



Novalja

**STRATEŠKI
MARKETINŠKI
PLAN TURIZMA
GRADA NOVALJE
ZA RAZDOBLJE 2016.-2020.**

Zagreb, ožujak 2016.



Institut za obrazovanje za poduzetništvo - E4E



STRATEŠKI MARKETINŠKI
PLAN TURIZMA GRADA NOVALJE
ZA RAZDOBLJE 2016.-2020.

IZVRŠITELJ: Institut za obrazovanje za poduzetništvo

Novalja



Naslov:

Strateški marketinški plan turizma Grada Novalje za razdoblje 2016.-2020.

Naručitelj:

Turistička zajednica Grada Novalje

Trg Brišćić 1, 53291 Novalja

Izvršitelj:

Institut za obrazovanje za poduzetništvo – E4E

Selska 119, 10000 Zagreb

Voditelj:

Dr.sc. Ivica Katavić, prof. v. š., ravnatelj Instituta za obrazovanje za poduzetništvo – E4E

Autori:

Izv.prof.dr.sc. Oliver Kesar, Ekonomski fakultet – Zagreb (poglavlja 3., 6., 7.1., 7.2. i 11.)

Prof.dr.sc. Boris Pirjevec (poglavlja 2., 5., 7.3., 7.4. i 8.)

Dr.sc. Davor Salamon, vanjski suradnik Visoke škole *Nikola Šubić Zrinski* (poglavlja 1. i 12.)

Hedda Martina Šola, M.Econ., Visoka škola *Nikola Šubić Zrinski* (poglavlja 9. i 10.)

Mr.sc. Zdravko Tkalec, Visoka škola *Nikola Šubić Zrinski* (poglavlje 4.)

Stručni savjet Grada Novalje:

Neven Škunca, dr.stom., povjerenik Vlade Republike Hrvatske u Gradu Novalji za obavljanje poslova iz nadležnosti Gradskog vijeća i gradonačelnika Grada Novalje

Marina Šćiran Rizner, dipl.oecc., direktorica TZ grada Novalje

Ivana Kurilić, pročelnica Upravnog odjela za poslove gradonačelnika i Gradskog vijeća

Silvija Hodak Tauzer, dipl.uir., pomoćnica pročelnika

Margareta Škunca Čepulo, dipl.oec., pročelnik Upravnog odjela za poslove lokalne samouprave i uprave

Gordana Vuković, dipl.ing.arh., rukovoditeljica odsjeka za prostorno uređenje i komunalni sustav

Marijan Šuljić, dipl.oec., rukovoditelj odsjeka za gospodarstvo, gradske naknade i društvene djelatnosti

Katarina Bukša, dipl.oec., viši stručni suradnik za europske integracije

Partnerski savjet Grada Novalje:

Boris Šuljić, Hotel *Boškinac*

Mirjana Palčić, Hotel *Terra*

Domagoj Vrtodušić, Udruga iznajmljivača

Martina Vidas, Aparthotel *Lastura*

Sadržaj

Izvršni sažetak

1	Uvod	11
1.1	Svrha, okvir i razvoj Strateškog plana turizma grada Novalje za razdoblje 2016.-2020.....	11
1.2	Pristup i metodologija izrade strateškog marketinškog plana.....	13
2	Glavne odrednice Strateškog marketinškog plana hrvatskog turizma za razdoblje 2014. – 2020.....	16
2.1	Identifikacija polazišta za izradu SMPHT	16
2.2	Glavni ciljevi SMPHT	18
2.3	Dizajniranje kvalitetnih turističkih proizvoda	19
3	Dosadašnji razvoj i strateške odrednice budućeg razvoja turizma na otoku Pagu	22
3.1	Turistička valorizacija otočnih resursa i utvrđivanje turističkih mikroregija.....	23
3.2	Dostignuti stupanj razvoja, koncentracija i integriranost otočne turističke infrastrukture i suprastrukture	26
3.3	Veličina, struktura i prostorna distribucija dostignutog turističkog prometa	29
3.4	Temeljne odrednice i ciljevi razvoja turizma u strategiji nastupa na tržištu.....	30
3.5	Prioriteti u razvoju otočnih turističkih proizvoda i marketinška vizija.....	30
4	Plansko-dokumentacijska podloga za izradu SMPT grada Novalje	34
5	Misija, vizija i ciljevi SMPT grada Novalje	41
5.1	Misija grada Novalje	41
5.2	Vizija grada Novalje	41
5.3	Strateški ciljevi SMPT.....	41
6	Tržišno profiliranje turističke ponude grada Novalje	43
6.1	Odmorišni turizam.....	43
6.2	<i>Party</i> turizam	44
6.3	Kamping turizam.....	44
6.4	Sportski turizam.....	45
6.5	Eno-gastronomski turizam.....	46

6.6	Kulturni turizam.....	47
6.7	Turistički proizvodi u nastajanju	47
7	Utvrđivanje strateških prioriteta u tržišnom pozicioniranju turističke ponude grada Novalje.....	49
7.1	Utvrđivanje strateških tržišta potražnje	49
7.2	Brendiranje turističke destinacije.....	53
7.3	Uvažavanje principa održivog razvoja	55
7.4	Unaprjeđenje ljudskih potencijala – poluga razvoja	58
8	Strateški marketinški ciljevi turističke ponude	61
8.1	Povećati obujam turističkog prometa	61
8.2	Pozitivno utjecati na produljenje turističke sezone.....	61
8.3	Povećati prosječnu dnevnu potrošnju turista	65
8.4	Povećati zapošljavanje.....	65
8.5	Osnaživanje imidža Novalje kao poželjne turističke destinacije.....	66
9	Strategija promocije i plasmana destinacije Novalje na turističkom tržištu	69
9.1	Analiza dosadašnjeg djelovanja i učinaka.....	70
9.2	Strategija promocijskog miksa	72
9.3	Strateški oblici tržišta prodaje	75
10	E-marketing strategija komunikacije destinacije Novalja s tržištem.....	77
10.1	Analiza dosadašnjeg korištenja	77
10.2	Internet marketing.....	78
10.3	Društvene mreže	80
10.3.1	<i>Facebook</i> TZ Grada Novalje	81
10.3.2	<i>Pinterest</i> TZ Grada Novalje	81
10.3.3	<i>Twitter</i> TZ Grada Novalje	83
10.3.4	<i>AdWords</i> kampanje	83
11	Operativne marketinške aktivnosti do 2020. godine	85
11.1	Etape razvoja i organizacija turističke ponude grada Novalje	85
11.2	Utvrđivanje prioritetnih akcijskih marketinških aktivnosti.....	87
11.3	Odabir promotivnih aktivnosti prema ciljanim tržištima	90
11.4	Financiranje marketinških aktivnosti.....	93
12	Zaključna razmatranja	101
13	Korišteni izvori	105
14	Privici	108

Pregled slika

Slika 1.	Metodološko pozicioniranje SMPT grada Novalje u odnosu na Masterplan turizma	13
Slika 2.	Odnos između 12 ciljeva i temeljnih načela održivog razvoja turizma.....	57
Slika 3.	Prekretnica: novi model razvoja.....	58
Slika 4.	Distribucija sredstava za marketinške aktivnosti po jakosnim skupinama za destinaciju Novalja	95
Slika 5.	Distribucija sredstava za marketinške aktivnosti prema dobnim skupinama turista za destinaciju Novalja	96
Slika 6.	Distribucija sredstava za marketinške aktivnosti prema vrsti medija i promotivnim aktivnostima za destinaciju Novalja.....	98
Slika 7.	Distribucija sredstava za marketinške aktivnosti udruženog oglašavanja za destinaciju Novalja	99

Pregled tablica

Tablica 1. Glavni ciljevi Strateškog marketinškog plana hrvatskog turizma do 2020. godine	18
Tablica 2. Turistički resursi, aktivnosti, tržišni profil i proizvodi turističkih mikroregija otoka Paga.....	25
Tablica 3. Smještajni kapaciteti u komercijalnim objektima otoka Paga 2009. i 2014. godine, stalne i pomoćne postelje.....	26
Tablica 4. Ostvareni broj dolazak i noćenja turista u komercijalnim smještajnim kapacitetima otoka Paga 2009. i 2015. godine	29
Tablica 5. Struktura domaćeg i inozemnog turističkog prometa po naseljima u Novalji 2014. godine	50
Tablica 6. Struktura turističkog prometa prema zemlji porijekla turista u Novalji 2014. godine	51
Tablica 7. Struktura turističkog prometa prema smještajnim objektima u Novalji 2014. godine	53
Tablica 8. Ostvareni broj noćenja turista u Hrvatskoj po odabranim razdobljima 2014. godine	62
Tablica 9. Struktura i iskorištenost smještajnih kapaciteta u Hrvatskoj 2014. godine	63
Tablica 10. Ostvareni broj noćenja turista u gradu Novalji po odabranim razdobljima 2014. godine	63
Tablica 11. Struktura i iskorištenost smještajnih kapaciteta u gradu Novalji 2014. godine	64
Tablica 12. Analiza kulturno-umjetničkih i zabavnih sadržaja u Gradu Novalji 2015. godine	70
Tablica 13. Analiza organizacije sportskog turizma u 2015. godini.....	71
Tablica 14. Analiza informativnih aktivnosti TZ Grada Novalje u 2015. godini	71
Tablica 15. Analiza dobivenih nagrada i priznanja u Gradu Novalji, 2015. godine	72
Tablica 16. Krovni ciljevi i njihova kvantifikacija: definiranje strateških oblika tržišta prodaje	75
Tablica 17. Analiza službene web stranice TZ Grada Novalje: pregled po mjesecima (2015)	78
Tablica 18. Facebook profil (2015) na linku: https://www.Facebook.com/visitnovaljacroatia/likes	81
Tablica 19. Pinterest društvena mreža TZ (2015) na linku: https://www.Pinterest.com/visitnovalja/	81
Tablica 20. Twitter društvena mreža TZ (2015) na linku: https://Twitter.com/VisitNovaljaCro	83
Tablica 21. Prioriteti akcijskih marketinških aktivnosti u gradu Novalji do 2020. godine.....	87
Tablica 22. Strateški ciljevi i izvedene strategije i operativne marketinške aktivnosti po godinama	88
Tablica 23. Rangiranje turističkih proizvoda Novalje prema dobnim skupinama turista.....	91
Tablica 24. Rangiranje turističkih proizvoda Novalje prema zemlji porijekla turista	92
Tablica 25. Visina izdataka za marketinške aktivnosti i ukupni planirani izdaci TZ Grada Novalje u razdoblju od 2016. do 2020. godine	93

Tablica 26. Projekcija prihoda TZ grada Novalje po osnovi boravišne pristojbe po svim registriranim noćenjima turista po naseljima u Novalji 2014. godine 94

Korištenе kratice

3S	sun, sea and sand (sunce, more i pjesak)
ACI	Adiratic Croatia International Club
BDP	bruto domaći proizvod
CRM	Customer Relationship Management (upravljanje odnosima s kupcima)
DMK	destinacijska menadžment kompanija (<i>Destination Management Company – DMC</i>)
DMO	destinacijska menadžment organizacija (<i>Destination Management Organisation</i>)
DZS	Državni zavod za statistiku
FIJET	Fédération Internationale des Journalistes et Ecrivains du Tourisme (Svjetsko udruženje turističkih novinara i pisaca (putopisaca) u turizmu)
HTZ	Hrvatska turistička zajednica
KUH	Kamping udruženje Hrvatske
LSŽ	Ličko-senjska županija
PPUG	Prostorni plan uređenja grada
ROMI	Return on marketing investment (povrat na uloženo u marketing)
SEM	Search Engine Marketing (oglašavanje putem internet tražilica)
SEO	Search Engine Optimisation (optimizacija internet tražilica)
SMPHT	Strateški marketinški plan hrvatskog turizma
SMPT	Strateški marketinški plan turizma
SRTRH	Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske
SUR	strategija ukupnog razvoja
TIC	turistički informativni centar
TLA	područje učenja u turizmu (<i>Tourism Learning Area</i>)
TZ	Turistička zajednica
UNESCO	Organizacija Ujedinjenih naroda za obrazovanje, znanost i kulturu (<i>United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization</i>)

Izvršni sažetak

I.	UPORIŠTA	DOKUMENTI
Podloge za izradu SMPT	<ul style="list-style-type: none"> • Iskazana potreba TZ za SMPT • Doneseni ključni razvojni i prostorno-planski dokumenti • Komunikacija s lokalnim dionicima • Obilazak terena • Istraživanje 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Masterplan turizma Grada Novalje</i> • <i>Strategija gospodarskog razvijanja Grada Novalje</i> • <i>Strategija ukupnog razvoja Grada Novalje</i> • <i>Prostorni plan Ličko-senjske županije</i> • <i>Prostorni plan uređenja Grada Novalje</i> • Ostali planski i konceptualni dokumenti
II.	SMJERNICE	AKTIVNOSTI
Polazišne osnove u izradi SMPT	<ul style="list-style-type: none"> • Nužan zaokret u razvoju turizma (postizanje održivosti) • Ulazak u novu (treću) etapu razvoja turističke destinacije • Pojačana investicijska aktivnost u destinaciji (izgradnja objekata) • Očekivani pad učinkovitosti u upravljanju destinacijom • Izostanak vizije tržišnog komuniciranja 	<ul style="list-style-type: none"> • Povećati kvalitetu sveukupne turističke ponude • Privući potražnju više kupovne moći • Poboljšati dinamiku realizacije turističkog prometa • Osnažiti ulogu svih dionika na razini destinacije, povezati ih i pripremiti na promjene • Unaprijediti sustav upravljanja destinacijom (DMO) koji će biti u stanju pravodobno se prilagoditi nadolazećim trendovima • Unaprijediti sustav e-marketinga i učinkovitije alokacije sredstava za promociju
III.	IZAZOVI	TAKTIKE
Strateški ciljevi SMPT	<ul style="list-style-type: none"> • Tržišno (re)pozicioniranje destinacije • Povećati prepoznatljivost i privlačnost destinacije • Dizajn novih turističkih proizvoda • Tržišna diferencijacija 	<ul style="list-style-type: none"> • Smanjiti dominaciju odmorišnog i <i>party</i> turizma u marketinškim aktivnostima • Unaprijediti komunikaciju za postojeće proizvode (odmorišni, party, camping, sportski, eno-gastronomski i kulturni) • Razviti kanale komunikacije za nove proizvode (poslovni, nautički, zdravstveni i ribolovni) • Naglasak u marketinškim aktivnostima staviti na komparativne prednosti destinacije u odnosu na konkurentske okruženje • Provesti cjelovit postupak brendiranja destinacije
	<ul style="list-style-type: none"> • Ulazak na nova tržišta turističke potražnje • Produljenje turističke sezone • Povećanje iskorištenosti kapaciteta • Podizanje kvalitete usluga • Povećanje prihoda • Povećanje zapošljavanja u turizmu 	<ul style="list-style-type: none"> • Marketinšku komunikaciju oblikovati prema ciljnim segmentima potražnje • Ulazak u detaljniju segmentaciju tržišta potražnje • Potaknuti interes dionika za razvoj turističkih proizvoda • Produljiti turističku sezonu s puna 2 na puna 3 mjeseca do 2020. godine • Povećati iskorištenost smještajnih kapaciteta na 25% i ukupan broj noćenja turista na 2 milijuna u 2020. godini • Povećati prosječnu dnevnu turističku potrošnju za 20% na oko 500kn • Diverzificirati gospodarsku strukturu turističke ponude i unaprijediti sustav obrazovanja za lokalno stanovništvo
	<ul style="list-style-type: none"> • Korištenje principa održivosti u komunikaciji s tržištem • Očuvanje prirodnih bogatstava i kulturnih vrijednosti • Unaprjeđenje gospodarskog okruženja 	<ul style="list-style-type: none"> • Principe i načela održivog razvoja sustavno ugraditi u konkretne marketinške (i razvojne) aktivnosti • Izgradnju smještajnih kapaciteta usmjeriti na kvalitetne hotelske objekte i vrhunske objekte obiteljskog smještaja • Uspostaviti strogu kontrolu korištenja i očuvanja prirodnih resursa i društvenog naslijeđa • Unaprjeđenje sustava internog marketinga
Operativni ciljevi SMPT	<ul style="list-style-type: none"> • Realizirati 32 operativne marketinške aktivnosti 	<ul style="list-style-type: none"> • Uspostaviti kontinuirani sustav praćenja i mjerena uspješnosti svih marketinških aktivnosti

1 Uvod

1.1 Svrha, okvir i razvoj Strateškog plana turizma grada Novalje za razdoblje 2016.-2020.

Afirmiravši se kao jedna od 'tržišno visoko prepoznatljivih i, mjereno pokazateljima fizičkog prometa, relativno uspješnih hrvatskih turističkih destinacija', što je bilo i polazištem u izradi prethodno usvojenog "Masterplana turizma Grada Novalje – Strateškog plana destinacije do 2025. godine" (Grad Novalja i Institut za turizam, 2014), Grad Novalja, ali i otok Pag u cjelini u aktivnom su procesu promišljanja i primjene sadašnje koncepcije gospodarskog i ukupnog razvoja, u kojem presudno značenje ima nova koncepcija razvoja turizma. Vrednovanjem objektivno dostupnih razvojnih scenarija dionici razvoja turizma odlučili su se na podlozi postavljene vizije i strateških ciljeva razvoja turizma za prostornu i vremensku disperziju turističke aktivnosti, tj. na zaokret destinacije prema diversificiranoj strukturi ciljnih potrošačkih segmenata, njima prilagođenoj, sadržajno bogatijoj i kvalitativno unaprijeđenoj ponudi turističkih sadržaja, iskustava i doživljaja te sukladnoj promjeni imidža Grada (Grad Novalja i Institut za turizam 2014: 69).

U uvjetima (1.) jake usmjerenosti na poduzetništvo i investicije; (2.) razvijene samosvjести lokalne zajednice u odnosu na vrijednosti lokalne prirodne i kulturne baštine, kao i potrebe upravljanja ukupnim resursima destinacije na način koji pridonosi dugoročnom i održivom blagostanju; (3.) prisutne tradicije suradnje i zajedništva (čak i kad ista nije lako ostvariva) te (4.) jake potpore koju gradska administracija i javni sektor pružaju razvojnim odnosno investicijskim projektima, objektivno se stvara 'kritična masa' za razvojno propulzivnu Novalju (i otok Pag u cjelini) i za pokretanje njena novog (trećeg) razvojnog ciklusa.

Strateški marketinški plan turizma (SMPT) grada Novalje za razdoblje 2016.-2020. sadržavajući i operativne marketinške aktivnosti na godišnjoj razini i za ukupno razdoblje, u funkciji je spomenutog procesa, artikuliranog spomenutim Masterplanom. Kao razradbeni i dijelom provedbeni dokument, SMPT predstavlja ekspertno i profesionalno oblikovan dokument i uporišnu točku koja nudi argumentirane prijedloge i sugestije dionicima destinacijskog marketinga, osobito u pogledu:

1. identifikacije turistički emitivnih tržišta od interesa za Grad Novalju u planskom razdoblju (odgovori na pitanje 'Gdje se promoviramo i prodajemo?');
2. definiranja matrice ciljnih potrošačkih segmenata (na svakom od emitivnih tržišta) i njima namijenjenih turističkih proizvoda (odgovori na pitanje 'Što kome nudimo?');
3. oblikovanja atributa za pozicioniranje brenda i turističkih proizvoda u odnosu na različite ciljne segmente (odgovori na pitanje 'Što Novalja nudi kao dodane vrijednosti i kako ih komuniciramo prema odabranim ciljnim segmentima potražnje?');
4. promocijskog miksa (odgovori na pitanje 'Kojim sredstvima i aktivnostima želimo privući pozornost odabralih ciljnih segmenata?');
5. kanala prodaje, s posebnim naglaskom i na aspekte digitalnog marketinga, a unutar njega osobito na aktivnosti e-marketinga; osim toga,
6. strateških ciljeva marketinškog plana s uključenim operativnim marketinškim aktivno-

stima u cilju daljnje razrade aktivnosti godišnjeg planiranja i proračuna svih dionika na razini destinacije (osobito Grada Novalje).

SMPT dijelom je šireg i usklađenog sustava planiranja razvoja i organizacije turističke destinacije Novalje koji omogućava identificiranje (i provjeru) snaga i slabosti, prilika i prijetnji dalnjem razvoju turističke ponude, razvoj dugoročne vizije (nakon 2020. godine), kao i prepoznavanje prioriteta i kritičnih činitelja uspjeha, kako bi se na osnovama ključnih razvojnih ciljeva razvile odgovarajuće strategije, taktike i akcije u funkciji postizanja tih ciljeva. Vezano uz to, potrebno je definirati i implementirati sustav praćenja (monitoringa) i mjerena uspješnosti kao podloge za analizu, uvođenje potrebnih promjena i unaprjeđenja koja trebaju rezultirati višom razinom učinkovitosti uključenih dionika.

Na podlozi tako prepoznatog strateškog marketinškog procesa i plana koji ga odražava, razvoj turističkih proizvoda (postojećih i onih u nastajanju) nameće se kao temeljni okvir za utvrđivanje (nove) tržišne pozicije destinacije Novalja u budućem razdoblju. Proizvode je moguće alocirati u neki od kvadrantata razvoja proizvoda, razlučujući između:

- (Q1) kvadranta postojećih turista i postojećih turističkih proizvoda (niskorizična strategija koja smjera osvježavanju postojećih turističkih proizvoda za postojeće tržišne segmente, npr. odmorišni i party turizam);
- (Q2) kvadranta novih turista i postojećih turističkih proizvoda (srednjjerizična strategija koja smjera repozicioniranju postojećih turističkih proizvoda prema novim tržišnim segmentima, npr. prema novim turistički emitivnim tržištima ili dobним skupinama);
- (Q3) kvadranta novih turista i novih turističkih proizvoda (visokorizična kategorija kojoj pripadaju svi novi tržišni subjekti, a pretpostavlja ekstenzivna tržišna istraživanja i nove kanale prodaje te je takav razvoj turističkih proizvoda manje preporučljiv i manje vjerojatan);
- (Q4) kvadranta postojećih turista i novih turističkih proizvoda (radi se također, o visokorizičnoj strategiji kojom se novi turistički proizvodi predstavljaju postojećim turistima, koji inače dobro prihvaćaju postojeće turističke proizvode).

Definiranjem takve matrice oblikuju se i usklađuju portfelji proizvoda i segmenata potražnje koje je moguće optimizirati, prije svega, kroz njihovu daljnju diversifikaciju (što vodi razvoju polikulturne ponude specijaliziranih turističkih proizvoda). Na takvim se postavkama SMPT može raščlaniti na marketinške planove za ključne turističke proizvode (Poglavlje 6) odnosno kasnije operacionalizirati kroz niz ciljanih marketinških, dominantno promotivnih aktivnosti (Poglavlje 11), tvoreći njegovu distinkтивnu akcijsku razinu. Nit vodilja ovog procesa, koja se mora dosljedno odraziti u SMPT, kako sadržajno tako i metodološki, jest puno prihvaćanje načela održivosti, koja su nažalost još uvijek nedovoljno naglašena u sadašnjoj fazi razvoja destinacije Novalja, a određujućeg za kvantitativno i kvalitativno određenje strateških marketinških ciljeva dionika turističke ponude (Poglavlje 8).

SMPT, i s njim povezan Akcijski plan, nemaju samo ulogu planiranja aktivnosti po elementima destinacijskog odnosno marketinškog miksa, njihove primjene, nadzora nad ostvarenim procesima i njihovim rezultatima, mjerena uspješnosti i izvođenja svih potrebnih korektivnih aktivnosti temeljem mehanizama povratne veze. Cijeli se proces marketinškog planiranja može motriti i kao proces utvrđivanja novih kompetencija, znanja, inovativnih poslovnih modela i dobrih ('najboljih') praksi u funkciji njihove primjene u razvoju destinacije. Radi se o aktivnostima i njihovim ishodima koji su dijelom mreže internog marketinga i mreže među-

Ijudskih odnosa na razini destinacije, širim od uobičajene analize interesnih skupina (dionika).

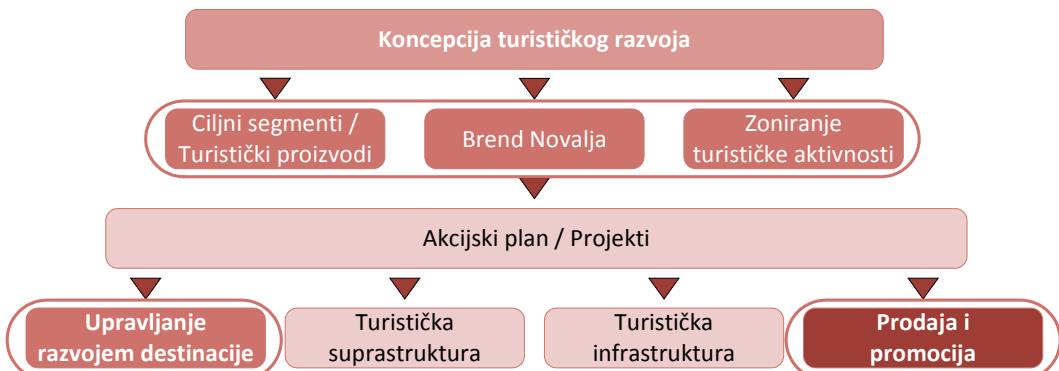
Najmanje su dvije posljedice razumijevanja ovog procesa. S jedne strane, ostvarivanje složenijih i potpunijih interakcija između dionika povećava demokratski kapacitet cijelog procesa omogućavajući oblikovanje kvalitetnijih rješenja i definiranje učinkovitijih metodologija međusobnog preplitanja i usklađivanja. Iako ove interakcije nisu dijelom marketinškog procesa, važne su jer stvaraju kvalitetniji okvir za odvijanje marketinških procesa (od planiranja, preko implementacije, do praćenja i mjerjenja uspješnosti, kao i korektivnih aktivnosti uslijed djelovanja mehanizma povratne veze).

S druge strane, na značenju dobiva i objektivno strukturiranje i nastajanje tzv. područja učenja u turizmu (*Tourism Learning Area – TLA*; European Commission, 2006). Radi se o konceptu višedioničkog, međusektorskog pristupa, pristupa rješavanja problema s ciljem poboljšanja performansi malih i srednjih poduzeća i ljudskih potencijala u sustavu turizmu na razini destinacije. Ovim se pristupom zahvaća široka lepeza regionalno utemljenih dionika, koji se zajedno uvode u karakteristične *top-down/bottom-up* procese kako bi se oblikovale koherentne mreže informacija i suradnje. Analize i iskustva pokazuju da se takve mreže efikasnije i brže nose sa sve brojnijim i raznovrsnijim problemima razvoja turizma i to na podlozi inter- i intraorganizacijske suradnje (različitih razina formalizacije), kao i skupa holističkih mogućnosti učenja. Da prostorna bliskost ne mora međutim, biti zaprekom u strukturiranju područja učenja u turizmu pokazuje i narastanje značaja virtualnog prostora i mogućnosti suradnje koje se utemljuju na takvom prostoru.

1.2 Pristup i metodologija izrade strateškog marketinškog plana

Konstatirano je da *SMPT grada Novalje za razdoblje 2016.-2020.* predstavlja razradbeni i dijelom provedbeni dokument koji čini sastavnicu uređenog sustava generiranja međusobno povezanih obvezatnih ili opcionalnih strateško-razvojnih i implementacijskih dokumenata različite razine općenitosti, sadržajnog i vremenskog obuhvata, kao i interakcije različitih dionika.

U Poglavlju 4 daje se pregled postupka nastajanja dokumenata na kojima počiva SMPT grada Novalje, uz nužnu napomenu da objektivno najveći koncepcijski, razvojni, strateški i operativno-akcijski značaj za njegovo oblikovanje ima usvojeni Masterplan. Na Slici 1. u nastavku prikazan je metodološki pristup izrade SMPT grada Novalje.



Izvor: Grad Novalja i Institut za turizam (2014)

Slika 1. Metodološko pozicioniranje SMPT grada Novalje u odnosu na Masterplan turizma

Kako je vidljivo na prethodnoj slici, logika strateško-razvojnih dokumenata iskazuje se 'metodom lijevka' kojom svaki daljnji ('izvedeni') dokument zahvaća sve uže segmente dokumenata 'višeg reda' te ih uz zadana ograničenja konkretizira i operacionalizira, sadržajno, prostorno i vremenski. Za sve, međutim, ostaje obveza njihova utemeljivanja na zajedničkoj destinacijskoj strateškoj platformi i okviru za koordinaciju aktivnosti različitih institucija javnog sektora, gospodarskih subjekata i svih drugih dionika na bilo koji način uključenih u razvoj i podizanje kvalitete integralnog turističkog proizvoda grada Novalje.

SMPT zahvaćaju se i operacionaliziraju nosivi blokovi ciljnih segmenata/turističkih proizvoda, destinacijskog brenda i zoniranja turističkih aktivnosti, koji se prevode u kategoriju Akcijskog plana i serije projekata kojima se koncepcija razvoja turizma operacionalizira. Težišni dio SMPT obuhvaćaju prodaju i promocija, a kroz njihovu prizmu i pojedini segmenti upravljanja razvojem destinacije (destinacijskog menadžmenta), osobito segmenti destinacijskog marketinga kao što su razvoj iskustava i odnosi s potrošačima (CRM), upravljanje brendom, digitalni marketing, pristup tržištu i tržišna istraživanja. Njihovo značenje u planskom razdoblju do 2020. godine postaje važnije u mjeri u kojoj se očekuje da Turistička zajednica preuzima odgovornosti i funkcije destinacijske menadžment organizacije.

Ovakav pristup 'proizvodi' dvije posljedice. Sustavnost procesa omogućava povećanje interaktivnosti među dionicima, njihovo povezivanje unutar istog upravljačkog procesa, iznalaženje najpovoljnijih razvojnih i organizacijskih rješenja, postizanje kompromisa među uključenim interesnim skupinama i dr. S druge strane, uočen je problem da razina upravljanja operativnim marketinškim aktivnostima nadilazi razinu aktualne organizacije i upravljanja razvojem destinacije, odnosno razvojem opće i turističke infrastrukture te turističke suprastrukture. Posljedično, mogu se javiti problemi u obuhvatu i dinamici marketinških aktivnosti u vremenu i u prostoru, osobito kad iste ovise o drugim paralelnim osobito provedbenim strategijama. Može se konstatirati da se u podlozi ovih problema nalazi nedostatak kompetencija i znanja, čiju je akumulaciju, kao i proces učenja moguće potaknuti iz internih i eksternih izvora. Mehanizmi kolaborativnih *one-stop shopova* mogu se ponuditi kao dobro rješenje, osobito u segmentima ulaganja u ljudske resurse, infrastrukturu i suprastrukturu odnosno definirane turističke proizvode.

Uz spomenute zahtjeve za interaktivnošću procesa i postupaka u oblikovanju SMPT, metodološki je važno razumjeti da se marketing u konceptualnom smislu usmjerava prema tržištu i potražnji (kroz 'prodaju i promociju') što je primarno profesionalni zahtjev, manje podložan arbitrarnosti, pregovaračkoj poziciji i umještosti pojedinih, osobito utjecajnijih dionika. Ne uvaži li se ovaj zahtjev, može doći do nesporazuma budući da SMPT po svojoj suštinskoj namjeni ne može ponuditi takva rješenja koja se odnose na razvojni aspekt, što je kompatibilno s prethodnom naznakom o određenoj 'neravnoteži' u međuodnosu različitih kategorija dokumenata.

Markelinška analiza ključnih turističkih proizvoda Novalje obuhvaća postojeće i tržišno etablimane proizvode (odmorišni, *party* i camping turizam), proizvode koji su prisutni i s izraženim potencijalom dalnjeg rasta (sportski, eno-gastronomski i kulturni turizam), kao i turističke proizvode u nastajanju (poslovni, nautički, zdravstveni i ribolovni turizam). Za te je proizvode potrebno utvrditi i odgovarajuće marketinške planove.

Utvrđivanjem strateških prioriteta u razvoju prethodno evidentiranih turističkih proizvoda Novalje obuhvaćena su strateška tržišta potražnje, brendiranje turističke destinacije, uvažavanje načela održivog razvoja i unaprjeđenje ljudskih potencijala, kao ključne poluge razvoja. Metodološki, okvir ključnih turističkih proizvoda i strateških razvojnih prioriteta omogućava da se definiraju strateški marketinški ciljevi turističke ponude Novalje koji uključuju povećanje obujma turističkog prometa, pozitivan utjecaj na produljenje turističke sezone, povećanje prosječne dnevne potrošnje turista, povećanje zapošljavanja i osnaživanje imidža Novalje kao poželjne turističke destinacije. Posljedično, mogu se utvrditi i prioritetne operativne aktivnosti (kao i Akcijski plan) uvažavajući moguću dinamiku njihove primjene. Objektivno, težište početnih aktivnosti usmjereni etabliranim turističkim proizvodima moguće je usmjeriti najranije na 2017. godinu, a za proizvode u nastajanju (obzirom na nužne i složene predradnje) na 2019. godinu.

U metodološkom smislu treba napomenuti da je projekt izrade SMPT realiziran korištenjem više instrumenata, poglavito komunikacijom s lokalnim dionicima i obilaskom terena. Komunikacija s lokalnim dionicima uključivala je formalni susret s predstvincima ključnih dionika, neformalne razgovore i kontakte s kvalificiranim predstvincima institucija i organizacija dionika u lokalnoj zajednici, kao i pojedinačne kontakte na ekspertnoj razini izvan same lokalne zajednice. Obilazak terena također se može smatrati svrhotitim instrumentom, osobito u kontekstu planiranih projektnih i drugih aktivnosti predviđenih SMPT.

Istraživanje 'za stolom' usmjereno je u nekoliko pravaca. Korištenjem svih dostupnih i relevantnih dokumentarnih i statističko-analitičkih izvora ostvaren je primjereno uvid kako u smislu snimke stanja, tako i definiranja proaktivnih operativnih marketinških aktivnosti. Osobito se to odnosi na poglavlja 2 do 4. u kojima su kompilirani i rekapitulirani svi bitni elementi koji prethode izradi SMPT bilo koje destinacije, a osobito njegovoj razradi do razine akcijskog plana.

Istraživanjem dobrih praksi razvijenih u usporedivim destinacijama (otočnim i drugim) identificirana su ili potvrđena metodološka ili operativna rješenja, primjenjiva u kontekstu razvoja, primjene, praćenja, mjerjenja uspješnosti i mogućih korektivnih aktivnosti u SMPT.

2 Glavne odrednice Strateškog marketinškog plana hrvatskog turizma za razdoblje 2014. – 2020.

Hrvatska posljednjih godina bilježi značajan rast turističkog prometa. To pridonosi promjeni stavova i slike o snazi i utjecaju turizma na osnaživanje cjelokupnog hrvatskog gospodarstva. Hrvatska je tipična srednjoeuropska i mediteranska zemlja s nekoliko izraženih tržišnih odrednica, karakterističnih za zemlje tog okruženja. To su, prije svega, geografski položaj odnosno blizina jakih turistički emitivnih zemalja Europe, visoko razvedena obala Jadranskog mora i mnogobrojno atraktivno otočje, velik broj turistički atraktivnih lokaliteta u unutrašnjosti Hrvatske koji su bogati sadržajima za privlačenje turista itd., o čemu najbolje svjedoči UNESCO-v Popis svjetske baštine na kojem se nalazi sedam materijalnih i 14 nematerijalnih dobara iz Hrvatske (Ministarstvo turizma RH, 2015).

Sve pa čak i površne analize pokazuju da je Hrvatska međunarodno prepoznata kao turistički receptivna zemlja, koristeći raspoložive prirodne i društvene resurse, može postići daleko veće koristi od turizma nego što ih ostvaruje danas. U tu svrhu izrađeni su važni temeljni dokumenti poput *Strategije razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine* (SRTRH; Ministarstvo turizma RH, 2013) i *Strateški marketinški plan hrvatskog turizma za razdoblje 2014.-2020.* (SMPHT; Hrvatska turistička zajednica, 2014) koji samo potvrđuju gornju tezu odnosno predstavljaju putokaz budućeg razvoja turizma i tržišne komunikacije.

2.1 Identifikacija polazišta za izradu SMPHT

Analiza stanja razvoja turizma u Hrvatskoj pokazuje da postoji još mnogo razvojnih elemenata koji nisu dovoljno analizirani niti valorizirani i može se reći da predstavljaju ograničenja bržem i kvalitetnijem korištenju gospodarskog i društvenog potencijala koji turizmu stoji na raspolaganju. U nastavku je dan osvrt na temeljne pokazatelje razvoja koji jasno ocrtavaju učinkovitost turizma, ali istovremeno zbog svojih specifičnosti zahtijevaju kompleksan, konzistentan i precizan analitički pristup. Osnovna je informacija da je turistički promet u Hrvatskoj tijekom posljednjih godina u stalnom usponu. Tako je u 2015. godini ostvareno 14,3 milijuna dolazaka što je 9,3% više u odnosu na 2014. (13,1 milijun) i 31,2% više u odnosu na godinu 2009. godinu (10,9 milijuna). Iste godine ostvareno je 71,6 milijuna noćenja što je 7,7% više u odnosu na 2014. (66,5 milijuna) i 27,2% više u odnosu na 2009. godinu (56,3 milijuna) (Državni zavod za statistiku, 2016). U finansijskom smislu, 2014. godine ostvareno je 7,4 miliardi € prihoda od međunarodnog turizma što je 2,8% više u odnosu na 2013. godinu i 16% više u odnosu na 2009. godinu (Hrvatska narodna banka, 2015). Daleko je upečatljiviji podatak da turizam na izravnoj i neizravnoj osnovi sudjeluje sa značajnih 14,3% u BDP-u Hrvatske (Ministarstvo turizma RH, 2014). Dostupni statistički podaci ostvarenja turističkog prometa u 2016. godini potvrđuju da je trend rasta i dalje pozitivan.

Razvoj turizma u Hrvatskoj temelji se, prije svega, na korištenju atraktivnih resursa priobalnog i otočnog prostora, a karakteriziran je visokim stupnjem sezonskog poslovanja, kao jednom od bitnih odrednica ostvarenja turističkog prometa, poslovanja, zaposlenosti itd. te na nepovoljnoj strukturi smještajnih kapaciteta, kao osnove sveukupnih prihvratnih mogućnosti.

Kako se ne bi ostalo samo na općenitim formulacijama, službeni statistički podaci potvrđuju navedeno i istovremeno ukazuju na potrebne pravce djelovanja odgovornih za razvoj turizma, a što je suštinski utjelovljeno u dvama prethodno navedenim strateškim dokumentima.

Ostvarenih 71,6 milijuna noćenja turista u 2015. godini impresivan je podatak za zemlju veličine Hrvatske, međutim sezonska kretanja (mjesečna dinamika) ostvarenih noćenja postavljaju mnoge izazove pred turističke menadžere i kreatore turističke politike. Naime, daljnja analiza ostvarenih noćenja turista pokazuje da je 85,9% svih godišnjih noćenja 2015. godine ostvareno u četiri mjeseca ljetne turističke sezone tj. od lipnja do rujna. Druga možda još upečatljivija činjenica je da je 61,6% svih godišnjih noćenja ostvareno u samo dva mjeseca tzv. špice ljetne sezone u srpnju i kolovozu, kada je ostvareno 7,2 milijuna dolazaka i 44,1 milijun noćenja turista. Konačno i treće saznanje koji proizlazi iz prethodnih nalaza jest podatak da se u preostalih osam mjeseci realiziralo svega nepunih 14,1% noćenja promatrane 2015. godine. Iz toga proizlaze dvije bitne karakteristike turističke stvarnosti u Hrvatskoj: 1) izrazita koncentracija turističkog prometa u samo dva mjeseca špice sezone s jedne strane i 2) izrazito nedovoljan turistički promet u mjesecima izvan ljetne turističke sezone s druge strane. Iz navedenog proizlazi jedan od najvažnijih ciljeva budućeg razvoja turizma u Hrvatskoj, a to je, uz daljnje jačanje prometa, prvenstveno nužnost produljenja turističke sezone.

