti moraju doći u nju da bi je „koristili“ tj. uživali u njoj. Kako bi se to ostvarilo potrebno je da se dogodi turističko putovanje. Pod pojmom turističkog putovanja se podrazumijeva više elemenata koje zajedno čine jedan splet, od samog putovanja, smještaja, aktivnosti, doživljaja i ostalog. Želja za turističkim putovanjem može biti bijeg od svakodnevnice, upoznavanje novih kultura, destinacija, približavanje novim ljudima ili jednostavno želja za odmoriti se. Često su želja i same mogućnosti pojedinca u kontrastu pa odluka o turističkom putovanju može ovisiti o sljedećem:<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> Magaš, D., Vodeb, K., Zadel, Z.,(2008.) Menadžment turističke organizacije i destinacije, str.29.

<sup>18</sup> Ibidem, str. 35:38

- Vrsti putovanja: danas ljudi putuju iz različitih motiva pa o time ovisi koju će vrstu putovanja odabrati. Neki se odlučuju na boravak u prirodi, avanturizam, zdrav život, drugi pak za umjetnost, posjet povijesnim znamenitostima, upoznavanje s drugim kulturama, dok neki preferiraju rekreaciju, odmor, uživanje. Može se zaključiti da vrsta putovanja ima jednako onoliko koliko i motiva turista.
- Udaljenosti: ovo se odnosi na udaljenost između mjesta stanovanja i destinacije. Kod nekih gostiju to je presudan element jer mnogi zbog velikih udaljenosti zaobilaze jako udaljene destinacije.
- Trajanju boravka i dužini putovanja: što je boravak kraći, to se biraju najčešće bliže destinacije koje su lakše dostupne, kako bi se manje vremena trošilo na putovanje. Isto tako, oni koji imaju prednost vremenske neograničenosti, često biraju neke udaljenije destinacije do kojih je teže doći, čime je automatski je dužina putovanja veća.
- Kvaliteti putovanja: to uključuje kvalitetu onoga što se nudi, tj. kvalitetu turističke ponude u destinaciji. Koja razina kvalitete je potrebna, ovisi od turista do turista, ali teži se uspostavi nekih općih standarda kako bi sva ponuda bila optimalne kvalitete.

Istraživanja su pokazala da unatoč navedenim varijablama, najčešće varijable o kojima ovisi turističko putovanje su:

- Vrijeme pojedinca
- Dohodak pojedinca

Pod vremenom se smatra slobodno vrijeme koje pojedinci imaju na raspolaganju i koje misle „potrošiti“ na turizam, dok je dohodak onaj višak koji ostane osobama nakon što podmire svoje primarne i fiksne troškove i koje misle utrošiti na turizam. S obzirom da turisti troše svoje dragocjeno slobodno vrijeme i svoj ušteđeni novac na turističko putovanje, za očekivati je da su im očekivanja koja imaju od destinacije velika. Turistička potražnja doživljava neku destinaciju kao jedan cjelokupni proizvod, od kojeg očekuju određenu razinu kvalitete. Turisti danas ne traže masovnost, bezličnost, već jedinstvenu i ujednačeno ponudu. Upravo iz tih razloga sve više i više jača trend razvoja posebnih oblika turizma, koji pojedinu destinaciju razlikuju od drugih.

Moglo bi se reći da destinaciju čine više faktora, ali ne zasebno djelujući, već u sinergiji jedni s drugima. Ti faktori mogu biti sljedeći:<sup>19</sup>

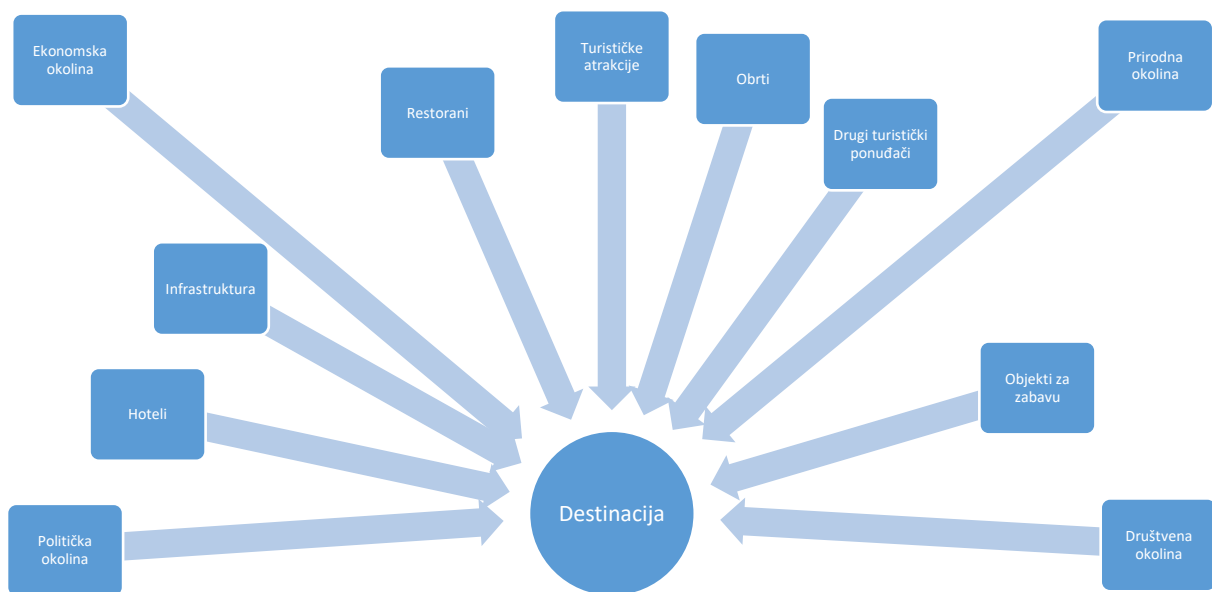
---

<sup>19</sup> Magaš, D., Vodeb, K., Zadel, Z.,(2008.) Menadžment turističke organizacije i destinacije, str. 39.

- Objekti za smještaj i prehranu
- Trgovine i ostali servisi
- Objekti za zabavu,
- Znamenitosti
- Atraktivnosti
- Krajolik
- Klima i vremenske prilike
- Lokalno stanovništvo
- Infrastruktura
- Strukture vlasti na razini destinacije i države
- Mjere i propisi i sl.

U grafičkom prikazu navedeno bi izgledalo kao na slici ispod.

Slika 9. Sustav destinacija



Izvor: D. Magaš, Turizam i globalni procesi, 54.

Uspješna destinacija podrazumijeva optimalno kombiniran i tržišno prilagođen prostor koji razvojem dominantnih sposobnosti u destinaciji svjesno stvara pretpostavke, koje će joj omogućiti dugoročne prednosti nad konkurencijom.

Vezajući se na prethodno poglavlje, marketing ima važnu ulogu u stvaranju destinacije, jer moderna koncepcija marketinga shvaća upravljanje destinacijom unutar koje su sve aktivnosti

usmjerene prema sadašnjim, ali i budućim zahtjevima tržišta. Uglavnom, tržišno pozicioniranje destinacije zavisi od tri osnovna elementa, a to su:

- Dostupnost- *fizička dostupnost turista*(ovisno da li dolaze automobilom, avionom, pješke, brodom), *javna dostupnost* (ceste i putevi, vremenska ograničenost i pristupačnost turistima), *moгуćnosti korištenja i razgledanja* (korištenje određenih atrakcija, mjere i propisi za razgledanje, naknade za korištenje, ulaznice), *informativne točke* (punktovi s informacijama, dostupnost informacija, obavijesne ploče, interakcija, prospekti, sanitarni čvorovi).
- Privlačnost- turistička privlačnost onoga što je turistima dostupno odmah ili ono što će im tek treba učiniti turistički uporabivo.
- Organiziranost- uspješnost u upravljanju svakim dijelom turističke destinacije

U tablici niže je dan prikaz vrsta destinacija s obzirom na motive dolaska u destinaciju.

Vrsta destinacije	Motiv	Aktivnosti
<b>Urbana</b>	Posao	MICE Obrazovanje – Religija - Zdravlje
	Odmor	Razgledavanje – Kupovina – Zabava – Kratki odmori
<b>Priobalna</b>	Posao	MICE
	Odmor	More – Sunce –Pijesak – Seks -Sport
<b>Planinska</b>	Posao	MICE
	Odmor	Skijanje – Planinski sportovi - Zdravlje
<b>Ruralna</b>	Posao	MICE
	Odmor	Relaksacija – Poljoprivreda – Učenje - Sport
<b>Destinacija Trećeg svijeta</b>	Posao	Istraživanje poslovnih mogućnosti
	Odmor	Avanture – Autentičnost – Humanitaran rad – Poseban interes
<b>Egzotična</b>	Posao	Sastanci - Poticaji
	Odmor	Posebne prilike – Medeni mjesec - Godišnjice

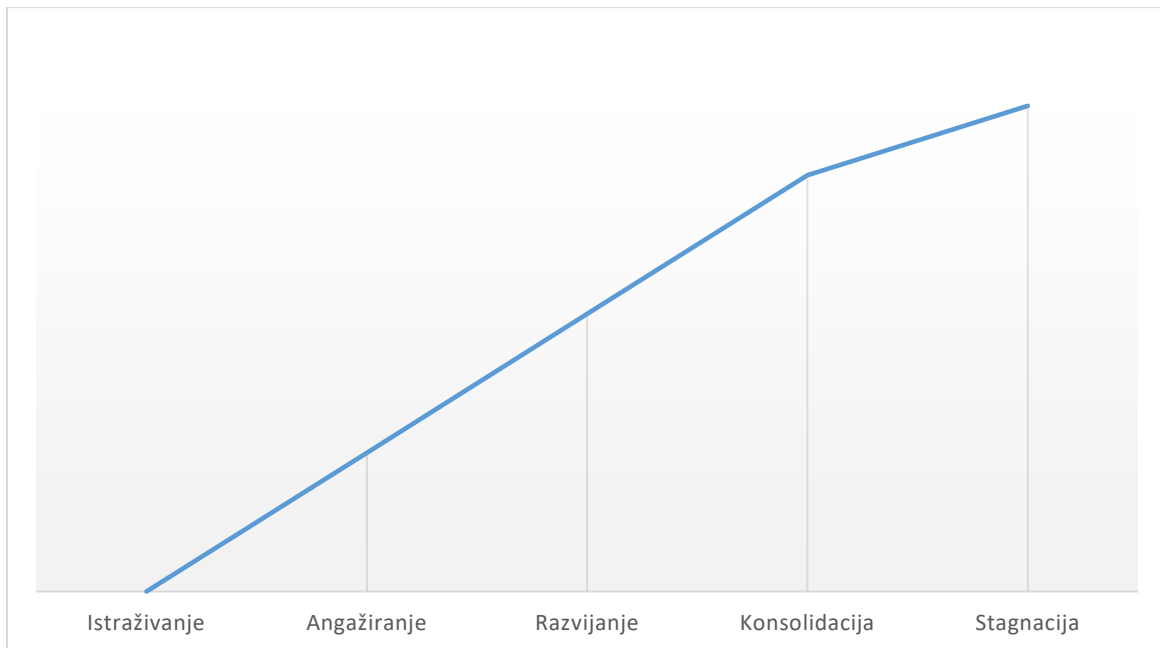
Izvor: Buhallis, D. (2000.), Marketing the competitive destination of the future, 20.str.



#### 4.1. Destinacija kao živi organizam

Kao i svaki proizvod, tako i turistička destinacija ima životni vijek tj. ciklus. Razlika od proizvoda je u tome što je destinacija živi organizam jer živi od ljudi, s ljudima i za ljude. Životni ciklus turističke destinacije izgleda kao na slici ispod.

Slika 10. Životni ciklus turističke destinacije



Izvor: obrada autora

Istraživanje je prva faza u razvoju destinacije, koju posjećuje mali broj turista, netaknuta priroda, krajolik. Većinom je siromašna ponuda i slaba promocija. Lokalno stanovništvo se tek upoznaje s turizmom i imaju veliku interakciju s turistima.

Angažiranje podrazumijeva povećanu ponudu za turiste, a kasnije i veću promociju. Broj turista i posjetitelja je veći nego u prvoj fazi. Destinacija postaje poznatija, formiraju se turističke destinacije i tržišna područja. Isto tako, nastaje potreba za boljom organiziranošću i boljom infrastrukturom.

Razvojna faza je sljedeća, koju obilježava veliki broj turista. Ona kreće s naglim porastom dolazaka velikog broja turista. Kad je srce sezone, turista je više nego lokalnog stanovništva. Često, manje destinacije ne mogu imati kontrolu nad razvojem, pa tu zadaću prebacuju na nacionalnu razinu. Zbog velike potražnje može se dogoditi da u nekim trenucima dođe do smanjenja kvalitete usluga.