Nadalje, analizirajući prostornu distribuciju ostvarenog turističkog prometa dolazi se do konstatacije da je na priobalnom području s otocima 2014. godine bilo raspoređeno 928.059 postelja/kamp mjesta od ukupno raspoloživih 977.414 u čitavoj Hrvatskoj (Ministarstvo turizma, 2015), što čini udio od 95% svih turističkih smještajnih kapaciteta, što neupitno vodi k činjenici da se i najveći broj dolazaka i noćenja odvija upravo u primorskim mjestima. Od ukupno ostvarenih noćenja turista, primorska mjesta apsorbiraju 95,5% svih inozemnih noćenja i 77,3% svih domaćih noćenja turista (Ministarstvo turizma RH, 2015). Podaci ukazuju na prostornu alokaciju ne samo stvarnih događanja u turizmu Hrvatske, nego i na potrebu da se upravo tom prostoru mora usmjeriti najveća pozornost u budućim razvojnim, a posebno marketinškim dokumentima.

S druge strane, budući razvoj turizma u Hrvatskoj i uspješnost poslovanja uključenih poslovnih subjekata opterećeni su sa činjenicom izrazito nepovoljne strukture smještajnih kapaciteta. Smještajna ponuda Hrvatske opterećena je s dva podatka. Skoro polovina (48,2%) ukupnih smještajnih kapaciteta u Hrvatskoj nalazi se u obiteljskom smještaju (kućanstvima) s jedne strane i daleko premali broj (13,6%) kvalitetnog hotelskog smještaja, s druge strane (Ministarstvo turizma RH, 2015). Smanjivanje učešća obiteljskog smještaja i povećanje udjela hotelskih kapaciteta u ukupnoj ponudi smještaja samo su neke od bitnih odrednica budućeg razvoja turizma.

Identificirajući samo najvažnije odrednice razvoja turizma u Hrvatskoj treba se posebno istaknuti problem nedovoljne raznolikosti ponude Hrvatske tj. njenih turističkih proizvoda kojima izlazi na turističko tržište, čime se istovremeno otvara i pitanje sadržajnosti boravka turista. „Sunce i more“ (3S) i dalje su prevladavajući motivi dolaska turista u Hrvatsku. Tu nepovoljnu odrednicu treba minimizirati cijelim nizom inovacija u organizaciji i promociji turističke ponude čime će se otvoriti nove mogućnosti sadržajnijeg i bržeg razvoja turizma. Navedena pitanja trebaju istovremeno postati i suštinska pitanja koja će se sanirati usvajanjem novih principa marketinškog djelovanja.

2.2 Glavni ciljevi SMPHT

U usvojenom SMPHT posebno je naglašeno kako Hrvatska želi igrati važnu ulogu na iskustvenim tržištima odmora, istraživanja i zabave te želi postati zemlja s više turističkih proizvoda, s većom profitabilnosti po turistu i sa snažnijim turističkim brendom. U tu svrhu definirani su glavni ciljevi kojima se nastoji postići bolja tržišna pozicioniranost.

Tablica 1. Glavni ciljevi Strateškog marketinškog plana hrvatskog turizma do 2020. godine

Ciljevi marketinškog plana	Opis
Mijenjanje imidža zemlje „sunca i mora“	Karakteristike dosadašnjeg razvoja turizma i osvarenog turističkog prometa neupitno pokazuju da Hrvatska treba mijenjati spomenuti imidž zemlje „sunca i mora“, koji je već godinama prisutan na domaćem i inozemnom turističkom tržištu. Hrvatskoj će taj imidž još dugo biti jedan od temeljnih obilježja i motiva za dolazak milijuna turista, ali sada s jasnim ciljem da se taj motiv obogati cijelim nizom specijaliziranih turističkih proizvoda koji će povećati atraktivnost sveukupne turističke ponude. To je, uostalom, i jedan od temeljnih ciljeva dvaju usvojenih strateških dokumenata kojima je oblikovan budući razvoj turizma u Hrvatskoj.
Brendiranje turističkih destinacija	Brendiranje turističkih destinacija, sukladno raspoloživim turističkim resursima i atrakcijama, važan je proces i cilj koji se stavlja pred nositelje turističke ponude i sustav turističkih zajednica u Hrvatskoj. Time će se znatno povećati konkurenčna sposobnost destinacija i pridonijeti prepoznatljivosti Hrvatske na inozemnim turističkim tržištima. Ambiciozan strateški cilj da se snaga brenda Hrvatske ojača za 50% više je nego optimističan i Hrvatska uistinu može dostići tu vrijednost, ako se budu slijedile smjernice SMPHT.
Povećanje broja dolazaka i noćenja turista	Posebno je ambiciozan cilj povećanja broja dolazaka i noćenja turista, a time i turističke potrošnje u pred i posezonskom razdoblju. Planom se, naime, predviđa povećanje od novih milijun dolazaka turista do 2020. godine, a radi se o razdoblju od listopada do svibnja, što se ne može u potpunosti poistovjetiti s pojmom pred i posezonskim poslovanjem. Nadalje, ako se zna da u tom razdoblju Hrvatska realizira 25,1% dolazaka i 14,1% noćenja na godišnjoj razini može se sagledati ambicioznost, a možda i realnost zadane planske veličine. Ako uzmemu u obzir da se u pred i posezonsko vrijeme uobičajeno ubraja prosječno između 60 i 70 dana, možemo procijeniti ozbiljnost postizanja tog cilja.

Ciljevi marketinškog plana	Opis
Povećanje potrošnje turista i prihoda uključenih dionika	S obzirom da je turizam za turistički receptivne zemlje važan dio tržišta (i po osnovi roba i po osnovi usluga), logično je da u prvi plan dolazi interes za povećanjem prihoda po osnovi poslovanja. SMPHT zacrtano je da se prosječna dnevna potrošnja turista poveća za 15%, što bi iznosilo 540 kn odnosno oko 72 €. To povećanje, prije svega, treba biti rezultat povećanja broja dolazaka i noćenja, rezultat povećanja kvalitete usluga, većeg asortimana specijaliziranih turističkih proizvoda koji će se pružati turistima, proširenja ukupne smještajne ponude itd., što su sve ciljevi koje sustav turizma treba ispuniti do 2020. godine.

Razumljivo, strateški razvojni, a posebno marketinški planovi analiziraju i sagledavaju realne mogućnosti razvoja turizma i na temelju tih saznanja određuju planske ciljeve koje treba realizirati u određenom vremenskom razdoblju. S obzirom na širinu obuhvata, planirati razvoj turizma kompleksan je izazov koji traži zajednički i usuglašen pristup svih uključenih dionika.

2.3 Dizajniranje kvalitetnih turističkih proizvoda

Zbivanja na turističkom tržištu pokazuju izuzetno jaku notu stabilnosti bez obzira na politička i gospodarska događanja u proteklom vremenu. Ista se konstatacija može prihvati i za razdoblje koje stoji pred Hrvatskom, iako je vjerojatno da će zbog nestabilne političke situacije u pojedinim svjetskim regijama dolaziti do promjena u intenzitetu turističkog prometa. Generalni je stav da će doći do slabljenja udjela Europe u svjetskom turizmu u korist tržišta Dalekog Istoka, ali je isto tako usuglašen stav da će inozemni turistički promet u Europi, mјeren apsolutnim vrijednostima, nastaviti i dalje rasti i to po stopi od 2,7% do 2020. godine (UNWTO, 2015).

Ulazeći u problematiku formiranja specijaliziranih turističkih proizvoda na kojima turistički receptivne zemlje grade svoj razvoj i imidž, potrebno je najprije konstatirati da to područje zahtjeva detaljnu analizu demografskih, društvenih i gospodarskih značajki odabranih turistički emitivnih tržišta. Drugim riječima, saznanja o emitivnim tržištima relevantnim za Hrvatsku pretpostavke su za profiliranje i utvrđivanje prioriteta u odabiru strateški važnih turističkih proizvoda koji će Hrvatskoj u tom segmentu gospodarstva osigurati rast i razvoj. Već je dugo u teorijskoj primjeni termin „novi turisti“ koji žele na turističkim putovanjima „doživljaj“ pa se isto tako često koristi i termin „industrija doživljaja“. Bez obzira na terminološke promjene koje su se u međuvremenu dogodile, činjenica je da su u pitanju kvalitativne promjene u ekonomskoj moći stanovništva emitivnih zemalja, zatim razina njihovog obrazovanja koja je u stalnom porastu, a s time vezano današnji turisti sve više traže „kvalitetan okoliš“ za svoj turistički boravak. Potrebno je također naglasiti rastuće zahtjeve za što kvalitetnijim, bržim i u pravilu povoljnijim prijevozom te sve veću važnost komunikacijskih tehnologija koje pomažu u kreiranju „motiva“ putovanja. Sve to utječe na trendove razvoja turizma u svim turistički receptivnim zemljama svijeta, osobito Europe koja je prepoznala važnost promjena u spomenutim motivima za putovanja u cilju revitalizacije svoje turističke ponude stvaranjem niza diferenciranih turističkih proizvoda kako bi postala konkurentnija na sve zasi-

ćenijem međunarodnom turističkom tržištu.

SMPHT za razdoblje do 2020. godine utvrđuje temeljne elemente na kojima se gradi cijelokupni koncept formiranja inoviranih ili novih turističkih proizvoda na kojima Hrvatska gradi svoje komparativne prednosti i diferencira u odnosu na druge receptivne zemlje odnosno svoju razvojnu budućnost. U tom smislu, naglašene su sljedeće prednosti i točke diferencijacije Hrvatske u usporedbi s drugim zemljama:

1. ljepota prirode, mora i obale,
2. očuvanost okoliša,
3. bogata povijest, umjetnost i kultura,
4. opsežna i raznolika gastronomija te
5. različitost životnih stilova.

Iz navedenih elemenata diferencijacije vidljiv je iznimno širok dijapazon različitih turističkih proizvoda koje Hrvatska može ponuditi svojim posjetiteljima. Razumije se da i druge turistički receptivne zemlje, naročito iz mediteranskog okruženja, mogu temeljiti karakteristike svoje turističke ponude na iznijetim postavkama, međutim nositelji turističke ponude u Hrvatskoj u toj tržišnoj utakmici moraju iznaći svoje atribute u različitostima atrakcija bilo prirodnog ili društvenog karaktera, koje će motivirati goste da posjete Hrvatsku.

Turizam sunca i mora (3S ili odmorišni turizam) je, prema SRTRH, i dalje najjači tržišni proizvod Hrvatske, adut koje je potrebno i dalje promovirati i unaprjeđivati, korigirajući postojeće stanje novim sadržajima i aktivnostima.

Nautički turizam, s obzirom na razvedenost hrvatskog dijela obale i bogatstvo otoka, predstavlja jednu od brojnih tržišnih niša, koja zauzima sve veću važnost u razvoju svjetskog turizma. Sve jači segment potražnje u dobi 55+, dakle turisti starije dobne skupine, sve su brojniji korisnici tog proizvoda. To je segment potražnje koji je situiran, aktivan, željan otkrivanja čari krstarenja, jedrenja itd. može upravo to iskustvo steći uz obalu s „tisuću otoka“.

Kulturni turizam jedan je od strateških ciljeva razvoja turizma u Hrvatskoj, a prepoznat je kao jedan od najbrže rastućih segmenata i u domeni turističke ponude i u domeni turističke potražnje zbog brojnih podoblika koji omogućavaju dodatnu segmentaciju i tržišnu specijalizaciju. Visoka razina obrazovanja, raznolika dobna struktura i sve izraženija informiranost potražnje temelji su koji omogućavaju da proizvodi temeljeni na kulturnoj baštini postanu važni motivi dolaska turista u Hrvatsku. Uz sve interesantniji gradski turizam i vjerski turizam, kultura se nedvojbeno može ubrojiti u skupinu „jakih“ motiva posjete određenoj turističkoj destinaciji.

Poslovni turizam spada u skupinu dominantnijih turističkih proizvoda koji mogu značajno pridonijeti povećanju prihoda svih uključenih dionika, ali i imidža turističke destinacije. Prisutan je trend rasta poslovnih putovanja, kao i prisustvovanja raznim poslovnim skupovima. S obzirom da su to posjetitelji najveće kupovne moći, potrebno je s posebnom pažnjom poticati dolazak tog segmenta potražnje pri čemu treba istaknuti da danas poslovna turistička ponuda u Hrvatskoj nažalost nema dovoljno razvijenu infrastrukturu osobito kada su u fokusu razmatranja kongresni kapaciteti u sklopu hotelske ponude.

S obzirom na geoprometni položaj zemlje, konfiguraciju prostora, prirodna bogatstva, klimatske uvjete i dugu turističku tradiciju postoji još nekoliko proizvoda koji mogu pokrenuti brži ciklus razvoja turizma u cjelini i znatnije pridonijeti raznolikosti i uspjehu cjelokupne turističke ponude zemlje.

Zdravstveni turizam poprima sve veći značaj u turističkoj ponudi diljem svijeta, a imajući u vidu sve veću brigu ljudi o vlastitom zdravlju, razvoj ovog segmenta turizma je neupitan. Hrvatska raspolaže kvalitetnim prirodnim resursima koji se mogu turistički valorizirati upravo kroz razvoj zdravstvenog turizma, koji u pojedinim hrvatskim destinacijama ima dugu tradiciju primjene. To su, prije svega, brojni izvori termalne ljekovite vode, ljekovitog blata i talasoterapije na obali koja su temelj razvoja lječilišnog, termalnog i *wellness* turizma.

Eno-gastronomski turizam razvijen u gotovo svim dijelovima Hrvatske još uvijek nema pravo mjesto među proizvodima na kojima Hrvatska gradi svoj identitet i promociju. Bogatstvo okusa, tradicijske kuhinje i višestoljetna proizvodnja vrhunskih vina, temeljni su elementi na kojima se treba graditi kvaliteta ponude i tržišna diferencijacija. Šarolikost ponude gastronomskih specijaliteta u Hrvatskoj posljedica su miješanja različitih kultura kroz povijest, a koje su i danas prisutne na tlu Europe pa po toj osnovi mogu i generirati dovoljno gastronoma da iz područja Europe gdje su takve kulture još uvijek široko prisutne.

Sportski turizam sa svojim rekreativnim i pustolovnim segmentima spada među brzorastuće segmente turističke potražnje koji i u turističkoj ponudi Hrvatske trebaju naći odgovarajuće mjesto. Tu je cijeli niz sportsko-rekreacijskih aktivnosti koje, koristeći prirodne pogodnosti i razvijenu infrastrukturu, mogu zauzeti visoko mjesto u međunarodnoj podjeli tog sve značajnijeg segmenta turističke potražnje. Strategija posebno ističe mogućnosti razvoja cikloturizma koji je sve popularniji segment potražnje, a kod nas bez obzira na iznimno povoljne mogućnosti za brži razvitak još uvijek nedovoljno prisutan kako kao element ponude (biciklističke staze), tako i nedovoljno promoviran i posljedično komercijaliziran.

Zaključno, treba istaknuti da povoljan geoprometni položaj, bogatstvo prirodnih resursa, razvedenost obale s otocima, bogata kulturna baština, društvena raznolikost i turistička tradicija nesumnjivo su jake komparativne prednosti koje turistička ponuda Hrvatske može ponuditi sve zahtjevnijem tržištu. Raznolikost turističkih proizvoda koji se mogu kreirati prema različitim segmentima turističke potražnje, prvenstveno unutar Europe, ali i izvan nje, mogu biti garancija da će turizam i dalje biti jedan od glavnih nositelja gospodarske i društvene stabilnosti u Hrvatskoj.

3 Dosadašnji razvoj i strateške odrednice budućeg razvoja turizma na otoku Pagu

Visoka razvedenost obale i brojnost otoka nedvojbeno su i komparativna i konkurentska prednost Hrvatske u razvoju turizma u okruženju mediteranskih zemalja. Pritom se posebno ističu površinom veći otoci koji imaju kvalitetnu prirodnu resursnu osnovu za razvoj i nekoliko gospodarskih djelatnosti, stalno stanovništvo i razvijenu infrastrukturu u funkciji kontinuiranog odvijanja gospodarskog i društvenog života otočana. Iz perspektive razvoja turizma i s njime povezanih promotivnih aktivnosti, otoci predstavljaju veliko prirodno, društveno i estetsko bogatstvo temeljem kojeg Hrvatska, između ostalog, gradi svoju konkurentnost na međunarodnom turističkom tržištu. Povrh toga, dodatnu tržišnu vrijednost imaju otoci Krk, Pag, Vir i Murter koji su mostom povezani s kopnjom uzimajući u obzir da 88% potražnje (Institut za turizam, 2015) u Hrvatsku dolazi cestovnim prijevoznim sredstvima.

Za otok Pag vrijedi istaknuti da je sve do današnjih dana uspješno očuvao svoju izvornost prostora te gospodarsku i društvenu raznolikost. Na oblikovanje krajolika značajno je utjecala prirodno-geografska osnova prostora, ponajprije krški reljef modeliran u karbonatnim stijenama te bura, prevladavajući vjetar koji je utjecao na razvoj biljnog pokrova, ali i tijek svakodnevnih društveno-gospodarskih aktivnosti otočana (Faričić, 2003). Bogata povijest, isprepletena stalnim društvenim previranja i promjenama vlasti od doba Antike pa sve do kraja 20. stoljeća, ostavila je neizbrisive i vrijedne tragove na brojnim lokalitetima otoka Paga koji bi se pomno osmišljenom interpretacijom i strategijom tržišnog nastupa trebali povezati u zanimljive tematske cjeline i tematske rute u cilju njihove izdašnije turističke valorizacije.

Po svom geografskom položaju, otok Pag dio je sjevernodalmatinske otočne skupine, a s površinom od 284,6 km² predstavlja peti po veličini otok u Republici Hrvatskoj s najvećom duljinom obale od čak 269,2 km i koeficijentom razvedenosti obale 4,50 (Državni zavod za statistiku, 2014). Dužinom od oko 60 km pruža se u pravcu sjeverozapad-jugoistok, pri čemu širina otoka varira između 2 i 10 km, a pripadaju mu i otoci Maun, Škrda, Veli i Mali Sikavac, Veli i Mali Brušnjak, Šestakovci, Mišnjak, Lukar i dr. (Lončar, 2009). S obzirom da sam otok Pag obiluje prostorom pogodnim za izgradnju, a koji još uvijek nema stambenu odnosno gospodarsku namjenu, pripadajući otoci i otočići, osim vizualne (estetske) vrijednosti, ne predstavljaju osnovu za razvoj značajnije turističke ponude u bližoj budućnosti pa tako ni za planiranje marketinških aktivnosti.

Prema Popisu stanovništva iz 2011. godine na otoku Pagu je živjelo ukupno 9.059 stanovnika od kojih je 64% činilo radno sposobno stanovništvo. Među otočnim stanovništvom starijim od 15 godina prema stupnju obrazovanja, njih 55,2% imalo je završenu srednju školu, dok je više i visoko obrazovanih bilo 25,7% (Državni zavod za statistiku, 2012). Procjenjuje se da na otoku danas, što stalno što povremeno, živi oko 10.000 stanovnika od kojih čak 70% čini zapravo neautohtonou (doseljeno) stanovništvo, a čiji se udio konstantno povećava nadomješćujući negativni prirodni prirast izvornog otočnog stanovništva. Brojnost otočnog stanovništva i pozitivne stope rasta broja stanovnika na otoku Pagu osigurava opstojnih mnogih javnih objekata i usluga, ali i izvor radne snage za potrebe brojnih djelatnosti uključenih u sustav turističke ponude. Međutim, dominacija i konstantan priljev neautohtonog stanovništva podra-

zumijeva slabljenje interesa za očuvanjem izvornog otočnog kulturnog naslijeđa, što je iz perspektive zaštite i turističke valorizacije otočne kulture nepovoljno. Upravo zbog takvih okolnosti važno je aktivirati te kulturne potencijale i implementirati ih u turističku ponudu i promociju otoka.

Iz Popisa stanovništva iz 2011. godine također je vidljivo da je na području otoka Paga te godine bilo izgrađeno 21.065 stanova od kojih je tek 22,9% služilo za stalno stanovanje dok se gotovo sav preostali dio stanova koristi za povremeno korištenje (sekundarne rezidencije) i iznajmljivanje turistima (Državni zavod za statistiku, 2012). Iz toga slijedi da nenastanjeni stambeni fond od preko 16.200 jedinica uglavnom služi u komercijalne turističke svrhe i kao takav predstavlja glavnu odrednicu razvoja ostalih vrsta smještajnih objekata, turističke infrastrukture, a u konačnici i turističkog proizvoda.

S obzirom na oskudnost vegetacije i obradivih površina na otoku, glavninu gospodarstva u posljednjih 30-ak godina čine djelatnosti vezane uz turizam, a čije su zone korištenja prostora uglavnom definirane uz priobalni prostor i naselja. Pored turizma, u naseljima su razvijene trgovina, javne i administrativne usluge, obrazovanje i ribarstvo. U unutrašnjosti i na neurbaniziranim priobalnim dijelovima otoka razvijeni su stočarstvo i pčelarstvo te u plodnim flišnim udolinama ratarstvo i vinogradarstvo s pripadajućom prerađom sirovina i proizvodnjom hrane. Osim tih gospodarskih aktivnosti, otok Pag gaji tisućljetnu tradiciju proizvodnje morske soli u neposrednoj blizini grada Paga zbog koje je grad, ali i cijeli otok, imao burnu povijest i česte izmjene vlasti. Imajući u vidu da je gospodarstvo otoka temeljeno na održivim gospodarskim djelatnostima, tj. djelatnostima koje nisu uvjetovale vidljive intervencije u prirodnju vizuru krajolika, niti su utjecale na zagađenje okoliša, očuvanost prostora i tradicije života ljudi na ovom prostoru poželjni su elementi za stvaranje turističkog identiteta otoka Paga.

Spletom niza okolnosti i događanja iz povijesti, otok Pag je i u suvremeno doba ostao upravo-administrativno podijeljen na dva dijela od čega manji, sjeverozapadni dio koji obuhvaća oko 93,4 km² ili 33% ukupne površine otoka pripada Ličko-senjskoj županiji (Grad Novalja, 2016), dok onaj veći, središnji i jugozapadni dio otoka obuhvaća oko 191,2 km² ili 67% ukupne površine otoka i pripada Zadarskoj županiji. Time je otok Pag danas jedini hrvatski otok kojeg karakterizira prostorno-funkcionalni i administrativni dualizam, što se ne može smatrati povoljnijim rješenjem kada je u fokusu strateško planiranje integriranog razvoja turizma otoka i strategije nastupa na tržištu. Administrativnom i promotivnom integracijom otoka u jedinstvenu cjelinu stvorila bi se podloga za kreiranje kvalitetnijeg imidža i rast uspješnosti marketinških i gospodarskih napora svih mikroregija otoka Paga.

3.1 Turistička valorizacija otočnih resursa i utvrđivanje turističkih mikroregija

Prema svojim prirodnim i društvenim obilježjima otok Pag predstavlja specifičnu otočnu strukturu u hrvatskom dijelu Jadrana koja ga uvelike razlikuje od otoka u okruženju, a što mu daje određene komparativne prednosti ne samo za razvoj turizma, već i za opći gospodarski i društveni razvoj. S marketinškog stajališta, upravo ta raznolikost prirodnih i društvenih resursa otoku Pagu osigurava kontinuirani rast interesa turističke potražnje, ali i investitora u razvoj turističke ponude, osobito turističkih atrakcija.

Turistička atrakcijska osnova otoka Paga definirana je dvama recentnim dokumentima: *Masterplanom turizma Grada Novalje – Strateškim planom destinacije do 2025. godine* (Grad

Novalja i Institut za turizam, 2014) za dio otoka koji administrativno pripada Ličko-senjskoj županiji te *Glavnim planom razvoja turizma Zadarske županije 2013-2023*. (Zadarska županija et al., 2013) za dio otoka koji administrativno pripada Zadarskoj županiji. Objedinjavanjem tih dvaju dokumenata stječe se uvid u raspoloživost turističkih resursa i atrakcija na otoku pa se u marketinškom smislu mogu istaknuti oni turistički proizvodi koji će na međunarodnom turističkom tržištu osigurati atraktivnost, prepoznatljivost i konkurentnost otoka u srednjem i dugom roku. Unatoč intenzivnom razvoju turizma u pojedinim naseljima od 1980-ih godina do danas, otok Pag je na čitavom svom području uspio očuvati izvornost prostora (krajolika) od prekomjerne izgradnje objekata, ali i očuvati bogato društveno naslijeđe (materijalno i nematerijalno), što otvara brojne mogućnosti za daljnji razvoj specijaliziranih turističkih proizvoda i njihovu pravilnu prostornu alokaciju. Kako bi se u što većoj mjeri izbjeglo međusobno tržišno natjecanje pojedinih dijelova otoka, smatra se korisnim izdvojiti one cjeline koje bi trebale činiti gravitacijske zone prihvata, boravka i kretanja posjetitelja. U tu svrhu, otok Pag je moguće podijeliti na sljedećih pet turističkih mikroregija s pripadajućim naseljima:

1. **Lunska mikroregija** – obuhvaća područja naselja Lun, Tovarnele, Dudići, Jakišnica, Borovici i Potočnica;
2. **Novaljska mikroregija** – obuhvaća područja naselja Novalja, Gajac, Stara Novalja, Caska, Vidalići, Kustići, Zubovići, Dražica, Metajna te lokaliteti Zrće i Straško;
3. **Kolanska mikroregija** – obuhvaća područja naselja Kolan, Kolanski Gajac, Mandre, Šimuni;
4. **Paška mikroregija** – obuhvaća područja naselja Pag, Košljun, Proboj, Bošana;
5. **Povljanska mikroregija** – obuhvaća područja naselja Povljana, Gorica, Vrčići, Stara Vas, Dinjiška, Vlašići, Smokvica i Miškovići.

Tako definiran prostor otoka Paga omogućava jasno raščlanjivanje raspoloživih turističkih resursa, pripadajućih aktivnosti posjetitelja te profiliranje zajedničkih i diferenciranih turističkih proizvoda svake od turističkih mikroregija. U Tablici 2. prikazane su mikroregije otoka Paga s pripadajućim elementima turističke ponude, mogućim aktivnostima za posjetitelje i njihovim tržišnim profilima.

Za razliku od aktualne turističko-administrativne podjele otoka Paga na dva grada i dvije općine, budući razvoj turizma na otoku Pagu predviđa intenziviranje razvoja turističke ponude na dijelu otoka od završetka administrativnog područja općine Novalja sjeverozapadno prema naselju Lun. Realizacijom izgradnje niza predviđenih objekata turističke infrastrukture i suprastrukture formirat će se baza za konceptualizaciju nove Lunske mikroregije, s općinom Lun kao njenim turističkim i administrativnim središtem. Trenutna podjela i proširenje s petom mikroregijom ne isključuje formiranje i drugih turističkih mikroregija (npr. Metajnska, Košljunska, Vlašićka i dr.) u daljoj budućnosti, što će ovisiti o mogućnostima, trendovima i pomnim upravljanjem razvoja turizma.

Tablica 2. Turistički resursi, aktivnosti, tržišni profil i proizvodi turističkih mikroregija otoka Paga

1. LUNSKA MIKROREGIJA			
Resursi	Aktivnosti	Potražnja	Proizvod
Priobalje s plažama Krajobraz Botanički rezervat divlje masline Marikultura	Kupanje i druge aktivnosti u moru Šetnje i hodanje Berba masline	Obitelji Umirovlijenici Sportski rekreativci Enofili i gastronomadi Ljubitelji prirode Moderni robinzoni	Odmorišni turizam Eno-gastronomski turizam Robinzonski turizam
2. NOVALJSKA MIKROREGIJA			
Resursi	Aktivnosti	Potražnja	Proizvod
Priobalje s plažama Uvala Zrće Antički vodovod Podmorska arheologija Krajobraz Sakralni objekti	Zabava, ples Kupanje i druge aktivnosti u moru Istraživanje arheoloških lokaliteta	Mladi Nautičari Ronioci Ljubitelji antike i arheologije	Party turizam Manifestacijski turizam Sportski turizam (jedrenje, team building, ronilački, ribolovni) Kulturni turizam Nautički turizam
3. KOLANSKA MIKROREGIJA			
Resursi	Aktivnosti	Potražnja	Proizvod
Priobalje s plažama Krajobraz Paška gastronomija Paške sirane ACI marina Šimuni Kolanjsko blato – ornitološki rezervat	Kupanje i druge aktivnosti u moru Uživanje u jelu i piću Nautika Biciklizam	Obitelji Umirovlijenici Enofili i gastronomadi Nautičari Sportski rekreativci	Odmorišni turizam Eno-gastronomski turizam Nautički turizam Kulturni turizam Sportski turizam (ronilački turizam, biciklističke rute) Zdravstveni turizam
4. PAŠKA MIKROREGIJA			
Resursi	Aktivnosti	Potražnja	Proizvod
Priobalje s plažama Krajobraz Paška gastronomija Paška čipka (UNESCO) Velo i Malo Blato Dubrava-Hanzine – rezervat šumske vegetacije Lokunje – ljekovito blato Paška solana Sakralni objekti Kulturne manifestacije (zimski i ljetni Paški karneval) Paški tanac Arheološki lokaliteti	Kupanje i druge aktivnosti u moru Šetnje, hodanje, planinarenje Uživanje u jelu i piću Biciklizam Promatranje ptica Posjete Paškoj solani Posjete arheološkim lokalitetima Kulturne radionice za izradu čipke, gradnju suhozida	Obitelji Umirovlijenici Enofili i gastronomadi Sportski rekreativci Ljubitelji prirode Ljubitelji arheologije	Odmorišni turizam Eno-gastronomski turizam Kulturni turizam Sportski turizam (biciklističke rute, pješačke rute) Ekoturizam
5. POVLJANSKA MIKROREGIJA			
Resursi	Aktivnosti	Potražnja	Proizvod
Priobalje s plažama Zanimljiv krajobraz Izletište Kuković	Kupanje i druge aktivnosti u moru Uživanje u jelu i piću	Obitelji Enofili i gastronomadi	Odmorišni turizam Eno-gastronomski turizam Sportski turizam (biciklističke rute)

Na kraju, treba istaknuti da ovakva mikroregionalizacija i buduća vizija razvoja turizma na otoku nipošto ne smije dovesti do novih administrativnih i društvenih podjela na otoku, već naprotiv, mora omogućiti jasno utvrđivanje ciljeva razvoja turizma pojedinih mikroregija i

njihovo međusobno diferenciranje te postupnu integraciju istih u jedinstvenu otočnu strukturu sa ciljem stvaranja zajedničkog identiteta i sinergijskih učinaka razvoja.

3.2 Dostignuti stupanj razvoja, koncentracija i integriranost otočne turističke infrastrukture i suprastrukture

U aktualnim tržišnim uvjetima, otok Pag, promatran kao cjelina, danas raspolaže dobro razvijenom turističkom infrastrukturom i suprastrukturom u segmentu odmorišne turističke (3S) ponude, ponude zabave za mlade (Zrće), kamping ponude (Straško i Šimuni) i dijelom nautičke ponude (Šimuni). Izuzev tih nekoliko visoko atraktivnih lokaliteta na otoku, ostala turistička ponuda otoka tek je u početnim fazama razvoja i utapa se u prosječnosti turističkih destinacija na europskom dijelu Mediterana, što se ne može okarakterizirati kao konkurentnim prema suvremenim konceptima razvoja turizma i tržišne komunikacije.

U svojoj standardnoj 3S turističkoj ponudi otok Pag tijekom ljetnih mjeseci raspolaže brojnim kamenim, šljunčanim i pješčanim plažama (ukupne dužine 269,2 km) po kojima je otok poznat u međunarodnim okvirima, a koje su lokalne društvene zajednice i gospodarski subjekti uredili i na njima oformili turističke sadržaje. Među najatraktivnijim plažama su svakako spomenuta plaža Zrće, Caska, Planjka-Trinćel, Straško, Gajac, Katarelac, plaže grada Paga, Branićevica, Lokunje, Babe i brojne druge. Na mnogim plažama otoka Paga postoji uređena plažna infrastruktura, prilazne ceste, ugostiteljski i sanitarni objekti, parkirališta itd. Iz perspektive marketinške komunikacije s tržištem važno je istaknuti da plaže Zrće (Novalja), Planjka-Trinćel (Stara Novalja) i Straško (Novalja) od 2004. godine s ponosom ističu Plavu zastavu kao dokaz uređenosti i opremljenosti plaža sukladno najvišim ekološkim i turističkim standardima.

U pogledu smještajnih kapaciteta, prema podacima DZS-u (Državni zavod za statistiku, 2015), otok Pag je 2014. godine raspolagao s gotovo 39.000 postelja u svim komercijalnim smještajnim objektima od čega 83,1% čine stalne postelje. U 2014. godini u odnosu na 2009. godinu (Državni zavod za statistiku, 2010) bilježi se rast broja postelja od 9,9%, a u odnosu na 1999. godinu 29,9% (Državni zavod za statistiku, 2000), što u oba slučaja podrazumijeva rast od oko prosječnih 2% godišnje.

Tablica 3. Smještajni kapaciteti u komercijalnim objektima otoka Paga 2009. i 2014. godine, stalne i pomoćne postelje

Grad/općina	Godina						Indeks 2014/09.	
	2009.			2014.				
	Stalne postelje	Pomoćne postelje	Ukupno postelja	Stalne postelje	Pomoćne postelje	Ukupno postelja		
Novalja	13.626	1.909	15.535	17.168	3.146	20.314	130,8	
Pag	13.264	1.514	14.778	11.082	1.282	12.364	83,6	
Povljana	1.696	268	1.964	2.240	392	2.632	134,0	
Kolan	2.613	446	3.059	2.737	791	3.528	115,3	
Ukupno	31.199	4.137	35.336	33.227	5.611	38.838	109,9	

Izvor: DZS (2010); DZS (2015)

Detaljnijom analizom podataka vidljivo je da je broj pomoćnih postelja u promatranom peto-

godišnjem razdoblju zabilježio rast od 35,6%, dok je broj stalnih postelja narastao za 6,5%. U istom razdoblju najveći rast broja postelja zabilježen je na području grada Novalje (+4.779), dok je najveću stopu rasta imalo područje općine Povljana (+34%). Suprotno od tih trendova, na području grada Paga je u promatranih pet godina zabilježen pad broja registriranih komercijalnih smještajnih kapaciteta za čak 2.414 postelje (-16,3%), što otvara pitanje njihove prenamjene odnosno istih ulaska na sivo tržište, što nikako nije povoljno za kvalitetan razvoj turizma. Očekivano, najveća koncentracija smještajnih kapaciteta na otoku Pagu 2014. godine nalazila se na području gradova Novalje, s udjelom od 52,3%, i Paga, s udjelom od 31,8%, dok se na području preostale dvije općine Povljana i Kolan nalazi 6,8% odnosno 9,1% ukupnih otočnih smještajnih kapaciteta.

Mjereno brojem objekata, Hrvatska turistička zajednica na svojim internetskim stranicama nudi informacije o ukupno 1.422 objekta na otoku Pagu od kojih se 99% početkom 2016. godine nalazilo u privatnom smještaju, čak 1.410 jedinica, dok je od ostalih objekata bilo raspoloživo ukupno osam hotela i to jedan mali obiteljski hotel (*Boškinac*), četiri veća (*Plaža*, *Loža*, *Biser* i *Tony*) i tri velika hotela (*Luna*, *Liburnija* i *Pagus*), dva kampa (*Straško* i *Šimuni*) i jedna marina (ACI *Šimuni*). Prema kategoriji smještajnih objekata, otok Pag je raspolagao trima hotelima sa četiri zvjezdice (555 postelja), dvama hotelima s tri zvjezdice (84 postelje) i trima hotelima s dvije zvjezdice (263 postelje), jednim kampom sa četiri zvjezdice (kapaciteta 5.637 osoba) i jednim kampom s dvije zvjezdice (kapaciteta 3.655 osoba) te jednom marinom II. kategorije i kapaciteta 200 vezova.

Prema internetskoj tražilici turističkih smještajnih kapaciteta *Booking.com*, na otoku Pagu u ponudi ima 1.065 objekata od čega je 929 apartmana, 71 soba u obiteljskom smještaju i 37 kuća za odmor. Osim prethodno navedenih hotela u ovoj se ponudi nalazi još i hoteli *Belveder*, *Smokva* i *Terra* te *Villa Kaštel* i hostel *Moon Rocks*. Od ukupnog broja apartmana i soba u privatnom smještaju, njih točno 50% nije kategorizirano, a od kategoriziranih objekata najviše ima objekata s tri zvjezdice.

Prema internetskoj tražilici turističkih smještajnih kapaciteta *TripAdvisor*, na otoku Pagu u ponudi ima svega 7 hotela (uključujući i hotele Meridjan i Veronika) i 1.569 jedinica različitog privatnog smještaja.

Kamping udruženje Hrvatske na svojim internetskim stranicama nudi informacije o ukupno 11 kampova na otoku Pagu od kojih su dva već spomenuta kategorizirana kampa ukupnog kapaciteta 9.292 osoba (*Straško* i *Šimuni*) i devet nekategoriziranih kampova (*Dražica*, *Porat*, *Kanić*, *Košljun*, *Mali Dubrovnik*, *Pere*, *Sugar*, *Sveti Duh* i *Škovrdara*) ukupnog kapaciteta 1.040 osoba.

Na tragu prethodne analize podataka o smještajnim kapacitetima (prema DZS, HTZ, KUH, *Booking.com*, *TripAdvisor*) i spomenutog obujma stanova na otoku popisanih 2011. godine za potrebe provedbe Popisa stanovništva, smještajna ponuda otoka Paga temelji se dominantno na privatnom smještaju. Uzimajući u obzir raspoloživost od 16.200 stanova (apartmana i kuća za odmor koji su u prosjeku dvokrevetni + pomoćni ležaj), kapacitet hotela od 900 postelja, kapacitet kampova od preko 10.300 osoba i kapacitet marine od 800 osoba (200 vezova x prosječno 4 osobe), dolazimo do sveukupnog smještajnog potencijala za gotovo 60.000 osoba, što znatno odskače od službenih podataka. Upravo iz tog razloga smatra se nužnim provesti cijelovit i detaljan popis svih smještajnih objekata na otoku Pagu s pripadaju-

ćim kapacitetima, kategorijama, uslugama i sadržajima kako bi se mogla napraviti optimalna vizija razvoja turizma na otoku i strategija tržišnog komuniciranja.

Od ostalih ugostiteljskih objekata iz skupine restorana, konoba i gastro barova, na otoku Pagu prisutni su brojni pružatelji eno-gastronomskih delicija. Prema internetskoj tražilici *TripAdvisor* na otoku je početkom 2016. godine bilo raspoloživo ukupno 79 objekata među kojima je najbolje ocijenjen restoran *Boškinac* (Novalja), drugo mjesto zauzima *Wine & Cheese Bar Trapula* (Pag), treće mjesto konoba *Bodulo* (Pag), četvrto mjesto konoba *Didova kuća* (Šimuni), dok je na petom mjestu konoba *Barcarola* (Pag). Prema izboru hrvatskog internetskog portala i kluba *Gastronaut*, u razdoblju od 2004. do danas među prvih 100 najboljih restorana u Hrvatskoj, širinom i kvalitetom svoje gastronomске ponude, kontinuirano se nalazi restoran *Boškinac* iz Novalje. Zastupljenosću brojnih objekata eno-gastronomске i barske ponude otok Pag dokazuje dugogodišnju naklonost otočana prema svojim posjetiteljima u pripreni i prezentiranju lokalnih delicija, osobito kada je riječ o autohtonim proizvodima kao što su nadaleko poznati paški sirevi od ovčjeg mlijeka, paška janjetina, specijaliteti spravljeni od plodova mora, autohtone slastice (npr. baškotin), ali i vrhunska vina iz sorti prisutnih na otoku među kojima se ističu gogić, kao autohtona vinska sorta, i paška žutica koja je nastala miješanjem nekoliko sorti grožđa.

U ponudi barskih objekata na otoku posebno valja istaknuti klupsku scenu na novaljskoj plaži Zrće koja je zbog svoje atraktivnosti i međunarodne prepoznatljivosti u segmentu ponude glazbene i sportske zabave za mlade, daleko najjači turistički brend otoka Paga i kao takav predstavlja ključan oslonac za daljnji razvoj turizma u toj mikroregiji u kratkom i srednjem roku. Među popularnim objektima za zabavu treba svakako spomenuti klubove *Aquarius*, *Kalypso*, *Papaya*, *Noa* i *Euphoria* koji često ugošćavaju svjetski poznate glazbenike i DJ-eve, što čini ovu turističku destinaciju nezaobilaznom za brojne mlade posjetitelje čija pozitivna iskustva i doživljaji predstavljaju velik potencijal za njihov povratak u Hrvatsku u bližoj ili daljoj budućnosti.