Konsolidacija je faza u kojoj se i dalje bilježi rast broja turista, ali manjim intenzitetom nego što je to bilo u razvojnoj fazi. Još uvijek je taj broj turista viši u sezoni nego broj lokalnog stanovništva. Ovdje se već bolje destinacija snalazi, organiziranija je i iskusnija te je kvaliteta usluge već prepoznatljiva. Lokalno stanovništvo je uhodano i prilagođeno turistima. Destinacija je već postigla prepoznatljivo ime u svijetu turizma.

Stagnacija slijedi nakon konsolidacije, kada prestane rasti broj dolazaka i noćenja turista. To je znak da destinacija nije više moderna kao u početku ili da je konkurencija jača, tj. da nudi nešto novo ili bolje ili jeftinije. U ovoj fazi su potrebni veliki naponi da bi se zadržali postojeći brojevi. Destinacija postaje dosadna ili „već viđena“, stoga je potrebno uložiti dosta truda da bi se to postiglo.

Nakon stagnacije, destinacija ima dvije opcije: ili će propasti, ili će se pomladiti. Propadanje nastupa kada broj turista naglo padne, kada postane ovisna o malom broju turista, dnevnim izletnicima ili vikend-posjetiteljima. Bilježe se veliki gubici, kako materijalni tako i nematerijalni. Sva izgrađena infrastruktura postaje suvišna, neupotrebljiva, propada. Također, lokalno stanovništvo bilježi velike gubitke, mnogi ostaju bez posla, bilježe se velike emigracije i slično. Za razliku od propadanja, pomlađivanje je aktivnost koju destinacija poduzima u cilju ponovnog povećanja broja turista. Pomlađivanje nije lako postići, nije lako privući ponovno turiste koji su razočarani, ili one koji su čuli negativna iskustva. Potrebno je uložiti dosta truda, novaca i vremena da bi se to postiglo. Potrebno je vidjeti što to konkurencija nudi, a da je bolje od onoga što se tu nudi, napraviti kompletnu reorganizaciju, stvoriti novu, zanimljiviju ponudu, uložiti u modernije kanale distribucije i promidžbe i sve ostalo što bude potrebno kako bi se krajnji cilj postigao.

Naravno da navedena krivulja životnog ciklusa destinacije nije statična i nije ista za sve destinacije. Ona varira ovisno o dosta čimbenika, kao što su stupanj razvoja, tržišni trendovi, konkurentnost, čimbenici ponude, vladine odluke i politika, utjecaji turista i ostalo. Može se zaključiti da su turističke destinacije dinamične i njihov razvoj ovisi o brojnim čimbenicima, a oscilacije u razvoju će najviše ovisiti o željama, potrebama i motivima turista.

U pravilu, turistička destinacija bi morala imati sljedeće karakteristike:<sup>20</sup>

- ✓ Mora činiti prostornu cjelinu turističke ponude
- ✓ Mora raspolagati dodatnim elementima ponude

---

<sup>20</sup> Magaš, D., Vodeb, K., Zadel, Z.,(2008.) Menadžment turističke organizacije i destinacije, str.75.

- ✓ Mora biti orijentirana na tržište tj. turiste
- ✓ Mora biti neovisna o administrativnim granicama
- ✓ Mora se njome upravljati

## **4.2. Menadžment turističke destinacije**

Kao i u svakom poduzeću, tako i destinaciji treba netko tko će upravljati njome. Upravljanje tj. vođenje je jedna od pet funkcija menadžmenta. Uz planiranje, organiziranje, kadrovanje i kontroliranje. Svaka od ovih pet funkcija je podjednako bitna za ostvarivanje ciljeva destinacije. Stoga će u nastavku biti govora o svakoj od njih.

### **4.2.1. Planiranje**

Planiranjem počinje svaka aktivnost, pa je tako je početna funkcija svakog menadžerskog procesa. Planiranje turizma na svim razinama je jedan od najbitnijih elemenata za uspješni razvoj turizma destinacije. Planirati se ne može samo na razini turističke destinacije, već je potrebno planirati na svim razinama, od makro do mikro razina. Istraživanja su pokazala da takvo planiranje donosi dugoročne koristi te da se time izbjegavanju značajniji problemi. Isto kao što planove unutar poduzeća donose menadžeri, tako i unutar destinacije ih donose oni koji su odgovorni za njeno upravljanje. U Hrvatskoj su to direktori Turističkih zajednica zajedno s turističkim vijećem. Oni su ti koji donose planove, a ti planovi bi trebali dati odgovore na pitanja gdje se turistička destinacija nalazi, gdje se želi nalaziti u budućnosti i kako to postići. Pošto je turizam vrlo složena aktivnost koja uključuje više različitih područja ekonomije i društva, vrlo je važno da planovi koji se donose unutar destinacije budu dijelom strateškog plana. Na primjeru Republike Hrvatske to bi izgledalo kako u prikazu ispod.

Slika 11. Razine planiranja u Republici Hrvatskoj



Izvor: Z. Cerović, *Hotelski menadžment*, 188.

Iz navedenog prikaza je vidljiva sinergija između tri hijerarhije turističkog menadžmenta u Hrvatskoj i tri razine planiranja. Strateška razina planiranja je razina unutar koje se donose ciljevi i strategija kojom će se ti ciljevi ostvariti, odnosno upute za taktičku i operativnu razinu. Strateškim planom se utvrđuju glavne odluke o raspodjeli resursa, prioritetima i etapama odvijanja, akcijama koje su potrebne za ostvarivanje dugoročnih ciljeva i slično. Ova vrsta plana je podloga za taktičku razinu planiranja. Vrlo je važno da taktički planovi budu dio strateških planova, a isto tako da operativni budu dio taktičkih. Bitno je da svi „rade“ na ostvarivanju zajedničkih ciljeva, a ne da dođe do sukoba unutar razina planiranja. Kod ove razine planiranja se definiraju ciljevi specifičniji za odnosnu regiju, definiraju se aktivnosti za svaku operativnu razinu, kako bi se navedeni ciljevi i ostvarili. Taktički planovi su specifičniji i konkretniji i definiraju se na kraći rok od strateških. Najniža razina je operativno planiranje. Kao što sama riječ govori, to su planovi i zadaci koji su usmjereni na izvršavanje procedura i procesa. Na mikro razini se najbolje mogu definirati poslovi i zadaci koji će pomoći ostvarivanju strateških ciljeva. Kod destinacija je bitno da ti operativni ciljevi budu kontrolirani, što će rezultirati zadovoljnim turistima, ali i zadovoljstvom lokalnog stanovništva.

Ovakav planski pristup razvoju turizma je danas jako dobro prihvaćen, jer nailazi na mnogobrojne prednosti. Neke od tih prednosti se ogledaju u tome što svi unutar, ne samo destinacije, regije, već i unutar države rade za jedan zajednički cilj, a to je razvoj turizma uz očuvanje prirodnih i kulturnih resursa. Isto tako, ovakvim planiranjem se omogućuje

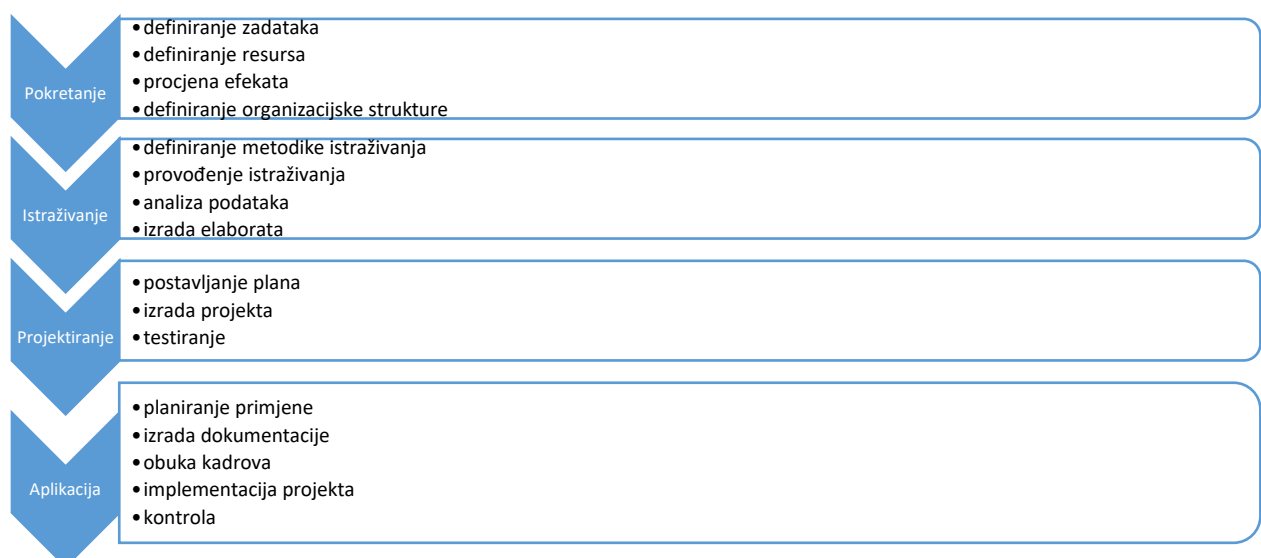
integriranost turističkih planova u razvojnu politiku države, čime se osiguravaju brojne ekonomske, društvene i ekološke prednosti. Također, jedna od prednosti sigurno je i postavljanje standarda, čime se stvaraju pretpostavke za razvoj elitnog turizma, a već se zna koje su prednosti takvih specifičnijih oblika nasuprot masovnosti.

Naravno, uz sve navedeno bitno je naglasiti kako posao planiranja ne završava kada se planovi donesu, već je bitno te planove konstanto ispitivati i prilagođavati potrebama i željama tržišta. Potrebno ih je prilagoditi novim okolnostima i budućim trendovima. Uz sve ove pretpostavke, ovakav način planiranja trebao bi dovesti do niza, kako za destinaciju, tako i za državu.

#### 4.2.2. Organiziranje

Na uspješnost ostvarivanja planova definitivno utječe koliko je dobro organizirana destinacija. Organiziranje kao sljedeća funkcija menadžmenta predstavlja alate za izvršavanje zadataka. To je proces unutar kojeg se postavlja adekvatna organizacijska struktura te se definiraju potrebne odgovornosti i autoriteti za uspješno ostvarivanje zacrtanih ciljeva. Cilj organiziranja je dobiti što bolja organizacijska rješenja, kojima će se ostvariti efikasnost, uz što manje ljudske napore. Naravno da to nije uvijek lako postići i da odgovorni unutar svakog poduzeća, pa tako i destinacije nailaze na brojne probleme. Stoga je u sljedećem prikazu navedeno kako bi proces planiranja trebao teći.

Slika 12. Faze organiziranja



Izvor: M. Buble, Projektiranje organizacije, 8.

Osnovni proizvod organiziranja, ako bi ga se tako moglo nazvati, je organizacijska struktura. Organizacijska struktura je jedan sustav veza i odnosa od najmanjih do najvećih razina destinacije. Destinacije imaju definirane svoje strukture koje se često mijenjaju ili prilagođavaju promjenama u okruženju. Najčešće organizacijske strukture destinacija mogu biti *prema zadacima* i *prema uslužnim procesima*. One destinacije koje svoju strukturu temelje na zadacima to znači da organiziraju posao prema glavnim zadaćama koje su im povjerene, dok one koje se temelje na uslužnim procesima imaju tkz. *product menagere* koji su odgovorni za optimiranje i prodaju na tržištu različitih segmenata ponude. Na primjeru Hrvatske organizacija turizma se ogleda unutar turističkih zajednica. One su osnivaju radi jačanja i promicanja hrvatskog turizma i gospodarski interesa svih onih koji su posredno ili neposredno uključeni. Turističke zajednice unutar svojih razina umrežavaju javni i privatni sektor na obostrano zadovoljstvo. Osnovne karakteristike nacionalne turističke organizacije su:<sup>21</sup>

- ✓ Javno-pravna organizacija: to znači da članovi određenih tijela moraju predstavljati nositelje turističke ponude i predstavnici jedinica lokalne samouprave
- ✓ Neprofitna organizacija: to znači da se one temelju na načelu opće korisnosti te su zakonom taksativno navedeni izvori prihoda.
- ✓ Obvezni oblici organizacije: turističke zajednice općina, gradova, regija, države
- ✓ Fakultativni oblici organizacija: turističke zajednice mjesta, nacionalnih parkova, parkova prirode, otoka, rivijera i sl.
- ✓ Članovi su obvezatni, dragovoljni i počasni: turistička zajednica ima obvezatne i počasne članove, a grada ili općine mogu biti i dragovoljni članovi.
- ✓ Kombinacija političke i administrativne podjele što proizlazi iz strukture nacionalne turističke organizacije i pravne osobnosti.