Od sportskih objekata, terena i s njima povezanim uslugama, otok Pag raspolaže s nekoliko otvorenih i zatvorenih bazena u hotelima, bazenskim kompleksom u autokampu Straško (Novalja), nogometnim stadionom i višenamjenskom sportskom dvoranom u Novalji, sportskim dvoranama u Pagu i Povljani, fitness dvoranama, sportskim terenima u zatvorenim i na otvorenim prostorima, kao i oformljenim biciklističkim, pješačkim i planinarskim stazama te sportskim centrima namijenjenim različitim sportovima kao što su ronjenje (centri u Novalji, Staroj Novalji, Jakišnici, Caskoj, Košljunu i Pagu), skijanje i jedrenje na vodi, vožnja vodenim skuterima, bicikliranje, pješačenje i planinarenje, tenis (tereni u Novalji, Šimunima, Pagu, Povljani), mini golf, stolni tenis, odbjorka na pijesku, mali nogomet itd.

U prometnom smislu, otok Pag je s kopnom povezan mostom na njegovom jugoistočnom dijelu te trajektnom linijom Prizna-Žigljen na sjeveroistočnom dijelu otoka, što osigurava laku dostupnost otoka čak i u vrijeme najvećih ljetnih prometnih gužvi i vremenskih nepogoda. Autobusni promet prema svim velikim gradovima u Hrvatskoj (osobito Zadar, Split i Zagreb), kao i brodski katamaranski promet iz Novalje i Luna prema otoku Rabu i Rijeci također su dobro organizirani. Najbliža zračna luka svim mikroregijama i pripadajućim naseljima na otoku je zadarska zračna luka Zemunik koja je, osobito u ljetnim mjesecima, izvrsno povezana s brojnim emitivnim centrima u Europi. Na otoku je uspostavljeno nekoliko frekventnih linija

međumjesnog autobusnog prijevoza koji povezuje sva naselja i važne lokalitete na otoku i dobra je pogodnost posjetiteljima koji ne dolaze vlastitim vozilima.

3.3 Veličina, struktura i prostorna distribucija dostignutog turističkog prometa

Imajući u vidu svoju veličinu, raznolikost prirodnih i društvenih resursa te bogatstvo smještajne ponude, otok Pag predstavlja jedan od najposjećenijih otoka u Hrvatskoj. Prema podacima DZS-a (Državni zavod za statistiku, 2016), u 2015. godini na otoku je registrirano preko 357.000 dolazaka i nešto preko 2,4 milijuna noćenja turista, što u hrvatskim okvirima čini udio od 2,5% za dolaske i 3,4% za noćenja. U konkurenциji hrvatskih otoka, otok Pag je drugi (iza otoka Krka) po rangu turistički najposjećeniji hrvatski otok. U odnosu na podatke iz 2009. godine (Državni zavod za statistiku, 2010) bilježi se rast broja dolazaka od 32,7% i rast broja noćenja od 27,4%, a u odnosu na podatke iz 1999. godine (Državni zavod za statistiku, 2000) rast broja dolazaka od 419,5% i rast broja noćenja od 357,3%.

Tablica 4. Ostvareni broj dolazak i noćenja turista u komercijalnim smještajnim kapacitetima otoka Paga 2009. i 2015. godine

Grad/općina	Godina						Indeks noćenja 2014/09.	
	2009.			2015.				
	Dolasci turista	Noćenja turista	Noćenja po dolasku	Dolasci turista	Noćenja turista	Noćenja po dolasku		
Novalja	137.964	945.572	6,9	210.424	1.371.750	6,5	145,1	
Pag	98.005	685.135	7,0	110.479	759.453	6,9	110,9	
Povljana	13.953	107.766	7,7	18.072	130.548	7,2	121,1	
Kolan	19.232	152.085	7,9	18.078	146.819	8,1	96,5	
Ukupno	269.154	1.890.558	7,0	357.053	2.408.570	6,8	127,4	

Izvor: DZS (2010); DZS (2016)

Analizom podataka svake od navedenih destinacija vidljivo je da je najveći rast broja dolazaka (+52,5%) i noćenja (+45,1%) ostvaren na području grada Novalje, što i ne čudi obzirom na sličnu stopu rasta broja postelja i trendova u razvoju turizma u destinaciji. Zanimljivo je primjetiti da je u promatranom petogodišnjem razdoblju područje grada Paga unatoč padu broja postelja godinu ranije za 16,3%, uspjelo ostvariti rast broja dolazaka u 2015. godini za 12,7% i noćenja za 10,9%.

U prostornom smislu, najveća koncentracija ostvarenih noćenja turista na otoku Pagu 2015. godine nalazila se na području gradova Novalje s udjelom od 57% i Paga s udjelom od 31,5%, dok se na području dvije općine Povljana i Kolan ostvarilo 5,4% odnosno 6,1% ukupnih noćenja turista na otoku Pagu.

Analiza podataka o porijeklu turista koji su ostvarili noćenja na području otoka Paga, otkriva da je rast broja noćenja stranih turista u svim promatranim destinacijama bio pozitivan, dok je rast broja noćenja domaćih turista u svim promatranim destinacijama bio negativan. Drugim riječima, otok Pag je domaćim turistima vjerojatno postao preskup pa noćenja ostvaruju u mjestima izvan otoka koristeći pritom samo izvanpansionsku ponudu na otoku ili ga posjećuju u znatno manjoj mjeri nego je to bilo na početku promatranog razdoblja. U smislu postizanja ravnomernijeg razvoja turizma (i vremenski i prostorno) i uspješnije tržišne komunika-

cije valja naglasiti da je domaća turistička potražnja i pripadajuća potrošnja vrijedan izvor prihoda pa bi marketinška nastojanja u privlačenju dodatne turističke potražnje izvan glavna dva ljetna mjeseca trebala ići u pravcu privlačenja domaćih turista u razdobljima svibanj-lipanj te rujan i listopad.

3.4 Temeljne odrednice i ciljevi razvoja turizma u strategiji nastupa na tržištu

Promatrajući otok Pag kao jedinstvenu turističku, prostornu, gospodarsku i društvenu cjelinu, postavljeno je pet temeljnih odrednica i povezanih ciljeva razvoja turizma na otoku kojima se promovira očuvanje integriteta otoka i omogućava jasno tržišno profiliranje otoka, ali i pojedinih turističkih mikroregija koje ga čine:

1. Viziju, ciljeve i strategiju razvoja turizma svake pojedine mikroregije na otoku prilagoditi koncepciji integriranog gospodarskog i društvenog razvoja otoka Paga u cilju postizanja sinergijskih učinaka te stvaranja jedinstvenog turističkog identiteta otoka;
2. Razvoj turizma u svim mikroregijama otoka podrediti očuvanju prirode i autohtonih društvenih vrijednosti u cilju postizanja održivog razvoja i autentičnosti doživljaja za posjetitelje;
3. Razvoj turizma i diversifikaciju turističke atrakcijske osnove u svim mikroregijama otoka usmjeravati prema onim tržišnim segmentima koji će omogućiti rast konkurenčnosti i izbjegavanje međusobnog tržišnog natjecanja mikroregija na otoku;
4. Stvaranje novih turističkih proizvoda na otoku treba biti temeljeno na istraživanju vodećih turistički emitivnih tržišta te visokoj kvaliteti turističke infrastrukture i usluga u cilju osiguranja rasta tržišne prepoznatljivosti, zadovoljstva posjetitelja, turističke potrošnje i profitabilnosti poslovanja uključenih subjekata;
5. Razvoj turizma na otoku treba biti temeljen na kompromisu svih interesnih skupina te na društvenoj odgovornosti svih sudionika uključenih u turističku ponudu u cilju podizanja standarda života i rada otočnog stanovništva, očuvanja resursne osnove i održivosti budućeg razvoja.

3.5 Prioriteti u razvoju otočnih turističkih proizvoda i marketinška vizija

Aktualne turističke proizvode na otoku Pagu koncepcijski ne treba mijenjati sve dok se njihov razvoj može okarakterizirati održivim i dok osiguravaju očuvanje životnog standarda otočnog stanovništva te kontinuirani rast i razvoj otoka u gospodarskom i društvenom smislu. Međutim, postojanje prostornih i vremenskih ograničenja u korištenju turističkih resursa uvjetuju potrebu definiranja prioriteta u razvoju aktualnih turističkih proizvoda i smjernica za konverziju raspoloživih prirodnih i društvenih resursa u nove specijalizirane turističke proizvode i njihovu marketinšku obradu. Utvrđivanje prioriteta u razvoju otočnih turističkih proizvoda podrazumijeva primjenu suvremenih koncepata u razvoju specijaliziranih turističkih proizvoda po uzoru na najbolje primjere iz razvojne prakse na mediteranskim otocima. Osim suvremenog pristupa u njihovoj konceptualizaciji, razvojni prioriteti podrazumijevaju i optimizaciju njihovih sadržaja i utjecaja pojedinih specijaliziranih turističkih proizvoda na osjetljivu otočnu strukturu, koji bi, između ostalog, trebali osigurati kontinuitet u ostvarenju turističkog prometa i ulaganja u turističku infrastrukturu.

U svrhu optimiziranja razvoja turizma na otoku i s time povezanih marketinških aktivnosti rangirano je pet prioriteta u razvoju specijaliziranih turističkih proizvoda sukladno raspoloživosti resursa i aktualnim trendovima na turističkom tržištu. To se u prvom redu odnosi na ob-

likovanje sadržaja i smanjenje negativnih utjecaja **party turizma** na razvoj ostale specijalizirane turističke ponude na otoku Pagu. Iako je *party* turizam glavni generator ekonomskih učinaka i nositelj gospodarskog razvoja većeg dijela otoka, povećanje njegovih negativnih utjecaja na društvenu zajednicu, okoliš, javnu infrastrukturu i ostale specijalizirane turističke proizvode značilo bi ugrožavanje vizije i ciljeva razvoja turizma postavljenih u spomenutim razvojnim dokumentima *Masterplanu turizma Grada Novalje* i *Glavnom planu razvoja turizma Zadarske županije*.

Drugi prioritet u razvoju turizma otoka Paga je proizvod **eno-gastronomskog turizma** za čiji razvoj postoje iznimno kvalitetni resursi i bogato naslijeđe, a koji bi otoku Pagu mogli osigurati bolje iskorištenje smještajnih i drugih kapaciteta turističke receptive te bolju tržišnu prepoznatljivost. Vizija razvoja eno-gastronomskog turističkog proizvoda na otoku mora, prije svega, obuhvatiti sve aktualne dionike eno-gastronomiske ponude, prepoznati potencijal i nastojanja budućih poduzetnika u tom segmentu, zatim mora sadržavati atraktivne tematske rute (vinske ceste, ceste sira, ceste maslinovog ulja) i iskoristiti mogućnosti promocije tih turističkih proizvoda putem *on-line* društvenih mreža, specijaliziranih časopisa te *gourmet* i turističkih vodiča.

Treći prioritet u razvoju turizma otoka Paga je **sportski turizam** za koji otok Pag posjeduje čitav niz rekreativskih zona, pratećih sadržaja i usluga koje, osim sportskih aktivnosti vezanih uz more i podmorje, uključuje brojne sportske aktivnosti kojima se nastoji osnažiti sveukupan doživljaj posjetitelja, osobito onih sportskog duha. Snažnije uključivanje ovih sadržaja u promociju turističke ponude otoka pridonijelo bi osnaživanju tržišne pozicije otoka u segmentu aktivnog odmora, očuvanja vitalnosti i unaprjeđenja zdravlja, ali i u segmentu pustolovnih aktivnosti koja postaju tržišno sve popularnija.

Četvrti prioritet u razvoju turizma otoka Paga je unaprjeđenje ponude **kulturnog turizma** u svim svojim pojavnim oblicima. Glavni nositelj tog turističkog proizvoda je najčešće domicilno stanovništvo (okupljeno u kulturna društva) koje svojom poviješću, bogatim kulturnim naslijeđem i suvremenim načinom života isprepletenim tradicijom koja seže još iz doba Antike, jedino može na autentičan način interpretirati lokalne kulturne vrijednosti. Odgovarajućom implementacijom u sustav turističke ponude trenutno neaktivne i prostorno raspršene lokalne kulturne vrijednosti dobine bi novu tržišnu vrijednost i materijalnu osnovu za očuvanje njihove izvornosti za buduće generacije otočana i njihovih posjetitelja. Unatoč bogatstvu i specifičnosti kulturnih resursa, tisućljetnoj tradiciji i nastojanjima otočana da ju pretvore u prepoznatljiv turistički proizvod, otok Pag nažalost još uvijek ne iskorištava u dovoljnoj mjeri mogućnosti koje ovaj turistički proizvod pruža.

Peti prioritet u razvoju turizma otoka Paga i njegovoj marketinškoj obradi jest **nautički turizam** koji zbog svoje propulzivnosti i specifičnosti predstavlja strateški važan segment u razvoju otočne turističke ponude za posjetitelje visoke kupovne moći. Razvojem postojećih luka nautičkog turizma u Šimunima i Novalji te izgradnjom novih u Pagu i Povljani, otok Pag bi dobio novu dimenziju razvoja turizma i marketinški jak element u stvaranju identiteta i brendiranja destinacije.

Osim aktualnih turističkih atrakcija, na otoku Pagu postoji čitav niz neaktivnih i tek potencijalnih turističkih resursa koji u dužem roku predstavljaju platformu za tržišno repozicioniranje

otoka, a čija će valorizacija ovisiti o nizu čimbenika među kojima treba prvenstveno istaknuti:

- održivo upravljanje svim resursima i bezuvjetna zaštita javnog dobra,
- stvaranje materijalne osnove za zapošljavanje mladih i obrazovanih otočana,
- kontinuirano ulaganje javnog i privatnog sektora u očuvanje postojećih resursa, objekata i sadržaja,
- provedba detaljnog zoniranja otoka sukladno viziji korištenja prostora u budućnosti,
- definiranje turističkih mikroregija i pripadajućih turističkih proizvoda u cilju stvaranja međusobno komplementarnih turističkih proizvoda i postizanja sinergijskih učinaka,
- osmišljavanje niza tržišno usko profiliranih turističkih proizvoda u funkciji osnaživanja turističke potražnje u mjesecima svibanj, lipanj, rujan i listopad,
- privlačenje novih ulagača u sustav turističke ponude, osobito turističkih atrakcija,
- formiranje jedinstvene turističke zajednice otoka u funkciji DMO,
- kreiranje turističkog identiteta i imidža otoka kao cjeline,
- osnaživanje političke i društvene volje i spremnosti na administrativno i funkcionalno ujedinjenje otoka,
- provedba postupka brendiranja otoka i dr.

Pored aktualnih turističkih proizvoda koji se uglavnom nalaze unutar gravitacijskih zona spomenutih mikroregija, za izgradnju kvalitetnog turističkog imidža otoka Paga nužno je implementirati nekoliko turističkih proizvoda kojima bi se mikroregije međusobno povezale. Na taj način otok bi se predstavio kao jedinstvena prostorna i turistička cjelina čija turistička ponuda zadovoljava širok krug posjetitelja i omogućava podizanje vrijednosti njihovog ukupnog doživljaja. U tu svrhu važno je osmisliti tematske turističke rute temeljene na kulturi, sportu i eno-gastronomiji s kojima bi se posjetitelji mogli lako identificirati.

- 1) **Kulturne turističke rute** – s obzirom da postoji čitav niz nepovezanih i nevaloriziranih kulturnih resursa na otoku koji samostalno nisu u stanju privući veći broj posjetitelja tijekom turističke sezone, a koji bi tvorili kritičnu masu potražnje (i pripadajuće potrošnje) za isplativost dalnjih ulaganja, povezivanje tih kulturnih elemenata u smislenu cjelinu, stvorilo bi dodanu vrijednost kako za posjetitelje, tako i za otočno stanovništvo. U točkastoj, linearnoj, mikroregionalnoj ili cjelootočnoj strukturi povezana kulturna dobra u jedinstvenom kontekstu rute tvore obilježenu i interpretiranu kontinuiranu cjelinu (prilagođeno prema Sugio, 2005) čime bi se u kontekstu otoka Paga omogućilo očuvanje kulturnih dobara, prezentacija kulturne raznolikosti i njena izdansnja izravna ili neizravna turistička valorizacija;
- 2) **Sportske turističke rute** – imajući u vidu raznolikost i dinamičnost krajobraza, formiranje, uređenje i označavanje pješačkih, planinarskih, biciklističkih i *off-road* (moto i *quad*) ruta i pripadajućih etapa po cijeloj dužini otoka imalo bi važnu ulogu u poticanju ljudi na fizičku aktivnost i poticanje pustolovnog duha. Uz to predlaže se pokrenuti organizaciju velike godišnje sportske manifestacije (biciklistička, maratonska, jedriličarska ili *jet-ski* utrka) kojom bi se, uz medijsku popraćenost, otok promovirao kao cjelina u svojoj raznolikosti;
- 3) **Eno-gastronomске turističke rute** – povezivanjem proizvođača hrane i pića te restaurana na otoku u atraktivne tematske rute (mediteranska, morska, vegetarijanska, vinska itd.) potaknuto bi stvaranje pozitivnih emocija kod posjetitelja, njihovu mobilnost

tijekom boravka na otoku i samu potrošnju, a lokalnim dionicima rast iskorištenja kapaciteta i veću profitabilnost.

Pored razvoja turističke ponude i rasta atraktivnosti pojedinih specifičnih turističkih proizvoda, ovakve tematske rute bi ujedno osnažile turistički identitet otoka, potaknule komunikaciju i uključivanje domicilnog stanovništva u sustav turističke ponude, zatim omogućile razmjenu iskustva, protok ideja i unaprjeđenje znanja te potaknule mobilnost posjetitelja i porast njihovog sveukupnog zadovoljstva.

4 Plansko-dokumentacijska podloga za izradu SMPT grada Novalje

Podlogu za izradu SMPT grada Novalje su prvenstveno činili strateški dokumenti razvoja turizma na nacionalnoj razini, obrađeni u Poglavlju 2. Pored nacionalnih, u obzir su prilikom izrade SMPT uzeti i strateški dokumenti na županijskoj odnosno destinacijskoj razini.

Strateški i drugi razvojni dokumenti kojima Grad Novalja raspolaže u ovom trenutku i na kojima se temelji sveukupan razvoj grada, uključujući i razvoj turizma, su prethodno spomenuti *Masterplan turizma Grada Novalje – Strateški plan destinacije do 2025. godine* (Grad Novalja i Institut za turizam, 2014), zatim *Strategija gospodarskog razvijanja Grada Novalje 2010-2020* (Ekonomski fakultet Rijeka i Grad Novalja, 2010), *Prostorni plan Ličko-senjske županije* (Urbanistički zavod grada Zagreba i Zavod za prostorno uređenje Ličko-senjske županije, 2011), *Prostorni plan uređenja Grada Novalje* (Urbanistički institut Hrvatske, 2007) te više prostornih planova nižeg reda. Uz spomenute dokumente konzultirana je i *Strategija ukupnog razvoja 2016-2020.* (radna verzija iz prosinca 2015. godine). Zajednička im je strateška orientacija na turizam koji se, uz ekološku poljoprivredu, smatra nositeljem gospodarskog razvoja grada Novalje u budućnosti. U svim se dokumentima naglašava potreba očuvanja prostora i općenito poštivanje principa održivog razvoja.

U svrhu pozicioniranja polazišnih osnova za izradu SMPT grada Novalje iz svakog su od tih dokumenata izdvojeni oni elementi koji su nužni za artikuliranje strateških i operativnih marketinških ciljeva i aktivnosti.

Masterplan turizma Grada Novalje – Strateški plan destinacije do 2025. godine

Usvojeni Masterplan (Grad Novalja i Institut za turizam, 2014) sadrži relevantne elemente plana razvoja: analize internog i eksternog okružja, SWOT analizu, koncepciju, strategiju razvoja turizma, kao i akcijski plan implementacijskih aktivnosti za destinaciju Novalja pri čemu se cjelokupan prostor pod administrativnom upravom Grada Novalje stavlja u kontekst razvoja destinacijskih mikroregija.

Masterplan predstavlja ključni dokument za efikasno i odgovorno upravljanje dugoročno održivim razvojem turizma grada Novalje. U dokumentu je iznesena SWOT analiza u pet zasebnih, ali međuvisnih područja u čije se opisu nalaze i oni elementi koji su važni za definiranje marketinških ciljeva, planova i aktivnosti (istaknute su odabrane snage i prilike):

- **Prirodni, prostorni i kulturni resursi**
 - Snage: Ugodna mediteranska klima, Ljepota, raznolikost i očuvanost krajolika, Jedinstveni 'mjesečev pejzaž' i lunski maslinici, Duljina i razvedenost obale s brojnim plažama, 'Izvrsna' čistoća mora, Etnografska i eno-gastronomска baština;
 - Prilike: Razvojni trendovi koji valoriziraju okolišnu osjetljivost, održivost, kreativnost i inovativnost, 'Novi' turisti koji preferiraju očuvane, okolišno osjetljive destinacije i koji su motivirani putovanjima 'doživljaja', Izuzetno očuvano i atraktivno šire okruženje, Raspoloživi izvori financiranja za projekte očuvanja prostora iz EU fondova.

- **Dostupnost, infrastruktura i gospodarstvo**

- Snage: Ekonomski snažna lokalna zajednica, Dobra trajektna veza s kopnom, Dobra cestovna veza s kopnom, Dobra povezanost i blizina međunarodne zračne luke Zadar, Redovne autobusne veze s većim gradovima RH, Razvedena mreža lokalnih prometnica, Redovni lokalni javni i taxi prijevoz.
- Prilike: Kontinuirani rast low cost avionskog prijevoza iz više europskih gradova prema zračnoj luci Zadar, Razvoj hidroavionskog putničkog prijevoza u RH, Rastuća ekološka svijest i 'zelena' orientacija turista.

- **Razvijenost turističkog sustava**

- Snage: Međunarodno privlačna ponuda zabave i clubbing-a na Zrču, Visoka raspoloživost smještajnih kapaciteta, Kvalitetna ponuda i usluge campinga, Novoizgrađena ponuda obiteljskog smještaja, Razvijene usluge turističkog posredovanja, Dobra vrijednost za novac ostale ugostiteljske ponude, Kvalitetna usluga središnjeg TIC-a u Novalji, Suvremeni Centar za posjetitelje u 'Vrtovima lunskih maslina'.
- Prilike: Segmentacija tržišta i rastući interes za specijaliziranim turističkim proizvodima, Informiran i kritičan 'novi' turist s izraženim preferencijama za okolišno i identitetski očuvanim destinacijama, Stalno rastuća penetracija Interneta.

- **Upravljanje destinacijom**

- Snage: Međunarodno prepoznatljiv imidž party destinacije za mlade, Rezerviran kvalitetan prostor za razvoj turizma (T zone).
- Prilike: Primjena međunarodne 'dobre prakse' upravljanja turističkim destinacijama, Nova tehnološka rješenja za upravljanje turističkim destinacijama, Razvoj ekonomije kreativnosti i doživljaja kao referentnog razvojnog i upravljačkog okvira.

- **Ljudski potencijali**

- Snage: Tradicija bavljenja turizmom, Pozitivan odnos lokalnog stanovništva prema turizmu, Razvijena znanja u turističkom posredovanju, upravljanju camping ponudom i klubovima te generiranju međunarodno privlačnih programa.
- Prilike: Rastuća mobilnost radne snage unutar EU.

Strategija gospodarskog razvitka Grada Novalje 2010-2020.
--

Polazište razvoja Grada Novalje prema *Strategiji gospodarskog razvitka* predstavljaju principi održivog razvoja odnosno uspostavljanje ravnoteže između ekoloških, gospodarskih i društvenih razvojnih komponenti. U tom smislu:

Razvojna vizija Grada

... postavlja Novalju kao prepoznatljivo turističko odredište s očuvanim prirodnim ljepotama i tradicionalnim vrijednostima povijesne i prirodne baštine. Grad Novalja je gospodarsko središte otoka Paga integrirano u suvremene europske trendove. Grad zabave i kulture otvoren za nove trendove i ideje. Grad po mjeri čovjeka.'

Strateški ciljevi razvoja Grada Novalje do 2020. su:

(1) Očuvanje i optimalna alokacija resursa, kroz očuvanje identiteta Grada, održive projekte i kompetentne kadrove; (2) Razvoj uspješnog gospodarstva, kroz projekte koji bolje valoriziraju prirodne resurse i turističke potencijale, kroz diferencirane turističke proizvode i poticanje poljoprivrede; (3) Unapređenje kvalitete života lokalnog stanovništva, kroz unapređenje komunalne infrastrukture, prometa i partnerstva u financiranju kapitalne infrastrukture.

Razvojna vizija turizma

... postavlja Novalju kao turističko odredište u kojem se osjećate kao da ste se vratili samome sebi; koje nudi stoljetne masline, arheološku baštinu, netaknuto prirodu, stare običaje i obrte, obzidane zidove; koje je okruženo brojnim i prelijepim plažama gdje možete zaroniti u kristalno čisto more i promatrati ostatke prošlosti i živi morski svijet; u kojem se nudi široka ponuda kulture, sporta i zabave za mlade. Novalja se diferencira na tržištu kao otočna destinacija koja pruža nebrojene užitke svima onima koji traže mir, prirodu i kristalno more, ali i onima koji teže za kulturnim, sportskim i zabavnim događajima.'

Definiranje razvojne vizije Grada, njegovih strateških ciljeva i razvojne vizije turizma rezultirale su prijedlogom projektnih ideja, a koje suglasno *Strategiji* uključuju:

Infrastruktura

- Proizvodnja električne energije iz obnovljivih izvora
- Izgradnja i širenje mreže javne rasvjete
- Širenje kanalizacijske i vodovodne mreže
- Uređenje javnih površina

Eko-poljoprivreda

- Sustav navodnjavanja Novaljskog polja
- Razvoj eko-poljoprivrede (maslinarstvo, grožđe, med, sir, ovčje mlijeko)
- Tržnica autohtonih i eko-proizvoda, ljekovitog i začinskog bilja
- Ribarnica

Atrakcije

- Izgradnja multimedijalnog centra
- Izgradnja zabavnog (vodenog) parka
- Uređenje 'Novaljske šumice' (plaža Vrtić, arheološka zona, botanički vrt, edukativni labirint od suhozida, ljetna pozornica s ugostiteljskim sadržajem, molo za privez brodova)
- Prezentacija 'Rimskog akvadukta' (nastavak arheoloških istraživanja, dovršenje iskopanja u Novaljskom polju, učiniti prohodnim u punoj dužini)
- Zaštita i prezentacija rimskog kamenoloma u Novalji
- Uređenje gradine i crkvice Sv. Juraj (izgradnja pristupne ceste, organizacija manifestacija)
- Obilježavanje raznih vrsta staza: biciklističke, staze maslina, sira, vina

Turistička infrastruktura i suprastruktura

- Razvoj obiteljskih hotela
- Razvoj turističkog smještaja viših kategorija
- Razvoj turističkog smještaja prilagođenog mladima
- Razvoj luka nautičkog turizma (Novalja, Stara Novalja, Tovarnele)

Strategija ukupnog razvoja Grada Novalje 2016-2020.

Strategiju ukupnog razvoja (SUR) Grada Novalje, iz prosinca 2015. godine, treba razumjeti kao strateško-planski programski dokument i sredstvo za učinkovitije i uspješnije upravljanje razvojem svih područja unutar grada; SUR-om se definira gdje Grad želi i može biti u ekonomskom, gospodarskom i kulturnom pogledu u odnosu na regiju i državu u cjelini te se određuje optimalan put za postizanje tog cilja; utvrđuju se strateški prioriteti razvoja i pomaže se usmjeravanju resursa kako bi se isti što efikasnije upotrijebili.

SUR-om se identificira da će se kratkoročni i srednjoročni ekonomski potencijal Grada vjerojatno temeljiti na rastu sektora turizma i poljoprivrede, kao i na razvoju malog i srednjeg poduzetništva koji bi se pretežito razvijao unutar prva dva razvojna pravca, uključivši potrebe svih mještana. Prethodnim pravcima treba dodati i revitaliziranje, obnovu i unaprjeđenje proizvodnje kroz razvoj otočnih brendova (paški sir, maslinovo ulje, pršut, vino, med, poljski puževi, ljekovito bilje, domaće rukotvorine i ostalo).

SUR Grada Novalje (Grad Novalja, 2015: 72-3) viziju na razini elemenata prepoznaje kao:

- 1) visoku kvalitetu života i životni standard europskog prosjeka (5 godina),
- 2) razvijeno gospodarstvo prvenstveno turizam, poljoprivreda, ribarstvo, malo i srednje poduzetništvo,
- 3) razvoj sustava brendiranja (baza je ruralni prostor i turizam),
- 4) naglašeni razvoj; *dinamičan*, uravnotežen, održiv, ekološki itd. i
- 5) usklađeno funkcioniranje javnog, poslovnog i civilnog sektora.

Temeljem vizije razvoja, SUR Grada Novalje (Grad Novalja, 2015: 73) određuje tri strateška cilja i 11 prioriteta:

1. strateški cilj: Visoka kvaliteta života i standarda, prioriteti: 1. Infrastruktura; 2. Društvene djelatnosti; 3. Potpuna zaposlenost i visoki dohoci.
2. strateški cilj: Razvoj gospodarstva, prioriteti: 1. Razvoj turizma; 2. Razvoj poljoprivrede i ribarstva; 3. Razvoj malog i srednjeg poduzetništva; 4. Revitalizacija industrijske zone.
3. strateški cilj: Visoki standardi razvoja, prioriteti: 1. Održiv i uravnotežen razvoj; 2. Prepoznatljiv lokalni identitet; 3. Razvoj dobrih odnosa javnog, poslovnog i civilnog sektora; 4. Brand.

Iz ovakvih ciljeva (prioriteta) nedvojbeno proizlazi zaključak da je jedini i cjeloviti strateški cilj 'visoka kvaliteta života mještana grada Novalje'.

Kao kočnice razvoja identificiraju se (i.) nedovoljno kvalitetna valorizacija prostora, (ii.) institucionalna ograničenja; (iii.) djelomično riješen komunalni sustav, (iv.) loša struktura smješta-

ja, nerazvijena turistička ponuda (događaji) i ugostiteljska ponuda, (v.) nedovoljna razvijenost i povezanost poljoprivrednih proizvođača, (vi.) nedovoljno razvijene društvene djelatnosti (predškolski odgoj, zdravstvena zaštita), (vii.) zemljишne knjiga (uređenje) te (viii.) (nepostojanje) konkretnih mjera za privlačenje investicija i investitora. Konstatira se da se kao rezultat ovih razvojnih kočnica javlju nedovoljno visok BDP po stanovniku, nedovoljno visok životni standard, te niska razina investicija.

Prostorni plan Ličko-senjske županije

U skladu s orijentacijom Ličko-senjske županije prema turizmu kao jednom od važnih generatora gospodarskog rasta, *Prostorni plan Županije* usmjerava na takav razvoj turizma koji će se temelji na izuzetnim prirodnim i povijesnim vrijednostima cijelogupnog prostora.

Sažeto se takva orijentacija sažima pregledom mjera po strateškim ciljevima i prioritetima te uključuje (LSŽ-C1-P2 Razvoj turizma - Ličko-senjska županija, 2010):

- M1 Diverzifikacija turističkih proizvoda i razvoj ruralnog turizma,
- M2 Postizanje tržišne prepoznatljivosti i jačanje tradicijskih obrta,
- M3 Uspostaviti turističku infrastrukturu koja može zadovoljiti potrebe tržišta privučenog različitim turističkim doživljajima projektnog područja,
- M4 Stvaranje poticajnog okruženja za turistički razvoj.

Planom se naglašava potreba usklađivanja kvalitete turističke ponude s izuzetnom kvalitetom prostornih resursa. U tom se kontekstu, kao odrednice razvoja turizma navode usmjerenja na smještajne objekte viših i visokih kategorija, ulaganje u komunalnu infrastrukturu u funkciji zaštite okoliša, gradnju koja tipologijom i oblikovanjem poštije integritet prirodnog i obalnog prostora te sanaciju ili uklanjanje bespravno izgrađenih objekata.

Grad Novalja izdvaja se kao jedno od sedam većih turističkih središta Ličko-senjske županije te se prema županijskom prostornom planu na području Grada planira 12 turističkih zona izvan građevinskog područja naselja: osam T1 (građevine tipa hotel) zona (Šonjevi stani, Dabić-Vidasi, Uvala Babe-Mihovilje, Vrtić, Straško, Boškinac, Vidalići i Drljanda), tri T3 (kamp) zone (Škvovardara, Dražica, Straško) i jedna T4 (turistički punkt) zona (plaža Žrće). U *Planu* su predviđene luke nautičkog turizma u Novalji, Staroj Novalji i u Tovarnelama. Upućuje se i na razvoj turizma na seoskim gospodarstvima, pri čemu se prostorno planiranje ovog oblika turizma određuje u sklopu prostornih planova uređenja općina ili gradova. Na Grad Novalju također se primjenjuje odrednice o zaštiti zaštićenog obalnog područja mora .

Prostorni plan uređenja Grada Novalje

Prostorni plan uređenja Grada Novalje (PPUG) donesen je 2007. te izmijenjen i dopunjeno 2010. godine. Sukladno PPUG, razvoj Grada Novalje temeljiti će se na očuvanju ekoloških vrijednosti prostora. To podrazumijeva općenito racionalnu izgradnju prostora i zaštitu mora, odnosno izgradnju obalnog ruba na način koji će u što većoj dužini zadržati prirodni izgled obale i koji je prvenstveno usmjerjen na sadržaje javne namjene i turizam (u skladu sa ZOP-om). U tom smislu planira se ukupno učešće izgrađenog prostora od 9,7% površine, a neizgrađeno područje sačuvano u prirodnom izgledu, uključujući poljoprivredne i šumske površine, planira se na 8.433,7 ha ili 90,3% ukupne površine Grada.

Gospodarski razvoj Grada Novalje orijentira se prema ekološkoj poljoprivredi i razvoju turizma najviše kategorije na lokacijama izvan i unutar naselja (hoteli, kampovi i obiteljski smještaj više kategorije, seoski turizam).

Glavni ciljevi razvoja turističkog sustava su obnova, potpunija valorizacija i zaštita turističkih potencijala te izgradnja novog turističkog identiteta Grada Novalje, pri čemu treba:

- dati prednost revitalizaciji zapuštenih objekata i čitavih naselja posebno u ruralnim područjima (stani) stavljajući ih u turističku funkciju;
- atraktivnim oblikovanjem stvoriti nove urbane prostore i ambijente unutar naselja;
- izgradnju u slobodnim prirodnim prostorima izvan naselja provoditi na način da se veličinom građevina i njihovim oblikovanjem očuva kvaliteta okoliša i krajobraza;
- nove ugostiteljsko-turističke građevine planirati tako da namjenom, položajem, veličinom i oblikovanjem uvažavaju postojeće vrijednosti prostora, pri čemu treba osigurati slobodan pristup moru i prolaz uz obalu te javni interes u korištenju obale;
- izgradnju luka nautičkog turizma uklopliti u zatečenu konfiguraciju obale bez većih nasipavanja ili zasijecanja, osim na njenim izrazito degradiranim dijelovima;
- nautičke centre treba prvenstveno graditi uz i unutar područja naselja s već izgrađenom lukom.

5 Misija, vizija i ciljevi SMPT grada Novalje

Uobičajeno je da strateški marketinški plan nekog poduzeća, organizacije, proizvoda ili u ovom slučaju turističke destinacije, sadrži misiju, viziju i ciljeve. Misijom se, najjednostavnije rečeno, definira uloga ili svrha postojanja nekog ili nečeg na tržištu ili u društvu i to u aktualnom trenutku pa je sukladno tome misija determinirana ekonomskim i društvenim aspektima u kojima se subjekt nalazi. Vizija bi trebala dati odgovor na pitanje koji će biti dugoročni dosezi tog subjekta, u čemu su inkorporirana dva aspekta: dugi rok i predviđanje budućih trendova.

Za razliku od misije, koja ponajprije dotiče sadašnjost: prepoznaće svrhu ili razlog postojanja poduzeća, vrijednosti i poslovnu filozofiju, opisuje način ponašanja i prikazuje djelatnosti i sadašnji način upravljanja poduzećem upravlja, vizija predstavlja mentalnu sliku budućeg stanja poduzeća, koja je realna, vjerodostojna i privlačna (Stacey, 1997: 328).

Prema El-Namakiju (1992: 25), vizija može nastati iz jednog ili više sljedećih razloga: 1) Potreba za nadzorom budućnosti organizacije i afirmacijom pravca djelovanja; 2) Potreba za zakretom i oporavkom; 3) Potreba za kreativnom strategijom u kojoj je bit u stvaranju, a ne prilagodbi akcijama drugih; te 4) Potreba za promjenom organizacijske kulture.

5.1 Misija grada Novalje

Novalja je mediteranska turistička destinacija bogata prirodnim, kulturnim i zabavnim atrakcijama i sadržajima, koja svojim posjetiteljima nastoji pružiti vrhunske turističke usluge, kvalitetan boravak i nezaboravan doživljaj.

5.2 Vizija grada Novalje

Usvojenim Masterplanom turizma, definirana je razvojna vizija Novalje: „Vjerna tradiciji, Novalja je razvijena i međunarodno prepoznata turistička destinacija, kvalitetnog, sadržajnog i nadasve zabavnog odmora, od opuštajućih i aktivnih do *party* i avanturističkih iskustava, namijenjenih parovima i mladima, sportskim rekreativcima i obiteljima tokom većeg dijela godine.“.

U marketinškom smislu, vizija Novalje je postati prepoznatljivom turističkom destinacijom na domaćem i međunarodnim tržištima, pružajući doživljaj mediteranskog otoka različitih specifičnih sadržaja u cilju zadovoljenja potreba najzahtjevnijih posjetitelja i pozicionirati se kao privlačna destinacija odmora, zabave i različitih životnih stilova.

5.3 Strateški ciljevi SMPT

U cilju definiranja okvira unutar kojih će se odvijati sve marketinške aktivnosti u sljedećem petogodišnjem razdoblju, postavljena su tri strateška cilja:

- Stvoriti sve preduvjete da se destinacija *sunca i mora* i *party* posjetitelja u narednom razdoblju tržišno (re)pozicionira kao poznata i privlačna turistička destinacija s nekoliko

ko novih specijaliziranih turističkih proizvoda koji će destinaciju diferencirati od konkurenkcije.

- Proširiti obuhvat ciljnih segmenata potražnje i time povećati interes za razvojem različitih turističkih proizvoda. To će omogućiti produljenje turističke sezone, povećati iskorištenost smještajnih kapaciteta, stvoriti uvjete za podizanje kvalitete usluga, povećati i pozitivno utjecati na zapošljavanje, povećati prihode itd.
- U razvojnim postupcima i tržišnim nastupima nužno je dugoročno se pridržavati načela i principa održivog razvoja, kojima će se trajno očuvati prirodna bogatstva i kulturne vrijednosti, poboljšati gospodarske mogućnosti i konačno, stvoriti optimalne uvjete za razvoj turizma.

Iz prethodno postavljenih strateških ciljeva proizlazi generalni cilj SMPT grada Novalje koji glasi:

„repozicionirati Novalju na domaćem i inozemnim tržištima, dizajniranjem i inovativnim plasmanom specijaliziranih turističkih proizvoda prema postojećim i novim segmentima potražnje kako bi se povećala turistička potrošnja, osnažio brend destinacije i postigao održivi razvoj turizma“.

Iz tako postavljenog generalnog cilja SMPT slijede strateški marketinški ciljevi turističke ponude koji uključuju: (a) povećanje obujma turističkog prometa, b) produljenje turističke sezone, c) povećanje turističke potrošnje, d) pozitivan utjecaj na zapošljavanje te e) osnaživanje imidža i brenda destinacije.

Takav scenarij bit će podloga i smisao budućih marketinških aktivnosti kojima Novalja treba dostići ciljeve postavljene usvojenim Masterplanom turizma.

6 Tržišno profiliranje turističke ponude grada Novalje

U cilju diferenciranja ponude turističke destinacije u odnosu na ponudu konkurenetskog okruženja te osnaživanja konkurentnosti na sve zahtjevnjem turističkom tržištu, velika pozornost u upravljanju njenim razvojem i oblikovanju pripadajuće marketinške strategije danas se pridaje prvenstveno tržišnoj specijalizaciji i dizajnu onih turističkih proizvoda koji će osigurati prepoznatljivost destinacije i njen optimalan razvoj. Takvim tržišnim profiliranjem turistička destinacija i njeni proizvodi dobivaju na važnosti i vrijednosti jer omogućavaju ostvarenje doživljaja točno određenih skupina posjetitelja, što posljedično dovodi do visoke razine njihovog zadovoljstva i povećane turističke potrošnje. Važno je pritom istaknuti da dizajn turističkih proizvoda mora ujedno omogućiti i identificiranje posjetitelja s njegovim sadržajem kako bi uopće donio odluku o posjeti toj turističkoj destinaciji. Samo onaj proizvod koji je tržišno profiliran i orientiran na točno određeni segment potražnje ima velike šanse da će takav segment potražnje i privući, uz ostvarenje željenih ekonomskih i s njima povezanih ostalih učinaka, dok će standardni (3S) turistički proizvod kojeg nude brojne destinacije u okruženju omogućiti tek utapanje u prosječnost, stagnaciju i puko tržišno preživljavanje.

Uzimajući u obzir bogatstvo i raznolikost turistički atraktivnih resursa te relativno visok stupanj razvijenosti javne i društvene infrastrukture, grad Novalja se može smatrati razvijenom i konkurentnom turističkom destinacijom koja svojim posjetiteljima omogućava ostvarenje turističkih doživljaja koji su često iznad njihovih inicijalnih očekivanja. Utemeljenje za ovakvu ocjenu nalazi se u kvantitativnim pokazateljima razvoja (rast broja stanova, visok omjer stanova po stanovniku, visok omjer stanova po km², broj poslovnih subjekata, rast broja noćenja turista, brojnost smještajnih kapaciteta za turiste itd.), uspoređujući ih, prije svega, s ostalim mjestima na otoku Pagu, a potom i s usporedivim mjestima u široj regiji. Kako se području kojeg obuhvaća turistička destinacija Novalja ne bi dogodila saturacija prostora, a izostali željeni ekonomski i društveni učinci, važno je slijediti smjernice razvoja turizma postavljenih u Masterplanu turizma Grada Novalje i tome prilagoditi viziju tržišnog nastupa.

Zapaženi rezultati dosadašnjeg (ubrzanog) razvoja gospodarske i društvene infrastrukture te snažno oslanjanje lokalne zajednice na koristi koje generira razvoj turizma, traže i dalje pomno promišljanje o strateškom opredjeljenju i budućnosti turističkih proizvoda koje Novalja danas nudi na turističkom tržištu.

Glavni motivi dolaska posjetitelja na područje grada Novalje jesu odmor, zabava, kampiranje, sport, eno-gastronomija i kultura pa su u skladu s time obrađeni upravo ti turistički proizvodi.

6.1 Odmorišni turizam

Premda se proizvod „sunca i mora“ (3S) ili odmorišnog turizma na ovom stupnju razvoja turističke destinacije, na kojem je Novalja danas, već nalazi u drugom planu, ne treba zaboraviti da još uvijek zapažen udio potražnje na otok Pag dolazi zbog uživanja u čarima prirodnih atrakcija kojima Novaljski dio otoka Paga obiluje. To se ponajprije odnosi na one dijelove godine u kojem specijalizirani turistički proizvodi nemaju dominaciju, a to su druga polovica rujna i listopad te travanj, svibanj i prva polovica lipnja. Iako je konceptualno zastario, odmorišni turizam će i dalje služiti kao platforma za privlačenje turističke potražnje i razvoj specijaliziranih turističkih proizvoda.

ranih turističkih proizvoda na području Novalje.

U ovom segmentu ponude prevladavaju obitelji, parovi s odrasлом djecom i parovi zlatne dobi (65+), zatim vlasnici sekundarnih rezidencija i njihovi članovi obitelji, čija je kupovna moć raznolika, a potrošnja ispodprosječna zbog relativno slabe zastupljenosti (i potražnje) proizvoda više dodane vrijednosti. Za promociju ovog turističkog proizvoda koriste se standardni instrumenti oglašavanja putem brošura, TV i radija, časopisa, turističkih sajmova i (statičnih) web stranica. Za uspješnost marketinške kampanje smatra se važnim intenzivirati suradnju vlasnika smještajnih kapaciteta s turističkom zajednicom grada (udruženo oglašavanje) i s turističkim posrednicima u okrugnjavanju i popunjavanju smještajnih kapaciteta u pred i posezoni.

6.2 Party turizam

U ovom trenutku *party* turizam se može smatrati osnovom tržišnog pozicioniranja Novalje na domaćem i međunarodnim turističkim tržištima. Novalja se s razlogom može smatrati kolijevkom razvoja *party* turizma u Hrvatskoj zbog čega je u posljednjih 15-ak godina najdalje i otišla u razvoju ovog, po mnogo čemu, specifičnog oblika turizma. Novalja je kao destinacija svojevrsni *benchmark* u razvoju ponude zabave za mlade i često se ravnopravno uspoređuje s najboljim *party* destinacijama na Mediteranu. Iako u biti jednostavan po svom sadržaju, *party* turizam (*clubbing* turizam, turizam mlađih ili turizam zabave) je turistički proizvod koji iziskuje sofisticirani pristup u razvoju ključnih elemenata ponude pa samim time i u oblikovanju marketinške strategije.

S obzirom da je ovdje u fokusu dobni segment tržišta potražnje od 18 do 34 godine, jasno je da on mora biti fokusiran na srpanj i kolovoz, mjesecu kada je potražnja iz tog segmenta uopće dostupna, a time i najveća. U usporedbi s ostalim segmentima potražnje za specijaliziranim turističkim proizvodima, prosječna dnevna potrošnja *party* turista nije značajna, ali je masovnost posjete i izrazito visoka koncentracija ponude na jednom mjestu (konkretno plaži Zrće) čini ovu potražnju zanimljivom u samoj špici ljetne turističke sezone. Iako je potrošnja ove ciljne skupine posjetitelja relativno niska, ne treba zanemariti činjenicu da se postignutim visokim zadovoljstva danas *party* turista stvara potencijalna potražnja za budućnost kada će ti isti posjetitelji kroz 10 ili više godina opet posjetiti Hrvatsku vođeni prethodnim pozitivnim iskustvom, ali nekim drugim turističkim motivima. U privlačenju segmenata potražnje iz generacija Y i Z ključni su digitalni kanali oglašavanja koji uključuju dinamičku (interaktivnu) arhitekturu web stranica (Web 2.0 i Web 3.0) ponajprije turističkih zajednica i pružatelja usluga, web pretraživača (*Google*, *Bing*, *Yahoo* i dr.), web pretraživača za turizam (*TripAdvisor*, *Booking.com*, *Expedia* i dr.), web stranice za razmjenu fotografija i videa (*YouTube*, *Flickr* i dr.), *on-line* društvene mreže (*Facebook*, *Twitter*, *LinkedIn*, *Pinterest* i dr.), blogove i razne turističke aplikacije koji ujedno čine glavne izvore informiranja i bazu za donošenje odluka o posjeti neke turističke destinacije.

6.3 Kamping turizam

Za mnoge ljubitelje kampiranja i boravka u prirodnom okruženju kamping turizam je više od turističkog putovanja, jer je način na koji oni realiziraju svoj boravak u destinaciji oblikovan njihovim stilom života i upravo ga zbog toga preferiraju, tražeći destinacije u kojima mogu ostati u neposrednom kontaktu s prirodom, a biti okruženi ljudima u multikulturalnom okruženju. Kamping ponuda na području Novalje uglavnom je koncentrirana na ponudu autokampa

Straško (kategoriziran sa četiri zvjezdice) te nekoliko manjih skromno uređenih kampova u mjestima izvan grada Novalje. Autokamp *Straško* za goste je otvoren od travnja do listopada što je de facto i najveći broj dana kojeg je u idealnim vremenskim uvjetima moguće koristiti za kampiranje unutar ove klimatske zone, iako je stvarna iskorištenost kapaciteta značajno manja od mogućeg maksimuma. U cilju produljenja turističke sezone i privlačenja dodatne potražnje sadržaji kampa su znatno unaprijeđeni, osobito izgradnjom i instaliranjem mobilnih kućica u za njih posebno opremljenoj zoni čime je omogućen ugodan boravak i u umjerenou toplim mjesecima pred i posezone kada vremenski uvjeti i nisu idealni za cijelodnevni boravak na otvorenom. U camping turizmu kontinuirano je prisutan rast standarda u uređenju i opremanju prostora kampova te standarda usluga i pripadajućih cijena, što osigurava rast profitabilnosti i daljnji razvoj kampova prema premium segmentima turističke potražnje (npr. *glamping*).

S obzirom da se već duži niz godina kampiranje u Europi ne smatra skromnim načinom provedbe godišnjeg odmora, valja istaknuti kako je kupovna moć suvremenih kampista zasigurno nije mala jer osim potrošnje u destinaciji, značajan udio potrošnje kampista odnosi se i na kupovinu i održavanje opreme, što nije slučaj s korisnicima ostalih smještajnih kapaciteta. U pogledu dobne strukture potražnje, kampista ima u svim dobnim segmentima, ali su najčešći donositelji odluke o posjeti određene destinacije (i kampa) obitelji i parovi s odrasloim djecom, čija je kupovna moć ipak smanjena zbog faze u životnom ciklusu obitelji. Zbog podložnosti vremenskim utjecajima, turistički promet u kampovima još uvek je koncentriran na nešto više od dva mjeseca, što se svodi na razdoblje od sredine lipnja do početka rujna. Prethodno spomenuti novi oblici smještaja u kampovima dodatno će doprinijeti rastu turističkog prometa u kampovima, ali i povećati turističku potrošnju, kao posljedica rasta kvalitete usluga. Marketinški napor u privlačenju ovog segmenta potražnje trebaju se raščlaniti na dvije različite skupine kampista: 1) one koji koriste vlastitu opremu za kampiranje i 2) one koji unajmljuju mobilne kućice. Dok je za prvu skupinu važno dobiti ključne informacije o raspoloživosti sadržaja i usluga u kampu putem Interneta ili preporuka raznih klubova, druga skupina izrazito koristi Internet kao kanal za provedbu rezervacije i plaćanja smještaja. U camping turizmu prisutna je i relativno visoka razina lojalnosti gostiju prema istom kampu, što se raznim oblicima promocije (npr. direktnog marketinga) može dodatno učvrstiti.

6.4 Sportski turizam

Bavljenje sportskim aktivnostima kako u domicilu, tako i za vrijeme boravka u odabranoj turističkoj destinaciji danas predstavlja važnu sastavnicu života i funkciranja modernog čovjeka. Stoga, mnoge turističke destinacije danas nude razne mogućnosti za provedbu sportskih aktivnosti, od rekreativskih pa sve do onih ekstremnih (pustolovnih). Vodeći lokaliteti za provedbu sportskih aktivnosti na području destinacije Novalja su uglavnom naselja u kojima su na raspolaganju razni sportski tereni i objekti. Izvan tih prostora, ostala sportska ponuda i pripadajuće aktivnosti se uglavnom svode na korištenje mora (ronjenje, jedrenje na dasci, jet-ski i dr.) i otvorenih prostora (pješačke i biciklističke staze). Iako se na sadašnjem stupnju razvoja ukupne turističke ponude Novalje ponuda sportskih aktivnosti i sadržaja može smatrati raznolikom i zadovoljavajućom, snažnije tržišno pozicioniranje prema segmentu sportski nastrojenih turista iziskuje i znatno unaprjeđenje sustava ponude prilagođene ovom segmentu potražnje. Ovaj segment potražnje obilježava prosječno viša kupovna moć, čija želja za bavljenjem sportskim rekreativnim aktivnostima proizlazi iz života u urbanim sredinama koje im omogućavaju bavljenje tim aktivnostima i u domicilu. U pogledu korištenja objekata i

sadržaja tijekom sezone, sportski turistički proizvod u svim svojim pojavnim podoblicima moguće je aktivirati u razdoblju od travnja do listopada. Strastveni zaljubljenici u pojedine sportske aktivnosti zahtijevaju pravodobnu i profesionalno izvedenu uslugu te vrhunske sadržaje i prateću opremu koji su u potpunosti prilagođeni njima.

U ovom segmentu turizma prvenstveno treba razlikovati dvije skupine posjetitelja prema kojima treba prilagoditi marketinške strategije: 1) potražnje željne sportske rekreatcije i 2) potražnje željne pustolovnih aranžmana. U slučaju prve skupine posjetitelja treba razlikovati: 1a) stacionarne goste koji koriste sportske objekte i sadržaje u okviru smještajnog objekta (npr. hotela ili kampa) ili destinacije i 1b) mobilne goste koji su smješteni na području promatrane destinacije pa koriste raspoložive sportske rute (npr. biciklističke ili pješačke) u širem okruženju destinacije odnosno goste-nautičare koji povremeno koriste sportske objekte i sadržaje u destinaciji. Za prvu podskupinu rekreativaca ključne su informacije koje se distribuiraju putem standardnih destinacijskih brošura i web stranica pružatelja usluga, dok je za drugu podskupinu rekreativaca važno osigurati precizne (npr. biciklističke ili pješačke) karte odnosno (za korisnike besplatne) mobilne aplikacije koje će pomoći tehnologije satelitske navigacije posjetitelje voditi kroz prostor i davati informacije o interesnim točkama. U slučaju druge skupine posjetitelja, kod kojih prevladava pustolovni duh, vrlo često marketinški napor uključuju izravno oglašavanje prema sportskim klubovima i drugim sportskim udrugama te oglašavanje u specijaliziranim časopisima i na *on-line* društvenim mrežama na kojima se okupljaju ljubitelji takvih vrsta sportskih aktivnosti.

6.5 Eno-gastronomski turizam

Bogatu povijest i tradiciju vinogradarstva i vinarstva na otoku Pagu u kombinaciji s mediteranskim prehranom u kojoj dominiraju čuveni paški sirevi, plodovi mora i janjetina zasigurno rijetko koga mogu ostaviti ravnodušnim. Razvoj i promocija ovog specijaliziranog turističkog proizvoda utječe na stvaranje pozitivnih emocija kod posjetitelja te izvrsnu referencu za prijenos doživljaja potencijalnim posjetiteljima na turistički emitivnim tržištima. Brojnost izvrsnih restorana danas prisutnih na području Novalje, osobito višestruko nagrađivanog restorana *Boškinac*, jamči kvalitetnu osnovu za razvoj eno-gastronomskog turizma. Daljnji razvoj i umrežavanje (zasad točkaste) eno-gastronomiske ponude i uređenje Novaljskog polja u ruralni park, trebalo bi stvoriti osnovu za izgradnju prepoznatljivosti Novalje na enofilskom i gastronomskom tržištu.

Od potencijalnih segmenata turističke potražnje glavninu čine *hedonisti*, mlađi zaposleni parovi te parovi srednje i starije životne dobi, visoko obrazovani i relativno visoke kupovne moći željni ugađanja sebi i partneru. Razvoj ovog segmenta ponude u kratkom roku fokusirao bi se na razdoblje od lipnja do rujna, dok bi u dugom roku i uz pretpostavku razvoja ostale specijalizirane turističke ponude za posjetitelje više i visoke kupovne moći mogao zahvatiti i vremensko razdoblje od travnja do listopada. Osim standardnih (statičkih) web stranica pružatelja eno-gastronomskih usluga na tom području, u sferi oglašavanja ističe se važnost udruživanja ideja, znanja i sredstava u zajednički oblik oglašavanja Turističke zajednice grada Novalje te vlasnika OPG-a, vinarija i restorana čime bi se putem specijaliziranih *on-line* i tiskanih medija (eno-gastronomskih vodiča) osigurala zadovoljavajuća distribucija informacija o strukturanosti i povezanosti takve tematske ponude.

6.6 Kulturni turizam

Za kulturni turizam je opće poznato da s lakoćom diferencira ponudu jedne destinacije od onih u bližem ili daljem okruženju. U tom smislu smatra se ključnim istaknuti one kulturne vrijednosti i posebnosti Novalje koje će provući pozornost posjetitelja i obogatiti njegov doživljaj destinacije. Pored klasičnih kulturnih obilježja destinacije (arhitekture, urbanizma, slikarstva, kiparstva, glazbe, plesa i dr.) koje su utkane u promotivne nastupe brojnih destinacija u bližem ili daljem okruženju, u promotivnom nastupu Novalje treba istaknuti, prije svega, bogatu povijest čemu svjedoči vrijedna arheološka ostavština kako na kopnu (npr. antički vodovod), tako i u moru (antička Cissa). Zanimljiva ostavština iz davnina, čija se tradicija nastavlja i danas, jesu izrada paške čipke i suhozida što se, kroz pomno oblikovane kulturne radionice, može približiti posjetiteljima kako bi dio te autentične kulture u obliku znanja, doživljaja i vlastitom rukom izrađenih suvenira mogli sa sobom ponijeti kući. Pravilnom i atraktivno osmišljenom interpretacijom ovih kulturnih vrijednosti i njihovom odgovarajućom indirektnom turističkom valorizacijom, ovi bi lokaliteti mogli postati važnim interesnim točkama za posjetitelje tijekom cijele godine.

Inventarizacija, zaštita i isticanje lokalnih kulturnih vrijednosti uloga je lokalnih vlasti da zajedno s kulturnim udružugama, stanovništvom i Turističkom zajednicom grada Novalje, osmisli i unaprijedi turistički proizvod kojim bi uglavnom služio kao nadopuna ostalim turističkim proizvodima i sadržajima u destinaciji. Raznolikost kulturne baštine omogućava stvaranje više različitih kulturnih proizvoda i tematskih putova prilagođenih različitim segmentima potražnje od onih najmlađih pa sve do posjetitelja zlatne dobi. Važno je istaknuti kako su kulturni turisti iznadprosječni potrošači u turističkoj destinaciji, najčešće više i visoko obrazovani, čiji su interesi vezani uz posao ili hobije kojima se bave. Zbog svega toga, kulturni turisti se smatraju najboljim promotorima *od usta do usta*. U svrhu pružanja konkretnih informacija o kulturnoj ponudi Novalje važno je osmislići specijalizirani tiskani medij (brošuru) u kojoj bi se nalazile ključne povjesne činjenice i karte za lakše snalaženje u prostoru, kao i pomno strukturirane i oblikovane internetske stranice Turističke zajednice te koristiti kulturne manifestacije kako bi se promovirala otočna kultura.

6.7 Turistički proizvodi u nastajanju

Na području grada Novalje postoji mogućnost i interes za razvojem dodatnih specijaliziranih turističkih proizvoda i to poslovnog, nautičkog, zdravstvenog i ribolovnog turizma pa je važno na području destinacije organizirati razna događanja i radionice kako bi se javnost i posjetitelji upoznali s nastojanjima lokalne zajednice u dalnjem razvoju turističke ponude.

Premda otočne destinacije poput Novalje teško mogu napraviti zapaženiji tržišni iskorak u izgradnji i ekipiranju prostora za **poslovni turizam** većih razmjera, postojeći hotelski objekti računaju i na dio tog tržišta u segmentu organizacije *team building* aktivnosti za manje grupe posjetitelja kojem svakako odgovara razvijena eno-gastronomска i sportsko-rekreacijska ponuda u okruženju. Ovaj segment potražnje aktivan je tijekom cijele godine, a glavnu ulogu imaju agencije specijalizirane za organizaciju i izvedbu takvih poslovnih okupljanja pa su marketinške aktivnosti destinacije i hotelijera uglavnom fokusirane na njihove kanale oglašavanja. Kod ovog segmenta potražnje treba imati na umu da većinu troškova pokriva poduzeće, institucija ili organizacija koja organizira takva poslovna okupljanja uslijed čega se može računati i na dodatnu potrošnju samih sudionika koji nisu opterećeni troškovima osnovnih

ugostiteljskih i prijevoznih usluga. Iako je kao proizvod već prisutan u Novalji (npr. hotel *Boškinac* i hotel *Luna* u Jakišnici), jasno je da on u kratkom roku može predstavljati tek vrijednu nadopunu ključnim turističkim proizvodima i to u onim mjesecima kada na prostoru nema velikog broja posjetitelja.

Najava izgradnje marine kategorije sa 4 sidara i kapaciteta preko 300 vezova u moru za plovila **nautičkog turizma** te pripadajućim ugostiteljskim i servisnim objektima, zasigurno je velik prostorni, urbanistički, gospodarski i društveni projekt i prekretnica za relativno malu sredinu kao što je Novalja. Time se destinacija želi jasno (re)pozicionirati prema tržištu potražnje višoke kupovne moći, ali koju treba u kraćem i dužem roku početi informirati da će se do (strogog) definiranog roka u destinaciji izgraditi ponuda koja će biti njima na usluzi. Iako je projekt za sada tek najavljen u razvojnim planovima, važno je postojećim nautičarima koji povremeno dolaze u postojeću luku Novalja te posredstvom raznih sportskih i kulturnih događanja ukazivati na budućnost razvoja destinacije prema segmentu nautike.

Iako na razini destinacije postoji interes za razvojem **zdravstvenog turizma** i to u segmentima medicinskog i *wellness* turizma, do sada se na razini grada Novalje nije značajnije raspravljalo na temu razvoja ovog specifičnog oblika turizma. Razvoj brojnih specijaliziranih turističkih proizvoda, ponajprije eno-gastronomskog, sportskog i nautičkog, osigurao bi pritok potražnje više i visoke kupovne moći pa bi ulaganja u projekte zdravstvenog turizma zasigurno dobile svoj smisao i ekonomsku opravdanost. Impuls u razvoju ovog segmenta ponude dao je hotel *Luna* u čijem sastavu ponude se nudi nekoliko *wellness* programa među kojima se nudi i program baziran na peloidima čiji se izvori nalaze na samom otoku (općina Kolan). Razvoj zdravstvenog turizma donio bi destinaciji prepoznatljivost i cjelogodišnje poslovanje u tom segmentu. Do početka izgradnje takvih specijaliziranih objekata i ekipiranja potrebnih ljudskih potencijala, smatra se važnim na razini destinacije među posjetiteljima srednje i starije životne dobi promovirati zdrav način života u cilju očuvanja vitalnosti, uživanje u nutricionistički uravnoteženoj mediteranskoj prehrani, kao i orientaciju prema kontroliranoj fizičkoj aktivnosti u kombinaciji s mediteranskim okruženjem (klima, flora, krajolik, morska sol i dr.). U tu svrhu zanimljivo bi bilo osmisiliti tiskani vodič zdravog načina života u kojem bi se, pored gastronomске i *wellness* ponude, istaknule prirodne karakteristike podneblja koje pridonose revitalizaciji organizma i zdravom načinu života.

Kao posljednji prijedlog unaprjeđenja specijalizirane turističke ponude Novalje bio bi razvoj ponude **ribolovnog turizma** u okviru kojeg bi profesionalni ribari iz grada Novalje i drugih mjesta ugošćavali turiste na svojim brodovima te organizirali isplavljanje i ribolov (uključujući i „Big Game Fishing“) u atraktivnim ribolovnim zonama. Sastav ovog turističkog proizvoda, osim samog ribolova, podrazumijeva uključivanje tradicijskih, gastronomskih, edukacijskih i rekreacijskih elemenata turističke ponude, što turistima osigurava bogato iskustvo i autentičnost doživljaja. Iako je ova turistička ponuda zasad nerazvijena na području Novalje, smatra se da na razini destinacije postoje minimalni resursi za njegov razvoj, a podloga u tome je aktivno sportsko ribolovno društvo *LUC* s bogatom tradicijom i brojnim članstvom. Daljnjam razvojem ovog turističkog proizvoda i usmjerenje prema relativno uskom segmentu turističke potražnje podrazumijevalo bi velike investicije u za to posebno izgrađena plovila i prateću opremu, kao i u intenzivno oglašavanje putem web stranica i specijaliziranih časopisa za ribolov. Ovaj segment ponude atraktivan je u razdoblju od travnja do listopada, osobito u pred i posezoni, a privlači potražnju iznadprosječne kupovne moći.

7 Utvrđivanje strateških prioriteta u tržišnom pozicioniranju turističke ponude grada Novalje

Utvrđivanje strateških prioriteta u tržišnom pozicioniranju temelji se na prethodno utvrđenim elementima kao što su misija, vizija i ciljevi te jasna profilacija postojećih turističkih proizvoda i projekcija turističkih proizvoda u nastajanju. Definiranjem strateških prioriteta stvaraju se okviri za oblikovanje marketinških strategija i operativnih marketinških aktivnosti.

7.1 Utvrđivanje strateških tržišta potražnje

Polazišta za izradu svake marketinške strategije jesu segmentacija tržišta potražnje, definiranje strateški važnih ciljnih skupina i tržišno pozicioniranje. Pri utvrđivanju strateški važnih ciljnih skupina potražnje koriste se razni kriteriji podjele, a za konkretno destinaciju Novalja odabrani su sljedeći ključni kriteriji:

- zemlja porijekla turista,
- dob turista,
- motivacija za dolazak i
- izbor smještajnog objekta u destinaciji.

Analizom strukture ostvarenog turističkog prometa na području destinacije Novalja u 2014. godini prema zemlji porijekla potvrđuje se izrazita dominacija stranih turista i u ostvarenju dolazaka i u ostvarenju noćenja (Tablica 5.). Na razini cijelokupne destinacije Novalja riječ je o 95%-tном udjelu stranih turista što jasno ukazuje na potrebu izrazite orientacije marketinških aktivnosti prema stranim tržištima.

Detaljnijom analizom dostupnih podataka o ostvarenom turističkom prometu po naseljima koja čine destinaciju Novalja, vidljivo je da jedino naselja Gajac i Lun od ukupno 10 naselja blago odskaču od odnosa 95%:5%, ali je i dalje snažan naglasak na ostvarenju turističkog prometa s inozemnih turističkih tržišta. Za Gajac taj odnos je 89%:11% za oba pokazatelja, dok je u Lunu ostvaren odnos 79%:21% u dolascima i 85%:15% u noćenjima. U preostalih osam naselja dominacija inozemnog turističkog prometa kreće se oko navedenog prosjeka za cijelu destinaciju. Premda je inozemna potražnja dominantna u ukupno ostvarenom turističkom prometu, domaćoj potražnji treba ipak dati malo veću važnost nego rezultati o ostvarenju turističkog prometa pokazuju. Upravo na domaćem tržištu potražnje vidi se važan potencijal kojim bi se mogao potaknuti razvoj specijaliziranih turističkih proizvoda, a koji su tek u inicijalnim fazama razvoja. U tom smislu, domaća bi turistička potražnja poslužila kao svojevrsni inicijator razvoja specijaliziranih turističkih proizvoda u slabije razvijenim naseljima na području Novalje za potrebe kasnijeg privlačenja puno iskusnije i zahtjevnije potražnje s inozemnih tržišta.

Tablica 5. Struktura domaćeg i inozemnog turističkog prometa po naseljima u Novalji 2014. godine

Naselja	Pokazatelj	Ukupan promet turista				
		ukupno	domaći	udio u ukupnima	inozemni	udio u ukupnima
Caska	dolasci noćenja	2.826 15.389	85 516	3,01% 3,35%	2.741 14.873	96,99% 96,65%
Gajac	dolasci noćenja	7.179 51.283	807 5.813	11,24% 11,34%	6.372 45.470	88,76% 88,66%
Kustići	dolasci noćenja	3.585 26.873	106 640	2,96% 2,38%	3.479 26.233	97,04% 97,62%
Lun	dolasci noćenja	9.892 55.734	2.065 8.360	20,88% 15,00%	7.827 47.374	79,12% 85,00%
Metajna	dolasci noćenja	3.976 30.380	49 359	1,23% 1,18%	3.927 30.021	98,77% 98,82%
Novalja	dolasci noćenja	145.163 951.930	6.045 37.158	4,16% 3,90%	139.118 914.772	95,84% 96,10%
Potočnica	dolasci noćenja	3.369 19.486	240 895	7,12% 4,59%	3.129 18.591	92,88% 95,41%
Stara Novalja	dolasci noćenja	13.321 99.168	600 5.237	4,50% 5,28%	12.721 93.931	95,50% 94,72%
Vidalići	dolasci noćenja	3.814 23.081	145 902	3,80% 3,91%	3.669 22.179	96,20% 96,09%
Zubovići	dolasci noćenja	2.238 14.713	56 275	2,50% 1,87%	2.182 14.438	97,50% 98,13%
UKUPNO	dolasci noćenja	195.363 1.288.037	10.198 60.155	5,22% 4,67%	185.165 1.227.882	94,78% 95,33%

Izvor: DZS (2015b)

Raščlanjivanjem ostvarenog broja noćenja inozemnih turista prema zemljama iz kojih turisti dolaze i pridruživanjem varijable BDP-a po stanovniku kao elementa koji odražava kupovnu moć turista te veličinu populacije tih zemalja, utvrđene su tri jakosne skupine zemalja (Tablica 6.).

Iz Tablice 6. je razvidno da u prvu jakosnu skupinu ulaze tri zemlje s najvećim brojem ostvarenih noćenja, a to su Njemačka, Slovenija i Italija. U tu skupinu uvrštena je i Austrija zbog visoke kupovne moći turista iz te zemlje i relativne blizine tog tržišta u odnosu na Novalju. U drugu jakosnu skupinu uvrštena su tržišta Češke, Slovačke, Poljske i Mađarske zbog sličnosti u kupovnoj moći i tradicionalnoj orientiranosti prema hrvatskom dijelu Jadrana. U treću jakosnu skupinu spadaju Ujedinjena Kraljevina, Francuska i Nizozemska te ostale zemlje obzirom da su na tim tržištima prisutne stalne fluktuacije i nestalnost potražnje za Hrvatskom koje proizlaze iz prostorne udaljenosti i većeg izbora destinacija dostupnih izravnim zrakoplovnim linijama.

Tablica 6. Struktura turističkog prometa prema zemlji porijekla turista u Novalji 2014. godine

Skupine	Zemlja	Ukupan promet turista				Udio noćenja po skupinama	BDP po stanovniku (u USD)
		Dolasci	Udio u ukupnima	Noćenja	Udio u ukupnima		
I. JAKOSNA SKUPINA	Njemačka	37.592	19,24%	286.535	22,25%	64,76%	47.822
	Slovenija	31.975	16,37%	246.261	19,12%		23.999
	Italija	34.044	17,43%	219.349	17,03%		34.910
	Austrija	13.162	6,74%	81.885	6,36%		51.191
II. JAKOSNA SKUPINA	Češka	13.154	6,73%	93.376	7,25%	15,54%	19.530
	Slovačka	7.354	3,76%	44.292	3,44%		18.501
	Poljska	5.730	2,93%	40.019	3,11%		14.343
	Mađarska	4.297	2,20%	22.387	1,74%		14.029
III. JAKOSNA SKUPINA	Ujedinjena Kraljevina	9.922	5,08%	52.144	4,05%	15,03%	46.332
	Francuska	5.850	2,99%	29.940	2,32%		42.733
	Nizozemska	2.731	1,40%	20.374	1,58%		52.172
	Ostale zemlje	19.354	9,91%	91.320	7,08%		-
	Hrvatska	10.198	5,22%	60.155	4,67%	4,67%	13.475
	UKUPNO	195.363	100,00%	1.288.037	100,00%	100,00%	-

Izvor: DZS (2015b) i Svjetska banka (2016)

U skupinu varijabli za segmentaciju tržišta turističke potražnje svakako spadaju i one temeljene na psihografskim obilježjima turista, kao što je izbor motiva putovanja, i njihovom poнаšanju za vrijeme boravka u turističkoj destinaciji, a to su duljina boravka, način realizacije putovanja (individualno ili u društvu odnosno individualno ili organizirano), odabir smještajnog objekta, potrošnja i dr.

Za destinaciju Novalja, segmentacija tržišta potražnje temeljem njenih psihografskih obilježja u nadolazećem srednjem roku svodi se na četiri dobna segmenta:

- 1) segment mlađih u dobi od 18 do 34 godina koji dolaze u individualnom (cestovni prijevoz) i organiziranom obliku (zračni prijevoz), u pravilu u društvu prijatelja, čije su aktivnosti fokusirane na razdoblje aktivne klupske scene (od sredine lipnja do kraja kolovoza), koji traže što jeftiniji smještaj (sobe i apartmane što niže kategorije te kampove) i jednu destinaciju rijetko posjećuju dvije godine za redom;
- 2) segment obiteljskih turista u dobi od 35 do 49 godina koji pretežno dolaze u individualnom aranžmanu i vlastitim prijevozom, a vremenski su koncentrirani na razdoblje od sredine lipnja do sredine rujna tijekom kojih koriste jeftiniji privatni smještaj i kampove te preferiraju sadržaje za djecu;
- 3) segment parova s odraslim djecom u dobi od 50 do 64 godine koji dolaze tijekom cijele turističke sezone, ali najveći broj ipak u vrijeme same špice ljetne sezone, dolaze pretežno u individualnom aranžmanu i cestovnim prijevozom, a koriste kampove i privatni smještaj više kategorije te se često puta vraćaju u destinaciju; i

- 4) segment zlatne dobi (65+ godina) koji uglavnom dolaze tijekom svibnja, lipnja i rujna, najčešće organizirano i odsjedaju u hotelima s punom uslugom. Riječ je o segmentu srednje kupovne moći, kvantitativno u porastu, a zainteresirani za ugođaj, kvalitetnu eno-gastronomiju i posjet kulturnim znamenitostima destinacije.

S aspekta motivacije koji potiču turista na kretanje i dolazak u Novalju, moguće je tržište potražnje segmentirati na nekoliko ciljnih skupina:

- a) Odmorišni turisti – u pravilu je riječ o segmentima obitelji s djecom i parovima s odraslom djecom koji najčešće u destinaciju dolaze u razdoblju od lipnja do rujna. Spadaju u tradicionalne goste i cjenovno su vrlo osjetljivi. Za smještaj koriste sobe i apartmane u privatnom smještaju i kampove, a nešto manje i hotelski smještaj. Tipični gosti *sunca i mora*.
- b) *Party* turisti – čine segment dobne skupine od 18 do 34 godine, dolaze od sredine lipnja do kraja kolovoza, a prema kupovnoj moći moguće ih je podijeliti na: 1) samce do 24 godine starosti koji su niže kupovne moći i na 2) starije od 25 godina, uglavnom parove, koji su zaposleni i manje su osjetljivi na visinu cijene usluga. Mlađa skupina koristi jeftine sobe i apartmane u privatnom smještaju te kampove, dok je skupina potražnje u dobi od 25 do 34 godine orijentirana uglavnom na hotele srednjih kategorija.
- c) Sportski i kulturni turisti – putuju uglavnom od svibnja do listopada. Posebno interesantni rastući segmenti potražnje više kupovne moći. Za smještaj koriste pansione, kampove i hotele viših kategorija. Važni su segmenti potražnje s obzirom na specifične segmente pustolovnog, sportsko-rekreacijskog i kulturnog turizma.
- d) Nautičari – turisti-nautičari čine segment potražnje koji je u destinaciji prisutan od travnja do listopada i pripadaju skupini posjetitelja visoke kupovne moći. Uglavnom za smještaj koriste svoja plovila, a rijđe hotele. Zainteresirani su za eno-gastronomiju, *wellness* usluge i posjete različitim kulturnim i sportskim događanjima na obali. Segment potražnje koji će doći do izražaja tek izgradnjom najavljenе marine u Novoj Izi.
- e) Poslovni turisti – čine specifičan segment potražnje koji najčešće posjećuje poslovne skupove u razdobljima ožujak-lipanj te rujan-studeni. Segment je srednje kupovne moći (troškove snose organizatori skupa), a u pravilu koriste hotelski smještaj opremljen i ekipiran za održavanje poslovnih skupova. Zainteresirani su za eno-gastronomiju, *wellness* usluge i organizirane posjete kulturnim znamenitostima. Pretežito domaći gosti.

Premda suvišno, ali valja naglasiti da svaki od navedenih segmenata ima različite karakteristike, kojima se treba na adekvatan način marketinški prilagoditi.

U pogledu segmentacije turističkog tržišta prema odabiru smještajnog objekta za vrijeme boravka u Novalji, dostupni podaci za 2014. godinu otkrivaju da je riječ o potražnji koja preferira jeftiniji smještaj, široko dostupan u ljetnim mjesecima. Unatoč činjenici da je Novalja turistička destinacija s međunarodnom reputacijom, preko 84% svih noćenja ostvareno je u privatnom smještaju i kampovima, a tek 5,5% u hotelima i sličnim objektima, što jasno otkriva trenutnu tržišnu poziciju i orijentaciju destinacije u srednjem roku (v. Tablicu 7).

Tablica 7. Struktura turističkog prometa prema smještajnim objektima u Novalji 2014. godine

Vrsta objekta	Postelja	Udio u ukupnima	Ukupan promet turista					Stupanj iskorištenja u danima
			Dolasci	Udio u ukupnima	Noćenja	Udio u ukupnima	Noćenja po dolasku	
Hoteli i slični objekti	951	4,7%	17.836	9,1%	70.875	5,5%	4,0	74,5
Kampovi	4.974	24,5%	58.201	29,8%	461.742	35,8%	7,9	92,8
Privatni smještaj	12.079	59,5%	95.101	48,7%	624.984	48,5%	6,6	51,7
Ostali objekti	2.310	11,4%	24.225	12,4%	130.436	10,1%	5,4	56,5
UKUPNO	20.314	100,0%	195.363	100,0%	1.288.037	100,0%	6,6	63,4

Izvor: DZS (2015b)

Podaci ukazuju da je riječ o turističkoj destinaciji u kojoj se gotovo sav godišnji turistički promet realizira u razdoblju od sredine lipnja do sredine rujna. Tome u prilog ide zastupljenost i iskorištenost kapaciteta hotelskih objekata pa se s pravom može tvrditi da je *party* turizam u ovom trenutku jedini specijalizirani turistički proizvod u Novalji koji generira golemu većinu godišnjeg turističkog prometa i kao takav predstavlja ključan segment potražnje. Nažalost *party* turizam je u svom razvojnem ciklusu od početka trećeg milenija fokusiran na razdoblje od sredine lipnja do kraja kolovoza, što je dodatno intenziviralo ionako jaku sezonsku koncentraciju dotadašnjeg prevladavajućeg odmorišnog turizma. Sav ostali turistički promet u Novalji svodi se uglavnom na kampiste i ljubitelje maritimnih aktivnosti, uz primjese ponekog kulturnog događanja, eno-gastronomskoga doživljaja ili pustolovine.

7.2 Brendiranje turističke destinacije

Postupak brendiranja turističke destinacije sastavni je dio suvremenih koncepata upravljanja razvojem turističke destinacije kojim se, prije svega, nastoji povećati prepoznatljivost i konkurentnost destinacije na tržištu, ali i čitav niz drugih ciljeva kao što su: 1) izgraditi jasan tržišni profil i utvrditi ciljne segmente potražnje, 2) diferencirati se od konkurencije, 3) istaknuti glavne atributte za privlačenje potražnje, 4) stvoriti pozitivan imidž destinacije u očima potencijalnih posjetitelja, 5) osnažiti imidž destinacije u očima posjetitelja koji su ju već posjetili, 6) usmjeriti očekivanja i djelovanje dionika na razini destinacije prema postizanju zajedničkih ciljeva, 7) poticati lojalnost posjetitelja, 8) ispravljati pogrešnu percepciju destinacije, 9) osigurati destinacijskom menadžmentu alat za provjeru uspješnosti postavljenih ciljeva i razvoja destinacije te 10) jasno odrediti okvir budućeg razvoja turizma (Morrison, 2013).

Brendiranje turističke destinacije složen je i zahtjevan postupak iz niza strateških i operativnih razloga jer on u konačnici mora omogućiti uspostavljanje emocionalne veze između turističke (ponude) destinacije i točno određenih (ciljnih) segmenata potražnje u relativno kratkom roku, ali i da ta veza potraje kroz duže vremensko razdoblje, što je često puta teže ostvarivo. Kako bi postupak brendiranja bio uspješan i dugoročno održiv, destinacija najprije mora imati usuglašene stavove svih dionika na razini destinacije koji moraju zajedno raditi na izgradnji i učvršćivanju brenda, što predstavlja dugoročnu obvezu svih uključenih strana. U

kontekstu toga, grad Novalja, prije svega, mora slijediti jasno definirane smjernice Masterplana razvoja turizma i ovog Strateškog marketinškog plana kako bi se jasno pozicionirala na tržištu i na tim osnovama izgradila jak turistički brend temeljen na raznolikosti i istinskim vrijednostima.

U konceptualizaciji postupka brendiranja Novalje, destinacijski brend mora biti:

- atraktivan kroz vizuale brenda (npr. logo) koji će biti utkani u grafičkog oblikovanja svih promotivnih materijala,
- jasan u odražavanju atributa kojima destinacija nastupa na tržištu u cilju isticanja svoje osobnosti, tj. mora biti razumljiv ciljnim segmentima potražnje,
- oblikovan kako bi isticao kvalitetu i doživljaje koje posjetitelji mogu očekivati prilikom posjete destinaciji,
- na pravcu željene tržišne pozicije (npr. *life-style* destinacija),
- uklopljen u učinkovitu integriranu marketinšku komunikaciju,
- lako pamtljiv,
- jednostavan u prezentiranju,
- tržišno istestiran,
- uporabljiv u *on-line* komunikaciji,
- jedinstven (unikatan) i
- dobro prihvaćen od svih dionika na razini destinacije.