Okosnicu hrvatskog turizma čine turističke zajednice koje imaju svoja prava i obveze stoga u nastavku je pregled njihovih najznačajnijih zadataka.

#### ***Nacionalna turistička organizacija:***<sup>22</sup>

- koordinaciju rada svih turističkih zajednica
- donošenje strateškog plana

---

<sup>21</sup> Magaš, D., Vodeb, K., Zadel, Z.,(2008.) Menadžment turističke organizacije i destinacije, str. 48.

<sup>22</sup> Magaš, D., Vodeb, K., Zadel, Z.,(2008.) Menadžment turističke organizacije i destinacije, str. 50.

- turistička promocija unutar zemlje i u inozemstvu
- organiziranje informacijskog sustava
- otvaranje turističkih predstavništva i ispostava u inozemstvu
- poduzimanje mjera i aktivnosti za razvoj specifičnih oblika turizma
- pružanje potpore svim turističkim predstavnicama na svim razinama
- sudjelovanje u izradi strategije razvoja hrvatskog turizma
- vođenje evidencija

Slika 13. Logo Hrvatske turističke zajednice



Izvor: <https://croatia.hr/hr-HR>

***Regionalna turistička organizacija:<sup>23</sup>***

- promocija turističke ponude regije unutar zemlje i u inozemstvu
- obogaćivanje ukupne turističke ponude stvaranjem nove ponude poput selektivnih oblika turizma
- pružanje stručne i svake druge pomoći ostalim turističkim zajednicama unutar te regije
- koordinaciju rada i nadzor rada turističkih zajednica gradova i općina unutar regije
- sudjelovanje u sastavljanju taktičkog plana
- donošenje marketing plana regije

---

<sup>23</sup> Magaš, D., Vodeb, K., Zadel, Z.,(2008.) Menadžment turističke organizacije i destinacije, str. 52.

- poticanje, unaprjeđivanje i očuvanje svih postojećih resursa
- izrade godišnjih, polugodišnjih izvještaja i analiza podataka

Slika 14. Logo turističke zajednice Dubrovačko-neretvanske županije



Izvor: <https://visitdubrovnik.hr/>

***Lokalna turistička zajednica:<sup>24</sup>***

- poticanje i sudjelovanje u uređenju turističkog grada ili općine
- izdavanje promotivnih materijala
- organiziranje kulturnih, zabavnih, umjetničkih, sportskih manifestacija
- koordinacija svi subjekata koji su izravno ili neizravno uključeni u turizam grada ili općine
- poticanje akcija u cilju očuvanja turističkih resursa
- vođenje popisa turista kroz sustav e-visitor
- dnevno prikupljanje podataka i njihova tjedna i mjesečna obrada i analiza
- poticanje i sudjelovanje u aktivnostima obrazovanja i edukacije lokalnog stanovništva u vezi očuvanja prirodnih resursa, stranih jezika, specifičnih oblika turizma i svega onoga što je deficitarno u tom gradu ili općini
- promotivne aktivnosti u inozemstvu poput turističkih spotova ili sudjelovanja na sajmovima turizma

<sup>24</sup> Magaš, D., Vodeb, K., Zadel, Z.,(2008.) Menadžment turističke organizacije i destinacije, str. 53.



Slika 15. Logo Turističke zajednica grada Dubrovnika



Izvor: <http://www.tzdubrovnik.hr/>

Važnost Hrvatske turističke zajednice ali i zajednica regija i gradova se pokazala upravo lanjske 2020. i ove godine 2021. Svi znaju da je u Svijetu proglašena pandemija što je uzrokovalo velike gubitke u svim granama pa tako i u turizmu. Svijet je stao, ljudi su bili zatvoreni u svojim kućama, trgovine zatvorene, avioni gotovo da nisu ni letili, škole i vrtići nisu radili, mnogi ljudi su, nažalost, ostali bez svojih poslova. Destinacije i države koje ovise o turizmu pretrpjeli su velike gubitke i minuse. Pravi izazov za odgovorne u turizmu je bio i još uvijek jest privući turiste i osigurati im siguran boravak, ali ne samo njima nego i zaposlenim u turizmu i cjelokupnom stanovništvu. Naravno, da je to bilo jako teško postići jer Covid-19 je novi virus o kojemu se nije znalo gotovo ništa, a njegove posljedice su katastrofalne. S obzirom kojom brzinom i kojim intezitetom se pandemija širila i koliko se ljudi njome zarazilo radi se o najvećoj pandemiji u povijesti. Do sad se još nije dogodilo da je jedan virus krenuo u jednom dijelu zemaljske kugle i da se proširio na čitav Svijet te zaustavio normalno funkcioniranje života stanovništva. Uz navedeno, početkom 2020. godine se vjerovalo da će se dolaskom toplijih dana i početkom ljeta brojke smanjiti što, nažalost, nije se pokazalo točno. Korona virus je u turizmu imao velikog utjecaja, a najznačajne promjene su:<sup>25</sup>

- Visina dohotka koje turisti troše na putovanja i turizam se drastično smanjila s obzirom da su mnogi ostali bez posla ili su im smanjene plaće pa mjesta za štednju nema puno
- Smanjila se prometna povezanost između država, gradova, kontinenata
- Smanjila se i sloboda kretanja ljudi jer su na snazi bile mjere
- Pokazalo se da su najpogođeniji oni 65+ koji su inače jedni od najznačajnijih turističkih segmenata

---

<sup>25</sup>[http://www.iztg.hr/files/file/RADOVI/2020/COVID-19/Kre%C5%A1i%C4%87-D\\_Mikuli%C4%87-J\\_2020.pdf](http://www.iztg.hr/files/file/RADOVI/2020/COVID-19/Kre%C5%A1i%C4%87-D_Mikuli%C4%87-J_2020.pdf)

- Narušilo se povjerenje između turističke ponude i potražnje

Možda ova zadnja točka je i najveći problem jer inače se povjerenje gradi jako dugo i teško, ali to je jedina logička reakcija turista s obzirom na smrtonosni utjecaj pandemije.

Pošto je ovo ne zapanćena situacija u kojoj se cijeli svijet nalazi već gotovo dvije godine i pošto pandemiju nitko nije mogao predvidjeti za očekivati je da će destinacijama trebati dosta vremena za oporavak. Oporavak se neće dogoditi brzo, već će destinacije sigurno trebati proći kroz određene faze oporavka. Te faze bi trebale biti skoro jednake kao faze životnog ciklusa destinacije osim početne faze uvođenja. Za sigurno je kako se brojke s rekordne 2019. godine neće još dugo moći ostvariti. Za razliku od toga 2020.godina je u cijelom svijetu bila s rekordno malim brojevima u dolascima i nocenjema. Tako je bilo u i Hrvatskoj. Hrvatska je za turiste otvorila svoje granice 01.06.2020. te su tog ljeta gosti bili oni najlojalniji ili oni koji se nisu bojali virusa, a htjeli su uživati u ljepotama Hrvatske uz dosta niže cijene. To smanjenje cijena je bila jedina logična reakcija hoteljera i ostalih ponuđača na događanja u svijetu i Hrvatskoj.

Ovo iskustvo s pandemijom zasigurno je dovelo do promijene svijesti kod brojnih ljudi. A najznačajniji utjecaji se ugledaju kroz sljedeće:<sup>26</sup>

- Odnos prema prostoru- jedna od prvih mjera protiv Covida 19 je držanje distance što znači da ljudi imaju manje prostora za sebe kako bi se osjećali ugodno. Posljedično to utječe i na mnoge turističke sadržaje jer na istom prostoru ne može boraviti broj ljudi kao i inače čime definitivno neki ostaju zakinuti. Kod ljudi se razvila tkz. intolerancija na gužve pa će mnogi sadržaji koju su prije pandemije bili prihvatljivi i koji su izazivali masovnost morati se prilagoditi novom režimu ili će se morati redizajnirati ponuda.
- Odnos prema zdravstvenoj sigurnosti- ljudi su postali svjesniji koliko je važna osobna ili i javna higijena. Danas, više nego ikad, je potreba za higijenskim stadardima pojačana. Teži se zdravstvenoj i higijenskom izvrsnosti. Destinacije se moraju medicinski opremiti, napraviti informativne pultove, punktove za testiranje, omogućiti cijepljenje turistima, osigurati dovoljan broj sanitarnih čvorova, brinuti o higijeni svih javnih površina i sl.
- Odnos prema okolišu- vidljivo je da prošle godine kad je “ sve stalo” kako je još uvijek moguće oporaviti okoliš. Zabilježeno je veliki pad emisija CO2 i smanjenje zagađenosti

---

<sup>26</sup>[http://www.iztg.hr/files/file/RADOVI/2020/COVID-19/Kre%C5%A1i%C4%87-D\\_Mikuli%C4%87-J\\_2020.pdf](http://www.iztg.hr/files/file/RADOVI/2020/COVID-19/Kre%C5%A1i%C4%87-D_Mikuli%C4%87-J_2020.pdf)

zraka pogotovo u velikim gradovima. Kao nikada do sad su se ljudi senzibilizirali u vezi pitanja o okolišu, očuvanju prirode i odgovornosti. Od turizma, kao grane koja izuzetno ovisi o okolišu i prirodi se očekuje više po tom pitanju. Bitno je da se destinacije oporavljaju i razvijaju, ali uz poštivanje održivog razvoja.

- Ljudski odnos- pandemija je bitno utjecala na međuljudske odnose. Ljudi su postali humani, kreativni i solidarni. Svijetom su zavladaali zahvalnost, podrška, humor. Može se reći da ovo refleksno ponašanje ljudi dovelo do jačeg povezivanja ljudi usprkos pandemiji. Kod turizma je za očekivati kako će to utjecati na malo drugačija očekivanja kod turista. Turistima je bitno da osjete kako se netko brine za njih, da osjete sigurnost, da nisu samo broj. Potrebna je ta dodatna emocionalna crta koja je do sad često puta izostajala.
- Odnos prema tehnologiji- u doba pandemije se pokazala važnost tehnologije. Mnogi su radili online, djeca su učila online, komuniciralo se online, održavali su se međuljudski odnosi online. Praktički se sve odvijalo uz pomoć tehnologije. Čak i ona starija generacija inače skeptičnija po pitanju tehnologije su postali aktivni i brzo su prihvatili nove načine komunikacije. Kod turizma je ne moguće da tehnologija u potpunosti zamjeni dosadašnji koncept putovanja, ali sigurno ima promjena u načinima komuniciranja s turistima unutar destinacije kao i onim potencijalnim koji tek namjeravaju posjetiti destinaciju.

Sada se postavlja pitanje kako odgovoriti na ove promjene i utjecaje. Svjetsko vijeće za putovanja i turizam (World Travel Tourism Council - WTTC) je početkom 2020. godine kreiralo oznaku „Safe travels“ za sigurna putovanja na svjetskoj razini, kako bi putnici lakše identificirali destinacije i tvrtke koje su usvojile svjetske standarde zdravstvene i higijenske zaštite.

Svjetsko vijeće za putovanja i turizam (World Travel Tourism Council - WTTC) međunarodna je neprofitna organizacija osnovana 1989. godine u Londonu s ciljem podizanja svijesti o turističkoj industriji kao jednoj od najznačajnijih industrija i generatora veće stope zaposlenosti. Danas WTTC predstavlja globalni privatni sektor putovanja i turizma te okuplja vodeće stručnjake u turizmu i članove svjetske poslovne zajednice koji surađuju s vladama na

podizanju svijesti o turističkoj industriji te potiču slobodu putovanja, politike razvoja i turizam budućnosti.<sup>27</sup>

Oznaka Safe stay in Croatia hrvatska je inačica oznake „Safe travels“ Svjetskog vijeća za putovanja i turizam koja se dodjeljuje za sigurna putovanja na svjetskoj razini, a koju Hrvatska nosi od početka pandemije COVID – 19.

Oznake Safe travels i Stay safe in Croatia besplatno se dodjeljuje zainteresiranim dionicima iz hrvatskog turističkog sektora i ostalima koji su dio lanca putovanja; poput prijevoznika, zračnih luka, kolodvora, nautičkih luka i marina. Oni potvrđuju i jamče poštovanje i provođenje aktualnih zdravstvenih i sigurnosnih preporuka Hrvatskog zavoda za javno zdravstvo. Poštivanje mjera uključenih u protokole nadzire se kroz sustav Ministarstva turizma i sporta, strukovnih udruga u turizmu te samih korisnika koji imaju mogućnost komentiranja putem službenih stranica Hrvatske Turističke zajednice.<sup>28</sup>

Slika 16. „Safe travels“



Izvor: <https://www.safestayincroatia.hr/hr/o-wttc-u>

Također Hrvatska turistička zajednica, svjesna promjena koje su uslijedile uslijed pandemije, ulaže velike napore i sredstva u edukaciju i promociju Hrvatske kao sigurne zemlje za ljetovanje. Pod sloganom „ Putujete sigurno prema svjetskim standardima“ stoji cijela internetska platforma za turiste koji se odluče putovati u Hrvatsku. Tu se mogu naći sve bitne

---

<sup>27</sup> <https://www.safestayincroatia.hr/hr/o-wttc-u>

<sup>28</sup> [Ibidem](#)

informacije u vezi putovanja i sigurnosti poput mogućnostima ulaska stranaca u RH, o testnim centrima, o tkz. coronavirus mapi, o preporukama za restorane, hotele, trajekte, mjerama za nošenje maske, mjere za rad kampova i marina i svim ostali bitnim pitanjima koje bi mogli interesirati buduće goste. Također puno se novaca ulaže u promociju Hrvatske kao sigurne destinacije putem ostalih internetskih portala i inozemnih televizijskih kuća. Turističke zajednice gradova i općina pozivaju brojne utjecajne novinare i poznate svjetske influensere na besplatne odmore u njihove destinacije kako bi na što bolji način promovirale iste.

Slika 17. Internetska platforma Hrvatske turističke zajednice, Covid-19.



Izvor: <https://croatia.hr/hr-HR/koronavirus-covid-19-pitanja-i-odgovori>

U 2020. godini, mnoge destinacije u svijetu nisu se znale nositi s pandemijom. Za razliku od njih, Hrvatska je ipak uspjela u toj izazovnoj godini ostvariti neka brojeve u dolascima i noćenjima. Ostaje nam za vidjeti da li će ovi napori koje ulažu turističke zajednice uroditi plodom i kakva će biti ova još izazovnija 2021. godina.

### **4.2.3. Upravljanje**

Inače, što je bolje postavljena organizacija i njena struktura to će biti lakše upravljati njome i destinacijom. Upravljanje tj. vođenje je menadžerska funkcija koja slijedi nakon organiziranja i kojoj se objedinjuju sve aktivnosti kojim se utječe na druge kako bi se izvršili zadaci. Upravljanje se direktno vezuje uz kadroviranje, jer se veže za ljude i ovisi o ljudima. To je složen proces kojim se utječe na pojedinca ili grupu kako bi se postigli organizacijski ciljevi. Najčešće se upravljanjem bavi jedna ili više osoba ovisno o kojoj se organizaciji radi. Oni koji su odgovori za upravljanje moraju imati karakteristike i vođe i menadžera kako bi bili efikasni. Osnovne aktivnosti vođenja su:

- Motiviranje svih uključenih – ovdje se prvenstveno misli na zaposlenike jedne organizacije, a u turističkoj destinaciji na sve sudionike turističke ponude. Vođa prije svega mora biti dobar motivator koji potiče i pokreće.
- Vodstvo- to je sposobnost utjecaja na ljude da oni voljno i s entuzijazmom pridonose ostvarivanju zajedničkih ciljeva. Važno je da oni koji upravljaju budu prihvaćeni od svih ili barem od većine sudionika, te da stvore povjerenje i lojalnost kako bi im svi uključeni vjerovali
- Interpersonalni procesi, grupe, konflikti- to su svi odnosi među ljudima. Ti odnosi su složeni jer se odvijaju između pojedinaca međusobno ili između grupa tj. timova ili između pojedinaca i timova. Za očekivati je da u velikim timovima, kao što je to unutar destinacije, gdje je puno uključenih da dođe i do različitih mišljenja, neslaganja i konfliktata. Svaki uspješni vođa ima za cilj da te konflikte svede na minimum i da postigne sveopće zadovoljstvo
- Komuniciranje- pravovremena, pravilna, pravilno usmjerena, cjelovita i na pravi način dana informacija je preduvjet svakog uspješnog upravitelja.

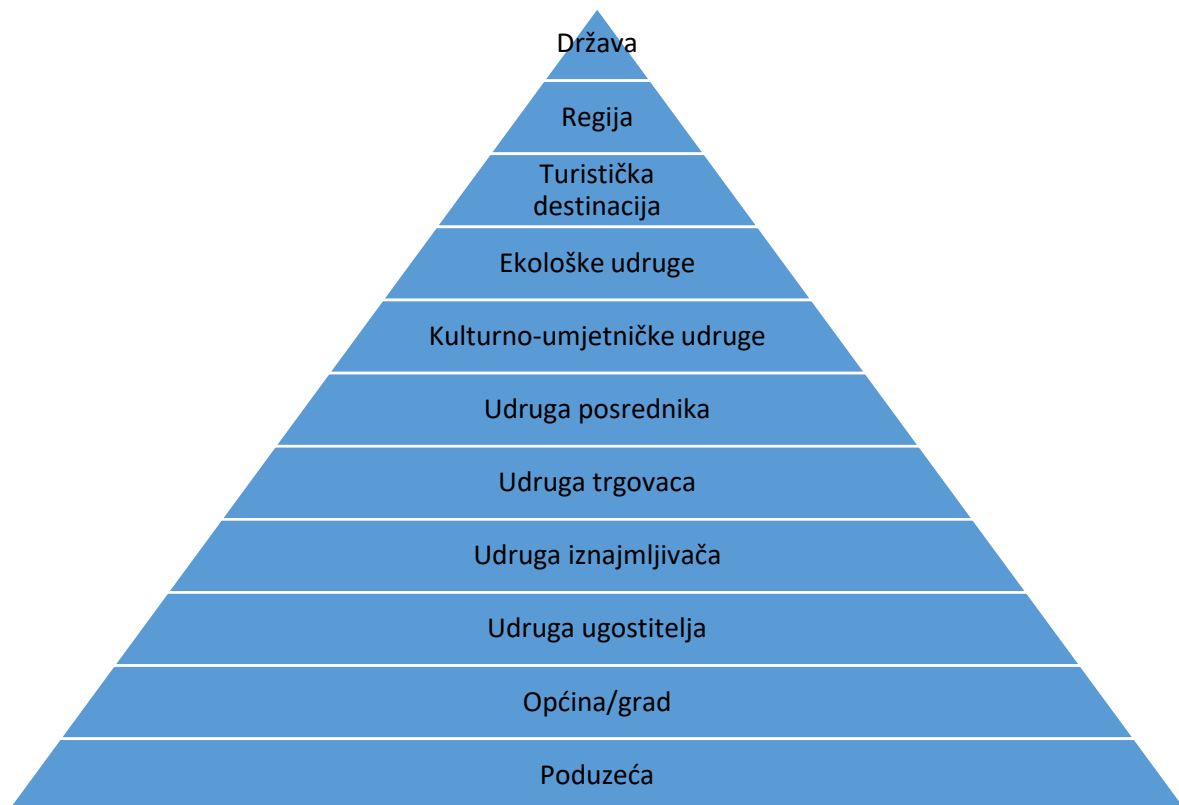
Konkretno, pod upravljanjem destinacijom se misli na upravljanje cijelog sustava od okoline u širem smislu koja utječe na destinaciju i na sve nositelje ponude unutar destinacije. Destinaciji je potrebno sustavno vođenje koje se može podijeliti na tri razine:

1. Politika destinacije- to su sve odluke koje globalno utvrđuju budući razvoj

2. Planiranje u destinaciji- to su dugoročni, srednjoročni i kratkoročni ciljevi te mjere i politika
3. Operacionalizacija- to su dnevne odluke koje se najčešće odnose na izvršavanje zadataka

Sve tri navedene razine se ne mogu gledati svaka zasebno za sebe, već su one međusobno povezane i ovisne jedna o drugoj. Cilj vođenja morao bi biti osigurati stratešku poziciju destinacije. Ta pozicija osigurava položaj destinacije na tržištu u odnosu na posrednu ili neposrednu konkurenciju kao i na postojeću i još nepostojeću, ali predviđenu konkurenciju. Strateška pozicija je zapravo tržišni prostor koji destinacija ima u odnosu na konkurenciju. Dobrim upravljanjem se sigurno to može i postići što će osigurati dugoročnu uspješnost i održavanje vitalnosti turističke destinacije. Osim što će dobro upravljanje dovesti do navedenog sigurno će utjecati i na kvalitetu života lokalnog stanovništva, poduzetnika i ostalih na koje utječe turizam u destinaciji. Dakle, turističku destinaciju treba promatrati kao sustav koji je sastavljen od brojnih podsustava kojim se upravlja. Kako to najčešće izgleda u praksi prikazano je u sljedećem prikazu.

Slika 18. Sustav upravljanja turističke destinacije



Izvor: Magaš, D., Vodeb, K., Zadel, Z.,(2008.) Menadžment turističke organizacije i destinacije, str. 171.

Turistička potražnja odnosno turisti doživljavaju destinaciju kao jedan cjelokupni paket. Tako da svi ovi navedeni trebaju raditi na tome da djeluju zajedno i koordinirano kako bi pružili osjećaj zadovoljstva gostima.

#### **4.3. Destinacija Dubrovnika u brojkama**

Grad Dubrovnik jedna je od najistaknutijih turističkih destinacija Hrvatske, Mediterana i Europe. Grad je to u koji iz godine u godinu pristižu milijuni i milijuni posjetitelja iz cijelog svijeta, a svaka je naredna godina rekordna i redovno uspješnija od prethodne, uz iznimku spomenute korona – krize. Tako je 2019. godine u Gradu boravilo više od 1,4 milijuna turista, koji su ostvarili nešto manje od 5 milijuna noćenja, a da Dubrovnik ima veliki utjecaj i na ostale gradove i općine u svojoj blizini, svjedoče brojke od skoro 2,4 milijuna dolazaka i 9 milijuna noćenja na razini cijele Dubrovačko – neretvanske županije. U odnosu na 2018. godinu, rast je to od 10 % u dolascima i 5 % u noćenjima. Prema podacima iz sustava za prijavu gostiju e-Visitor, u kolovozu tekuće 2021. godine, ostvaren je rast od 120% u dolascima i 98% u noćenjima u odnosu na isto razdoblje 2020. godine, a što je još važnije, ostvareno je čak 67% dolazaka i 78% noćenja u odnosu na kolovoz rekordne 2019. godine.<sup>29</sup> Što se gostiju tiče, Dubrovnik se već godinama unatrag može pohvaliti izrazito „kvalitetnim“ gostima, odnosno gostima visoko platežne moći, a da je tome tako svjedoče podaci da su najčešći turisti iz SAD-a, Ujedinjenog Kraljevstva, Njemačke, Francuske i Rusije.

Što se prometne povezanosti tiče, Dubrovnik ima prilično nezahvalan položaj u odnosu na druge hrvatske turističke destinacije, a svejedno obara rekorde. Naime Grad je udaljen 100-ak kilometara od pristupa autocesti koja Hrvatsku povezuje s ostatkom Južne i Srednje Europe. Upravo je Autocesta A1 glavni infrastrukturni projekt koji je omogućio dodatni razvoj turizma na Hrvatskoj obali, ali se Dubrovnik za svoj razvitak trebao posebno potruditi. Upravo zbog toga veliku ulogu u razvoju Grada imaju njegova „vrata u svijet“ – Luka Dubrovnik i Zračna luka Dubrovnik, kroz koje se Dubrovnik razvio u prestižnu cruise i avio destinaciju Europe. Naime, rekordne 2019. godine, do 1. rujna, u Dubrovnik je uplovilo 339 kruzera, što predstavlja nešto manje od 50% ukupnih uplovljavanja brodova na kružnim putovanjima u hrvatske luke.<sup>30</sup> U sljedećoj tablici prikazan je broj putnika koji su u proteklih pet godina prošli kroz Zračnu luku Dubrovnik.