Nadalje, definiranje elemenata brenda i brendiranje turističke destinacije moraju biti temeljeni prije svega na: 1) općim vrijednostima destinacije poput imena, geopolitičkog položaja, podneblja, klime itd., kao i 2) specifičnim vrijednostima destinacije kao što su prirodne posebnosti, materijalna i nematerijalna kulturna baština, povijest, životni stil lokalnog stanovništva, arhitektura, priče i legende i dr. U takvom tržišnom profiliranju destinacijski brend mora osigurati prepozнатljivost, privlačnost, jasno diferenciranje od konkurenkcije i identificiranje potražnje s onim što se kroz brend posjetiteljima nudi. U tom kontekstu, ispravno primijenjen brend trebao bi prenositi vrijednosti (resursa, posjete i boravka u destinaciji), kvalitetu (ponude), povjerenje (u destinacijski menadžment koji brine o posjetiteljima i resursima), obećanje (da će sve najavljeno i prezentirano uistinu i dočekati svoje goste) i mogućnost identifikacije posjetitelja s ponudom. U dužem vremenskom roku, brend bi trebao potaknuti potražnju na ponovni dolazak (ne nužno potaknut istim motivom) i stvaranje lojalnosti.

Među ključnim elementima brenda turističke destinacije koje je nužno pritom definirati su vizuali koje čine logo, simboli, slogan, boje i dizajn svih elemenata integrirane marketinške komunikacije. U oblikovanju svih tih elemenata trebali bi ravnopravno sudjelovati predstavnici pružatelja svih vrsta usluga (poduzeća, obrtnici i fizičke osobe), zatim predstavnici javnog sektora, turističke zajednice, rezidentnog stanovništva, relevantnih kulturnih institucija, angažirane PR agencije, relevantnih strukovnih udruga, znanstvenih institucija pa čak i aktualni posjetitelji.

Na temelju svega prethodno navedenog može se zaključiti kako je brendiranje turističke destinacije izuzetno osjetljiv postupak, a ishod prilično neizvjestan pa se nositeljima razvoja turizma Novalje predlaže ovom postupku pristupiti krajnje oprezno, u njega uključiti sve prethodno spomenute dionike na razini destinacije i isti prepustiti konzultantima s bogatim iskus-

tvom i referencama u području brendiranja turističkih destinacija.

Prema usvojenom Masterplanu razvoja turizma u Novalji u kojem je najavljena značajna transformacija turističke ponude, od monokulturne prema polikulturalnoj, neizbjegno uvjetuje i transformaciju turističkog identiteta kako bi se na temelju toga utjecalo na promjenu turističkog imidža. Pored bogate ponude *party* turizma, Novalja svojim budućim brendom mora tržištu prenosići nove (dodane) vrijednosti kao što su kultura, očuvanje zdravlja, enogastronomija, rekreacija i pustolovina, obiteljski odmor, istraživanje zanimljivog krajolika itd. jer za to posjeduje kvalitetne resurse.

Isto tako, usvojenim Masterplanom razvoja turizma je utvrđeno kako je postojeći brend Novalje („*Party Novalja*“) potrebno proširiti ili nadograditi, stvarajući tako potpun i istinit destinacijski imidž. Proširenje brenda trebalo bi biti utemeljeno na konceptualizaciji šest predloženih tematskih cjelina i pripadajućih prostornih zona koje svaka na svoj način moraju biti sadržane u budućem brend konceptu Novalje, a to su:

1. Avantura – fizičke aktivnosti, izazov, rekreacija, testiranje sebe – Mjesečev pejzaž,
2. Tradicija – vrijeme za sebe, ugoda, uživanje, učenje – Poluotok Lun,
3. Eno-gastronomija – svježa zdrava hrana i fina vina, uživanje – Novaljsko polje,
4. Oaza – vrijeme za obitelj, druženje, igranje, veselje – Stara Novalja,
5. *Party* zabava – plesanje, druženje, veselje, uzbudjenje, dobra energija – Paški zaljev i
6. Mjesto susreta – druženje, dućani, kafići, restorani, fešte, živost – Novalja.

Proširenje postojećeg brend koncepta *Party Novalja* prema *Zabavna Novalja*, *Fun Novalja* ili *Novalja No. 1 Fun* zasigurno ne obuhvaća sve turističke proizvode kojima se Novalja nastoji identificirati na turističkom tržištu u sljedećih pet godina pa se predlaže krajnji oprez u koncipiranju destinacijskog brenda. S obzirom da se Novalja već nalazi u fazi diverzifikacije turističkog proizvoda i tržišnog repozicioniranja, inicijalni koncept destinacijskog brenda zasigurno će kroz nadolazeće vrijeme doživjeti određene korekcije, ali će svakako u jednom trenutku trebati započeti taj proces zbog intenziviranja marketinških aktivnosti koje očekuju investitori, ali i kako bi potražnja dobila jasne signale što od ponude na prostoru turističke destinacije Novalja mogu očekivati.

7.3 Uvažavanje principa održivog razvoja

Svaka marketinška studija i razvojni program ima za cilj unaprijediti, poboljšati i pojačati imidž, prodaju ili samo informaciju o nekom događanju, zbivanjima, uslugama ili plasmanu neke robe ili dobra. Ovom studijom želi se ukazati i na neke bitne postavke daljnog razvoja Novalje, koje klasični marketinški pristup često zanemaruje. To se, prije svega, odnosi na sve prisutniji, ali još uvjek nedovoljno prihvaćen, princip održivosti, koji je nužno prihvati u sadašnjoj fazi razvoja Novalje kao turističke destinacije.

Novalja doživljava iznimno brzi rast svih dionika koji su uključeni u turistički i ne samo turistički život grada. Stope rasta turističkog prometa, urbanizacije, prometa i trgovine dostižu polako točku saturacije, odnosno točku kad treba donijeti neke odluke koje su bitne za daljnji razvoj Novalje. Pritom se slobodno može primijeniti olimpijska maksima *Brže, više, dalje* jer kao misao vodilja zorno ocrtava dosadašnji razvoj Novalje s obzirom na intenzitet sveukupnog razvoja u proteklom razdoblju. Međutim, isto tako u najvećem broju slučajeva, mora se

konstatirati, nisu prihvaćena načela održivog razvoja što ima za posljedicu nesrazmjer između pojedinih prihvaćenih principa održivosti.

Iz usvojenog Masterplana razvoja turizma grada Novalje razvidne su detaljno razrađene objektivne mogućnosti budućeg razvoja destinacije. Zaključak je nesumnjiv, Novalja ima u danim okvirima velike potencijale za turistički razvoj. Isto tako, sve ostale razvojne studije potvrđuju da je upravo turizam ključni nositelj cjelokupnog gospodarskog i društvenog razvoja na ovom prostoru. Uz turizam treba naglasiti važnost i mogućnosti poljoprivrede i ruralnog razvoja te nužan urbani razvoj. Konačno, s obzirom da je Novalja otočna destinacija pitanja upravljanja obalnim područjem, morem i morskim resursima uz navedene djelatnosti određujemo osnovne smjernice politike održivog razvoja. To su, prije svega, očuvanje okoliša, čuvanje i promoviranje društvenih karakteristika lokacije naglašavajući kulturne aspekte te optimizacija gospodarskih aktivnosti u cilju dugoročno održivog razvoja.

Prostor koji obuhvaća destinacija Novalja karakteriziraju iznimno vrijedni prirodni resursi, koji predstavljaju ključni okvir za postizanje održivosti razvoja pa je u tom smislu sačuvati i zaštititi bogatstvo prirodnih resursa otoka Paga odnosno grada Novalje primarni zadatak svih ekoloških, gospodarskih i društvenih procesa. Razvedena obala, šljunčane i pješčane plaže, krški reljef, sol, divlja maslina itd., samo su neki od bitnih elemenata ugrađenih u marketinške, a posebno promotivne aktivnosti pa je njihova održivost zapravo uvjet opstanka (održivosti) turizma na ovim prostorima.

Turistički društveni resursi poseban su aspekt razmatranja održivosti kojemu treba posvetiti odgovarajuću pažnju. Kulturno povjesna baština otoka Paga odnosno grada Novalje pruža obilje mogućnosti za animiranje različitih segmenata potražnje. Arheološka, graditeljska, kulturna i etnografska baština područja su od izuzetnog značaja za promotivnu prezentaciju destinacije, a sačuvati te tradicijske vrijednosti prostora jedno su od ključnih ciljeva održivog razvoja turizma i posebna vrijednost za postizanje marketinških ciljeva.

Konačno, održivi razvoj turizma pruža ogromne mogućnosti gospodarskim subjektima kao dionicima turističkog sustava, koje u svom djelovanju ograničava velik broj specifičnih karakteristika kao što su izrazita sezonska aktivnost, sezonsko zapošljavanje, neadekvatan marketing, uloga turističkog posredovanja, radna snaga itd.

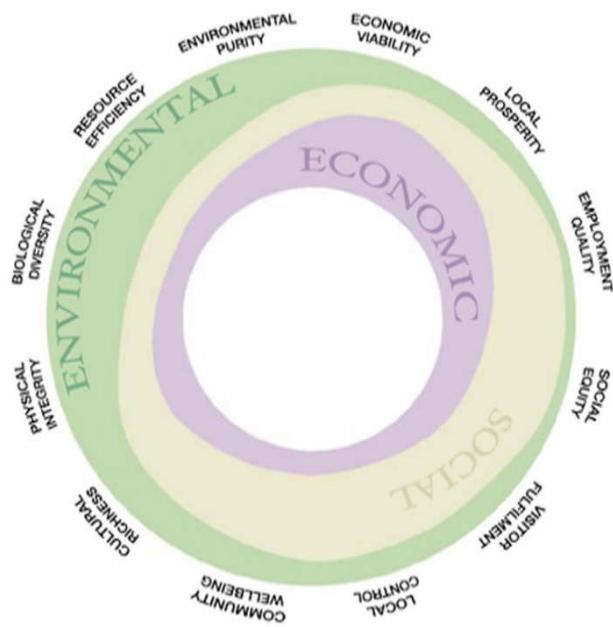
Održivi razvoj turizma je, prije svega, dugoročan proces, koji zahtjeva od svih dionika uključenih u upravljanje razvojem turizma, odgovorno sudjelovanje, razumijevanje i dogovor o svim razvojnim i marketinškim aktivnostima, što se posebno odnosi na političko vodstvo kako bi se osigurala participacija svih uključenih i postizanje konsenzusa oko razvojnih ciljeva i razvojnih načela. Postizanje održivog razvoja nije status razvoja, već kontinuirani proces koji iziskuje stalni nadzor svih utjecaja i po potrebi uvođenje korektivnih mjera. Održivost razvojaisto tako podrazumijeva i postizanje visokog stupnja zadovoljstva posjetitelja temeljem doživljaja tijekom boravka u destinaciji i njihove uključenosti u proces uspostavljanja održivog razvoja turizma.

U tom svjetlu, održivi turizam bi trebao:

- minimizirati negativne društvene, ekonomске i prostorne utjecaje,

- generirati veće ekonomske koristi za lokalno stanovništvo i povećati životni standard lokalne zajednice,
- unaprijediti radne uvjete i zapošljavanje,
- uključiti lokalno stanovništvo u donošenje odluka koje utječu na njihove živote,
- doprinositi očuvanju prirodnog i kulturnog naslijeđa potičući raznolikost,
- osigurati povećanje doživljaja za posjetitelje kroz njihovo povezivanje s lokalnim stanovništvom u cilju boljeg razumijevanja lokalne kulture te društvenih i prostornih problema,
- osigurati pristup osobama s invaliditetom,
- poticati međusobno poštovanje između turista i domaćina.

Slika 2. Odnos između 12 ciljeva i temeljnih načela održivog razvoja turizma



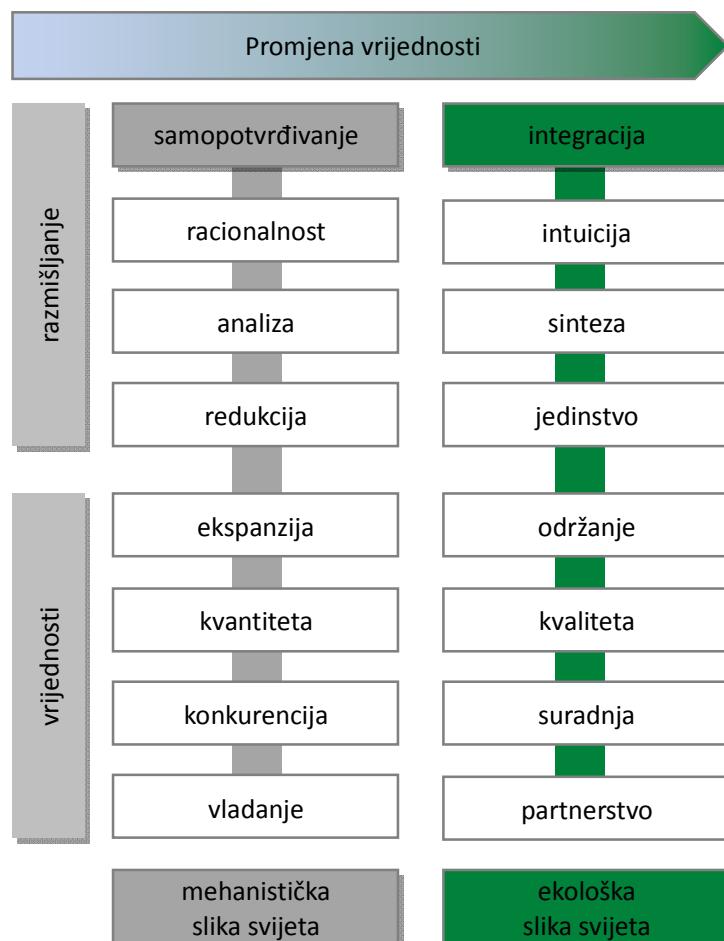
Izvor: United Nations Environment Programme & World Tourism Organization, 2005

Predloženi grafički prikaz (v. Sliku 2) najbolje ilustrira složenost problematike održivog razvoja, ali istovremeno vrlo jasno ukazuje na ciljeve koje treba postići kako bi se mogla realizirati načela održivosti razvoja turizma i ne samo turizma.

Konačno grad Novalja je u fazi razvoja u kojoj se preporuča prihvatanje novog modela razvoja nazvan „Sporije, manje, bolje, ljestve“ koji se nerado tržišno prihvata zbog tzv. neambicioznosti i koji je u suprotnosti od prethodno spomenute olimpijske maksime. Zagovornici tog modela su svjesni da u određenim fazama treba dostignuti stupanj razvoja ponovo analizirati, adaptirati novim uvjetima pa čak i mijenjati. Uvjerenje je da je Novalja upravo na prekretnici, u nekim aspektima razvoja čak i u točkama saturacije (privatni smještaj) i da je prihvatanje Masterplana podloga za implementaciju predloženog modela u sljedećem planskom razdoblju.

Donosimo grafički prikaz koji najbolje ocrtava filozofiju novog modela iz poznatog rada F. Capre (1991) pod znakovitim nazivom *Prekretnica* (v. Sliku 3).

Slika 3. Prekretnica: novi model razvoja



Izvor: Capra, 1991

Na ovom izvrsnom grafičkom prikazu koji zorno prikazuje *promjene vrijednosti* potrebno je naglasiti ulogu lokalne zajednice u procesu informiranja i mobiliziranja građana na putu prema održivom razvoju.

7.4 Unaprjeđenje ljudskih potencijala – poluga razvoja

Rijetke su gospodarske aktivnosti koje u tolikoj mjeri ovise o ljudskoj komponenti kao što je to u turizmu. Bez obzira što i druge tercijarne djelatnosti karakterizira u većoj ili manjoj mjeri kontakt ponuđača s kupcem, u turizmu je neminovan susret *licem u lice* što je jedna od bitnih odrednica *gostoprivateljstva* prema posjetitelju-nerezidentu. Riječ je o susretu domaćina i turista-potrošača, koji posjećuje odabranu turističku destinaciju, čiji pak boravak u najvećoj mjeri ovisi o angažiranosti domaćina, njegovoj dobroj volji, stupnju obrazovanja itd. Pojam domaćina treba sagledavati dvojako, kao nositelja ili izvršitelja turističkih aktivnosti. Pritom valja istaknuti prvenstveno pozitivan stav stanovništva prema turistima što je posljedica stupnja društvene, kulturne i civilizacijske svijesti stanovnika nekog prostora.

Opće poznata činjenica da je turizam skup radno-intenzivnih djelatnosti, što znači da je potreban vrlo velik broj radne snage za kvalitetno obavljanje turističkih aktivnosti. Također treba naglasiti da se uvođenjem IT tehnologije radni procesi samo ubrzavaju s neznatnim utjecajem na potrebu za smanjenjem radne snage, osobito u ugostiteljstvu. Usporedno s time, do-

lazi se do zaključka da trend rasta turističkog prometa neminovno za sobom povlači i potrebu za zapošljavanjem nove radne snage.

U kontekstu zapošljavanja radne snage u turizmu vrijedi istaknuti neka bitna obilježja koja karakteriziraju problematiku radne snage za potrebe turizma. To su: a) visok stupanj zapošljavanja ženske radne snage, b) visoko učešće nekvalificirane radne snage i c) potreba za brojnom sezonskom radnom snagom. Upravo angažiranje ovih segmenata radno sposobnog stanovništva dovoljno govorи o utjecaju turizma na uvijek goruću problematiku zapošljavanja odnosno kompleksnost problema.

Spominjući najvažnije detalje iz problematike zapošljavanja potrebno je ukazati i na često naglašavane uvjete rada zaposlenih u turizmu. To su rad u više smjena, noćni rad, najintenzivniji rad vikendima i blagdanima, sezonsko poslovanje, teški uvjeti rada ljeti, prekovremeni rad i konačno opće je poznata činjenica da je s obzirom na uvjete rada taj posao relativno slabo plaćen. Navedenom možemo pridodati da je riječ o zaposlenima koji moraju posjedovati određenu razinu opće kulture, razvijenu kulturu rada i ponašanja uz mogućnost komuniciranja na stranim jezicima što ukazuje na širinu problema koju treba rješavati politikom zapošljavanja te radne snage.

Iznijete uvodne napomene u potpunosti su primjenjive i na problematiku angažmana radne snage u turizmu Novalje. Međutim, problematiku u gradu Novalji potrebno je promatrati i iz drugog kuta. Novalja je etablirana turistička destinacija u kojoj postoji vrlo izražen pozitivan stav stanovništva prema turizmu što je prvenstveno posljedica uključivanja velikog broja građana u proces iznajmljivanja smještaja turistima. Dakle, već je razvijena svijest lokalnog stanovništva o specifičnim oblicima lukrativnog poslovanja s mnogo pozitivnih karakteristika (dodatni prihod, razvijanje stručnosti, iskustva, uključivanje u aktivnosti starije populacije itd.).

Novalja s obzirom na razvijenost i veličinu ponude kampova, koji su nakon obiteljskog smještaja drugi najrašireniji oblik smještajnih kapaciteta, omogućava isto tako znatno širem krugu stanovnika kako stalno, tako i sezonsko zapošljavanje.

Posebno je značajna ponuda klubova namijenjenih *party* turistima, koja omogućava specifične oblike zapošljavanja pri čemu prednost imaju mlađi koji dobro poznaju svjetsku klupsку scenu, koji se mogu lako prilagoditi specifičnim uvjetima rada i koji razumiju potrebe mlađih u tom segmentu poslovanja.

S druge strane, potrebno je u narednom planskom razdoblju provesti restrukturiranje smještajne ponude s obzirom na nedostatak kvalitetnih hotelskih kapaciteta. To će zahtijevati i potrebu za novim obrazovnim profilom hotelskih kadrova, koji danas nedostaju (menadžment, marketing, prodaja, animacija itd.).

U uvjetima razvijenosti turističkog tržišta bez turističkog posredovanja odnosno turističkih agencija nezamislivo je funkcioniranje tog tržišta što potencira ulogu i potrebu za kvalificiranim kadrovima sa specifičnim znanjima.

Poseban specifičan problem koji će trebati vrlo brzo rješavati je transformacija dosadašnje

Turističke zajednice u nove forme upravljanja destinacijom kao što su destinacijske menadžment organizacije (DMO) odnosno destinacijske menadžment kompanije (DMK), koje će novim ustrojem preuzeti i proširiti dosadanje funkcije djelovanja Turističke zajednice, za što će se pojaviti nova potreba za educiranom i specijaliziranom radnom snagom.

Sve navedeno ukazuje na kompleksnost problema zapošljavanja odnosno tržišta rada za turističke potrebe koje će u narednom razdoblju trebati rješavati bilo dionici i nositelji turističke ponude ili javna uprava, koja će svojim odlukama bitno utjecati na oblike rješavanja iznijete problematike.

8 Strateški marketinški ciljevi turističke ponude

Strateški marketinški ciljevi u pravilu se određuju nakon što se izrade i prihvate razvojni planovi turističke ponude nekog prostora. Ciljevi razvojnih planova su odrediti optimalne mogućnosti svih relevantnih elemenata i resursa turističke ponude u određenom vremenu. Marketinškim planovima prenosimo odrednice razvoja na tržišta potražnje u cilju bolje tržišne komunikacije i plasmana turističke ponude.

Novalja je usvojenim Masterplanom postavila vrlo jasne razvojne ciljeve koji su podloga za izradu ovog Strateškog marketinškog plana, koji se temelji na postizavanju slijedećih ciljeva: a) povećati obujam turističkog prometa, b) produljiti turističku sezonu, c) povećati turističku potrošnju, d) pozitivno utjecati na zapošljavanje te e) osnažiti imidž i brand destinacije.

Postavljeni strateški marketinški ciljevi odnose se na bitne tržišne aspekte, kojima se želi cijekupnu turističku ponudu staviti u novi kvalitetniji odnos prema svim segmentima potražnje kao i novom pozicioniranju turističkih proizvoda Novalje.

8.1 Povećati obujam turističkog prometa

Turistički promet u Novalji bilježi u proteklom razdoblju vrlo visoke stope rasta turističkog prometa. Ukupni broj noćenja od 2003. godine raste po godišnjoj stopi većoj od 9% što je znatno više od prosjeka turizma na nacionalnoj razini. Dostignutih preko 1,37 milijuna noćenja u 2015. godini prvenstveno su rezultat velikog učešća inozemnih turista koji su realizirali 1,3 milijuna noćenja, što čini udio od preko 95%. Inozemni turistički promet mјeren brojem noćenja u komercijalnim smještajnim objektima raste po prosječnoj stopi od oko 9% godišnje, dok skroman broj domaćih noćenja, od oko 68.000 u 2015. godini, rezultat je prosječne stope rasta od oko 7% godišnje. Očito je da je budućnost novaljskog turizma u rukama inozemnih posjetitelja čiji dostignuti broj noćenja i stopa kontinuiranog rasta predstavljaju bazu za ocjenu veličine budućeg turističkog prometa.

S obzirom na uspješnost turističke sezone 2015. godine, koja bilježi rast ukupnih noćenja za 7,7% (DZS, 2016), moguće je prognozirati za plansko razdoblje do 2020. godine prosječan rast turističkog prometa izražen u noćenjima za oko 5 do 7%, što pretpostavlja da će Novalja u zadnjoj planskoj godini realizirati gotovo 2 milijuna noćenja. Predviđeni rast i veličina prometa smatraju se realnim s obzirom da se ne očekuje značajno povećanje smještajnih kapaciteta, osim njihovog boljeg iskorištenja, i uz pretpostavku da će se turizam u Hrvatskoj i dalje dinamično razvijati bez velikih vanjskih utjecaja s obzirom na strukturu dolazaka turista u kojem apsolutno prevladavaju inozemni turisti.

8.2 Pozitivno utjecati na produljenje turističke sezone

Opće je poznato da je jedna od bitnih karakteristika razvoj turizma u Hrvatskoj visok stupanj sezonalnosti u ostvarenju turističkog prometa na razini godine. Zbog boljeg pojašnjenja s gore iznijetim, prilaže se tablični pregled (Tablica 8.) osnovnih karakteristika prometa po mjesecima svrstanih u karakteristična razdoblja iz kojeg je moguće donositi relevantne zaključke o problematici sezonskih utjecaja na turistički promet. Za analizu uzeti su dostupni analitički podaci za 2014. godinu.

Tablica 8. Ostvareni broj noćenja turista u Hrvatskoj po odabranim razdobljima 2014. godine

Razdoblja	Udio u ukupnima
I. – V.	9,4%
VI. – IX.	86,5%
X. – XII.	4,1%
VI.	13,2%
VII. – VIII.	61,5%
IX.	11,8%
I. – XII.	66.484.000

Izvor: Prema podacima DZS (2015)

S obzirom da je dugogodišnji problem kako produžiti turističku sezonu u Hrvatskoj odnosno da nema bitnih razlika u iskazanim stopama učešća u prethodnim godinama, postavlja se pitanje kako „smanjiti“ učešće prometa od lipnja do rujna koji na nacionalnoj razini iznosi visokih 86,5% odnosno izrazito koncentracijskih 61,5% u dva mjeseca tzv. špice sezone. Međutim, može se postaviti i dilema li je pitanje smanjenja učešća opravданo, s obzirom na cijeli niz okolnosti koje treba razmotriti, kao npr. stupanj iskorištenosti smještajnih kapaciteta u tim razdobljima.

Opće je poznat zaključak, da je Hrvatska turistička zemlja koju karakterizira proizvod *sunca i mora* koji se dominantno odvija tijekom četiri ljetna mjeseca. Pokazatelji to nedvosmisleno pokazuju, ali istovremeno, kao što je istaknuto, traže dublju analizu. Evidentno je da su ti ljetni mjeseci razdoblje koje se ne može jednoznačno promatrati. Ako uvjetno prihvativimo da je ostvareno učešće noćenja u srpnju i kolovozu „uobičajan“ podatak, onda se treba zadržati na podatku o 25%-tnom učešću lipnja i rujna u tim ljetnim mjesecima. Upravo su lipanj i rujan razdoblja u kojima se, na prvi pogled, treba tražiti moguća rješenja za “produženje sezone”. Međutim, to je dugogodišnja pogreška u prezentaciji problema, jer time ne produžavamo sezonu, nego samo povećavamo učešće broja noćenja u pred i posezonskom razdoblju. Dakle, pitanje bi ispravno glasilo biti kako još povećati promet u „špici sezone“ (za što još uvijek ima znatnih mogućnosti), dok je ključno pitanje ipak kako znatnije povećati turistički promet u nedovoljno korištenim sezonskim mjesecima lipnju i rujnu, za što u budućnosti treba tražiti kvalitetna marketinška rješenja.

Iz iznijetog, zaključujemo da za produženje sezone rješenja treba tražiti u preostalom osmomjesečnom razdoblju godine (listopad-svibanj), za što postoji cijeli niz rješenja više ili manje moguće uspješnih.

Prethodnu analizu nužno je kauzalno povezati sa strukturom smještajnih kapaciteta u Hrvatskoj, koji u mnogome određuju pokazatelje o ostvarenom turističkom prometu (v. Tablicu 9):

Tablica 9. Struktura i iskorištenost smještajnih kapaciteta u Hrvatskoj 2014. godine

Vrsta objekata	Postelja u ukupnima	Noćenja turista u ukupnima	Prosječna iskorištenost (dana)
Hoteli	13,6%	25,0%	125
Kampovi	24,2%	24,8%	70
Privatni smještaj	48,2%	35,9%	51
Ukupno	977.414	66.484.000	68

Izvor: Prema podacima DZS (2015)

Zaključke je jednostavno izvesti iz prikazanih podataka. Jedan od odgovora, zašto je u Hrvatskoj tako značajno potencirano ljetno razdoblje turističkog prometa, proizlazi iz podatka da se preko 72% smještajnih kapaciteta nalazi u kampovima i privatnom smještaju, dakle u kapacitetima koji se intenzivno koriste samo u ljetnoj sezoni. Potvrdu navedenog nalazimo i u podacima koji pokazuju stupanj iskorištenosti tih kapaciteta izražen u danima, koji u potpunosti ulaze u spomenuto ljetno razdoblje.

U ovaj pojednostavljen prikaz problema treba uvrstiti i pitanje udjela hotelskih kapaciteta ili, točnije, istaknuti njihov izrazit manjak u strukturi smještajnih kapaciteta Hrvatske s jedne strane te posebno njihovu ulogu kao nositelja toliko priželjkivanog produženja turističke sezone s druge strane, bez kojih su ta očekivanja bespredmetna. U kontekstu kratkog pogleda na sezonsku problematiku odvijanja turističkog prometa u Hrvatskoj prikazat će se po istoj metodologiji karakteristični detalji za ostvaren turistički promet u Novalji.

Tablica 10. Ostvareni broj noćenja turista u gradu Novalji po odabranim razdobljima 2014. godine

Razdoblja	Udio u ukupnima
I. – V.	2,1%
VI. – IX.	96,7%
X. – XII.	1,2%
VI.	12,8%
VII. – VIII.	76,6%
IX.	7,3%
I. – XII.	1.281.454

Izvor: Prema podacima TZ Grada Novalje (2015)

Analizirajući i komparirajući podatke za Hrvatsku odnosno Novalju odmah je uočljivo da su sezonski trendovi u kretanju broja noćenja na godišnjoj razini manje-više identični, iako kvantitativno značajno različiti, što je i očekivan rezultat. Sezonske karakteristike u kretanju broja ostvarenih noćenja turista u Novalji znatno su izraženije od nacionalnog prosjeka. U Novalji se u četiri ljetna mjeseca realizira preko 96% ukupnog godišnjeg turističkog prometa izraženog u noćenjima. To visoko učešće u godišnjem prometu prvenstveno je posljedica raspoložive strukture smještajnih kapaciteta, odnosno to je logična posljedica činjenice da preko 80% smještajnih kapaciteta Novalje čine kampovi i privatni smještaj s bitno različitim karakteristikama iskorištenosti.

Od ukupnog broja postelja u Novalji privatni smještaj apsorbira preko 56% ukupnog broja

postelja i istovremeno sudjeluju s preko 44% ukupnom broju ostvarenih noćenja godišnje. Problem je u činjenici da se taj smještajni kapacitet prosječno godišnje koristi nepunih 52 dana i to u glavnom u srpnju i kolovozu, što potencira veliku koncentriranost ljetnog prometa odnosno iskorištenja smještajnih kapaciteta u Novalji. Daleko je povoljnija situacija s kampovima koji se prosječno koriste preko tri mjeseca godišnje, što ukazuje na tržišne mogućnosti kvalitetnog kampiranja.

Posebno je interesantan podatak da je ostvareni promet noćenja turista u lipnju daleko veći nego u rujnu mjesecu, što može biti marketinški izazov i jedan od ciljeva.

Novalja je tipična izrazito sezonska turistička destinacija, jer u razdoblju od listopada do svibnja praktično zamire turistički život u gradu s obzirom da u tih osam mjeseci Novalja ostvari samo 3,3% ukupnih godišnjih noćenja.

Tablica 11. Struktura i iskorištenost smještajnih kapaciteta u gradu Novalji 2014. godine

Vrsta objekata	Postelja u ukupnima	Noćenja turista u ukupnima	Prosječna iskorištenost (dana)
Hoteli	4,0%	4,0%	67
Kampovi	26,5%	35,1%	92
Privatni smještaj	56,7%	44,5%	52
Ukupno	18.500	1.281.454	69

Izvor: Prema podacima TZ Grada Novalje (2015)

Problem Novalje u pogledu daljnog turističkog razvoja je svakako izraziti nedostatak hotelskih kapaciteta, koji trebaju ne samo podići kvalitetu smještaja i omogućiti dolazak zahtjevnije klijentele, već i stvoriti uvjete za realno moguće produženje turističke sezone. U današnjim uvjetima teško je očekivati da će, iako vrlo kvalitetni, kampovi biti bitan faktor produženja sezone s obzirom da su se već približili točki saturacije prometa i s obzirom na klimatske uvjete. Za privatni smještaj to se može sa sigurnošću reći s obzirom da je njihova receptivna sposobnost izvan sezone minimalna.

Povećanje broja noćenja turista u smislu produženja turističke sezone u Novalji objektivno je teško očekivati u kratkom roku. Marketinške napore i aktivnosti, stoga, treba dakle usmjeriti na realne mogućnosti proširenja turističke ponude, naročito novim sadržajima, koja će privući različite segmente turističke potražnje koja će posjećivati Novalju u predsezonsko vrijeme, a posebne mogućnosti treba pružiti i naglasiti zbivanjima u rujnu mjesecu, koji je po svojim klimatskim karakteristikama iznimno pogodan za turistički boravak i aktivnosti na otvorenom.

Na kraju valja sumirati da je Novalja atraktivna otočna turistička destinacija koja ima posebnu tržišnu vrijednost, a to je ona prometna, utjelovljena u dobroj cestovnoj povezanosti s obalom. Osim toga, otok Pag pripada skupini jadranskih otoka koji su prostorno bliži ključnim emitivnim tržištima, što također osigurava prednost da se adekvatnim marketinškim aktivnostima poveća interes za dolazak u pred i posezonskom razdoblju. U tom smislu treba osnažiti ulogu turističkih posrednika u povećanju potražnje, bez obzira na manjak hotelskih kapacita.

8.3 Povećati prosječnu dnevnu potrošnju turista

Dvije su osnovne premise djelovanja turističkog tržišta. Za sve dionike turističke ponude turistička potrošnja je osnovni motiv poslovanja. Iz tog proizlazi i logičan zadatak kako raznim marketinškim metodama utjecati na povećanje turističke potražnje odnosno njihove potrošnje u cilju ostvarenja što je moguće veće profitabilnosti poslovanja uključenih subjekata turističke ponude.

Uspjeh poslovanja ovisi o cijelom nizu poznatih čimbenika kao što su tržišno pozicioniranje destinacije, kvaliteta i obujam turističke ponude, sezonalnost, udaljenost od emitivnih tržišta, očuvanost i uređenost okoliša, brojnost i kvaliteta radne snage itd., s jedne strane te orientacija prema određenim segmentima potražnje uzimajući u obzir ciljna emitivna tržišta, segmentaciju potražnje prema različitim karakteristikama, cjenovno pozicioniranje proizvoda odnosno destinacije itd., s druge strane.

Na temelju prije iskazanih elemenata, potrebno je, prije svega, načelno utvrditi ciljne segmente potražnje na koje Novalja može u budućnosti računati i usmjeriti svoje strateške marketinške aktivnosti. Ti su segmenti već definirani i opisani u potpoglavlju 7.1 'Utvrđivanje strateških tržišta potražnje'.

Kao što je već naglašeno svaki od navedenih segmenta potražnje pridonijeti će potrebnom povećanju hotelskih kapaciteta, povećanju broja noćenja, boljoj iskorištenosti smještajnih kapaciteta, produženju turističke sezone, a posebno povećanju prihoda od turizma u Novalji.

Usvojenim Masterplanom razvoja turizma u gradu Novalji predviđeno je povećanje smještajnih kapaciteta u hotelima za 2.000 postelja i podizanje iskorištenosti hotelskih kapaciteta na 40%, kampova na 27% i obiteljskog smještaja na 22% u uvjetima produženja turističke sezone na 6 do 7 mjeseci. Sve to bi omogućilo povećanje prosječne potrošnje turista za 20% do 2025. godine.

Strateškim marketinškim planom hrvatskog turizma do 2020. godine definiran je jedan od već spomenutih ključnih ciljeva, a to je povećati prosječnu dnevnu potrošnju turista za 15% u odnosu na 2011. godinu (bez učinka inflacije), što bi trebalo na razini Hrvatske povećati vrijednost potrošnje na 540 kn. Imajući u vidu rezultate Tomas istraživanja iz 2014. godine (Institut za turizam, 2015) u kojima je prosječna dnevna potrošnja turista u Ličko-senjskoj županiji u prosjeku niža za 15% od nacionalnog prosjeka, za očekivati je da će do 2020. godine razina potrošnje turista biti na razini nacionalnog prosjeka ostvarenog 2014. godine (66,36 €).

8.4 Povećati zapošljavanje

Ne treba posebno naglašavati ulogu i važnost uključivanja kvalitetnih ljudskih potencijala u razvoju (bilo koje) turističke destinacije. Pod tim se prvenstveno misli na stupanj obrazovanja, stručnost, iskustvo i posebno privrženost poslu, s obzirom na sve poznate uvjete rada u turističkim djelatnostima. Dosadašnja istraživanja pokazuju da u gradu Novalji postoji kako kod stanovništva, tako i u lokalnoj samoupravi vrlo pozitivan stav prema potrebi daljnog razvoja turizma kao skupa gospodarskih djelatnosti s brojnim mogućnostima zapošljavanja.

Bez obzira na te činjenice, sama demografska struktura stanovništva ukazuje na poteškoće

koje se mogu javiti u rješavanju problematike zapošljavanja, a to su, prije svega, a) starosna i b) obrazovna struktura otočnog stanovništva koje su iznad odnosno ispod prosjeka u Hrvatskoj. Iz ovih konstatacija moguće je sagledati i probleme oko mogućnosti zapošljavanja. Osim toga, sama struktura smještajnih kapaciteta određuje neke bitne činjenice u sferi obrazovanja i stručnosti za obavljanje poslova. Nedostatak hotelskih kapaciteta umanjuje mogućnosti za zapošljavanje kvalitetno obrazovanih menadžerskih i operativnih kadrova s jedne strane, dok, bez obzira na suficit u broju postelja u privatnom smještaju, to ne utječe na adekvatnu potrebu za obrazovanim kadrovima, već je više ovisno o angažiranosti, iskustvu i dobroj volji iznajmljivača privatnog smještaja, s druge strane.

Razvijena ponuda *party* turizma i kampova te znatan broj turističkih agencija isto tako govori o potrebi sveobuhvatnog sagledavanja i rješavanja kadrovskih potreba za daljnji prosperitet pružanja turističkih usluga u Novalji.

Postavlja se, međutim, opće poznato pitanje razvoja turizma: kako kvalitetno rješavati probleme zapošljavanja znajući bitnu odrednicu turizma u Hrvatskoj, a to je iznimno koncentrirano trajanje turističke sezone odnosno ograničeno poslovanje svih dionika uključenih u turizam. Dolazi se, dakle, do novog, suštinskog pitanja zapošljavanja, a to je pitanje sezonske radne snage, koja Novalji nedostaje, što je u konačnici i problem hrvatskog turizma. Prezentirana problematika očito nije jednostavna za rješavanje, ali je centralna točka budućeg razvoja, čiji su ciljevi zacrtani prihvaćenim Masterplanom. Ako se kreće od pozitivne činjenice da je lokalna populacija sklona, može se utvrditi i zainteresirana, za razvoj turizma, preostaje utvrditi isto takvu zainteresiranost lokalne zajednice da svojim aktivnostima podiže svijest naročito mlađih otočana za uključivanjem u obrazovanje za potrebe turizma, podizanje razine stručnosti i usvajanjem neophodnih komunikacijskih vještina, čime bi se stvorila baza za buduće kvalitetno zapošljavanje.

S druge strane, poduzetnička klima za uključivanjem i širenjem svih oblika turističke ponude, za što u Novalji postoje mnogi preduvjeti, treba omogućiti potencijalnim investitorima da lakše i efikasnije provedu svoje razvojne ideje, koje će u konačnici otvarati nova radna mjesta i time stvoriti uvjete za izdašnje zapošljavanje, čime će se pridonijeti smanjenju životnih problema otočnog stanovništva.

8.5 Osnaživanje imidža Novalje kao poželjne turističke destinacije

U uvjetima sve veće konkurenциje na turističkom tržištu kreiranje destinacijskog imidža smatra se jednim od ključnih faktora u nastojanjima da se „pomogne“ turističkoj potražnji odabratati neku turističku destinaciju. Prema tome definirati čimbenike koji će utjecati na osnaživanje imidža Novalje jedan je od prioritetnih ciljeva strateškog marketinškog plana. Međutim, prije traženja odgovora na prethodno pitanje, potrebno je činjenično sagledati poziciju na turističkom tržištu. Riječ je o identitetu destinacije na kojem se u dalnjoj fazi tržišnog pozicioniranja gradi destinacijski imidž. Poznate su faze rasta destinacije, od mirnog odmorišno-obiteljskog mjesta do današnje Novalje kao *party* destinacije ili za veliki segment potražnje dovoljno je reći „Zrće“ i biti točno tržišno pozicioniran.