---

<sup>29</sup> [https://tzdubrovnik.hr/get/vijesti/79655/odlican\\_turisticki\\_kolovoz\\_u\\_dubrovniku.html](https://tzdubrovnik.hr/get/vijesti/79655/odlican_turisticki_kolovoz_u_dubrovniku.html)

<sup>30</sup> <https://morski.hr/tag/drzavni-zavod-za-statistiku/>



Slika 19. Zračna luka Dubrovnik- broj putnika

## Zračna Luka Dubrovnik - Broj putnika

Godina	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Siječanj	15.666	19.329	22.280	26.323	19.338	3.729
Veljača	22.615	22.813	24.074	33.765	33.588	3.548
Ožujak	41.664	33.834	47.684	57.880	19.511	5.069
Travanj	94.632	143.920	151.661	210.803	0	8.094
Svibanj	213.321	253.928	291.453	315.037	3.997	17.105
Lipanj	288.809	388.729	365.348	415.876	10.592	59.566
Srpanj	383.032	442.122	474.643	514.723	59.133	191.714
Kolovoz	378.473	440.789	481.863	524.615	119.838	291.207
Rujan	305.900	348.749	386.365	405.924	40.952	
Listopad	202.703	218.088	244.187	299.532	14.347	
Studeni	24.284	34.090	26.615	56.924	4.526	
Prosinac	22.144	26.674	23.239	34.825	4.325	
<b>Ukupno</b>	<b>1.993,243</b>	<b>2.323,065</b>	<b>2.539,412</b>	<b>2.896,227</b>	<b>330,147</b>	<b>580.032</b>

Izvor: <https://www.airport-dubrovnik.hr/>

Kako je vidljivo iz tablice poviše, najprometnija godina u dubrovačkoj zračnoj luci bila je 2019. godina. Tada je ostvareno nešto manje od 2,9 milijuna dolazaka i odlazaka preko dubrovačkog aerodroma. Vidljivo je također da su srpanj i kolovoz uvjerljivo najprometniji mjeseci te kako ukupni promet kroz Zračnu luku Dubrovnik raste oko 10% svake godine, izuzev 2020. radi korona krize. Također vidi se i kako je tekuća 2021. godina u samo prvih osam mjeseci jača od ukupne prethodne godine za otprilike 70 do 80 posto, što svjedoči trendu povrata dubrovačkog turizma na bolje, nakon potpunog kraha u svakom aspektu prošle godine (ukupno svega 330 tisuća dolazaka i odlazaka preko Zračne luke Dubrovnik).

## 5. Primjer utjecaja Dubrovačkih ljetnih igara na brending Dubrovnika

Po prvim spominjanima, utemeljen prije šestog stoljeća, a bitno ojačan tijekom sedmog, dolaskom Hrvata iz obližnjeg Epidauruma (Cavtata), Dubrovnik poprima sve važniju i važniju ulogu u trgovinskim, pomorskim, a kasnije i turističkim dimenzijama ovih prostora. Svoj utjecaj na Mediteranu Dubrovnik okrunjuje u 15. stoljeću, kada postaje ravnopravna i samostalna država – Dubrovačka Republika. Predvođena knezom, upravljana Velikim i Malim Vijećem, po svim aristokratskim pravilima i ustavu, Dubrovačka Republika kuje vlastiti novac, ima svoju zastavu s likom Sv. Vlaha, otvara konzulate diljem svijeta i tako jača svoj utjecaj i položaj u Europi. U 16. stoljeću Dubrovačka Republika živi svoje najmoćnije dane, u razdoblju poznatom i kao „Zlatno doba Dubrovačke Republike“, kada Dubrovnik izrazito jača svoje pomorske snage te sa svojih 200-ak brodova postaje ravnopravna svjetska pomorska sila.<sup>31</sup> Spomenuto razdoblje nije ostalo nezapaženo ni u samome Gradu, u kojemu, pod okriljem blagostanja, mira i osjećaja sigurnosti, počinje stvaranje urbanističkih, znanstvenih i književnih djela, koja i dan danas predstavljaju povijesni i kulturološki temelj na kojemu se Dubrovnik razvio u svjetski poznatu turističku destinaciju. Djela su to velikana poput Ruđera Boškovića, Marina Držića, Ivana Gundulića i drugih, a koje ni najteži događaji u povijesti Grada, kao Velika trešnja 1667. godine i Domovinski rat 1991. godine, nisu uspjeli uništiti. Tako mal, a tako jak, bilo kao samo grad ili kao samostalna država, Dubrovnik je svoj položaj, moć i utjecaj uvijek čuvao i održavao isključivo temeljem pameti, lukavosti i snalažljivosti Dubrovčana, koji ni u svoja najjača vremena Republike nisu imali vlastitu vojsku, već su se čast i ugled čuvali suradnjama, pregovorima, i pametnom politikom, vođenom isključivo slobodom. Upravo je sloboda, „Libertas“, jedan od zaštitnih znakova Grada i dan danas, baš kao i mnogobrojna materijalna i nematerijalna kulturna baština na kojoj Dubrovnik temelji svoj turistički razvoj. Naime cijela stara gradska jezgra Dubrovnika pod materijalnom je zaštitom krovne svjetske organizacije Unesco-a, kao i Festa sv. Vlaha, koja se od 972. godine, neprekidno, svake godine obilježava u čast zaštitnika Grada, sv. Vlaha. Festa je puno više od samoga blagdana, ona predstavlja spomenuti dubrovački mentalitet, povezanost Grada i svojih građana, zahvalnost na slobodi i način života Dubrovčana. Od ostalih organizacija koje najviše ističu Dubrovnik kao kulturnu i povijesnu turističku destinaciju, bitno je istaknuti folklorni ansambl Linđo te Dubrovačke ljetne igre. FA Linđo djeluje već više od 50 godina predstavljajući pjesme, plesove i narodne nošnje dubrovačkog kraja, služeći tako kao poseban brend grada Dubrovnika i okolice

---

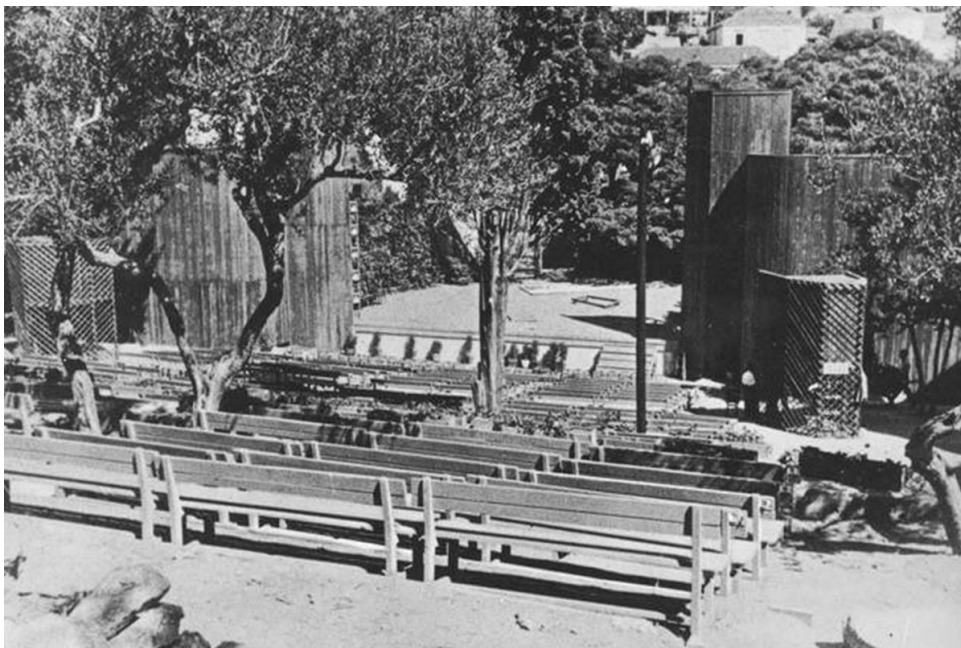
<sup>31</sup> [tdubrovnik.hr](http://tdubrovnik.hr)

u Hrvatskoj, ali i cijelom svijetu. Dubrovačke ljetne igre najpoznatiji su festival, koji se od 1950. godine održavaju u Dubrovniku, predstavljajući najpoznatija glazbena i kazališna djela, mnogobrojne domaće i strane umjetnike, pisce, glumce, soliste i ansamble. Više o Dubrovačkim ljetnim igrama u nastavku.

### 5.1. Povijesni aspekt Dubrovačkih ljetnih igara

Početak pedesetih godina dvadesetog stoljeća utemeljene se Dubrovačke ljetne igre. U to vrijeme su se diljem svijeta otvarala kazališta te je kazališna i glazbena industrija doživjela svoje početke. Međutim, zamisao o spajanju renesansnog i baroknog ugođaja Grada sa duhom drame i glazbe zapravo je proizašla iz intelektualnog načina življenja samoga grada, iz njegove kreativne tradicije koja je obogatila cijelu hrvatsku kulturnu i znanstvenu povijest, pogotovo u sferi kazališta i znanosti, iznjedriviši brojna velika imena i djela, i omogućivši joj neprekidno praćenje suvremenih trendova u Europi.

Slika 20. Prva pozorica na ljetnim igrama



Izvor: <https://www.dubrovnik-festival.hr/en/history>

Okosnicu programa su činila djela Marina Držića, Iva Vojnovića i Ivana Gundulića koja i dan danas privlače veliku pozornost publike. Organizatori toga doba su uvidjeli prednosti koje Dubrovnik ima, njegove ljepote, trgove, palače i place te su uklapali svoja djela ambijentu u kojem su se izvodila. Postupno su se uvodila i djela ostalih hrvatskih i europskih pisaca u program, ponajprije djela Shakespearea, ali i Goldonija, grčkih tragičara, Molièrea, Corneillea

i Goethea. Već 1952.godine Marko Fotez postavlja Hamleta na tvrđavi Lovrijenac čime je ta gradska tvrđava postala jedna od najpoželjnijih pozornica brojnim redateljima, kako tada, tako i danas.

Slika 21. Pozornica na Lovrijencu



Izvor: <https://www.google.com/search?q=pozornica+na+lovrijencu>

Osim Lovrijenca, i ostale gradske palače i place su postale poznate pozornice. Goldonijeve *Ribarske svađe* u Staroj gradskoj luci, komedije i crkvena prikazanja na gradskim trgovima, Goetheova *Ifigenija* koju je u parku Gradac postavio najveći hrvatski redatelj Branko Gavella, te Vojnovićeva *Dubrovačka trilogija*, amblematično djelo o padu Dubrovačke Republike uprizoreno u prostorima Kneževa dvora, palače Sponza, te *Ljetnikovca* u Gružu.

Kako je popularnost festivala rasla, tako ga je povećavao i broj izvođača. Osim najboljih hrvatskih dramskih glumaca, svoje mjesto na festivalu su našli i brojni svjetski izvođači. Tako su u Dubrovniku nastupili Piccolo Teatro iz Milana sa Strehlerovom postavom *Sluge dvojice gospodara*, Old Vic sa Zeffirellijevom režijom *Romea i Julije*, Grčko narodno kazalište iz Atene s Eshilovim *Okovanim Prometejem*, Gradsko kazalište is Basela s Dürrenmattovom predstavom *Play Strindberg* u režiji autora, Ronconijeva legendarna predstava *Orlando Furioso*, Prospect Theatre Company iz Londona s nekoliko predstava koje je režirao Toby Robertson, i Teatar Sary iz Krakowa s Wajdinim uprizorenjem *Idiota*. Hamleta su glumili velikani poput Derek Jacobija i Daniel Day Lewisa, a početkom sedamdesetih festival se počeo otvarati prema nekonvencionalnim dramskim formama te su na festivalu nastupile kazališne

družine kao što su Schumann Bread and Puppet Theatre, Amsterdam Dogtroep, Els Comediants iz Barcelone, Compagnie Ferruccio Soleri i La Mama Theatre iz New Yorka.<sup>32</sup>

Slika 22. Hamlet na Lovrijencu



Izvor <https://www.dubrovnik-festival.hr/en/history>

Što se tiče glazbenog dijela, u početku je to bila izvrsna prilika za predstaviti domaće skladatelje i orkestre, ali već koncem pedesetih godina je postao privlačan i solistima i ansamblima iz cijelog svijeta. Visokoj kvaliteti izvedbe u Dubrovniku doprinijela je funkcionalna uporaba atraktivnih i akustičnih građevina, pogotovo atrija Kneževa Dvora.

Slika 23. Atrij Kneževa dvora



Izvor: <https://www.dubrovnik-festival.hr/hr/novosti/klarinetist-sobrino-i-pijanist-moretti-u-atriju-kne%C5%BEeva-dvora>

Od poznatijih orkestara koji su nastupali u Dubrovniku su Zagrebačka filharmonija, Češka filharmonija, Halle orkestar, Orkestar francuskoga radija, Orkestar Suisse Romande, Simfonijski orkestar RAI iz Torina i dr. Također Dubrovnik je na Ljetnim igrama ugostio i

---

<sup>32</sup> <https://www.dubrovnik-festival.hr/hr/povijest-igara>

Londonsku, Bečku, Dresdensku, Berlinsku, Moskovsku, Varšavsku i St. Petersburšku filharmoniju, te Simfonijski orkestar Cincinnatija. Osim toga, nastup su imali brojni svjetski poznati solisti, violinisti, violončelisti. Prvu opernu izvedbu je imala Sarajevska opera 1951. godine. Nakon nekoliko godina uvidjelo se da Dubrovnik ipak nema prigodnu pozornicu za opere, stoga se odlučilo da se izvode samo komorne opere u atriju Kneževa dvora. Od tada, točnije od 1971. godine, u Dubrovniku su gostovale mnoge poznate opere iz cijelog Svijeta.

Što se tiče plesa i baleta, uz domaći i neizostavni Lindo, i tu ima svjetski poznatih izvođača. Tijekom vremena se pokazalo da je za takve izvedbe najpogodnija taraca tvrđave Revelin gdje se i danas izvode plesni nastupi.

## **5.2. Organizacija i postavljanje festivala**

Sam festival se održava od 10.07. do 25.08. svake godine. Čak se uspio i održati 2020. godine uz sve one poteškoće koje je ta godine nosila vezano za krizu izazvanu pandemijom COVID 19. Festival se urezao u srca Dubrovčana te je nezamislivo njegovo neodržavanje. Osnivač manifestacije je Grad Dubrovnik koji uz Dubrovačko-neretvansku županiju i Republiku Hrvatsku predstavlja glavne izvore financiranja. Igre zapošljavaju veliki broj djelatnika, kako stalnih tako i sezonaca.

Javna ustanova u kulturi Dubrovačke ljetne igre ima pet odjela:<sup>33</sup>

Ured ravnateljice i intendanta

- Financijska služba
- Pravna i kadrovska služba
- Služba za marketing i odnose s javnošću
- Tehnička služba

Svim navedenim odjelima upravlja Upravno vijeće koje se sastoji od tri člana, dva koje imenuje Gradsko vijeće grada Dubrovnika i jedan član iz same ustanove. Njihov mandat traje četiri godine.

Osim Upravnog u Ustanovi djeluje i Festivalsko vijeće koje čini sedam članova, a glavni im je zadatak donošenje programa i financijskog plana Igara. Uz to prati njihovo ostvarenje, razmatra i usvaja izvješće o ostvarivanju programa koje podnosi intendant, odnosno izvješće

---

<sup>33</sup> <https://www.dubrovnik-festival.hr/hr/o-nama>

o ostvarivanju financijskog plana koje podnosi ravnatelj Igara. Festivalско vijeće je stručno-savjetodavno tijelo čiji je, u pravilu, ravnatelj tadašnji ministar kulture RH, uz gradonačelnika i župana te najmanje troje istaknutih umjetnika i kulturnih djelatnika.

Sve ove i ostale obveze i prava Ustanove, ravnatelja, Upravnog i Festivalског vijeća određene su Statutom Dubrovačkih ljetnih igara koje je stupilo na snagu 2014. godine.

Uredi Festivala se nalaze u Festivalској baroknoj palači u ulici od Sigurate 1. Palača je bila jako oštećena te ju je Grad Dubrovnik uz restauratoriki odjel u potpunosti obnovio nakon Domovinskog rata. Na ulazu u samu palaču stoji natpis koji predstavlja viziju Festivala, a glasi ovako:

*Dubrovačke ljetne igre bit će prepoznate kao glavni producent visokokvalitetnih kulturnih događanja u gradu Dubrovniku, kao vodeća kulturna institucija u Hrvatskoj i kao jedan od pet najistaknutijih europskih kulturnih festivala. Zasnovane na bogatoj i živoj baštini Ustanove i Grada, Igre će ustrajati na ambijentalnosti, suodnosu tradicije i modernosti, i suodnosu lokalnog – nacionalnog – inozemnog. Igre, kao mjesto stvaranja, susreta, ideja i novih projekata će promovirati Dubrovnik kao sjecište hrvatskoga i svjetskoga duha i kulture.<sup>34</sup>*

Da li je vizija ispunjena i u kojoj mjeri, pokušat ćemo odgovoriti u sljedećem podpoglavlju.

Osim ureda, Palača raspolaže i dvoranom kapaciteta do 60 ljudi, koja se koristi ponajviše za konferencije za medije, predavanja, promocije ili izložbe. Osim za svrhe Ljetnih igara, spomenuta dvorana se daje i ostalim udrugama i javnim ustanovama na korištenje u slučajevima potrebe. Ljetne igre koriste i ljetnu pozornicu na Gradcu gdje se nalazi bravarija i stolarija za potrebe Igara, skladište i parking za sav vozni park kojim Igre raspolažu. Ta zgrada je u vlasništvu Sveučilišta u Zagrebu te za nju Grad plaća najam. Garderoba, skladište audio opreme i uredi tehničkog osoblja su smješteni u ulici Marojice Kaboge u Gradu u prostorijama koje su u vlasništvu Grada. Međutim, s obzirom na povećane potrebe koje Igre imaju te prostorije se pokazuju ne adekvatnima. Za potrebe arhive Ustanova koristi i prostorije u ulici Cvijete Zuzorić.

---

<sup>34</sup> <https://www.dubrovnik-festival.hr/hr/o-nama>

### **5.3. Činitelji utjecaja Dubrovačkih ljetnih igara na brend Dubrovnika**

Jako je teško definirati koliki je utjecaj Igara na Dubrovnik s obzirom da su nezamislive Igre bez Dubrovnika kao i Dubrovnik bez igara. Analizirajući viziju Ljetnih igara vidljiva je glavna nit vodilja kojom se organizatori žele voditi, a to je dovesti u Grad kulturu, približiti je lokalnom stanovništvu te postići sinergiju. Sigurno jedan od razloga ovako dugog vijeka Dubrovačkih ljetnih igara je to što se Igre uvijek „prilagođavaju“ Dubrovniku, ako se tako može reći. To znači da prate njegove potrebe, mogućnosti, iskorištavanju njegove prednosti i toleriraju nedostatke. Osim toga, uvažavaju mišljenja, kritike i pohvale domaćeg stanovništva te sam program temelje na njihovim povratim informacijama.

Sigurno da su se potrebe i mogućnosti Grada promijenile s godinama. Promijenio se profil ljudi koje sudjeluju na Igrama, njihove želje i potrebe su drugačije od onih prije 50 godina. Također, i Dubrovnik nije što je nekad bio. Igre su u srcu sezone kada je povećani broj turista koji posjećuju Grad i to svake godine raste, profil samih gostiju je dosta drugačiji sada u odnosu na prije, destinacija je postala prometno dostupnija, sve je manje domaćih ljudi unutar zidina, sezona je sve duža i duža, radne snage sve manje, gužve su velike, kako u prometu, tako i na svim poznatijim kulturnim lokacijama. Ovo sve utječe na Igre i organizatori moraju ulagati velike napore kako bi ostvarili onu viziju koja ih vodi. To nije niti malo lako postići i za organizatore Igre ne traju samo onih 45 dana u sezoni od 10.07 do 25.08., već je to za njih projekt koji traje dosta duže, gotovo cijelu godinu, krenuvši od planiranja programa pa do samog održavanja.

Ljetne igre imaju veliki broj zaposlenih, pogotovo sezonaca. Stalno zaposlenih trenutno ima 27, dok sezonaca godišnje bude i do 200 u srpnju i kolovozu dok traje Festival. Kao sezonci se najviše zapošljavaju studenti i učenici za rad na pomoćnim poslovima oko organizacije evenata, montaže i demontaže pozornica, prodaje karata, propagande, opsluživanja gledališta, transporta i sl. Time Ustanova pruža mogućnost mladim lokalnim studentima i učenicima rada i zarade tijekom ljetnih praznika. Iako, ističu organizatori, sve je teže i teže naći sezonske radnike koji su voljni raditi „težačke“ poslove. Jedan od razloga je to što im se nude lakši poslovi uz bolje uvjete i za duži vremenski period. Stoga, prije korona krize, Igre su bile primorane tražiti sezonske radnike izvan Dubrovnika te je jedno petnaestak sezonaca, iz različitih dijelova Hrvatske 2019. godine došlo raditi u Ustanovu, a bili su smješteni u Dubrovačkom đaćkom domu.



Što se tiče utjecaja koje Igre imaju u kulturnom svijetu, osim što angažiraju najbolje hrvatske umjetnike, ogleda se i kroz nagrade koje Igre dobivaju od prestižnih Svjetskih kulturnih ustanova. Dubrovačke igre su članica Europske udruge festivala. To je jedna od najstarijih Europskih kulturnih mreža čiji je glavni cilj međusobno povezivanje, prenošenje znanja i iskustava te međunarodno prepoznavanje. Također, Igre su dobitnik oznake EFFE- Europa za Festivale, festivali za Europu 2017.-2018. čime ističu kako je Dubrovnik međunarodno prepoznatljiva kulturna destinacija. Time i pridonosi gotovo 2000 umjetnika koji sudjeluje na Igrama iz čitavog svijeta, od SAD-a, Rusije, Izraela pa do Kine.

#### **5.4. Lokacije festivala**

Dubrovačke ljetne igre svake godine još od 1950. godine Dubrovnik pretvaraju u veliku kulturnu i umjetničku kulisu i pozornicu svjetskog renomea. Grad tako živi i diše dramu, komediju, operu, glazbu i umjetnost općenito, a lokacija na kojima se iste i izvode svake godine sve je više i više. Kao što je već spomenuto u tekstu prije, sve je počelo od prepoznatljivih gradskih lokacija, kao što su Knežev dvor, tvrđava Lovrjenac, palača Sponza, tvrđava Revelin i dr., koje su i dan danas glavne pozornice Igara. Vremenom, Igre u repertoar ubacuju sve više ostalih lokacija diljem Grada s glavnim ciljem da se publiku, ali i izvođače, tj. samu pozornicu približi svakodnevnom životu Dubrovnika. Tako se vremenom nastupi Dubrovačkih ljetnih igara održavaju i na Lokrumu, na Mrtvom Zvonu, Ispod Svete Marije i sl.

Ceremonija Otvaranja Igara već tradicionalno se održava 10. srpnja na dnu Straduna - ispred crkve svetog Vlaha i palače Sponza. Svečani program započinje u 21 sat na drugi otkucaj zvona, a istome prisustvuju najviši uzvanici Grada i republike Hrvatske, ugledni članovi društva, ali i obični, „mali“ narod. Centralna ceremonija ulazak je umjetnika, glumaca, glazbenika u Grad na prepoznatljiv uzvik „neka uđu“, kojim se Dubrovnik na upravljanje prepušta baš njima. U centralnom dijelu Otvaranja umjetnički su nastupi FA Lindo, govor gradonačelnika Grada Dubrovnika te ostali scenski nastupi. Svečanost završava dizanjem zastave *Libertas na* Orlandovom stupu uz zvukove *Himne slobodi* te prigodno puštanje golubova, pucanje topova i svečani vatromet. Ovakva ceremonija Otvaranja traje još od 1953. godine, kada se dvije godine nakon početka održavanja festivala, uvidjelo da je početak ljetnih događanja u Gradu potrebno posebno obilježiti. Autor svečanosti Otvaranja bio je Mato Baković, tadašnji tajnik festivala,

koji je najviše vođen djelima Marina Držića kreirao ovu ceremoniju, koja se do dan danas nije previše promijenila.<sup>35</sup>

Na istoj lokaciji dan prije, u ponoć, odvija se generalna proba Otvaranja Igara, koja je tradicionalno postala kulturna predstava koju čine i umjetnici i publika, koja raznim dobacivanjima, i posebnim „škercima“ ometa održavanje probe. Generalna proba idealan je prikaz suživota Grada i Igara, umjetnika i naroda, te posebna kulisa za dubrovačke Oriđinale - one posebnije i drugačije, novcem siromašnije, ali duhom neprocjenjive, one koje su svi voljeli.

Atrij Kneževa dvora tradicionalno je među glavnim glazbenim pozornicama Igara. Lokacija je to na kojoj za vrijeme trajanja Igara nastupaju zborovi, klape, orkestri, ali i solo izvedbe na gitari i glasoviru, glazbeni igrokazi za djecu i slično. Također, Knežev dvor sam je po sebi posebna idila – mjesto je to života i rada nekadašnjeg kneza, koji je u njemu živio i radio za vrijeme trajanja mandata od svega mjesec dana. Danas predstavlja kulturno-povijesni dio Dubrovačkog muzeja, potpuno namješten, opremljen i uređen po uzoru na vrijeme Dubrovačke Republike. U njegovu atriju, koji služi kao pozornica na Igrama, spomenik je Mihi Pracatu, jedini koji je Dubrovačka Republika digla jednom građaninu za njegov dobrotvoran rad i donacije Knezu i Republici.