Razumljivo da je za marketinšku identifikaciju Novalje gornja konstatacija suviše pojednostavljena i samo djelomično točna. Odgovor počiva u usvojenom Masterplanu kojim su dovoljno čvrsto utvrđeni ili predloženi elementi za izgradnju identiteta grada dakle, prije svega

prirodni resursi, razvojni lokaliteti, receptivne mogućnosti itd., što su temelji za donošenje plana razvoja pojedinih turističkih proizvoda na kojima Novalja treba graditi svoju budućnost.

Novalji itekako koristi činjenica da je atraktivna otočna destinacija u zemlji s preko 150 godina turističke tradicije, međutim za Novalju se ne može reći da ju krasи turistička tradicija jer ovu destinaciju karakterizira iznimno brz turistički razvoj u relativno kratkom vremenu (15 godina). Ta brzina razvoja donijela je uz mnogobrojne koristi isto tako i niz negativnih posljedica koje se ogledaju u stupnju izgrađenosti prostora, strukturi smještaja, urbanizmu, prometu, korištenju obale itd.

Identificirati danas turističku Novalju kao pretpostavku za formiranje njenog imidža, kompleksan je i dugotrajan zadatak. Imidž je rezultat, posljedica procesa komuniciranja s tržištem potražnje. Imidž opisujemo kao predodžbu, dojam, sliku, mišljenje koje u našem slučaju potencijalni turisti dobivaju odnosno stvaraju na temelju raznih informacija, promocije i ostalih marketinških aktivnosti o određenoj ili odabranoj destinaciji.

Imidž Novalje na turističkim emitivnom tržištu danas svodi se na sagledavanje tog prostora kao destinacije odmora na *suncu i moru* i klupske zabave za mlade uz primjese camping, sportskih i eno-gastronomskih elemenata ponude. Ako odmor na *suncu i moru* poistovjetimo s obiteljski turizmom, dolazimo u špici sezone do kolizije s *party* turizmom koji okupira najljepši prirodni plažni resurs i stvara mnoge neželjene situacije. Razumije se da mladi koji se u Novalju dolaze zabavljati imaju o tome svoj stav, koji treba postupno korigirati različitim marketinškim nastupima. *Party* turizam deklariran je kao sporni oblik ponude, koji doduše donosi izdašne turističke učinke u samoj špici ljetne turističke sezone pa bez obzira na negativne konotacije, on i dalje ostaje vodeći segment, kojemu treba posvetiti posebnu marketinšku pozornost, uz minimiziranje pratećih negativnih učinaka.

Nadalje, privatni smještaj koji prevladava u strukturi smještajnih kapaciteta čini Novalju na tržištu prihvatljivom, ali ujedno i jeftinom destinacijom. Kampovi po resursima, opremljenosti i organiziranosti znatno pridonose pozitivnom imidžu lokacije, međutim nedostatak hotelskih kapaciteta srednje i više kategorije daje dojam da se radi o jeftinoj turističkoj destinaciji orijentiranoj na samu špicu ljetne turističke sezone.

Iako možemo reći da je imidž destinacije uglavnom pozitivan, što dokazuje kontinuirani rast turističkog prometa, u planskom razdoblju do 2020. godine predstoji mnogo toga za promjeniti, što u razvojnom što u marketinškom pristupu repozicioniranja destinacije.

U tržišnom, dakle marketinškom aspektu treba odrediti prioritete koji će omogućiti u kraćem vremenskom periodu da svi visoko potentni turistički proizvodi budu pojačano prisutni u promotivnim aktivnostima odnosno agresivniji čimbenici u stvaranju imidža na tržištu.

Bogatstvo prirodnih resursa odnosno mogućih sadržaja ponude baza su za izbor mnogobrojnih mogućnosti za formiranje kvalitetnih turističkih proizvoda. Posebno se naglašavaju mogućnosti kulture, sporta, campinga, poslovnog turizma i nautike koji trebaju biti dovoljno veliki motivi za intenzivnije privlačenje diferencirane potražnje zainteresirane za navedene segmente ponude i istovremeno postepeno osnaživanje imidža grada Novalje na domaćem i ciljnim inozemnim tržištima.

Grad Novalja realizirajući razvojne strateške planove praćene adekvatnim marketinškim aktivnostima može zauzeti visoku poziciju u turizmu Hrvatske kao poželjna turistička destinacija čija je ponuda prilagođena različitim segmentima potražnje.

9 Strategija promocije i plasmana destinacije Novalje na turističkom tržištu

Utvrđivanjem strategije promocije i plasmana važno je dati odgovor na pitanje kako ostvariti strateške marketinške ciljeve na razini destinacije odnosno na razini sustava turističke ponude, što je koncepcionalno uokvireno kroz prethodno utvrđenu: (1) strategiju brendiranja destinacije i (2) strategiju tržišnog profiliranja turističke ponude te na konceptualizaciji (3) promocijskih aktivnosti TZ/DMO, (4) strategije promocijskog miksa, (5) strategije distribucije i (6) strategije marketinške komunikacije.

Turistička zajednica grada Novalje osim primarne funkcije prikupljanja boravišne pristojbe i članarina, ima veliku ulogu u promociji i pozicioniranju grada Novalje. Tako je u 2015. godini Turistička zajednica odradila niz promidžbenih, ekoloških i drugih akcija, kao i sudjelovala u organizaciji događanja koja pospešuju priljev turista u predsezoni te podižu kvalitetu pojedinih segmenata cjelokupne turističke ponude. Osim strategije promocije i plasmana destinacije, ukupni finansijski rezultat uvelike ovisi o sljedećim čimbenicima: a) ukupnoj potrošnji turista, b) kvaliteti usluga i c) postavljen odnos između cijene i kvalitete usluge (*vrijednost za novac*) što direktno utječe na stvaranje poželjne/nepoželjne destinacije u percepciji potrošača.

Danas se turističke destinacije suočavaju s novim marketinškim trendovima koje proizlaze poradi ponašanja turista, kao i promjena uvjeta u okruženju. Upravo zbog toga, nalaže se važnost uspostavljanja strategija kako bi se što brže, jednostavnije i stručnije odgovorilo na te promjene kao i na zahtjeve konkurenčkih destinacija u okruženju. Promocija u turizmu sastoji se od niza aktivnosti koje stvaraju svijest o turističkom proizvodu, kreiraju njegov imidž (brend) i što lakše pozicioniraju proizvod. Ukoliko se prije same promocije turističke destinacije postave unaprijed definirani zadaci (koji proizlaze iz identificiranih ciljeva koji se žele postići), tada se bira način, metoda i sredstvo za ostvarenje istih i to se naziva promotivnom strategijom. Na odabir promocijske strategije utječe niz čimbenika kao što su: priroda usluge, faze u životnom ciklusu usluge, veličina budžeta, ciljevi komunikacije, pozicioniranje usluge i pozicioniranje konkurenčije. Strategija promocije turističke destinacije za osnovni cilj ima informirati i potaknuti rast turističke potražnje na boravak u toj destinaciji te na toj osnovi treba povećati i potražnju u korist njezinih proizvoda. To će učiniti na način da informira potencijalne i stalne turiste o raspoloživim atraktivnim, komunikativnim i receptivnim atributima turističke destinacije koji su uključeni u ukupno zadovoljenje potreba turističke potražnje.

Strategija promocije turističke destinacije ima nekoliko osnovnih zadataka:

1. stvoriti opću sliku ili dojam o turističkoj destinaciji,
2. izgraditi, održavati i unaprijediti imidž o turističkoj destinaciji,
3. pospešiti lojalnost i podršku u promociji svim privatnim pravnim subjektima koji se nalaze u toj destinaciji,
4. pružiti informaciju o cjelokupnoj ponudi turističke destinacije,
5. poticati turiste na potrošnju.

Proces promocijske strategije u turizmu obuhvaća slijedeće faze (Mill, 1990):

1. faza: odabir tržišta koje će biti „napadnuto“ marketing miksom,
2. faza: utvrđivanje ciljeva promocijskog miksa,
3. faza: utvrđivanje adekvatne poruke,
4. faza: izbor i korištenje odgovarajućih elemenata promocijskog miksa kao što su: marketinška propaganda, unaprjeđenje prodaje, odnosi s javnošću, direktna prodaja i sl.),
5. faza: utvrđivanje budžeta,
6. faza: kontrola promocijskih aktivnosti.

9.1 Analiza dosadašnjeg djelovanja i učinaka

Tijekom 2015. godine u Gradu Novalji ostvaren je niz kulturno-umjetničkih i zabavnih sadržaja (pregledno prikazanih Tablicom 12).

Tablica 12. Analiza kulturno-umjetničkih i zabavnih sadržaja u Gradu Novalji 2015. godine

VRSTA SADRŽAJA	OGRANIZATOR	MJESTO ODRŽAVANJA
„Novaljsko kulturno ljeto“		
Gostovanje finalista popularne TV emisije: „The Voice“		
Proslava 20. godišnjice „Oluje“ uz nastup Tomislava Bralića i klapu „Intrade“	TZ Grada Novalje	
„Pag Art Festival“		
„Novaljski trijatar“ (kazališna priredba)		
Umjetničke izložbe u Gradskom muzeju i Galeriji. „Era“ i „Crnkovićevi dvori“		
„Taste and Art Festival“	TZ Grada Novalje u suradnji s poljoprivrednim gospodarstvima i proizvođačima ekološke hrane	Grad Novalja (predsezona/postsezona)
„Wine Fashion Show“	TZ Grada Novalje	
„Novaljska koltra“	TZ Grada Novalje je bila uključena u realizaciju projekta u sklopu kojeg je financirala izdavanje prigodne mape	
„Kulturno ljeto u Metajni“	TZ Grada Novalje	
„Kulturno sportsko lito u Zubovićima“	TZ Grada Novalje je pomogla u organizaciji ribarskih večeri, sportskih natjecanja i održavanju koncerata zabavne glazbe	
„Neodoljiva Hrvatska“	TZ Grada Novalje zajedno u suradnji s „Maslinarskom zadrugom Lun“	
„Croatian Trophy Novalja“	TZ Grada Novalje zajedno u suradnji s Svjetskim Sportskim Poslovnim Savezom, Hrvatskim Sportskim Plesnim Savezom, Gradom Novalja, Gradom Petrinja, Sportski plesni klub „Petrinia“ i „Harmony“	
„Novalja eko“	TZ Grada Novalje uz pokroviteljstvo Grada Novalje	
„Otočna večer“	TZ Grada Novalje uz pokroviteljstvo Grada Novalje	

VRSTA SADRŽAJA	ORGANIZATOR	MJESTO ODRŽAVANJA
„Novaljsko kulturno ljeto“	TZ Grada Novalje uz pokroviteljstvo Grada Novalje i Centra za kulturu	
„Antonja- dan Grada Novalje“	TZ Grada Novalje uz pokroviteljstvo Grada Novalje i Centra za kulturu	

Izvor: TZ Grada Novalje (2015)

Osim kulturno-umjetničkih i zabavnih sadržaja čiji je organizator bila Novalja, u 2015. godini, TZ Grada Novalje nije bila izravno uključena ali je djelomično sufinancirala uređenje Trga kardinala A. Stepinca, dio pojedinih ulica te je bila uključena u izgradnju i uređenje teniskih terena. Trg Kardinala A. Stepinca je utjecao na estetsku sliku Grada Novalje dok su novi teniski tereni unaprijedili sportski segment turističke ponude cijelog Grada. TZ Grada Novalje je sudjelovala i u organizaciji tradicionalnih priredbi pod nazivom: „Uskrsni doručak“, „Fešta od Maja“, „Lunjska maslinada“ i održavanje kulinarske radionice „Blago otoka Paga“ koju je po- hađalo 26 ugostiteljskih radnika s područja Grada Novalje a koje je vodio svjetski poznati ku- har Stephan Macci.

Tablica 13. Analiza organizacije sportskog turizma u 2015. godini

VRSTA SADRŽAJA	ORGANIZATOR	MJESTO ODRŽAVANJA
Tradicionalna biciklijada po kvarnerskim otocima	TZ Grada Novalje, Putnička agencija „ID Riva Tours“ iz München	Grad Novalja
„Jadranske igre“ - natjecanje	TZ Grada Novalje	
„Australian Boomers“	TZ Grada Novalje, Grad Novalja, Luna hotel****	

Izvor: TZ Grada Novalje (2015)

Kako bi se postepeno pozicionirala kao meritorno sportsko odredište slavnih i poznatih spor- taša, TZ Grada Novalje i Grad Novalja su u suradnji s marketingom i prodajom Luna hote- la**** organizirali dolazak treće najveće košarkaške reprezentacije na svijetu: „Australian Boomers“ s najpoznatijim NBA igračima cijelog svijeta. Cijela reprezentacija je boravila u Gradu Novalji i imala je kondicione pripreme prije velike klasifikacijske utakmice za XXXI. Olimpijske igre 2016. g. koje će se održati u Rio de Janeiru u Brazilu. Grad Novalja je dolas- kom takve reprezentacije koja je po prvi puta posjetila Republiku Hrvatsku izrazito medijski popraćen kako u tuzemnom tako i u međunarodnom tisku. Također, u post sezoni Grad No- valja je organizirala međunarodno plesno natjecanje u latino američkim i standardnim pleso- vima pod nazivom: „Croatia Trophy Novalja“ na kojem je u nekoliko dobnih kategorija sudje- lovalo 300 plesnih parova iz više od 30 zemalja, točnije oko 600 plesača i još 200-300 osoba iz organizacije.

Tablica 14. Analiza informativnih aktivnosti TZ Grada Novalje u 2015. godini

VRSTA SADRŽAJA	ORGANIZATOR	MJESTO ODRŽAVANJA
TIC – Turistički informativni centar		Grad Novalja s ispostavama u: Metajni, Zubivićima, Kustićima, Lunu, Jakišnici i Gajcu.
Projekt „Tajni gost“	TZ Grada Novalje, marketinška agencija „Heraklea“	Grad Novalja

Izvor: TZ Grada Novalje (2015)

Opća ocjena projekta pod nazivom: „Tajni gost“ što ga provodi marketinška agencija *Heraklea* je 50% što nije dobro jer ukazuje da ne postoji kvalitetna marketinška strategija Grada Novalje.

TZ Grada Novalje je sufinancirala pohađanje tečajeva slijedećih stranih jezika: engleski jezik, njemački jezik i talijanski jezik za sve iznajmljivače privatnog smještaja pod organizacijom Udruge iznajmljivača smještaja Grada Novalje. Također, je organizirala i održavanje javne tribine/radionice pod nazivom: „Kvaliteta usluge u turizmu“ koju je održala marketinška agencija *Heraklea* uz suorganizaciju Grada Novalje.

Tablica 15. Analiza dobivenih nagrada i priznanja u Gradu Novalji, 2015. godine

VRSTA NAGRADE	NAGRAĐEN PRAVNI SUBJEKT	INSTITUCIJA KOJA IZDAJE NAGRADU
„Turistički cvijet- kvaliteta za Hrvatsku“	Kamp Straško (poduzeće <i>Hadria d.o.o.</i> , Novalja)	HGK – Hrvatska gospodarska komora
ISO 9001:2008	Turistička agencija <i>Sunturist d.o.o.</i> , Novalja	UHPA – Udruga hrvatskih putničkih agencija

Izvor: TZ Grada Novalje (2015).

9.2 Strategija promocijskog miksa

U cilju osmišljavanja veličine i strukture promocijskog miksa turističke destinacije Novalja moraju se uzeti u promatranje značaj i trenutna uloga grada Novalje u ukupnoj turističkoj ponudi. Kako bi se grad Novalja plasirala na domaćem i inozemnom tržištu, svi nositelji turističke politike (od Grada Novalje do TZ grada Novalje) moraju posebnu pažnju posvetiti promocijskim aktivnostima. Osnovni marketinški cilj koji se želi postići promocijom je formiranje odgovarajućeg nivoa kvalitete i potražnje i stvaranje novog brenda koji se naslanja na usvojeni Masterplan razvoja turizma Novalje do 2025. godine.

Sa stajališta brenda grada Novalje, Novalja je danas perceptivno međunarodno i tuzemno poznata kao *party* destinacija. „*Party Novalja*“ je sukladno istraživanju jedan od najpoznatijih turističkih brendova Hrvatske. Stvaranje i pozicioniranje brenda jedan je od najzahtjevnijih poslova marketinga koji je od izuzetne važnosti jer brend se smatra intelektualnom imovinom cijelog grada. Iako je brend pod nazivom „*Party Novalja*“ dosta jednoznačan i jednodimenzionalan jer je usko specijaliziran za jednu marketinšku nišu i nije usmjeren prema ukupnoj strukturi ciljnih skupina turističke potražnje kojima grad Novalja može ponuditi diverzificirani portfelj turističkih iskustava. U tom pogledu postojeći brend je potrebno nadograditi i proširiti sukladno smjernicama iznesenim u Masterplanu.

Ovdje je bitno napomenuti kako je brend živi entitet, što znači da identitet grada Novalje mora prožimati cijeli portfelj usluga kojeg nudi jer mora prerasti iz promotivnog obećanja u stvarno iskustvo.

U svojoj osnovi aktivnosti promocijskog miksa destinacije Novalje bi trebale biti utemeljene na sljedećim aspektima:

- stvaranje svijesti na turističkom tržištu o proširenom diverzificiranom portfelju grada Novalje, a u skladu s identificiranim marketinškim ciljevima,
- kreiranje imidža grada Novalje koji prelazi oblike imidža „*Party Novalja*“,

- kreiranje svijesti o gradu Novalji kao poželjnom području za izravna strana ulaganja.

Slijedom navedenog, utvrđuje se da odabirom niže navedenih instrumenata u tržišnoj komunikaciji, grad Novalja će polučiti najveći učinak:

1. Turistička promocija grada Novalje (*Advertising*) – predstavlja jednu od najznačajnijih komunikacijskih tehnika u turizmu. Cilj joj je da razvije sklonost ka svim proizvodima i uslugama koje nudi grad Novalja, kao i da potiče potrošača na kupnju. Nositelj opće turističke promocije (na lokalnoj, regionalnoj, nacionalnoj i međunarodnoj razini) treba biti TZ grada Novalje. Učinci turističke promocije uvijek se postavljaju na duži vremenski period sa ciljem kako bi privukli pažnju potencijalnih turista na određena područja u cjelini, jer samom time kauzalno utječe na povećanje turističkog prometa i turističke potrošnje u gradu Novalji. Osim TZ Grada Novalje u promociju bi zajedno s TZ grada Novalje trebali biti uključeni i svi pravni subjekti koji su uključeni u turističku ponudu kako bi promocija postala dio poslovne politike svih ugostiteljskih, prometnih, trgovinskih i ostalih subjekata, čiji su učinci za razliku od opće promocije – kratkoročni. Prilikom nastupa na tržištu, turistička promocija treba koristiti grafička, oglasna, projekcijska i osobna sredstva.
2. Odnosi s javnošću (*Public Relations*) – TZ grada Novalje treba uspostaviti poseban Odjel odnosa s javnošću unutar Turističke zajednice koji će na dnevnoj razini komunicirati s internom i eksternom javnosti sa ciljem stvaranja povoljnog mišljenja prema gradu Novalji i pozicioniranja proširenog brenda u javnosti. Odjel odnosa s javnošću treba stvoriti bazu novinara koji prate na tuzemnoj i inozemnoj razini grad Novalju, kao i novu bazu svih medija koji mogu pomoći u stvaranju pozicioniranja novog brenda grada Novalje sukladno utvrđenim ciljnim skupinama. Za novinare treba redovito organizirati studijska putovanja i boravak u Novalji kako bi se predstavnici medija što bolje upoznali sa svim turističkim proizvodima destinacije. Osim predstavnika medija, Odnosi s javnošću trebaju stvoriti bazu svih umjetnika, političara, sportaša i drugih javnih osoba koji su boravili u gradu Novalji kako bi dali svoj osvrt na boravak. Time si Novalja stvara tzv. bazu recentnih posjetitelja čije komentare o boravku postavlja na svoje društvene mreže/službene web stranice i podiže si kredibilitet u javnosti.
3. Osobna prodaja turističkih djelatnika (*Personal Selling*) – u suradnji s Hrvatskom gospodarskom komorom Ličko-senjske županije mogu se pripremiti prodajne prezentacije, prodajni susreti i poticajni programi kako bi se turistički djelatnici i pravni subjekti u sustavu ponude upoznali sa ciljevima turističke promocije koju provodi Turistička zajednica.
4. Sponzorstvo (*Sponsorship*) – prilikom održavanja kulturnih i sportskih događanja u gradu Novalji, kako bi određeni turistički proizvod polučio kvalitetan odjek u javnosti, preporučuje se da Turistička zajednica potraži sponzore na tuzemnoj i međunarodnoj razini, jer tako Novalja dobiva besplatan prostor u većem broju medija i stvara novu bazu medijskih kanala.
5. *Merchandising* – podrazumijeva prodaju onih proizvoda koji su direktno vezani s turističkim proizvodom gdje Turistička zajednica može zajedno s HGK Ličko-senjske županije i predstavnicima lokalnih vlasti, osmislići koju unificiranu promotivnu poruku će otisnuti na majice, suvenire i sl. Dosadašnjom analizom utvrđeno je da pravni subjekti prodaju majice, suvenire i sl. s imenom i logotipom grada Novalje, što ne komunicira marketinšku poruku privlačenja novih gostiju u Novalju niti budi interes za ponovni

dolazak, već isključivo koristi emocijski apel sjećanja koji je uvijek baziran na subjektivnom dojmu. Predlaže se da se osmisli tri ili četiri različite komunikacijske poruke koje su u skladu s novim brendom i koje su prilagođene različitim potrošačkim segmentima.

Kako bi se odabrani instrumenti mogli sprovesti, potrebno je provesti sljedeće faze:

1. izbor tržišta,
2. izbor zadataka koji su usklađeni s utvrđenim ciljevima,
3. razvoj destinacijske poruke,
4. korištenje specificiranog promotivnog miksa,
5. utvrđivanje troškova aktivnosti,
6. kontrola promotivnih aktivnosti.

Prilikom izrade strategije promocije važno je imati na umu da osnovni cilj promocije grada Novalje te stvaranje i pozicioniranje brenda podrazumijeva osnovni interes da grad Novalja zainteresira potražnju za svojim proizvodima, da kod turista razvije uvjerenje u korist koju će ostvariti i tako učiniti turiste svojim stalnim potrošačima. Kako bi se ovaj cilj realizirao uspostavljanjem odnosa: proizvod/tržište, taj se odnos može prikazati kao slaba, srednja ili jaka zainteresiranost turista za posjećivanje grada Novalje, kao i jak, srednji ili slab interes za promovirani proizvod destinacije. Pri tome su moguće brojne kombinacije tih odnosa, te se preporuča identificirati interes turista za svaki pojedini proizvod te utvrđenom analizom, osmisliti posebne promotivne strategije po slijedećim kategorijama:

- Jak proizvod – jako, srednje ili slabo zainteresirano tržište;
- Srednji proizvod – jako, srednje ili slabo tržište;
- Slab proizvod – jako, srednje ili slabo tržište.

Promotivna poruka treba svoje postulate temeljiti na:

- a) uporabi svih vrijednosti proizvoda (npr. „atraktivan i pustolovan odmor“ (marketinški segment: sportski rekreativci i pustolovi), „nautički turizam“ (marketinški segment: nautičari), „obiteljski odmor“ (marketinški segment: obitelji s djecom), *relax & wellbeing* (marketinški segment: hedonisti), „*party* odmor“ (marketinški segment: *party* turisti) ili „poslovni turizam“ (marketinški segment: poslovni turisti);
- b) karakteristikama tržišta – analizom tržišta su utvrđene želje i potrebe potrošača; i
- c) procjeni konkurenkcije – u kojoj se analiziraju namjere konkurenkcije na osnovi koje se kreira promotivna poruka u skladu s dobivanjem i održavanjem željene pozicije na tržištu.

Uporabom svih specificiranih atributa, kreira se sadržaj promotivne poruke koji mora biti: afirmativan za grad Novalju, potpun za potrošače i posebno uvjerljiv da je proizvod destinacije kvalitetniji od konkurenkcije. Promotivna poruka mora pozitivno utjecati na imidž destinacije, a važan uvjet njezin uspjehnosti je u upravo u njezinoj kreativnosti gdje treba koristiti razne emocijske apele, jer marketinška struka je dokazala da 80% poslova u prodaji je zaključeno na temelju emocija, a samo 20% na temelju logike.

9.3 Strateški oblici tržišta prodaje

Turistička zajednica grada Novalje prilikom promocije i plasmana destinacije koristi direktnе i indirektnе kanale prodaje. Direktni kanali prodaje podrazumijevaju neposredan kontakt ponude i potražnje, dok indirektni kanali prodaje obuhvaćaju duži lanac posrednika između subjekata ponude i potražnje. Upravo zato, od izrazite je važnosti izabrati onaj kanal prodaje koji će Novalji osigurati najučinkovitiju prodaju integriranog turističkog proizvoda destinacije. Integrirani turistički proizvod destinacije je funkcionalni spoj kao jedan od elemenata proizvođača na strani turističke ponude, pri čemu se njegovo konačno oblikovanje postiže izborom i miksom tih elemenata za određeno segmentirano tržište, koje preferiraju sami turisti. Temeljni elementi turističkog proizvoda su a) atraktivnost turističkog proizvoda podrazumijeva miks različitih elemenata prirodnih atraktivnosti kao što su: klima, flora, fauna, zemljopisni položaj kao i društvene atraktivnosti: kulturno-povijesno naslijeđe, antropogeni čimbenici, materijalna i nematerijalna kultura, gastronomija i dr.

To nadalje podrazumijeva definiranje kanala prodaje koji će osigurati realizaciju: vizije, misije i ciljeva Grada Novalje. Samo je po sebi razumljivo da će ekskluzivne destinacije održavati neposredan kontakt s potrošačima, ili ako i koriste indirektne kanale prodaje, tada će to biti sasvim mali broj posrednika. S druge strane, turističke destinacije koje preferiraju masovni turizam, koristiti će usluge turooperatora i putničkih agencija, kao najčešćih prodavatelja paket aranžmana, i tako koristiti indirektne kanale prodaje.

Strateški oblici tržišta prodaje naslanjaju se na strateške ciljeve postavljene u Masterplanu do 2025. godine gdje su identificirani sljedeći ciljevi (Tablica 16.).

Tablica 16. Krovni ciljevi i njihova kvantifikacija: definiranje strateških oblika tržišta prodaje

KROVNI CILJEVI	CILJEVI	KVANTITATIVNI CILJEVI DO 2025.
	<p>Producenje turističke sezone.</p> <p>Povećanje turističke potrošnje.</p>	
	<p>Diverzifikacija ciljnih segmenata gostiju – odnosi se na nove marketinške niše turista koji su više platežne moći i zainteresirani za putovanja u predsezoni i post sezoni.</p> <p>Diversifikacija ponude turističkih iskustava – proširenje portfelja turističkih proizvoda s novim oblicima ponude.</p> <p>Unapređenje kvalitete – uspostavljanje sadržaja i usluga kvalitete koji su prilagođeni očekivanjima i potrebama gostiju.</p> <p>Unapređenje imidža destinacije – kreiranje imidža sadržajne i na različite načine zabavne destinacije jedinstvenog i očuvanog krajolika.</p>	
	<p>Povećanje smještajnog kapaciteta u hotelima za 2.000 postelja.</p> <p>Podizanje bruto iskorištenosti hotelskih kapaciteta na 40%, kampova na 27% i obiteljskog smještaja na 22% u uvjetima produženja turističke sezone na 6-7 mjeseci.</p> <p>Povećanje prosječne potrošnje turista za 20%.</p>	

Izvor: Grad Novalja i Institut za turizam (2014)

Strategije kanala prodaje razlikuju se prema oblicima kontrole kanala prodaje. Stoga se predlaže, da Turistička zajednica koristi osim direktnih i indirektne kanale prodaje, te da prilikom odabira indirektnih kanala se opredijeli za jednu od ponuđenih mogućnosti:

1. odabir strategije vertikalno koordiniranih kanala prodaje u kojoj organizatori putovanja, kroz razne forme kontroliraju veći broj malih putničkih agencija i tako usmjeravaju aktivnost i poziciju turističke potražnje i turističke ponude ili
2. odabir strategije vertikalno integriranih kanala prodaje u kojoj organizatori putovanja imaju svoju prodajnu mrežu i na taj način imaju veliki utjecaj na dolazak gostiju.

Predlaže se da Turistička zajednica uz direktne kanale prodaje koristi strategiju vertikalno koordiniranih kanala prodaje, gdje svi organizatori putovanja su upoznati s misijom, vizijom i marketinškom strategijom grada Novalje, kako bi zajedničkim djelovanjem postigli sinergijski učinak privlačenja unaprijed utvrđenih marketinških niša (tržišta), po ciljnim segmentima turističke potražnje i postigli uspostavu kvalitete u paritetu odnosa vrijednosti za novac.

10 E-marketing strategija komunikacije destinacije Novalja s tržištem

Temeljni koncept e-marketing strategije omogućava razumijevanje uloge i postavljanje zadataka TZ/DMO-a u učinkovitom provođenju aktivnosti tržišne komunikacije u virtualnom (a kasnije i na realnom) dijelu turističkog tržišta. Kao polazište za utvrđivanje e-marketing strategije napravljena je analiza dosadašnjeg korištenja internetskih stranica Turističke zajednice Grada Novalje, digitalnog marketinga i društvenih mreža, čime su dobivene važne smjernice za daljnji razvoj e-marketing planova.

10.1 Analiza dosadašnjeg korištenja

U ovom dijelu prikazana je analiza službene web stranice TZ Grada Novalje na domeni: www.visitnovalja.hr (v. Primitak 1).

Uvidom u statističke podatke *Google Analytics-a* web stranice visitnovalja.hr gdje je promatrani uzorak u razdoblju od 01.01.-31.12.2015. na 1.000 stranica (stranica je prevedena na 7 jezika te cijelokupni sadržaj s kategorijama čini ukupno 1.000 stranica) utvrđuje se slijedeće: službena web stranica nije dobro marketinški iskommunicirana s krajnjim potrošačem iz razloga što ima visoku stopu napuštanja i to ukupnih: 66,07%. Znači da 66,07% posjetitelja od ukupnih 100% odmah napusti stranicu. Prosječno vrijeme provedeno na stranici je 01 minuta i 11 sekundi iz čega zaključujemo da publicirani sadržaj nije zanimljiv posjetiteljima i treba osmisiliti cijelokupni novi sadržaj. Također, analizom se utvrđuje da je najposjećenija stranica na engleskom jeziku s ukupnim brojem od 136.931 posjetom, zatim stranica na hrvatskom jeziku koja ima ukupno 24.925 posjeta u 2015. g., njemačka stranica: 4.070 posjeta, talijanska stranica: 2.198 posjeta, slovenska stranica: 1.880 posjeta, češka stranica: 1.157 posjeta i francuska stranica s najmanjim brojem posjeta: 924. Ukoliko promatramo stopu napuštanja, iako stranica na engleskom jeziku je najposjećenija, ta stranica također ima i najveću stopu napuštanja u odnosu na sve druge zemlje i to u ukupnom iznosu čak od 72,49%. Ukoliko sada u odnos uzmemmo promatranje prosječno zadržavanje korisnika na web stranici, dolazimo do zaključka da se na engleskoj stranici korisnici najdulje zadržavaju (2 minute, 26 sekundi), dok se najmanje zadržavaju na slovenskoj stranici (0:38 sekundi) dok je također na istoj toj stranici stopa odlazaka najmanja (28,03%) a najveća na engleskoj stranici (72,49%).

Analizom se utvrđuje da je u 2015. godini 137 različitih zemalja (v. Primitak 2) posjetilo web stranicu TZ Grada Novalje. Popis zemalja koje su najviše posjećivale web stranicu su: Republika Hrvatska s najvećim brojem sesija (skup interakcija koje se odvijaju na web-lokaciji unutar zadanog vremenskog okvira. Na primjer, pojedinačna sesija može se sastojati od više prikaza zaslona ili stranice, događaja, interakcija na društvenim mrežama i transakcija e-trgovine), njih čak 126.874 što nam ukazuje da stranicu primarno čitaju hrvatski građani, a sukladno pokazateljima TZ o ostvarenom broju noćenja, domaća turistička potražnja nije primarna ciljna skupina potražnje na razini destinacije. Nakon Republike Hrvatske, najveći broj sesija imaju: Italija (5.760), SR Njemačka (4.516), Slovenija (3.497), UK (2.455), USA (2.008), Češka (1.845), Francuska (1.446), Austrija (1.419), Slovačka (1.131), Poljska (1.109). Ukoliko sada usporedimo brojeve sesija po zemljama sa ukupnim statističkim podatcima TZ Grada Novalje po broju posjetitelja po zemljama u 2015.g., uviđamo da među prvih 7 zemalja po broju posjetitelja po zemljama u 2015 godini, uopće se ne nalazi: USA a USA su četvrte

po veličini ostvarenih sesija. Samim time, promotivnu komunikaciju treba usmjeriti više prema SAD-u ali isto pojačati prema Italiji koja se nalazi na prvom mjestu po broju ostvarenih sesija (5.760) a tek na trećem mjestu po broju posjetitelja TZ Grada Novalje u 2015. g. Također, treba osmisliti promotivne kampanje za svaku zemlju pojedinačno po zemljama s najvećim brojem ostvarenih sesija jer su to potencijalna tržišta koja su već pokazala svoj interes za Grad Novalju samim dolaskom na stranicu.

Tablica 17. Analiza službene web stranice TZ Grada Novalje: pregled po mjesecima (2015)

Mjesec	Pageviews	Sessions	Pages / Session	Bounce Rate
1	9.354	2.539	3,68	42,65%
2	9.916	2.513	3,95	39,08%
3	11.510	3.267	3,52	41,32%
4	17.449	4.613	3,78	43,90%
5	18.162	4.873	3,73	41,27%
6	34.272	10.908	3,14	51,56%
7	79.131	38.434	2,06	67,88%
8	102.897	61.297	1,68	72,79%
9	30.947	18.480	1,67	72,47%
10	10.713	5.659	1,89	67,34%
11	7.462	3.493	2,14	63,84%
12	9.963	4.375	2,28	63,61%
ukupno ili prosječno 2015.	341.776	160.451	2,13	66,07%

Sukladno podacima posjećenosti web stranice dolazimo do zaključka da sezona u Gradu Novalji može trajati od ožujka – prosinca. Iako statistički gledano najveći broj posjeta je u samoj sezoni, no ovdje ćemo uzeti u promatranje predsezonom i postsezonom koju je uvek najteže popuniti. U predsezoni utvrđujemo da je veliki broj posjeta u ožujku (11.510) i stopa odlaska je prosječna (41,32%), što nam govori da već u veljači TZ Grada Novalje može napraviti plaćene e-kampanje kako bi broj zabilježeni broj posjeta na web stranici pretvorila u dolaske. Sada bi trebalo napraviti dubinsku analizu i točno utvrditi: države koje posjećuju stranicu u ožujku, vrstu stranicu koju najviše posjećuju (kako bi saznali njihove interese i na temelju tih podataka kreirali potrebe za krajnjeg kupca), spol, dob i dr. Ukoliko ovaj statistički podatak stavimo u odnos s *Mjesečnom usporedbom turističkog prometa na području TZ Grada Novalje u sezonomama 2015.i 2014.*, nalazimo da su u turističkom prometu zabilježeni posjetitelji tek od travnja, dok nam statistička analiza web stranice ukazuje na mogućnost počinjanja sezone od ožujka. Sukladno podacima web stranice analiza nam ukazuje da u mjesecu studenom i mjesecu prosincu imamo zabilježen veliki broj posjeta (u mjesecu prosincu čak imamo veći broj posjeta nego u mjesecu veljači, prosinac: 9.963 posjete, veljača: 9.916 posjeta) što nam govori da trebamo napraviti dubinsku analizu i točno utvrditi: države koje posjećuju stranicu u prosincu i studenom, vrstu stranicu koju najviše posjećuju (kako bi saznali njihove interese i na temelju tih podataka kreirali potrebe za krajnjeg kupca), spol, dob te na temelju dobivene analize kreirali promotivne ciljane kampanje. Ukoliko ovaj statistički podatak stavimo u odnos s *Mjesečnom usporedbom turističkog prometa na području TZ Grada Novalje u sezonomama 2015.i 2014.*, nalazimo da su u turističkom prometu zabilježeni posjetitelji do listopada, dok nam statistička analiza web stranice ukazuje na mogućnost produljenja sezone do prosinaca (uključivši i prosinac).

10.2 Internet marketing

Internet marketing je dio *integriranih marketinških komunikacija* koji se odvija na digitalnim

platformama, odnosno na internetskim portalima (*display*), mobilnim uređajima (*mobile*), društvenim medijima (*social*), igračim konzolama (*gaming*), tražilicama (SEM), IP televizijama i sa partnerima (*affiliate*). Postoji bogati raspon različitih *display* formata – od *bannera* do vi-dea. Statistike govore da prosječni svjetski marketingaš ulaze u projeku oko 35% ukupnog marketinškog budžeta u digitalni marketing ovisno o kategoriji robe ili usluge koju prodaje. U zemljama EU, posebice u Velikoj Britaniji čak 50% tržišnog kolača se odnosi upravo na digitalni marketing. U Republici Hrvatskoj još uvijek postoji malo stručnjaka koji znaju kako najbolje iskoristiti prednosti digitalnog marketinga u cijelosti te se po neslužbenim pokazateljima, digitalni marketing koristi svega 8-12% od mogućih 100%.

Važno je istaknuti da konačni rezultati medijskog miksa sa i bez uključivanja digitalnih medija nije isti. Primjerice, u slučaju jednog poznatog brenda proizvođača automobila, izmjerena prodaja bez uključenog digitalnog marketinga bila je od 5% do 21% manja, dok su namjera kupnje, odnosno kupnja renomirane paste za zube pali 14% odnosno 12% bez digitalnih kanala u medijskom miksusu. Digitalni mediji su postali neizostavni i presudni prilikom donošenja konačne odluke o kupnji. Kod Internet marketinga važno je razlučiti oglašivače (njihov cilj je povrat na investiciju – ROMI i prodajne rezultate) i „*publisheri*“ – plasman svog oglasnog inventara gdje se uzima u odnos oglasni prostor i vremenski period kampanje. Što je oglašivačima lanac dobave, „*publisherima*“ je lanac vrijednosti, te su oni uvek i nužno igrači koji u tržišnoj utakmici bore za svoje različite, suprotstavljene interese. Napravljenom analizom na *Google* tražilici (*search engine*) i uvidom u cjelokupnu dokumentaciju TZ Grada Novalje nije napravljena SEO optimizacija (*on-site*) jer pretragom na slijedeće ključne riječi: „Novalja is fun“, „Zabavna Novalja“, „Novalja No. 1“ tražilica izbacuje slijedeće podatke: podatke raznih stranih/hrvatskih firmi, službenu stranicu *Trip Advisor-a* i raznih hostela, ali nigdje ne izbacuje službenu web stranicu TZ Grada Novalje. Također, nije napravljena niti SEO *off-site* optimizacija jer pretragom po istim ključnim riječima koji su objavljeni na društvenim mrežama: *Facebook*, *Twitter*, *Pinterest*, *Twitter*, ne prikazuje se link na službenu web stranicu TZ Grada Novalje. Slijedom detaljne analize utvrđuje se da službena web stranica TZ Grada Novalje nije dobro pozicionirana na *Google-Search* engine tražilici te se predlaže napraviti slijedeće:

1. promijeniti cjelokupni sadržaj na web stranici TZ Grada Novalje,
2. odabrati 50 ključnih riječi na hrvatskom i engleskom jeziku s naglaskom na riječima koje su do sada perceptivno pozicionirale Grad Novalju (*Novalja is fun*, *Zabavna Novalja*, *Novalja No1*) kao i novog brenda: *Novalja No1 fun* te napraviti SEO¹ *on-site* optimizaciju prema ključnim riječima,
3. od izrazite je važnosti raditi izračun ekonomске vrijednosti cijele web stranice i to praćenjem makro (ecommerce) i mikro konverzija (npr. poslani upiti putem kontakt obrasca i mailova, upisi na *newsletter* liste, broj *leadova* za specifične kampanje kao što su *inbound* marketing, *lead generation* i sl.),
4. treba napraviti tehničku analizu web stranice da se vidi da li je ista napravljena u skladu s *Google* pravilima. To je izrazito važno jer ukoliko stranica ima slabu ocjenu na *Google-u*, onda će biti i loše pozicionirana u *Google* tražilici.