Palača Sponza već godinama je mjesto koje za vrijeme trajanja Igara okuplja zaljubljenike u knjige, izložbe, razne likovne i umjetničke radionice i sl. Izgrađena je u 16. stoljeću i najbolji je primjer dubrovačke arhitekture u miksu gotičkog i renesansnog stila. Služila je kao blagajna, kovnica novca, carinarnica i tako predstavljala trgovačko središte Dubrovnika. Trenutno je u Sponzi smješten Povijesni arhiv, jedan od najbogatijih u Europi, a tu se nalazi i Spomen soba Domovinskog rata, u čast svih poginulih branitelja Grada.

Dubrovačke ljetne igre održavaju se i van Stare gradske jezgre. Na Pločama, istočnom ulazu u Grad, smješteni su Lazareti, nekadašnja karantena, koja je bila prva crta obrane Dubrovnika od razno raznih zaraznih bolesti. Danas su Lazareti dom Razvojne agencije Grada Dubrovnika (DURA), Art radionice Lazareti, Udruge Deša itd. U sklopu Dubrovačkih ljetnih Igara u Lazaretima se održavaju plesni i glazbeni nastupi FA Linđo, nastupi Studentskog teatra Lero, filmske produkcije, likovne radionice te predstavljanja knjiga.

Otok Lokrum, smješten ispred samog Grada, mjesto je utemeljenja benediktinskog samostana još u 11. stoljeću. Od 1963. godine Lokrum je proglašen posebnim rezervatom, a dan danas

---

<sup>35</sup> <https://zir.nsk.hr/islandora/object/ffzg%3A1421/datastream/PDF/view>

predstavlja posebnu prirodnu idilu i omiljeno je izletište i kupalište Dubrovčana i njihovih gostiju. Upravo je Lokrum jedan od glavnih kazališnih pozornica Dubrovačkih ljetnih igara gdje su se vremenom izvodili Vojnovićev *Ekvinocijo*, Handelov *Orlando*, Krležin *Michelangelo* itd.

Gradac je najpoznatiji i najveći dubrovački park, smješten s istočne strane Grada, iza tvrđave Lovrijenac. Omiljeno je šetalište domaćeg naroda, kao i kupalište Danče podno Graca. Park Gradac jedna je od najčešćih lokacija na kojima se održavaju nastupi na Dubrovačkim ljetnim Igrama u posljednje vrijeme sa više od 30 izvedbi u zadnje četiri godine. Na Gracu su nastupaju FA Linđo, Dubrovački simfonijski orkestar, Balet HNK Split i dr., a premijeru na Igrama je doživjela i *Grižula* Marina Držića, kao i svjetski poznati balet *Labuđe jezero* od P. I. Čajkovskog.

Tvrđava Lovrjenac jedno je od najljepših zdanja i turističkih atrakcija Dubrovnika. Smješten na hridi uz istočni ulaz u Grad na Pilama, u svoje vrijeme bio je glavna točka obrane Dubrovačke Republike od glavnih neprijatelja – Mletaka. U sklopu tvrđave nalazi se znameniti natpis „*Non Bene Pro Toto Libertas Venditur Auro*“ ili „*Sloboda se ne prodaje za sve blaga svijeta*“, a koji je svo vrijeme ostao jako značajan dio dubrovačkog ega, prkosa i čežnje za slobodom. Lovrjenac danas krasi brošure Dubrovnika po svijetu te služi za kongrese, svadbena slavlja te ostale svečanosti. Uz navedeno predstavlja i nezaobilaznu točku Dubrovačkih ljetnih igara. Povezanost Lovrjenca i Igara svjedoče i skalini dr. Marka Foteza, prvog postavljača pozornice na Lovrjencu, još davne 1952. godine.<sup>36</sup> Danas se na Lovrjencu održavaju neke od najistaknutijih predstava Igara, kao što su *Skup* Marina Držića te Shakespeareovi *Othello* i *Hamlet*.

Na Lovrjencu se, također, održava i Midsummer Scene Festival, projekt u organizaciji Grada Dubrovnika i Turističke zajednice Grada Dubrovnika s ciljem da se festivalska atmosfera i ambijent u Gradu prošire i van granica Dubrovačkih ljetnih igara. Projekt je pokrenut 2014. godine kao platforma za međunarodne umjetničke koncepte i suradnje u su-organizaciji dubrovačke i londonske produkcijske kuće. Festival se održava krajem lipnja ili početkom rujna, kao produljenje festivalskog ambijenta u Dubrovniku, a slovi za jedini hrvatski festival na engleskom jeziku. Festival godinama unatrag u Grad dovodi izložbe, glazbene nastupe i predstave, a kao glavni događaji isticale su obrade *Romea i Julije*, *Hamleta*, *Na Tri kralja ili kako hoćete* i dr. Ove, 2021. godine Midsummer Scene Festival vraća se, nakon godine stanke

---

<sup>36</sup> <https://dulist.hr/o-mocnoj-tvrđi-na-visokoj-hridi-njenim-godistima-natpisima-i-topovima/365661/>

uzrokovane pandemijom korona virusa, a kao glavni događaj donosi predstavu *Blijedan glumac*, prilagođenu upravo za Dubrovnik i osmišljenu kao poveznicu Dubrovnika i Londona.<sup>37</sup>

### **5.5. Primjer jubilarne 70 . Dubrovačke ljetne igre**

2019. godina posebna je u Dubrovačkim ljetnim igrama jer je obilježila 70. obljetnicu održavanja Igara. U prosjeku se na Dubrovačkim ljetnim igrama održi 60-80 programa, najviše dramskih i glazbenih izvedbi, a nešto manje filmskih produkcija i izložbi. Jubilarne 70. Dubrovačke ljetne igre 2019. godine uprizorile su ukupno 80 programa i to :

- 30 dramskih izvedbi
- 16 glazbenih izvedbi
- 9 filmskih projekcija
- 5 folklornih izvedbi
- 3 izložbe
- 2 plesne izvedbe
- 14 ostalih događanja

Od navedenih programa posebno je potrebno istaknuti par naslova, koji su obilježili 70. obljetnicu Igara. To je svakako Shakespeareov *Hamlet* u režiji Paola Magellija s ukupno 7 izvedbi pred prepunim gledalištem tvrđave Lovrjenac. Također ističe se i premijera *Malog Princa*, glazbeno-scenskog djela prema klasiku svjetske književnosti, a koje se organiziralo pod pokroviteljstvom dubrovačke zaklade Caboga Stiftung. Park Gradac je na dva dana postao baletni „centar svijeta“ kada je jedan od najpoznatijih baleta na svijetu, Marijanski teatar izveo kulturni nastup *Četiri godišnja doba*. Osim navedenog, 70. obljetnica Igara posebno je obilježena famoznim koncertom planetarno popularne talijanske grupe *Il Volo* koja je u Grad privukla obožavatelje iz cijelog svijeta i za čiji se nastup tražila ulaznica više. Koncert su Dubrovačke ljetne igre organizirale u suradnji s Gradom Dubrovnikom i Star produkcijom.

70. godišnjica Dubrovačkih ljetnih igara proslavljena je i prigodno obilježena i van granica Dubrovnika. Po završetku Dubrovačkih ljetnih igara, u Zagrebu je tijekom rujna 2019. godine održan festival „Dubrovačke ljetne igre u Zagrebu“, čija je organizacija dokaz odlične suradnje Dubrovnika i Zagreba, dva grada partnera, koji često zajedno izlaze na sajmove, provode zajedničke kampanje i skupa nastupaju po svjetskim manifestacijama. Također, velika je to zahvala Dubrovačkih ljetnih igara zagrebačkim umjetnicima, bez kojih organizacija i izvedba

---

<sup>37</sup> [https://tzdubrovnik.hr/get/vijesti/79505/vraca\\_se\\_midsummer\\_scene\\_festival.html](https://tzdubrovnik.hr/get/vijesti/79505/vraca_se_midsummer_scene_festival.html)

Igara ne bi bila moguća. Naime umjetnici iz glavnog hrvatskog grada nezaobilazna su stavka u planiranju, organiziranju i samoj izvedbi Igara godinama unatrag. Nastupi domaćih, dubrovačkih i hrvatskih umjetnika u Zagrebu su počeli 5. rujna, a do konca mjeseca program se odvijao diljem glavnog grada – u Zagrebačkom kazalištu mladih, na Gradecu, u Zagrebačkom kazalištu lutaka, u Koncertnoj dvorani Blagoje Bersa i drugim lokacijama, gdje su Zagrepčani imali priliku upoznati se sa dijelom programa 70-ih Igara.

Na Igrama 2019. godine je nastupilo skoro 2000 umjetnika iz cijeloga svijeta, a nastupali su na ukupno 20 scenskih lokacija.<sup>38</sup>

Knežev dvor, Palača Sponza, ispred crkve sv. Vlaha, Festivalska palača, Lazareti, taraca Revelina, bivša uljara Radeljević, Lovrjenac, Gradac, palača u ulici braće Andrijića, park Umjetničke škole, tvrđava Bokar, kampus Sveučilišta, Ljetnikovac Bunić-Kaboga, ispred Katedrale, vrt sjemeništa Jezuite, prostor UM Orlando, Ljetno kino Jadran, CB Libertina i ljevaonica pod Minčetom.

Neki od programa na Igrama uvijek budu besplatni, najčešće od 20-30% programa, dok se za većinu programa naplaćuje ulaznica. 30 izvedbi na Igrama 2019. godine bilo je besplatno. Raspon cijena ulaznica kretao se između 80 i 600 kn uz popust od 30% za lokalno stanovništvo, što je još jedan pokazatelj kako Igre vode računa o domicilnom stanovništvu. Također, studenti i učenici imali su 30% popusta uz predloženu potvrdu statusa. Osim toga, zahvala Igara na vjernosti ogledala se u vidu gratis jedne ulaznice za kupljena tri glazbena, odnosno 2 dramska programa. Program vjernosti dodatno je naglašen na 70. obljetnici Igara posebnim projektom pod nazivom „70 nagrada za 70 godina Igara“. To je nagradna igra koju su organizirale Dubrovačke ljetne igre u suradnji sa sponzorima, partnerima i prijateljima, a putem koje je svaki kupac karte na 70. Igrama postao potencijalni osvajač jedne od ukupno 70 nagrada. Prva nagrada bila je poludnevno krstarenje jahtom dubrovačkim akvatorijem, druga je bila noćenje za dvoje u luksuznom dubrovačkom hotelu, a treća mobitel prestižne marke. Simbolično, ukupna vrijednost nagrada bila je oko 70.000 kn.

Ljetne igre 2019. godine posjetilo je ukupno oko 60 tisuća domaćih i inozemnih posjetitelja, a najviše kupljenih ulaznica bilo je od strane stanovnika Dubrovačko-neretvanske županije, koji u prosjeku čine 50-ak posto od ukupnog broja posjetioca, što će biti prikazano u nastavku.

---

<sup>38</sup><https://www.dubrovnik.hr/uploads/posts/14156/13.Dubrova%25C4%258Dke-ljetne-igre---izvjes%25C4%2587e.pdf>

Slika 24. Evidencija prodanih ulaznica za 2019.

Građani Dubrovnika i županije	49,79%
Hrvatska	13,03%
Stranci	11,53%
Nepoznato (kupljeno na blagajni)	25,64%

Izvor:<https://www.dubrovnik.hr/uploads/posts/14156/13.Dubrova%25C4%258Dke-ljetne-igre---izvjes%25C4%2587e.pdf>

Što se odnosi na javnost, 2019. godine DLJI su organizirale ukupno pet konferencija za medije te poslali 115 objava i obavijesti za medije. Za vrijeme trajanja festivala, mediji (TV i tisak) su objavili ukupno 691 prilog u vezi s Dubrovačkim ljetnim igrama, a čija se vrijednost procjenjuje na 33 milijuna kuna. U razdoblju od 15. lipnja do 1. rujna službenu stranicu Igara posjetilo je skoro 130 tisuća ljudi, najviše iz Hrvatske, Velike Britanije, SAD-a, Njemačke itd.<sup>39</sup> Također, Hrvatska radiotelevizija, kao službeni medijski pokrovitelj Igara svake godine, pa tako i jubilarne 2019. godine prenosi svečanost Otvaranja i Zatvaranja Dubrovačkih ljetnih igara. Na taj se način slika DLJI-a iz Dubrovnika šalje diljem Hrvatske i svijeta kao najbolja promocija „Grada od Igara“.