¹ SEO (*Search Engine Optimization*) je optimizacija web stranice za tražilice, odnosno proces kojim se pokušava osigurati što bolja pozicija u rezultatima pretrage za određene ključne riječi kako bi se povećali obujam i kvaliteta prometa na stranici. *On-site* optimizacija je optimizacija na web stranici dok je *Off-site* optimizacija izvan web stranice.

Formula za izračun ekonomske vrijednosti mikro konverzije poslanog upita putem e-maila:

$$\frac{\Sigma \text{ mj. ostvarenih upita}}{\Sigma \text{ zaprimljenih upita}} \text{ (bez spam poruka)}$$

5. TZ treba krenuti s *Google AdWords* plaćenim kampanjama. *Google AdWords* program je najpoznatija platforma u svijetu digitalnog oglašavanja, dok je *Google* danas najkoristištenija Internet tražilica na globalnoj razini. Tu je moguće plasirati: tekstualne, video i banner oglase na nekoliko razina: a) na portale putem *Google display mreže* (*Google Display network*), b) *YouTube* servis, c) organski rezultati pretrage na *Google* tražilici i partnerskim tražilicama.
6. Kako TZ Grada Novalje rapolaže sa izrazito velikom *mailing* listom korisnika, treba usmjeriti promotivne aktivnosti u predsezoni i postsezoni na e-mail marketing. To je sada najnoviji oblik oglašavanja koji je savršeno aplicira poruku do kupca koja je kreirana točno po njegovim željama.

10.3 Društvene mreže

Društvene mreže danas su nezaobilazan kanal komunikacije između: tvrtke, brenda, pojedinca s korisnicima, konzumentima, obožavateljima. Analiza „Equation Research“ (2012) pokazuje kako će preko 80% tvrtki u sljedećim godinama koristiti društvene mreže kao jedno od glavnih kanala za promociju. Istom analizom utvrđene su sljedeće činjenice:

1. Društvene mreže postala su popularnija aktivnost od posjećivanja stranica s pornografskim sadržajem;
2. 80% *Twitter* aktivnosti odvija se preko mobilnih uređaja. To znači da sada konzumenti mogu objaviti svoje statuse u bilo koje vrijeme i na bilo kojem mjestu. To nam govori da tvrtke uistinu moraju imati strateški pristup promociji putem društvenih mreža, jer sada nezadovoljan potrošač može publicirati javno vijest unutar nekoliko sekundi;
3. 25% svih rezultata Internet pretraga za 20 najvećih svjetskih brendova vode direktno na sadržaje koji su kreirani od samih korisnika a ne na sadržaje koji su kreirani od tvrtki;
4. Potrošače ne zanima vaš oglas. Zanima ih što njihovi prijatelji misle o vama a prosječna osoba koja koristi društvene mreže ima oko 53 prijatelja;
5. 36% potrošača ima pozitivnije mišljenje o poduzećima koji imaju svoj blog;
6. U bliskoj budućnosti više nećemo tražiti proizvode i usluge već će one tražiti nas putem društvenih mreža;
7. Prosječan potrošač je u prosjeku izložen oko 3000 različitih reklamnih poruka / dan. Samo 14% potrošača vjeruje reklamnim kampanjama dok 78% potrošača vjeruje direktnim preporukama svojih prijatelja;
8. 2/3 ukupne Internet populacije posjećuje društvene mreže, što znači da su društvene mreže postale temeljne promjene u načinu na koji komuniciramo.

10.3.1 Facebook TZ Grada Novalje

Tablica 18. Facebook profil (2015) na linku:
[https://www.Facebook.com/visitnovaljcroftia/likes](https://www.Facebook.com/visitnovaljacroatia/likes)

BROJ LAJKOVA	BROJ LJUDI KOJI GOVORE O TOME	BROJ OSTVARENIH INTERAKCIJA	ORGANIČKI PRINOS NOVIH PRATITELJA
1207	19	277 – ukupno. Rađene su plaćene kampanje po 5 USD, svaka objava sadrži jednu fotografiju, ciljna grupa: hrvatsko tržište, dobni segment: 20-65+	79 – ukupno. Napravljene su svega 3 plaćene kampanje po 5 USD/kampanji. Prva kampanja je odrađena pod nazivom: „Ljepota godišnjih doba – jesen i oblaci“; Druga kampanja je odrađena pod nazivom: „Stol u Boškincu-miris ružmarina“ Treća kampanja je odrađena pod nazivom: „Jadranske lignje“

Izvor: Facebook stranica i statistička analiza iste.

Sukladno statističkim podatcima Facebook stranice razvidno je da je broj ukupnih lajkova od 1.207 izrazito malen, jer komparacije radi grad Malinska koji ima puno manje posjetitelja nego li grad Novalja ima 3.616 lajkova na Facebooku. Samim time potrebno je napraviti strateški promotivni plan na Facebook društvenoj mreži, segmentacija se ne može raditi u tako velikom segmentu za jednu plaćenu kampanju kao što se do sada radilo (18-65+ godina) jer su to čak četiri različite komunikacijske poruke. Treba napraviti posebnu komunikacijsku poruku za dobnu skupinu 18-34 godina, drugu komunikacijsku poruku za ciljnu skupinu: 35-49 godina i treću komunikacijsku poruku za 50-64 godina i četvrtu komunikacijsku poruku za dob 65 i više godina.

10.3.2 Pinterest TZ Grada Novalje

Tablica 19. Pinterest društvena mreža TZ (2015) na linku:
<https://www.Pinterest.com/visitnovalja/>

MJESEC/STAVKA	OŽUJAK	TRAVANJ	SVIBANJ	LIPANJ
Doseg objava - ↗	620	6180	8029	6030
Broj prijepisa objava (repin)	16	44	54	61
Interesi aktivnih pratitelja	Priprema putovanja, prigoda, blogovi	Priprema putovanja, Novaljske plaže, aktivan odmor, blogovi	Priprema putovanja, priroda, kultura, istraživanje	Rekreacija, istraživanje

MJESEC/STAVKA	OŽUJAK	TRAVANJ	SVIBANJ	LIPANJ
Prosječan broj pogledanih pinova po korisniku	3,05	3,55	3,24	6,00
Ukupan broj lajkova		90		
Ukupan broj pinova		504		
Ukupan broj pratitelja		223		

Izvor: *Pinterest* stranica i statistička analiza iste.

Slijedom analize statističkih podataka *Pinterest* društvene mreže, na *Pinterest* društvenoj mreži se radila priprema turističke sezone 2015. godine i rad na porastu *brand awarenessa* (mogućnost potrošača da prepozna ili da se prisjeti brenda, logotipa ili određene kampanje) destinacija Novalja u *Pinterest* zajednici. Emitivna tržišta koja sačinjavaju oko 90% pregleda po *Pinterest* stranici su: UK, Kanada, SAD, Republika Hrvatska i SR Njemačka. Kako anglosaksonske zemlje i zemlje Dalekog istoka čine najveći udio korisnika *Pinteresta*, a iste sukladno podacima Turističke zajednice grada Novalje o ostvarenim noćenjima čine zanemariv postotak, treba više usmjeriti komunikaciju i kampanje prema tržištima koje čine najveći broj korisnika. Ukoliko se analizira omjer ukupnog broja lajkova u odnosu na ukupan broj pratitelja, moguće je uočiti veliku disproporciju koja potvrđuje činjenicu da je sadržaj na *Pinterest* stranici ne zanimljiv (ukoliko se uzme prosječna stopa dijeljenja po korisniku - 23 dijeljenja i pomnoži s ukupnim brojem pratitelja dobivaju se sljedeći matematički odnosi: a) ukoliko je sadržaj 100% zanimljiv, s ovim brojem pratitelja trebalo bi se dobiti 5.129 lajkova, b) ukoliko je sadržaj 50% zanimljiv, s ovim brojem pratitelja trebalo bi se dobiti 2.564 lajkova, c) statistički *Pinterest* ima 90 lajkova što znači da se nalazi ispod prosjeka i da je sadržaj u cijelosti ne prilagođen i nezanimljiv ciljnom segmentu).

10.3.3 Twitter TZ Grada Novalje

Tablica 20. Twitter društvena mreža TZ (2015) na linku: <https://Twitter.com/VisitNovaljaCro>

STAVKA/MJESEC	UKUPAN BROJ PREGLEDA/OBJAVA	BROJ POSJETA PROFILU	NAJUSPJEŠNIJA OBJAVA – TOP TWEET
Ožujak	1873	124	„Još tri mjeseca do Spring Break festivala“
Travanj	2798	156	Komunikacija s blogericom bloga <i>Chasing the Donkey</i>
Lipanj	4428	212	1. Slika s Novaljske rive 2. Interakcija sa Spring Break festivalom
Srpanj	2694	196	1. Fresh Island – najava 2. Lunjski maslinici 3. Australian Boomers
Kolovoz	2163	166	1. Novalis Music 2. Art Festival 3. Zatvaranje sezone na Zrču
Rujan	1270	80	WDSF Croatian Trophy

Izvor: Twitter stranica i statistička analiza iste.

Ukoliko se pogleda *brand awareness* koji je postignut s navedenim kampanjama, može se zaključiti da je Twitter društvena mreža ostvarila kvalitetan *brand awareness* sa cilnjom skupinom party turista, međutim napravljen je propust jer marketinška komunikacija nije bila postavljena na način da se klubove na Zrču potiče na tweetanje Twitter računa Turističke zajednice jer bi samim time TZ grada Novalje napravila kvalitetnu promociju cijelog grada. Analizom se također uočava nedostatak porasta broja pratitelja – stranih turista, što je propust u marketinškom smislu te se predlaže da osmisli CRM pristup na način da kada gost dođe u bilo koji smještajni objekt u gradu Novalji da ga se potakne da prati događanja preko društvenih mreža. Predlaže se TZ grada Novalje izradi promotivni materijal kojim se potiče praćenje društvenih mreža, kao i e-mail marketing kampanje kojima bi se goste/turiste potaknulo na praćenje svih događanja u gradu Novalji putem digitalnih medija.

10.3.4 AdWords kampanje

Turistička zajednica grada Novalje do sada nije radila Google AdWords kampanje. Istraživanja su dokazala da više od 60% pretraga na Google tražilici rezultira odabirom prva tri rezultata koji se pokazuju na istoj tražilici, dok 95% korisnika uopće neće niti pretraživati dalje od prve stranice. Sukladno dobivenim pokazateljima nameće se važnost uspostave Google AdWords kampanja u predsezoni i post sezoni i to na sljedeća tržišta (dobivena analizom svih društvenih mreža): UK, Kanada, SAD, Hrvatska, Njemačka, anglosaksonske zemlje i zemlje Dalekog istoka.

11 Operativne marketinške aktivnosti do 2020. godine

Prema svojoj funkciji operativni marketinški plan aktivnosti trebao bi definirati što sve bi TZ/DMO trebala/o poduzeti u planskom razdoblju kako bi se postigli marketinški, a u konačnici i razvojni planovi na razini destinacije, zatim kojom vremenskom dinamikom i s kojim resursima. Za potrebe donošenja operativnih marketinških aktivnosti na razini destinacije Novalja za plansko razdoblje do 2020. godine utvrđen je dinamički okvir početka operacionalizacije strateških marketinških planova viđen kroz etape razvoja i organizaciju turističke ponude na razini destinacije, zatim su utvrđene prioritetne akcijske marketinške aktivnosti, odabir promotivnih aktivnosti prema ciljnim tržištima i alokacija sredstava za marketinške aktivnosti.

11.1 Etape razvoja i organizacija turističke ponude grada Novalje

Novalja svoj turistički imidž gradi već preko 60 godina, a to, relativno dugo razdoblje moguće je podijeliti na dvije glavne razvoje etape:

1. **Prva etapa razvoja turizma u Novalji** – trajala je od sredine 1950-tih do kraja 1990-ih godina, a bila je bazirana na razvoju nediferenciranog odmorišnog (3S) turizma (s primjesama camping, sportskog i eno-gastronomskog turizma). U toj su etapi razvoja podjednako bile zastupljene sve dobne skupine turističke potražnje, a vodeću kupovnu silu činile su obitelji i stariji parovi s odraslim djecom koji su odsjedale u kampu, hotelima srednje kategorije i privatnom smještaju.
2. **Druga etapa razvoja turizma u Novalji** – započinje s razvojem klupske scene na plaži Zrće početkom 2000-ih godina, a koja traje i danas. U tom je vremenu zapažen proces snažnog restrukturiranja tržišta i na strani potražnje i na strani ponude. Glavninu kupovne sile čine mladi individualni turisti i mladi parovi bez djece koji pretežno odsjedaju u privatnom smještaju, a u manjoj mjeri u kampovima i hotelima. Sve veći priljev velikog broja mladih tijekom srpnja i kolovoza znatno je utjecao na povlačenje starijih dobnih skupina u mirnije dijelove destinacije (ili otoka) odnosno dolazak u pred i posezoni.
3. Smjernice i dinamika budućeg razvoja turizma u Novalji definirani su usvojenim Masterplanom, čime je iznijet niz vrijednih prijedloga i smjernica kako bi se u Novalji pokrenula – **treća etapa razvoja turizma u Novalji**, a koja bi do 2025. godine trebala djelomično promijeniti sadašnje razvojne trendove i omogućiti bolje iskorištenje svih raspoloživih turistički receptivnih kapaciteta. Takav zaokret u razvoju mora nužno biti popraćen organizacijskim promjenama na razini upravljanja turističkom destinacijom (ustroj DMO-a), tržišnom repozicioniranju utemeljenom na promjeni identiteta (na osnovi uspješnog dizajna specijaliziranih turističkih proizvoda) te provedbom postupka brendiranja destinacije što bi u konačnici trebalo omogućiti i promjenu imidža destinacije na tržištu.

U operativnom smislu, marketinški plan bi trebao predvidjeti dinamiku realizacije usvojenog Masterplana i pratiti transformaciju turističke ponude Novalje od *de facto* monokulturne (*party turizma*) prema polikulturalnoj (diversificiranoj) ponudi koju bi sačinjavali specijalizirani

turistički proizvodi. Iako se do 2025. godine na razini destinacije predviđa formiranje nekoliko strateški važnih turističkih proizvoda inkorporiranih u šest tematskih cjelina koje bi bile komplementarne (a ne konkurentske) u međuodnosu, *party* turizam kao najrazvijeniji turistički proizvod bio bi i dalje glavna privlačna snaga i nositelj prepoznatljivosti destinacije na međunarodnom tržištu. Takvim pristupom omogućio bi se daljnji kvalitativni (ne i kvantitativni) razvoj *party* turizma te kvalitativni i kvantitativni razvoj prethodno obrađenih specijaliziranih turističkih proizvoda za koje postoji realna osnova za njihov uspjeh i održivost. To u operativnom smislu znači tržišno repozicioniranje unutar istog segmenta na privlačenje potražnje mlađih dobnih skupina s onih tržišta koja imaju veću kupovnu moć (I. i III. jakosna skupina zemalja utvrđenih u 0. poglavljiju) te alokacija dijela sredstava za ulazak Novalje na tržišta onih specijaliziranih turističkih proizvoda koji će joj osigurati privlačenje raznovrsnije turističke potražnje (i investitora), osobito u mjestima koja čine destinaciju Novalja, a danas nemaju važan udio u ostvarenju turističkog prometa, osobito u razdoblju od rujna do lipnja.

Kao posebnost u provedbi operativnih ciljeva razvoja turizma i s njima povezanih marketinških aktivnosti, ističe se potreba uvođenja **destinacijskog menadžmenta** koji se kao koncept povezivanja dionika na razini destinacije sve učestalije koristi u upravljanju ključnim procesima na razini destinacije. Nužnost uvođenja takvog sustava ponajprije je utemeljeno u činjenici da je turistička ponuda izrazito diverzificirana, usitnjena i strukturno raznolika pa je iz tih razloga važno uspostaviti jedinstvenu i funkcionalnu koordinaciju procesa na razini destinacije u cilju postizanja harmonije, sinergijskih učinaka i učinkovite kontrole. U tom kontekstu i Novalja će trebati provesti prilagodbu i djelomičnu reorganizaciju sustava upravljanja širim područjem destinacije u cilju optimalnog korištenja raspoloživih resursa za potrebe turizma. Razloge preustroja treba potražiti, prije svega, u rastućoj konkurenциji među destinacijama, sve zahtjevnijoj i iskusnijoj turističkoj potražnji, zapaženom razilaženju u poslovnim ciljevima dionika na razini destinacije te u potrebi integracije marketinških aktivnosti kojom se nastoji unaprijediti dosadašnji koncept tržišnog komuniciranja.

Destinacijski menadžment podrazumijeva primjenu jednog od dva suštinski različita koncepta ustroja koordinacije razvojnih i drugih aktivnosti za potrebe upravljanja destinacijom, a to su destinacijska menadžment organizacija (DMO) i destinacijska menadžment kompanija (DMK). S obzirom da je po srijedi riječ o destinaciji Novalja kojoj tek slijedi ulazak u sljedeću (treću) etapu razvoja turizma, smatra se optimalnim ustrojiti i implementirati sustav **destinacijske menadžment organizacije** (DMO). Misija takve organizacije trebala bi objediniti gospodarske i društvene procese u upravljanju razvojem turističke destinacije, što bi u razrađenom smislu trebalo obuhvatiti strateško i operativno planiranje, koordinaciju svih dionika, razvoj turističkih proizvoda, razmjenu znanja, informacija i ideja na razini destinacije, zaštitu strateških resursa, promociju, brendiranje i izgradnju imidža te u konačnici i nadziranje provedbe svih tih aktivnosti. U provedbi ustroja SMO na razini destinacije Novalja aktualna bi postava TZ-a Grada Novalje imala središnju ulogu u kapacitiranju i optimiziranju svih marketinških aktivnosti.

Isto tako, važno je skrenuti pozornost da u reorganizaciji sustava upravljanja razvojem turizma na razini destinacije Novalje treba voditi računa o mogućnosti što jednostavnije integracije svih DMO/TZ na razini otoka Paga, kako bi se izbjegli suvišni troškovi, nepotrebna preklapanja u ovlastima i aktivnostima te optimalno kapacitirali ljudski resursi.

11.2 Utvrđivanje prioritetnih akcijskih marketinških aktivnosti

U koncipiranju prioriteta u provođenju marketinških aktivnosti do 2020. godine utvrđena su tri vremenska razdoblja u kojima su te aktivnosti razdijeljene:

Tablica 21. Prioriteti akcijskih marketinških aktivnosti u gradu Novalji do 2020. godine

RB	Razdoblje	Aktivnosti
1.	2016. godina	Osvježavanje sadržaja postojećih instrumenata promocije (brošura, web stranica, društvene mreže i dr.)
2.	2017. i 2018. godina	Fokus na postojeće turističke proizvode – odmorišni, <i>party</i> , kamping, sportski, eno-gastronomski i kulturni turizam
3.	2019. i 2020. godina	Fokus na postojeće turističke proizvode i proizvode u nastajanju – poslovni, nautički, zdravstveni i ribolovni turizam

S obzirom na kratkoču vremena za implementaciju SMPT, za prvo vremensko razdoblje, 2016. godinu, predviđeno je osvježavanje i unaprjeđivanje postojećeg promotivnog miksa bez značajnijeg povećanja budžeta za marketinške aktivnosti te konceptualizacija i priprema promocijskog miksa za razdoblje 2017. i 2018. godine.

U drugom vremenskom razdoblju, 2017. i 2018. godini, fokus svih marketinških aktivnosti treba biti usmjeren na unaprjeđenje integrirane marketinške komunikacije vezane uz postojeće turističke proizvode u Novalji te konceptualizaciju i pripremu promocijskog miksa za razdoblje 2019. i 2020. godine.

U trećem vremenskom razdoblju, 2019. i 2020. godini, marketinške aktivnosti bi trebale biti fokusirane na realizaciju promocijskog miksa za proizvode u nastajanju i otvaranje novog ciklusa izrade Strateškog marketinškog plana turizma grada Novalje do 2025. godine, sukladno smjernicama iz usvojenog Masterplana.

Sukladno postavljenim strateškim ciljevima (potpoglavlje 6.3.) za sljedeće petogodišnje razdoblje utvrđuju se strategije i operativne marketinške aktivnosti koje će dovesti do ostvarenja strateških ciljeva, a koordinaciju svih predloženih aktivnosti trebala bi preuzeti Turistička zajednica grada Novalje (odnosno buduća DMO). Pored TZ kao koordinatora, u realizaciji postavljenih ciljeva važnu ulogu imaju i Grad Novalja, pružatelji turističkih usluga, obrazovni sustav, neprofitne udruge i lokalno stanovništvo.

Tablica 22. Strateški ciljevi i izvedene strategije i operativne marketinške aktivnosti po godinama

RB	Strateški cilj	Strategije i operativne marketinške aktivnosti po godinama				
		2016.	2017.	2018.	2019.	2020.
1.	<p>Stvoriti sve preduvjet da se destinacija „sunca i mora“ i party turizma u narednom razdoblju tržišno (re)pozicionira kao poznata i privlačna turistička destinacija s nekoliko novih specijaliziranih turističkih proizvoda koji će destinaciju diferencirati od konkurenčije.</p>	<p>osmislati atraktivne pred i posezonske pakete proizvoda u suradnji s lokalnim receptivnim turističkim agencijama</p> <p>unaprijediti interaktivnost digitalnih medija u promociji svih specijaliziranih turističkih proizvoda destinacije</p> <p>osmislati sustav <i>on-line</i> i <i>off-line</i> komunikacije s potencijalnim investitorima u razvoj turističkih atrakcija (B2B) sukladno utvrđenim ciljevima tržišnog repozicioniranja destinacije</p> <p>zadržati postojeću razinu promocije odmorišnog (3S) i party turizma putem svih oblika tržišnog komuniciranja u cilju podizanja kvalitete, a ne kvantitete potražnje</p>	<p>početak primjene novog vizualnog identiteta destinacije u svim oblicima tržišne komunikacije</p> <p>kreiranje i početak djelovanja DMO Novalje</p> <p>provesti cijelovit postupak brendiranja destinacije</p> <p>značajno unaprijediti promociju sportskog, camping, eno-gastronomskog i kulturnog turizma putem digitalnih i tiskanih medija</p> <p>koncepcionalizacija i priprema promocije poslovnog, nautičkog, zdravstvenog i ribolovnog turizma</p>			operacionalizacija promocije poslovnog, nautičkog, zdravstvenog i ribolovnog turizma

RB	Strateški cilj	Strategije i operativne marketinške aktivnosti po godinama				
		2016.	2017.	2018.	2019.	2020.
2.	Proširiti obuhvat ciljnih segmenata potražnje i time povećati interes za razvojem različitih turističkih proizvoda. To će omogućiti produljenje turističke sezone, povećati iskorištenost smještajnih kapaciteta, stvoriti uvjete za podizanje kvalitete usluga, povećati i pozitivno utjecati na zapošljavanje, povećati prihode itd.	dubinska analiza stanja ponude specijaliziranih turističkih proizvoda	priprema i implementacija marketinških aktivnosti prema medijima specijaliziranim za pojedine turističke proizvode (društvene mreže, tiskani vodiči, TV, časopisi)	intenziviranje odnosa s javnošću (osobito razvoj CRM sustav) u cilju održavanja i poticanja povjerenja i lojalnosti posjetitelja	kontinuirano istraživanje tržišta potražnje za specijaliziranim turističkim proizvodima destinacije te analiza najbolje prakse razvoja specijaliziranih segmenata ponude unutar mediteranskog okruženja u pogledu atraktivnosti i učinkovitosti tržišne komunikacije	poticati lokalne, regionalne, nacionalne i međunarodne organizatore kulturnih, eno-gastronomskih i sportskih manifestacija u cilju domaćinstva manifestacija u destinaciji, a u cilju jačanja njenog imidža
			uključivanje u aktivnosti HTZ-a i HGK u cilju umrežavanja i promoviranja specijalizirane turističke ponude na regionalnoj i nacionalnoj osnovi			poticati dolazak novinara specijaliziranih u području turizma (npr. FIJET) ili u područjima specijaliziranih turističkih proizvoda destinacije, zatim umjetnika, sportaša i drugih poznatih osoba iz javnog života u cilju jačanja imidža destinacije
			analiza mogućnosti povezivanja specijalizirane ponude destinacije u tematske klasterne na otočnoj i regionalnoj osnovi	osmislići kratke i fokusirane oglase u digitalnim medijima koji će učestalo podsjećati na proizvode destinacije koji se „moraju vidjeti“ i „ne smiju se propustiti“		osmislići i implementirati sustav poticanja posjetitelja na mobilnost u cilju povezivanja tematske turističke ponude na razini destinacije

RB	Strateški cilj	Strategije i operativne marketinške aktivnosti po godinama				
		2016.	2017.	2018.	2019.	2020.
3.	U razvojnim postupcima i tržišnim nastupima nužno je dugoročno se pridržavati načela i principa održivog razvoja, kojima će se trajno očuvati prirodna bogatstva i kulturne vrijednosti, poboljšati gospodarske mogućnosti i konačno, stvoriti optimalne uvjete za razvoj turizma.	utvrditi potrebe za radnom snagom u svim segmentima marketinških aktivnosti unaprijediti sustav udruženog oglašavanja na destinacijskoj i otočnoj razini osmislići i implementirati sustav trajnog internog marketinga među dionicima u cilju poticanja zajedništva, tolerancije, otvorenosti i transparentnosti u doноšenju razvojnih odluka				

11.3 Odabir promotivnih aktivnosti prema ciljanim tržištima

Proces upravljanja promocijom i pripadajućim aktivnostima u pravilu podrazumijeva nekoliko ključnih koraka, a to su: 1) odabir i rangiranje ciljnih tržišta prema važnosti, 2) definiranje ciljeva promocije, 3) dizajniranje promotivnih poruka, 4) odabir medija, 5) budžetiranje promocije i 6) kontrola i nadzor provedbe promotivnih aktivnosti.

Oblikovanje strategije nastupa destinacije Novalja na domaćem i inozemnom turističkom tržištu temelji se na dva segmenta i to na segment postojećih turističkih proizvoda i na segment proizvoda u nastajanju. U operativnom smislu, takva podjela destinaciji osigurava pris-

tup onim ciljnim segmentima potražnje koji se mogu neposredno identificirati s postojećim turističkim proizvodima i za koje je dobro razvijena specijalizirana turistička ponuda. S druge strane, podjela omogućava korištenje turističke ponude koja je, doduše, tek u nastajanju, ali može odgovoriti pojedincima ili manjim skupinama posjetitelja u zadovoljenju njihovih usko profiliranih turističkih potreba. U svrhu ocjene vrijednosti pojedinih turističkih proizvoda, tržište je prema dobi posjetitelja podijeljeno na četiri segmenta i to na: 1) mladi i parovi bez djece (18-34), 2) obitelji (35-49), 3) parovi s odrasлом djecom (50-64) i 4) umirovljenici (65 i više godina).

Tablica 23. Rangiranje turističkih proizvoda Novalje prema dobnim skupinama turista

Turistički proizvodi	Dobne skupine			
	Mladi i parovi bez djece 18-34	Obitelji 35-49	Parovi s odrasлом djecom 50-64	Umirovljenici 65 i više
Postojeći proizvodi:				
Odmorišni turizam (3S)				
Party turizam				
Kamping turizam				
Sportski turizam				
Eno-gastronomski turizam				
Kulturni turizam				
Manifestacijski turizam				
Proizvodi u nastajanju:				
Poslovni turizam				
Nautički turizam				
Zdravstveni turizam				
Ribolovni turizam				
Visoka važnost		Srednja važnost		Niska važnost

Osim prema dobi, segmentacija tržišta potražnje za postojećim turističkim proizvodima i proizvodima u nastajanju na području Novalje napravljena je i prema zemlji porijekla u kojoj su strane zemlje grupirane u tri jakosne skupine i kojima je pridodano domaće tržište (v. Tablicu 24).

Tablica 24. Rangiranje turističkih proizvoda Novalje prema zemlji porijekla turista

Proizvodi Zemlje		I. jakosna skupina					II. jakosna skupina					III. jakosna skupina		
	HR	D	SLO	I	A	CZ	SK	PL	H	UK	F	NL		
Za postojeće proizvode:														
Odmorišni turizam (3S)														
Party turizam														
Kamping turizam														
Sportski turizam														
Eno-gastronomski turizam														
Kulturni turizam														
Manifestacijski turizam														
Za proizvode u nastajanju:														
Poslovni turizam														
Nautički turizam														
Zdravstveni turizam														
Ribolovni turizam														
Visoka važnost														
Srednja važnost														
Niska važnost														

Prilikom definiranja ciljeva promocije u slučaju turističke destinacije Novalja ključno je prenijeti vrijednosti koje potencijalni posjetitelji mogu steći i iskusiti boravkom u destinaciji te istaknuti sadržajnost ukupne turističke ponude u smislu dodatnih pogodnosti za posjetitelje. U tu svrhu definirana su tri cilja. Prvi cilj promocije je informiranje o postojećim proizvodima Novalje kako bi potencijalni posjetitelji uopće stekli predodžbu o postojanju palete turističkih proizvoda. Drugi cilj promocije je uvjeriti potencijalnu potražnju da su doživljaji i iskustva koja na njih čekaju u Novalji vrijedni poduzimanja organizacije i putovanja u destinaciju. Na kraju, treći cilj promocije je podsjećati potražnju koja je bila u Novalji i iskusila sve blagodati boravka u njoj, da je Novalja nastavila razvijati svoju ponudu, unositi novitete i na taj način razvijati pozitivan imidž destinacije i poticati promociju „od usta do usta“.

Dizajn promotivnih poruka mora biti usklađen s elementima brenda, a u što kraćem vremenu prenijeti sve one vrijednosti na kojima se temelji destinacijski brend.

U postupku odabira medija treba polaziti od prethodno utvrđenih važnosti pojedinih tržišta potražnje i sukladno tome napraviti matricu važnosti pojedinih medija u odnosu na prethod-

no rangirane segmente potražnje. U slučaju Novalje naglasak treba staviti na digitalnom oglašavanju obzirom da profil dominantne skupine posjetitelja koja je prisutna u Novalji najčešće koristi upravo taj način informiranja i komunikacije. Ta skupina obuhvaća oglašavanje putem internetskih stranica turističke zajednice i pružatelja usluga, zatim oglašavanje na društvenim mrežama (*Facebook, Twitter*), praćenje svih objava od strane korisnika usluga (*TripAdvisor, Booking.com, YouTube*, blogovi itd.). Drugi važan medij čine radio i televizija u okviru kojih bi se raznim reportažama i turističkim emisijama nastojalo doprijeti do što šireg kruga potencijalne potražnje. Treći medij su časopisi i novine, osobito za specijalizirane turističke proizvode čija publika prati takve medije i na taj način dolazi do inicijalnih informacija za doношење odluke o odlasku na turističko putovanje vođeno konkretnim turističkim motivom. Četvrti medij je vanjsko oglašavanje pomoću kojeg se podsjeća potencijalnu potražnju na postojanje određene turističke ponude destinacije i poziva na neka veća društvena događanja. Peti medij je oglašavanje putem turističkih posrednika koji je osobito važan za popunjene turistički receptivnih kapaciteta u pred i posezoni. Šesti medij je direktno oglašavanje putem e-maila i pošte kojima se lojalnoj klijenteli prenose noviteti u turističkoj ponudi i podsjeća ih se na određene pogodnosti i popuste.

Kontrola i nadzor provedbe promotivnih aktivnosti u nadležnosti je Turističke zajednice grada Novalje i Turističke zajednice Ličko-senjske županije, Gradskog vijeća grada Novalje te svih dionika koji su izdvojili sredstva za udruženo oglašavanje.

11.4 Financiranje marketinških aktivnosti

Prema podacima TZ Grada Novalje (2016), u razdoblju od 2011. do 2015. godine udio izdataka za marketinške aktivnosti u ukupnim izdacima TZ Grada Novalje iznosili su u prosjeku 23% godišnje pa je taj iznos u 2015. godini bio u visini od 1.040.000,00 kuna. Sukladno tom udjelu i projekciji rasta ostvarenog broja noćenja turista od 5% godišnje do 2020. godine, izdaci se procjenjuju u istom udjelu kao i prethodnih godina (Tablica 25).

Tablica 25. Visina izdataka za marketinške aktivnosti i ukupni planirani izdaci TZ Grada Novalje u razdoblju od 2016. do 2020. godine

Godina	Iznos sredstava za marketinške aktivnosti (u kn)	Ukupni planirani izdaci (u kn)
2016.	1.130.266,00	4.914.200,00
2017.	1.186.779,00	5.159.910,00
2018.	1.246.118,00	5.417.905,00
2019.	1.308.424,00	5.688.800,00
2020.	1.373.845,00	5.973.240,00

Izvor: TZ Grada Novalje (2016)

Premda se iz statističkih podataka DZS-a o kretanju i stopama rasta turističkog prometa može očekivati i izraziti rast broja noćenja u Novalji od previđenih 5% godišnje, iz podataka dobivenih od TZ Grada Novalje (2016), međutim, razvidno je i očekivanje rasta broja iznajmljivača obiteljskog smještaja koji boravišnu pristojbu plaćaju u godišnjem paušalnom iznosu (bez obzira na ostvareni broj noćenja) pa se iz tog razloga uvodi korekcija i zadržavanje na realnoj stopi rasta broja noćenja (s plaćenom boravišnom pristojbom) u visini od 5%.

Kako bi se utvrdila opterećenost destinacije obiteljskim smještajem masovnog tipa, kao i budžeta TZ Grada Novalje obveznicima uplate boravišne pristojbe u godišnjem paušalnom izno-

su, napravljena je projekcija najviših mogućih prihoda na osnovi uplate boravišne pristojbe po ostvarenom broju noćenja (Tablica 26).

Tablica 26. Projekcija prihoda TZ grada Novalje po osnovi boravišne pristojbe po svim registriranim noćenjima turista po naseljima u Novalji 2014. godine

Naselja	Turistički razred	Koeficijent	Noćenja turista	Projekcija prihoda (u kn)
Caska	C	5,00	15.389	76.945,00
Gajac	A	7,00	51.283	358.981,00
Kustići	C	5,00	26.873	134.365,00
Lun	B	6,00	55.734	334.404,00
Metajna	B	6,00	30.380	182.280,00
Novalja	A	7,00	951.930	6.663.510,00
Potočnica	B	6,00	19.486	116.916,00
Stara Novalja	A	7,00	99.168	694.176,00
Vidalići	C	5,00	23.081	115.405,00
Zubovići	C	5,00	14.713	73.565,00
UKUPNO	-		1.288.037	8.750.547,00

Izvor: Ministarstvo turizma (2009); DZS (2015b)

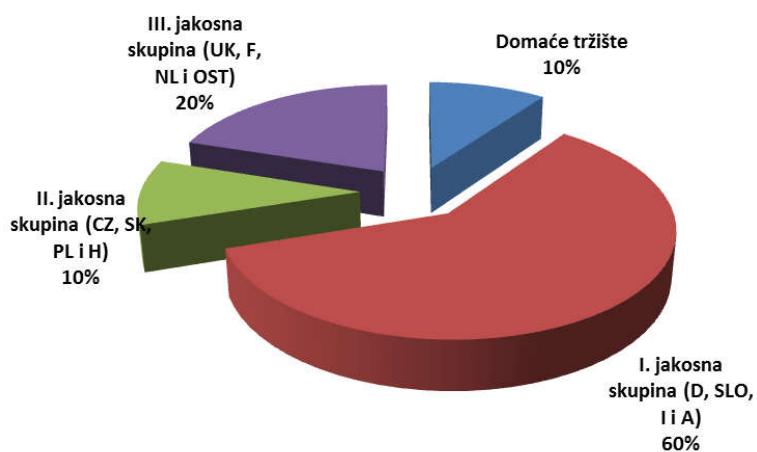
Na temelju podataka iz TZ Grada Novalje (2016), razvidno je da su ukupni prihodi u 2015. godini iznosili nešto više od 4,5 milijuna kuna što dokazuje da je destinacija (pre)opterećena obiteljskim smještajem u kojem je teško pratiti ostvareni turistički promet.

U planskom razdoblju se od sveukupno predviđenih sredstava za marketinške aktivnosti predlaže alokacija sredstava u visini od 80% za one marketinške aktivnosti koje samostalno provodi TZ Grada Novalje, a preostalih 20% sredstava alocirati u budžet za udruženo oglašavanje kojim TZ Grada Novalje zajedno sa zainteresiranim dionicima-partnerima promotivno nastupa na tržištu.

Vodeći računa o izrazitoj sezonskoj koncentraciji turističkog prometa na području Novalje i težnjama dionika mikroregionalnog turističkog tržišta prema produljenju turističke sezone, predviđena je alokacija ukupno raspoloživih sredstava za marketinške aktivnosti u odnosu 90%:10% u korist inozemnog tržišta. Vrijednost raspoloživih sredstava za inozemno turističko tržište Novalja bi trebala usmjeriti na europsko tržište, obzirom da gotovo sva potražnja (preko 95%) čine upravo zemlje članice EU. Marketinške aktivnosti izvan europskog prostora trebale bi se bazirati samo na elektroničkim medijima globalno dostupnim, što se prvenstveno odnosi na internetsko oglašavanje i društvene mreže (što će ovisiti i o regiji). Preostalih 10% sredstava za marketing alocira se na domaće turističko tržište koje bi trebalo osigurati bolje iskorištenje smještajnih i drugih turistički receptivnih kapaciteta u razdobljima izvan glavne ljetne turističke sezone, osobito od travnja do lipnja te u rujnu i listopadu.

Prema dostupnim podacima za 2014. godinu o udjelima vodećih 11 turistički emitivnih zemalja u ukupno ostvarenom broju noćenja turista u Novalji te korigiranjem tih udjela u odnosu na vrijednosti BDP-a po stanovniku i veličine ukupne populacije tih zemalja za 2015. godinu, za svaku od tri predložene jakosne skupine zemalja dobivena je uravnotežena distribucija sredstava za buduće marketinške aktivnosti. Unutar svake od jakosnih skupina predviđa se raspodjela po pripadajućim zemljama prema njihovoj kupovnoj moći i veličini tržišta mjerenu brojem stanovnika.

Slika 4. Distribucija sredstava za marketinške aktivnosti po jakosnim skupinama za destinaciju Novalja



U prvu, tradicionalno najvjerniju i najvrjedniju, jakosnu skupinu zemalja predlaže se usmjeriti najveće marketinške napore kako bi se zadržao rast pokazatelja vezanih uz taj segment potražnje. U toj skupini zemalja iz kojih je 2014. godine na području Novalje realizirano 64,8% svih noćenja turista, predviđa se alokacija 60% sredstava namijenjenih promociji.

U drugu jakosnu skupinu zemalja, po jačini dosadašnjeg tržišnog udjela, svrstavaju se emitivne zemlje iz bližeg okruženja koje su 2014. godine ostvarile zajednički udio u ukupno ostvarenim noćenjima turista od 15,5%. Za ta tržišta predviđa se raspodjela od 10% sredstava što ipak odskače od tržišnog udjela u noćenjima zbog usklađivanja s kupovnom moći stanovništva iz tih zemalja.

U treću jakosnu skupinu zemalja svrstavaju se daleka tržišta Europe koja su potrošački najmoćnija od svih zemalja koje značajnije posjećuju Novalju, a čine udio od 15% svih noćenja ostvarenih 2014. godine. Za ovu skupinu zemalja predviđa se raspodjela 20% sredstava, što je više od tržišnog udjela zbog usklađivanja s kupovnom moći stanovništva iz tih zemalja.

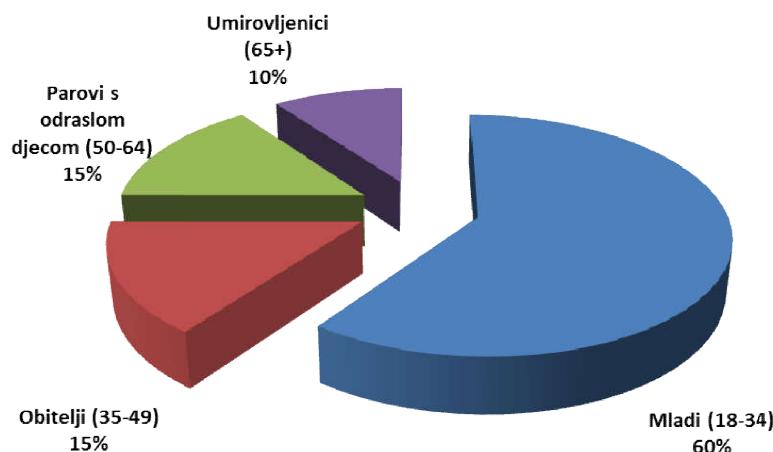
Prijedlog alokacije sredstava dodatno se obrazlaže sljedećim činjenicama:

- 1) Bez obzira na manjak hotelskih kapaciteta prva skupina zemalja je tradicionalno najveći korisnik kampova i privatnog smještaja, dakle, preko 80% svih smještajnih kapaciteta u Novalji.