## 5.6. Inovacije - Dubrovački zimski festival

Dubrovački zimski festival projekt je Grada Dubrovnika i Turističke zajednice Grada Dubrovnika koji od 2014. godine u Grad donosi dašak adventa i novogodišnjih radosti. Organizacija i vođenje programa prepušteno je Javnoj ustanovi u kulturi Dubrovačkim ljetnim igrama, kao glavnim izvođačima festivala. Festival se već sedam godina uspješno organizira od početka prosinca do blagdana Sveta tri kralja. Osnovni cilj festivala prirediti je ugodnu blagdansku atmosferu u Gradu u zimskom, vansezonskom razdoblju i na taj način potaknuti turističku potrošnju, s glavnim ciljem da se izrazita ljetna sezonalnost u Gradu proširi i na ostatak godine. Otvorenje zimskog festivala već tradicionalno se obilježava gradonačelnikovim paljenjem prve adventske svijeće ispred Kneževa dvora. Isti dan pjesmom se obilježava svečanost otvaranja, koncertom na glavnoj gradskoj pozornici ispred crkve Sv. Vlaha. Glavna obilježja Dubrovačkog zimskog festivala svakako su već popularne adventske

<sup>39</sup><https://www.dubrovnik.hr/uploads/posts/14156/13.Dubrova%25C4%258Dke-ljetne-igre---izvjes%25C4%2587e.pdf>

kućice, koje se postavljaju na sve više i više lokacija diljem Grada, putem kojih zakupci nude prigodne gastronomske delicije svoga kraja. Kućice su mjesta okupljanja uglavnom lokalnog stanovništva, ali i sve više turista, koji upravo na temelju spomenutog festivala u Dubrovniku pronalaze idealnu destinaciju za novogodišnji odmor. Ukupno 30-ak adventskih kućica smješteno je na Stradunu, na Placi, na Brsaljama, ali i nekim lokacijama van stare gradske jezgre – u Gružu, u Uvali Lapad, Mokošici i sl. Također, Grad je ukrašen sa više od tisuću ukrasnih rasvjetnih elemenata te više od tisuću metara lovorovog vijenca. Od dodatnog sadržaja bitno je izdvojiti klizalište u Uvali Lapad, adventski cabrio bus koji širi radost Božića gradskim ulicama, „photo – checkpointe“ – posebna mjesta za fotografiranje, adventski vlakić u Lapadu za one najmlađe i sl. Također, zimski festival svake godine u Grad dovodi neke od najpopularnijih hrvatskih i regionalnih glazbenika, a 2019. godine tu su bili The Frajle, Gibonni, Zorica Kondža, Neno Belan, Damir Urban i dr. Osim navedenih koncerata, festival organizira svakodnevne svirke lokalnih klapa i bendova na nasumičnim lokacijama širom Grada, pa su tako 2019. godine po gradskim ulicama i skalinima zapjevali Klape Kaše, Klapa Poklisari, Ženska klapa FA Lindo, Bjelouška i dr. Glavni glazbeni događaj svakako je doček Nove Godine, koji u Grad svake godine privuče više od deset tisuća gostiju iz ostatka Hrvatske i svijeta, a novogodišnji koncert na Stradunu posebno je iskustvo i doživljaj. Godinama unatrag za Doček su u Gradu nastupali neka od najvećih regionalnih imena – Severina, Nina Badrić, Petar Grašo, Dino Merlin, Parni Valjak uz spektakularan vatromet, koji neodoljivo podsjeća na Otvaranje Ljetnih igara. Veliki naglasak u festivalu stavljen je na djecu. Osim spomenutih klizališta i adventskog vlakića u Uvali Lapad, organizira se ukupno preko 150 programa za djecu i mlade, gdje treba izdvojiti druženja s likovima iz bajki, vilama i vilenjacima, pričanje bajki, igre po starinski i sl.<sup>40</sup> Za najmlađe se već tradicionalno organizira i dječji doček Nove Godine, koji se svake godine prigodno obilježava koncertom na Stradunu na Staru Godinu. Jedan od najvećih događaja Zimskog festivala do sada svakako je organizacija kulturnog svjetskog baletnog klasika Orašara, u izvedbi Ukrajinskog klasičnog baleta u dvorani Gospino polje.

---

<sup>40</sup><https://www.dubrovnik.hr/uploads/posts/14156/13.Dubrova%25C4%258Dke-ljetne-igre-izvjes%25C4%2587e.pdf>

## 6. Zaključak

Iz ovoga rada moguće je izvući više zaključaka. Prvo, okosnica ovoga rada, odnosno njegove ključne riječi (festivali, destinacije, branding) uistinu su jako široki pojmovi, od kojih se svaki može istražiti posebno do najsitnijih detalja. Tako, što se teorijskog dijela tiče, bitno je zaključiti da su festivali posebna vrsta manifestacija koja iz godine u godinu dobiva sve više važnosti na tržištu događaja. Oni su za publiku poseban oblik odmora te izvor zadovoljstva, luksuza i prestiža. S druge strane, za organizatore, festivali su sve veći izazov u vidu planiranja, organiziranja i održavanja zbog izrazito velikog broja utjecajnih čimbenika organizacije festivala. Zato organizatori moraju detaljno proučiti zahtjeve publike, trendove na festivaljskoj sceni, konkurenciju te istima prilagoditi sadržaj, atrakcije, lokaciju, cijenu i ostale elemente organizacije festivala.

Dalje, destinacija predstavlja sveukupnost turističke ponude na nekoj lokaciji, tj. mjestu. Kao takva, ona uključuje sve ugostiteljske, kulturne, prirodne, uslužne elemente koje neka lokacija nudi. S druge strane, destinacija uključuje i potražnju za spomenutom ponudom tog mjesta, odnosno gosti i posjetitelji koji dolaze na neki turistički lokalitet jednako tako sudjeluju u kreaciji destinacije. Zaključuje se da je destinacija poseban, živ organizam, za čije djelovanje i življenje potrebna bezuvjetna suradnja i prilagođavanje ponude potražnji i obratno.

Dalje, branding je proces stvaranja marke, odnosno imena nekog subjekta. U ovome radu branding je prikazan kao dio marketinga, ali se zaključuje kako je branding ustvari nuspojava i rezultat marketinga. Točnije, marketing se odnosi na promociju, prodaju, odnose s javnošću i sl., a ukoliko se navedeno u kontinuitetu dobro radi, događa se branding, odnosno stvara se ime, marka i imidž. Iz rada se također zaključuje kako je stvaranje imena i imidža destinacije moguće provoditi upravo na temelju organizacije određene manifestacije – festivala. Dobrim menadžerskim vještinama na svim razinama moguće je stvoriti takav festival čiji će spomen u svijetu ljude automatski podjećati, asociirati i privlačiti u odnosnu destinaciju. To znači da se ta destinacija brendirala na temelju lokalnog festivala.

U praktičnom dijelu rada obrađene su Dubrovačke ljetne igre kao najpoznatija manifestacija u Dubrovniku i jedna od najpopularnijih u Hrvatskoj. Tako je istražen utjecaj Igara na branding Dubrovnika. Istraživanjem se vidi kako su Dubrovačke ljetne igre manifestacija koja se održava već više od 70 godina tijekom kojih se mjenjala, prilagođavala publici i trendovima u svijetu, mjenjala lokacije održavanja programa i sl. S druge strane, festival je to koji je u temelju ostao isti – promičući prije svega kulturu u skladu s dubrovačkom povijesti te materijalnom i



nematerijalnom baštinom Grada. Zaključno, Grad Dubrovnik, ne koristi previše DLJI kao promotivni materijal na svjetskim sajmovima privlačući tako izravno turiste na festival, već organizacijom festivala Dubrovnik postaje i ostaje grad umjetnosti, kulture i tradicije. Iz navedenoga se da zaključiti kako Dubrovačke ljetne igre uvelike imaju utjecaja na branding Dubrovnika kao destinacije i tako postaju dio identiteta Grada.

## Popis literature

### KNJIGE

C. A. Preston, *Event Marketing*, New Jersey, Wiley, 2012.

D. Magaš, *Turizam i globalni procesi*, međunarodna konferencija u Gdanjsku. 2007.

D. Magaš; K. Vodeb; Z. Zadel, *Menadžment turističke organizacije i destinacije*, Opatija: FTHM. 2008.

Gary Armstrong i Philip Kotler. *Uvod u marketing*, Zagreb: MATE. 2005.

Lidija Petrić, *Upravljanje turističkom destinacijom*, Split: Sveučilište u Splitu. 2011.

Lynn Van Der Wagen i Brende R. Carlos, *Upravljanja događanjima*, Zagreb: MATE. 2008.

Marcel Meler, *Osnove marketinga*, Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku. 2005.

Marin Buble, *Projektiranje organizacije*, Zagreb: Informator.1981.

Philip Kotler, *Upravljanje marketingom*, Zagreb: MATE. 2001.

Stanko Geić, *Organizacija i politika turizma*, Split: Sveučilište u Splitu. 2007.

Vranešević T. *Upravljanje markama*, Zagreb: Ekonomski fakultet. 2007.

Zdenko Cerović, *Hotelski menadžment*, Opatija: FTHM.2003.

Zvonimir Pavlek, *Branding, kako izgraditi najbolju marku*, Zagreb: M.E.P. 2008

### INTERNETSKI IZVORI

[http://www.iztztg.hr/files/file/RADOVI/2020/COVID-19/Kre%C5%A1i%C4%87-D\\_Mikuli%C4%87-J\\_2020.pdf](http://www.iztztg.hr/files/file/RADOVI/2020/COVID-19/Kre%C5%A1i%C4%87-D_Mikuli%C4%87-J_2020.pdf)

<https://www.safestayincroatia.hr/hr/o-wttc-u>

<https://croatia.hr/hr-HR/koronavirus-covid-19-pitanja-i-odgovori>

<https://www.google.com/search?q=tradicionalna+maska+venecije>

<https://www.google.com/search?q=oktoberfest&tbm>

<https://www.google.com/search?q=Zlatnoj+dvorani+Be%C4%8Dkog+glazbenog+dru>

<https://www.google.hr/search?q=op%C4%87enito+o+super+bowl&source>

[https://gol.dnevnik.hr/clanak/rubrika/ostali\\_sportovi/super-bowl-u-brojkama-evo-zasto-je-najvazniji-sportski-dogadjaj-u-sad-u---547872.html](https://gol.dnevnik.hr/clanak/rubrika/ostali_sportovi/super-bowl-u-brojkama-evo-zasto-je-najvazniji-sportski-dogadjaj-u-sad-u---547872.html)

[https://tzdubrovnik.hr/get/vijesti/79655/odlican\\_turisticki\\_kolovoz\\_u\\_dubrovniku.html](https://tzdubrovnik.hr/get/vijesti/79655/odlican_turisticki_kolovoz_u_dubrovniku.html)

<https://morski.hr/tag/drzavni-zavod-za-statistiku/>

<https://www.airport-dubrovnik.hr/>

<https://www.dubrovnik-festival.hr/en/history>

<https://www.dubrovnik-festival.hr/hr/povijest-igara>

## Popis ilustracija

Slika 14. Marketinški splet prilikom organiziranja festivala .....	6
Slika 15. Tradicionalna maska Venecije .....	12
Slika 16. Oktoberfest .....	12
Slika 17. Zlatnoj dvorani Bečkog glazbenog društva.....	13
Slika 18. Super bowl .....	14
Slika 1. Proces kontrole.....	21
Slika 2. Model brandinga .....	23
Slika 3. Marketinški komunikacijski sustav .....	28
Slika 4. Sustav destinacija.....	32
Slika 5. Životni ciklus turističke destinacije .....	34
Slika 6. Razine planiranja u Republici Hrvatskoj .....	37
Slika 7. Faze organiziranja .....	38
Slika 8. Logo Hrvatske turističke zajednice .....	40
Slika 9. Logo turističke zajednice Dubrovačko-neretvanske županije.....	41
Slika 10. Logo Turističke zajednica grada Dubrovnika .....	42
Slika 11. „Safe travels“ .....	45
Slika 12. Internetska platforma Hrvatske turističke zajednice, Covid-19.....	46
Slika 13. Sustav upravljanja turističke destinacije .....	48
Slika 19. Zračna luka Dubrovnik- broj putnika.....	50
Slika 20. Prva pozorica na ljetnim igrama .....	52
Slika 21. Pozornica na Lovrijencu .....	53
Slika 22. Hamlet na Lovrijencu.....	54
Slika 23. Atrij Kneževa dvora .....	54
Slika 24. Evidencija prodanih ulaznica za 2019. ....	63

## **Izjava o akademskoj čestitosti**

Izjavljujem pod punom moralnom odgovornošću da sam diplomski rad izradio samostalno, isključivo znanjem stečenim na odjelu za Ekonomiju i poslovnu ekonomiju, služeći se navedenim izvorima podataka te uz stručno vodstvo mentorice izv.prof.dr.sc. Iris Mihajlović, kojom se ovim putem zahvaljujem.

Student

Nikola Kristović