- 2) Prema njihovoj kupovnoj moći, turistima iz druge jakosne skupine zemalja odgovara struktura postojećih smještajnih kapaciteta u Novalji.
- 3) Treća skupina turista, s udaljenijih emitivnih tržišta, uglavnom za svoj dolazak pretežno koriste zračni prijevoz, a tijekom boravka koristi hotelske kapacitete, kojih je u Novalji daleko premalo. Marketinške aktivnosti u narednom razdoblju treba usmjeriti na povećanje prepoznatljivosti destinacije na tim tržištima što bi trebalo osigurati potencijal te potražnje u budućnosti (poglavito putem sajmova na kojima sudjeluje Hrvatska turistička zajednica), čime će se istovremeno omogućiti i povećanje danas nedovoljne iskorištenosti postojećih hotela.
- 4) Četvrtom segmentu, a njega čine domaći posjetitelji, treba usmjeriti 10% sredstava iz već ranije navedenih razloga, a to je da upravo domaće tržište potražnje najbolje poznaje promatrani prostor i da će najprije prepoznati impuls lokalnih poduzetnika i drugih investitora u specijaliziranu turističku ponudu. U tom bi kontekstu domaća potražnja mogla poslužiti kao poluga razvoja upravo tih specijaliziranih turističkih proizvoda.

Sukladno dobroj strukturi turističke potražnje za Novaljom, naglasak u marketinškim aktivnostima treba i u narednih pet godina biti na privlačenju segmenta mladih kako bi sustav sveukupne turističke ponude u destinaciji, kao i kontinuitet generiranja pripadajućih ekonomskih učinaka, bio održiv u dugom roku. Iz tih razloga, a u kontekstu dobne segmentacije tržišta potražnje, nužno je za segment mladih odvojiti 60% sredstava promocije (uglavnom putem digitalnih medija), dok bi se prema segmentu obiteljskih turista usmjerilo 30% sredstava (kombinacija digitalnih i tiskanih medija), a preostalih 10% segmentu potražnje iznad 65 godina (dominantno tiskani mediji).

Slika 5. Distribucija sredstava za marketinške aktivnosti prema dobnim skupinama turista za destinaciju Novalja



Vezano uz prethodno, u ukupnim marketinškim aktivnostima na razini destinacije u privlačenju potražnje više kupovne moći posebnu pozornost treba obratiti na dva segmenta:

- 1) segment domaćih i inozemnih individualnih turista-istraživača, srednje životne dobi, više kupovne moći, sklene hedonizmu i ugađanju sebi te koji baš traže specijalizirane turističke proizvode (npr. kultura, eno-gastronomija, biciklizam) pa makar i u njihovim

začecima, cijene autentičnost, dolaze vlastitim automobilima, izrazito su mobilni, posjećuju destinacije u bilo koje doba godine i

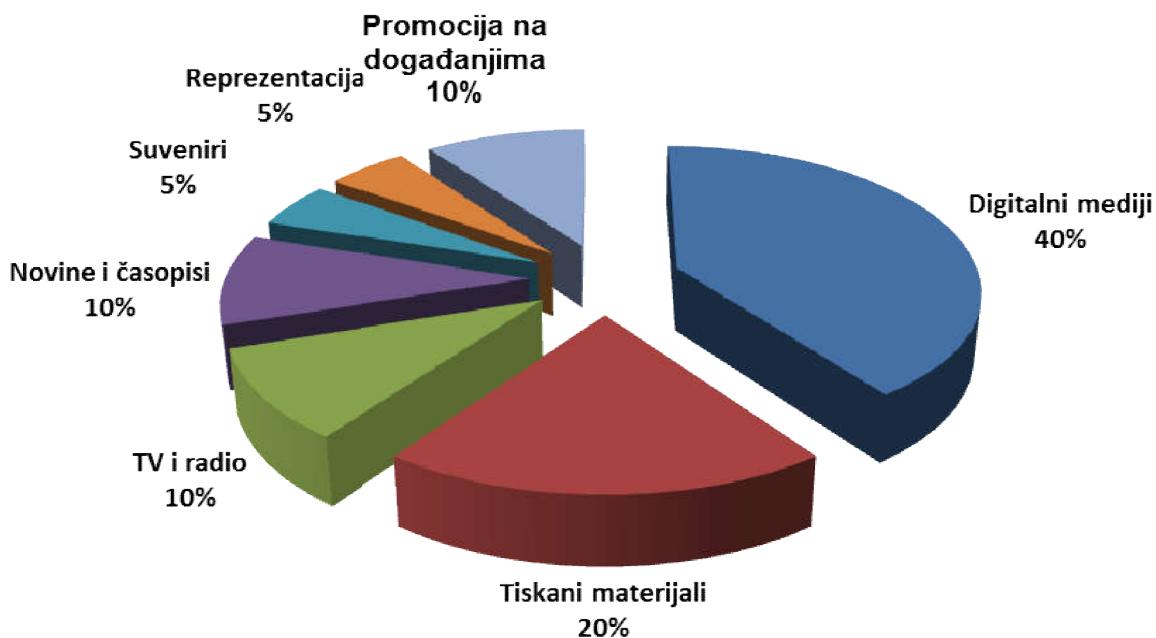
- 2) segment mlađih inozemnih turista koji dolaze u društvo, posredstvom specijaliziranih turističkih posrednika, zračnim prijevozom, vole istraživati okolicu unajmljenim prijevoznim sredstvima i naklonjeni su sportskim aktivnostima.

U alokaciji sredstava za promotivne aktivnosti predlaže se izrada ukupno sedam skupina promotivnih materijala i vezanih aktivnosti i to:

- 1) **Digitalni mediji** – uređivanje web stranica ukupne turističke ponude destinacije, unaprjeđivanje aktivnosti na društvenim mrežama (osobito *Facebook*, *Pinterest*, *Twitter*, *Instagram*), internetsko oglašavanje na stranicama s visokim frekvencijama posjećenosti (uključujući SEO i SEM strategije), oglašavanje na stranicama turističkih posrednika (npr. TUI, *Thomas Cook*, *Ibiza Travel*, *Club 18-30*) i aggregatora *on-line* turističke ponude (npr. *TripAdvisor*, *Expedia*, *Travelocity*, *Booking.com*, *Kayak*, *DealBase* i dr.), razvoj mobilnih aplikacija za specijaliziranu turističku ponudu i dr.;
- 2) **Tiskani materijali** – imidž brošura na razini destinacije i po pojedinim segmentima ponude (npr. plaže), mini-turistički vodiči (npr. eno-gastronomija), turističke karte (osnovne geografske karte područja s turistički značajnim mjestima A3 formata za podjelu u TIC-u), preklopne karte (biciklističke, pješačke i planinarske rute), plakati (standardni i jumbo), press mape i dr.;
- 3) **TV i radio** – povremeno oglašavanje na popularnim satelitskim TV programima koje prate mladi (npr. MTV, *4Music*, *Eurosport*) i na TV programima koji promoviraju putovanja (npr. *Travel Channel*, *National Geographic*, *Discovery*) te oglašavanje na popularnim radio postajama u Hrvatskoj (npr. *Narodni*, *Otvoreni*, *Antena*, *Enter*);
- 4) **Novine i časopisi** – poticanje na pisanje reportaža novinara (iz FIJET udruženja) o Novalji u inozemnim tjednim i mjesечно publikacijama, oglašavanje specijalizirane turističke ponude u specijaliziranim časopisima (za npr. eno-gastronomiju, biciklizam, nautiku, ronjenje i dr.), oglašavanje u *In-flight* časopisima (npr. *Ryanair*, *Croatia Airlines* i dr.);
- 5) **Suveniri s vizualima brenda destinacije** – izrada kemijskih olovaka, poklon vrećica (papirnatih i platnenih), uramljenih mini-čipki, vezica (za ključeve i mobilne telefone), USB memorija, ručnika, kišobrana, rokovnika, balona, bedževa i dr.;
- 6) **Reprezentacija** – ugošćavanje novinara, sportaša, umjetnika, kuhara, blogera i drugih važnih osoba iz javnog života koji privlače pozornost i potiču medijsku pozornost;
- 7) **Oglašavanje na događanjima** – sudjelovanje na domaćim i inozemnim sajmovima (npr. nautike, turizma, slobodnog vremena i dr.), organizacija i sudjelovanje na odabranim kulturnim i sportskim događanjima, sponzorstva i pokroviteljstva otočnih događanja itd.

U tom smislu predviđa se sljedeća distribucija sredstava po medijima i promotivnim aktivnostima:

Slika 6. Distribucija sredstava za marketinške aktivnosti prema vrsti medija i promotivnim aktivnostima za destinaciju Novalja



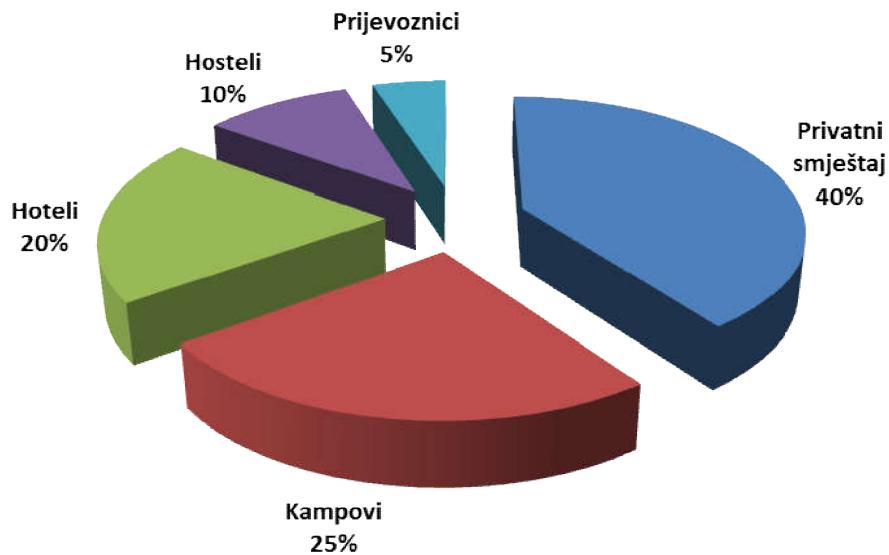
U izradi tiskanih materijala, koji sadržajno i grafički moraju biti usklađeni s informacijama i oblikovanjem digitalnih medija, predlaže se izrada sljedećih tiskanih brošura:

- opća promotivna i informativna (imidž) brošura o destinaciji Novalja,
- promotivne i informativne (imidž) brošure za Grad Novalju, potez Novalja-Lun, Staru Novalju te potez Caska-Metajna,
- smještajne mogućnosti na području destinacije Novalja,
- prometna dostupnost (do destinacije i unutar nje), te
- prema pojedinim atrakcijama i turističkim proizvodima:
 - plaže,
 - kultura,
 - eno-gastronomija,
 - sportska rekreacija i pustolovina,
 - događanja.

U pogledu jezične strukture, predlaže se tisk materijala na hrvatskom, engleskom, njemačkom, slovenskom, talijanskom, češkom i poljskom jeziku s obzirom na njihove udjele u ostvarenom broju noćenja i veličini tržišta.

Imajući u vidu tendenciju daljnje izgradnje privatnog smještaja, predlaže se udruženo oglašavanje privatnog smještaja na razini destinacije (u svim oblicima komuniciranja) kojem bi u tu svrhu bilo dodijeljeno 40% predviđenih sredstava, kampovima 25%, hotelima 20%, hostelima 10% sredstava, dok bi preostalih 5% sredstava trebalo usmjeriti na udruženo oglašavanje prijevoznika na području destinacije, uključujući i informacije o vanjskoj prometnoj dostupnosti (autobusni, brodski i zračni promet).

Slika 7. Distribucija sredstava za marketinške aktivnosti udruženog oglašavanja za destinaciju Novalja



Na kraju, tiskani promotivni materijali bi se distribuirali posredstvom turističkih agencija, sajmova, unutar prostorija Turističke zajednice grada Novalje, prijevoznim sredstvima (autobusi, zrakoplovi, katamarani) i dr.

12 Zaključna razmatranja

Razvoj turizma u Gradu Novalji, ali i na otoku Pagu u cjelini čini se, jednoznačno određuje zakret destinacije prema diversificiranoj strukturi ciljnih postojećih i novih potrošačkih segmenta, njima prilagođenoj, sadržajno bogatijoj i kvalitativno unaprijeđenoj održivoj ponudi turističkih sadržaja, iskustava i doživljaja te sukladnoj promjeni imidža Grada. U svjetlu postojanja različitih pa i suštinski neusklađenih interesa različitih interesnih skupina, a posljedično i različitih scenarija mogućeg razvoja destinacije, osobito se u lokalnoj zajednici i kod njenih dionika učvrstio stav da koncepcija razvojno propulzivne Novalje (i otoka Paga u cjelini) nema stvarne alternative. Taj temeljni zahtjev, inauguriran *Masterplanom turizma Grada Novalje – Strateškim planom destinacije do 2025. godine* kao najsadržajnijim i najobuhvatnijim raspoloživim, razvoju turizma usmjerenim strateškim dokumentom Grada (a djelomično i otoka), bitno je koncepcijski i metodološki odredio i ovaj razradbeni i dijelom provedbeni dokument - *Strateški marketinški plan turizma Grada Novalje za razdoblje 2016.-2020.*

Strateški marketinški plan kontekstualan je i operativan dokument. Njegovu zadaću, ulogu, sadržaj, metodologiju ali i ograničenja bitno određuju dokumenti 'višeg reda', osobito spomenuti Masterplan, te je njegov razvoj i dosege najbolje odrediti logikom 'lijevka' kojim se zadani sadržaji sve konkretnije, ali sadržajno i uže transformiraju u operativne marketinške planske aktivnosti turizma u destinaciji. Zbog toga je ovaj dokument jače određen strukovnom komponentom, a manje usklađivanjem i potrebom uravnoteživanja interesa različitih dionika: ukratko, težište je manje na traženju odgovora na pitanje 'što' i 'zašto' učiniti, a više na traženju kreativnih odgovora na pitanja 'kako', 'kada' i 'koliko'. Zato je za autorski tim važno bilo potvrditi ispravnost nalaza, ali i očekivanja da se novi razvojni ciklus može ostvariti (i.) realnom usmjerenošću i osloncem na poduzetništvo i investicije; (ii.) temeljem razvijene samosvesti lokalne zajednice koja želi upravljati ukupnim resursima destinacije na način koji pridonosi dugoročnom i održivom blagostanju; (iii.) jačanjem tradicije suradnje i zajedništva koja omogućava da se otok Pag motri kao cjelovita destinacija, koju tvori više mikroregija, što vodi prevladavanju postojećeg prostorno-funkcionalnog i administrativnog dualizma. Prethodnim elementima treba dodati i (iv.) potrebu jake potpore gradske administracije i javnog sektora u odnosu na razvojne odnosno investicijske projekte.

Marketinškim su planom (na podlozi prethodno artikuiranih misije i vizije destinacije) prepoznata tri strateška cilja: (i.) postupno tržišno (re)pozicioniranje razvojem nekoliko novih specijaliziranih turističkih proizvoda koji će destinaciju diferencirati od konkurenčije te smanjiti dominantnost proizvoda *sunca i mora i party turizma*; (ii.) proširenje obuhvata ciljnih segmenta potražnje čime bi se povećao interes za razvojem različitih turističkih proizvoda, a posljedično bi se produljila turistička sezona, povećala iskorištenost smještajnih kapaciteta, stvorili uvjeti za podizanje kvalitete usluga, povećalo i pozitivno utjecalo na zapošljavanje, povećali prihodi i sl.; (iii.) potrebno je osnažiti načela održivog razvoja te ih sustavno ugraditi u sve marketinške (i druge) aktivnosti, što omogućava trajno očuvanje prirodnih bogatstava i kulturnih vrijednosti, poboljšanje gospodarskih mogućnosti i konačno, stvaranje optimalnih uvjeta za razvoj turizma.

Turistički su proizvodi diferencirani na *ključne* (obuhvaćajući postojeće i etablirane proizvode

– odmorišni, *party* i donekle, kamping turizam), proizvode koji su prisutni i s *izraženim potencijalom dalnjeg rasta* (sportski, eno-gastronomski i kulturni turizam) kao i turističke proizvode u *nastajanju* (poslovni, nautički, zdravstveni i ribolovni turizam). Njihov razvoj međutim, bitno određuju pridružena im strateška tržišta potražnje, analizirana napose po kriterijima zemlje porijekla turista, njihove dobi, motivacije za dolazak i izbora smještajnog objekta u destinaciji. Temeljem gotovo potpune dominacije stranih turista definirane su tri jacosne skupine zemalja kao emitivnih tržišta (domaći gosti čine zasebnu kategoriju), a provedenom segmentacijom tržišta potražnje (prema psihografskim obilježjima turista u nadolazećem srednjem roku) identificirana su četiri dobna segmenta (i.) segment mladih u dobi od 18 do 34 godina, (ii.) segment obiteljskih turista u dobi od 35 do 49 godina, (iii.) segment parova s odraslim djecom u dobi od 50 do 64 godine i (iv.) segment zlatne dobi (65+ godina). Prema motivaciji u podlozi odluke o posjeti Novalji, moguće je tržište potražnje segmentirati na nekoliko ciljnih skupina, tj. na odmorišne i *party* turiste, na sportske, kulturne i poslovne turiste, kao i na nautičare.

Osim strateških tržišta potražnje, kao strateški prioriteti u razvoju turističkog proizvoda Novalje strateškim su marketinškim planom prepoznati brendiranje turističke destinacije (razvoj vizuala brenda proces je koji se odvija paralelno s razvojem ovog strateškog marketinškog plana turizma), uvažavanje načela održivog razvoja i unaprjeđenje ljudskih potencijala, kao ključne poluge razvoja, osobito u svjetlu kompleksnosti problema zapošljavanja za turističke potrebe, za koje treba naći odgovarajuća rješenja.

Operacionaliaciji strateškog marketinškog plana i razvoju njegove akcijske razine metodološki prethodi i definiranje *strateških marketinških ciljeva turističke ponude* Novalje. Ističu se povećanje obujma turističkog prometa, pozitivan utjecaj na produljenje turističke sezone, povećanje prosječne dnevne potrošnje turista, povećanje zapošljavanja i pojačavanje imidža Novalje kao poželjne turističke destinacije.

Prognozira se da će povećanje obujma turističkog prometa za plansko razdoblje do 2020. godine izraženo u noćenjima iznositi između 5 i 7%, što prepostavlja da će Novalja u zadnjoj planskoj godini na podlozi boljeg iskorištenja postojećih kapaciteta ostvariti gotovo 2 milijuna noćenja. Istraživanjem mogućeg pozitivnog utjecaja na produljenje turističke sezone (osobito u lipnju i rujnu) redefinirano je polazno pitanje, te je aktualizirano povećanje prometa u „špici sezone“ (za što postoje znatne mogućnosti). Za znatnije povećanje turističkog prometa u nedovoljno korištenim sezonskim mjesecima (lipanj i rujan, pa i za razdoblje listopad-svibanj) tek treba potražiti kvalitetna marketinška rješenja, usko povezana sa strukturonim smještajnim kapacitetima (preko 80% smještajnih kapaciteta Novalje čine privatni smještaj, s relativno slabom iskorištenošću smještajnih kapaciteta od nepunih 52 dana godišnje, te kampovi s njihovom prosječnom iskorištenošću preko tri mjeseca godišnje).

Prosječna dnevna potrošnja turista trebala bi porasti za 20% do 2025. godine, što međutim, ovisi o povećanju smještajnih kapaciteta u hotelima za 2.000 postelja i podizanju iskorištenosti hotelskih kapaciteta na 40%, kampova na 27% i obiteljskog smještaja na 22% u uvjetima produženja turističke sezone na 6 do 7 mjeseci. Također, potrebno je računati i na utjecaj činitelja kakvi su tržišno pozicioniranje destinacije, kvaliteta i obujam turističke ponude, sezonalnost, udaljenost od emitivnih tržišta, očuvanost i uređenost okoliša, brojnost i kvaliteta radne snage, orijentacija prema određenim segmentima potražnje uzimajući u obzir ciljna

emitivna tržišta, segmentaciju potražnje prema različitim karakteristikama, cjenovno pozicioniranje proizvoda odnosno destinacije i sl.

Povećanje zapošljavanja determinirano je demografskom, prije svega starosnom i obrazovnom, strukturom stanovništva koje su iznad odnosno ispod nacionalnog prosjeka. Važan je i utjecaj strukture smještajnih kapaciteta, s posljedicama na potražnju za obrazovnom razinom i stručnosti za obavljanje poslova. Utvrđeno je da nedostatak hotelskih kapaciteta, ali i sezonalnost u ostvarenju turističkog prometa na razini godine umanjuju mogućnosti za zapošljavanje kvalitetno obrazovanih menadžerskih i operativnih ljudskih resursa. S druge strane, suficit u broju postelja u privatnom smještaju ne doprinosi porastu potrebe za obrazovanim osobljem. Također, razvijena ponuda *party* turizma i kampova kao i znatan broj turističkih agencija, ali i velik (potencijalno sve veći) broj poduzetničkih projekata koji šire sve oblike turističke ponude, svakako mogu doprinijeti povećanju zapošljavanja.

Unaprjeđenje imidža Novalje kao destinacije usko je povezano s razvojnim i marketinškim (tržišnim) pristupom repozicioniranja destinacije. Visoko potentni turistički proizvodi trebaju u kraćem vremenskom razdoblju pojačano biti prisutni u promotivnim aktivnostima, a potrebna je povećana agresivnost u stvaranju imidža na tržištu.

Definiranje strateških marketinških ciljeva turističke ponude odnosno prioriteta marketinških aktivnosti pretpostavkom je oblikovanju operativnih marketinških planova do 2020. godine. Utvrđena su tri vremenska razdoblja unutar kojih se takve aktivnosti mogu optimalizirati: (i.) u 2016. godini, osvježavanje sadržaja postojećih instrumenata promocije (brošura, web stranica, društvene mreže i dr.); (ii.) u 2017. i 2018. godini, težište na postojećim turističkim proizvodima – odmorišnom, *party*, camping, sportskom, eno-gastronomskom i kulturnom turizmu; (iii.) u 2019. i 2020. godini, težište na postojećim turističkim proizvodima i na proizvoda u nastajanju – poslovnom, nautičkom, zdravstvenom i ribolovnom turizmu.

U petogodišnjem razdoblju (2016.-2020.) provedbe Strateškog marketinškog plana turizma i ostvarivanja njegovih strateških ciljeva, identificirane su i preporučene 32 operativne marketinške aktivnosti. Njihovu koordinaciju trebala bi preuzeti Turistička zajednica Grada Novalje (odnosno buduća DMO), a uz TZ kao koordinatora, u realizaciji postavljenih ciljeva važnu ulogu imaju i Grad Novalja, pružatelji turističkih usluga, obrazovni sustav, neprofitne udruge i lokalno stanovništvo.

U planskom razdoblju se od sveukupno predviđenih sredstava za marketinške aktivnosti predlaže alokacija sredstava u visini od 80% za one marketinške aktivnosti koje samostalno provodi TZ Grada Novalje, a preostalih 20% sredstava alocirati u budžet za udruženo oglašavanje kojim TZ Grada Novalje zajedno sa zainteresiranim dionicima-partnerima promotivno nastupa na tržištu.

Strateškim se planom predviđa odabir promotivnih aktivnosti prema ciljnim tržištima, s osobitom naglaskom na postojeće i proizvode u nastajanju, na dobne skupine turista i na zemlje prema porijeklu turista. Opća je preporuka da se ostvari alokacija ukupno raspoloživih sredstava za marketinške aktivnosti u odnosu 90%:10% u korist inozemnog (poglavito europskog) tržišta, što odražava izrazitu sezonsku koncentraciju turističkog prometa na području Novalje i težnje dionika mikroregionalnog turističkog tržišta prema produljenju turističke sezone.

Sredstva namijenjena promociji na domaćem turističkom tržištu u funkciji su osiguravanja boljeg iskorištenja smještajnih i drugih turistički receptivnih kapaciteta u razdobljima izvan glavne ljetne turističke sezone, osobito od travnja do lipnja te u rujnu i listopadu.

Sukladno postojećoj artikulaciji turističkih proizvoda i dobnoj strukturi turističke potražnje za Novaljom, predlaže se da se za segment mladih odvoji 60% sredstava promocije (uglavnom digitalni mediji), za segment obiteljskih turista 30% sredstava (kombinacija digitalnih i tiskanih medija) i 10% za segment potražnje iznad 65 godina (dominantno tiskani mediji).

Također, alokacijom sredstava za promotivne aktivnosti obuhvatilo bi se sedam skupina promotivnih materijala i vezanih aktivnosti i to: (i.) digitalni mediji (40%), (ii.) tiskani materijali, s detaljnom razradom, a informacijski i oblikovno usklađeni s digitalnim medijima (20%), (iii.) TV i radio (10%), (iv.) novine i časopisi (10%), (v.) suveniri s vizualima brenda destinacije (5%), (vi.) reprezentacija (5%) i (vii.) oglašavanje na događanjima (10%).

Na podlozi važnosti udruženog oglašavanja, privatnom bi smještaju na razini destinacije (u svim oblicima komuniciranja) bilo dodijeljeno 40% predviđenih sredstava, kampovima 25%, hotelima 20%, hostelima 10% sredstava i 5% sredstava prijevoznicima na području destinacije, uključujući i informacije o vanjskoj prometnoj dostupnosti (autobusni, brodski i zračni promet).

13 Korišteni izvori

(zadnja provjera dostupnosti svih internetskih izvora: 8.3.2016.)

- Capra, F. (1991),** „*Wendezeit – Bausteine für ein neues Weltbild*“, dtv, München, S. XI-XII.
- Državni zavod za statistiku (2000),** „*Statističko izvješće – Turizam u 1999.*“, Br. 1104, Zagreb.
- Državni zavod za statistiku (2010),** „*Statističko izvješće – Turizam u 2009.*“, Br. 1408, Zagreb.
- Državni zavod za statistiku (2012),** „*Popis stanovništva 2011.*“, Zagreb. dostupno on-line na: www.dzs.hr.
- Državni zavod za statistiku (2014),** „*Statistički ljetopis Republike Hrvatske 2014.*“, Zagreb.
- Državni zavod za statistiku (2015),** „*Statističko izvješće – Turizam u 2014.*“, Br. 1539, Zagreb.
- Državni zavod za statistiku (2015b),** „*Turizam u primorskim gradovima i općinama u 2014.*“, DZS, Zagreb.
- Državni zavod za statistiku (2016),** „*Dolasci i noćenja turista u 2015.*“, Priopćenje, God. LII, Br. 4.3.2., Zagreb, dostupno on-line na: http://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2015/04-03-02_01_2015.htm
- Ekonomski fakultet Rijeka i Grad Novalja (2010),** „*Strategija gospodarskog razvijanja Grada Novalje 2010-2020.*“, Rijeka-Novalja.
- El-Namaki, M.S.S. (1992),** „*Creating a Corporate Vision*“, *Long Range Planning*, Vol. 25, No. 6, str. 25-29.
- European Commission (2006),** „*Innovation in Tourism: How to Create a Tourism Learning Area, The Handbook: Developing Thematic, Destination-Level and Regional Tourism Knowledge Networks*“, Enterprise and Industry Directorate-General, Tourism Unit, Luxembourg.
- Faričić, J. (2003),** „Otok Pag na starim kartografskim prikazima“, *Geoadria*, Vol. 8, No. 1, str. 47-126.
- Fyall, Alan & Brian Garrod (2011),** „*Tourism Marketing: A Collaborative Approach*“, *Aspects of Tourism*, Vol. 18, Clevedon, Buffalo, Toronto: Channel View Publications.
- Grad Novalja i Ekonomski fakultet Rijeka (2010),** „*Strategija gospodarskog razvijanja Grada Novalje 2010-2020.*“, Rijeka i Novalja: Ekonomski fakultet Rijeka i Grad Novalja.
- Grad Novalja (2015),** „*Izmjene i dopune prostornog plana uređenja Grada Novalje 2015.*“, Novalja.
- Grad Novalja (2015),** „*O Gradu Novalji*“, dostupno on-line na: www.novalja.hr/index.php?page=5.
- Grad Novalja (2015),** „*Strategija ukupnog razvoja Grada Novalje 2016.-2020.*“, prosinac, 2015. godine - konačna radna verzija, Novalja.
- Grad Novalja i Institut za turizam (2014),** „*Masterplan turizma Grada Novalje – Strateški plan destinacije do 2025. godine*“, Zagreb.
- Horwath HTL (2013),** „*Operativni priručnik za primjenu modela destinacijske menadžment organizacije (DMO)*“, pripremljeno za Glavni ured Hrvatske turističke zajednice, prosinac, 2013., Zagreb.
- Hrvatska narodna banka (2015),** „*Bilten*“, god. 21, br. 220, Zagreb.
- Hrvatska turistička zajednica (2014),** „*Strateški marketinški plan hrvatskog turizma za razdoblje 2014.-2020.*“, THR i Horwath HTL, Zagreb.
- Institut za turizam (2015),** „*Tomas ljeto 2014. – Stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj*“, Zagreb.

reb.

- Ličko-senjska županija (2008)**, „*Turistički masterplan za Karlovačku i Ličko-senjsku županiju*“, Institut za turizam, Zagreb.
- Ličko-senjska županija (2010)**, „*Županijska razvojna strategija Ličko-senjske županije 2011. – 2013.*“, prosinac 2010., Gospić.
- Lončar, N. (2009)**, „*Geomorfološka regionalizacija srednjeg i južnog dijela otoka Paga*“, *Geoadria*, Vol. 14(1), str. 5-25.
- Ministarstvo turizma RH (2009)**, „*Pravilnik o proglašavanju turističkih općina i gradova i o razvrstavanju naselja u turističke razrede*“, Ministarstvo turizma, Zagreb
- Ministarstvo turizma RH (2013)**, „*Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine*“, Ministarstvo turizma i Institut za turizam, Zagreb
- Ministarstvo turizma RH (2014)**, „*Satelitski račun turizma RH za 2011. godinu i izračun neizravnih i ukupnih učinaka turizma u RH*“, Institut za turizam, Zagreb
- Ministarstvo turizma RH (2015)**, „*Turizam u brojkama 2014.*“, Zagreb. Dostupno on-line na: www.mint.hr/UserDocsImages/150701_Turizam014.pdf
- Ministarstvo turizma RH (2016)**, „*Turistički promet od siječnja do prosinca 2016. godine*“, Zagreb. Dostupno on-line na: http://www.mint.hr/UserDocsImages/160219_tpromet015.pdf
- Ministarstvo vanjskih poslova i europskih integracija (2005)**, „*Englesko-hrvatski glosar ban karstva, osiguranja i ostalih finansijskih usluga*“, Zagreb: Ministarstvo vanjskih poslova i europskih integracija.
- Morrison, A.M. (2013)**, „*Marketing and Managing Tourism Destinations*“, Oxon: Routledge.
- Sabor RH (2013)**, „*Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine*“, Narodne novine, br. 55, Zagreb.
- Stacey, R. D. (1997)**, „*Strateški menedžment i organizacijska dinamika*“, Zagreb: Mate.
- Sugio, K. (2005)**, „*A consideration on the definition of the setting and management/protection measures for cultural routes*“, u zborniku radova s ICOMOS 15th General Assembly and scientific symposium „Monuments and sites in their setting – conserving cultural heritage in changing townscapes and landscapes“, Xi'an, Kina.
- Svjetska banka (2016)**, „*GDP per capita (current US\$)*“ dostupno on-line na: <http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD>
- Turistička zajednica Grada Novalje (2015)**, „*Analiza turističke sezone 2015. godine*“, studeni 2015., Novalja.
- Turistička zajednica Grada Novalje (2016)**, „*Projekcija proračuna TZ Grada Novalje za razdoblje 2016.-2020.*“, ožujak 2016., Novalja.
- United Nations Environment Programme & World Tourism Organization (2005)**, „*Making Tourism More Sustainable – A Guide for Policy Makers*“, Paris: Joint Publication of UNEP & WTO.
- United Nations World Tourism Organization (2015)**, „*Tourism Highlights 2015 Edition*“, Madrid: UNWTO, dostupno on-line na: <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284416899>
- Urbanistički institut Hrvatske (2007)**, „*Prostorni plan uređenja Grada Novalje*“, Zagreb.
- Urbanistički zavod grada Zagreba i Zavod za prostorno uređenje Ličko-senjske županije (2011)**, „*Prostorni plan županije Ličko-senjske županije*“, Zagreb-Gospić
- Zadarska županija, Turistička zajednica Zadarske županije i Razvojna agencija Zadarske županije (2013)**, „*Glavni plan razvoja turizma Zadarske županije 2013-2023.*“, Zadar

Drugi izvori

Booking.com – www.booking.com
Državni zavod za statistiku – www.dzs.hr
Google Analytics
Grad Novalja – www.novalja.hr
Hrvatska narodna banka – www.hnb.hr
Hrvatska turistička zajednica – www.croatia.hr
Institut za turizam – www.itzg.hr
Kamping udruženje Hrvatske – www.camping.hr
Ministarstvo turizma Republike Hrvatske – www.mint.hr
Narodne novine – www.nn.hr
TripAdvisor – www.TripAdvisor.com
Turistička zajednica Grada Novalje – www.visitnovalja.hr
Turistička zajednica Grada Paga – www.tzgpag.hr
UN World Tourism Organization – www.unwto.org

14 Privici

Privitak 1: Analiza službene web stranice TZ Grada Novalje: pregled na 1.000 stranica (2015)

rb	Page	Pageviews	Unique Pageviews	Avg. Time on Page	Entrances	Bounce Rate	Exit
	ukupno / prosječno po stranici	341.776	255.146	00:01:11	160.300	66,07%	46,90%
1	eng/	136.931	110.193	00:02:26	108.974	73,91%	72,49%
2	/hr	24.925	17.442	00:01:17	15.526	54,66%	50,87%
3	/hr/eventi	5.650	3.067	00:00:56	1.402	31,53%	28,07%
4	/de	4.070	2.760	00:00:54	1.861	32,17%	36,00%
5	/beaches	3.633	2.269	00:00:50	356	56,46%	24,14%
6	/webcam	3.331	2.816	00:01:26	541	64,26%	49,83%
7	/events	2.843	1.994	00:01:05	273	55,31%	31,94%
8	/accommodation	2.343	1.667	00:00:50	167	58,68%	24,07%
9	/it	2.198	1.673	00:01:12	766	48,69%	46,09%
10	/sl	1.880	1.167	00:00:38	800	21,60%	28,03%
11	/sl/dogodki	1.743	886	00:00:55	546	30,04%	27,88%
12	/hr/korisne-informacije	1.627	1.244	00:01:22	846	64,12%	58,39%
13	/hr/informacije-za-iznajmljivace	1.572	963	00:02:18	189	26,80%	35,11%
14	/gastronomij	1.523	1.106	00:01:00	170	61,76%	29,55%
15	/hr/plaze	1.438	680	00:00:32	124	35,48%	13,98%
16	/it/le-spiagge	1.306	535	00:00:44	180	31,11%	14,01%
17	/it/eventi	1.261	750	00:01:05	638	42,79%	40,76%
18	/cs	1.157	732	00:00:55	318	26,42%	24,11%
19	/hr/smjestaj	1.090	619	00:00:36	36	31,43%	13,39%
20	/de/strande	1.061	500	00:00:45	52	46,15%	11,40%
21	/zrce-beach	963	799	00:00:56	265	55,09%	34,79%
22	/hr/zabava-na-zrcu	962	701	00:01:42	554	51,62%	56,65%
23	/fr	924	669	00:00:47	458	30,57%	31,82%
24	/hr/gastronomija	845	499	00:00:35	53	32,08%	13,02%
25	/it/divertimento-zrce	700	494	00:01:52	420	56,43%	55,14%
26	/hr/lokacija/zupna-crkva-sv-katarine	665	452	00:01:19	442	59,05%	63,76%
27	/babe-beach	623	497	00:00:58	173	45,66%	26,65%
28	/useful-information	576	468	00:01:23	94	50,00%	36,46%
29	/it/linee-autobus	567	307	00:01:54	214	18,22%	42,50%
30	/centuries-old-olive-grove	563	454	00:01:10	336	48,51%	48,85%

Izvor: Google Analytics, 13.01.2016.g.

Privitak 2: Analiza službene web stranice TZ Grada Novalje: pregled po zemljama (2015)

rb	Country	Sessions	% New Sessions	New Users	Bounce Rate	Pages / Session	Avg. Session Duration
	ukupno/prosijek	160.451	54,75%	87.844	66,07%	2,13	00:01:21
1	Croatia	126.874	49,77%	63.139	71,09%	1,79	00:01:12
2	Italy	5.760	69,01%	3.975	48,33%	3,15	00:02:01
3	Germany	4.516	69,11%	3.121	44,64%	3,92	00:02:12
4	Slovenia	3.947	63,87%	2.521	39,02%	3,77	00:01:48
5	United Kingdom	2.455	85,87%	2.108	39,59%	3,32	00:01:47
6	United States	2.008	96,61%	1.940	78,93%	1,45	00:00:36
7	Czech Republic	1.845	66,07%	1.219	28,13%	5,24	00:02:41
8	France	1.446	76,49%	1.106	39,76%	4,06	00:02:30
9	Austria	1.419	51,94%	737	48,91%	3,07	00:01:43
10	Slovakia	1.131	55,97%	633	45,53%	4,06	00:02:05
11	Poland	1.109	70,78%	785	30,21%	4,44	00:02:30
12	(not set)	974	97,84%	953	85,22%	1,2	00:00:21
13	Switzerland	584	71,75%	419	47,77%	3,41	00:01:49
14	Brazil	544	96,14%	523	46,14%	1,93	00:00:36
15	Hungary	538	71,38%	384	32,16%	4,86	00:02:51
16	Bosnia & Herzegovina	455	67,69%	308	45,05%	3,37	00:01:46
17	Netherlands	389	81,75%	318	48,59%	3,29	00:01:34
18	Belgium	361	72,30%	261	40,72%	4,64	00:02:35
19	China	311	98,71%	307	89,39%	1,01	00:00:14
20	Sweden	307	66,45%	204	39,41%	4,33	00:02:01
21	Serbia	280	76,79%	215	37,14%	3,68	00:02:08
22	Ireland	274	77,01%	211	36,50%	3,94	00:02:51
23	Canada	251	73,31%	184	45,42%	2,73	00:01:16
24	Spain	231	83,12%	192	48,92%	2,81	00:01:44
25	Australia	190	87,37%	166	51,58%	2,15	00:01:10
26	Russia	181	45,30%	82	77,35%	1,48	00:00:32
27	India	164	85,98%	141	57,32%	2,76	00:02:05
28	Japan	137	97,08%	133	83,21%	1,28	00:00:28
29	South Korea	83	100,00%	83	85,54%	1,07	00:00:30
30	Norway	79	86,08%	68	46,84%	4,61	00:01:17
31	Denmark	77	85,71%	66	40,26%	4,48	00:03:18
32	Egypt	70	67,14%	47	60,00%	2	00:02:26
33	Indonesia	66	90,91%	60	36,36%	1,94	00:00:22
34	Mexico	66	93,94%	62	56,06%	1,88	00:00:41
35	Portugal	65	90,77%	59	40,00%	3,68	00:01:27
36	Romania	60	90,00%	54	38,33%	3,72	00:01:51
37	Argentina	59	91,53%	54	50,85%	2,02	00:00:45
38	Macedonia (FYROM)	56	89,29%	50	30,36%	7,55	00:03:13
39	Turkey	51	98,04%	50	56,86%	2,16	00:01:23
40	Taiwan	49	95,92%	47	65,31%	1,96	00:00:54
41	Israel	48	72,92%	35	43,75%	2,9	00:02:34
42	Finland	42	90,48%	38	40,48%	3,43	00:02:13
43	Kenya	40	72,50%	29	27,50%	3,72	00:01:51
44	Luxembourg	39	74,36%	29	25,64%	5,69	00:02:27
45	Greece	38	86,84%	33	52,63%	2,34	00:01:29
46	Malta	37	67,57%	25	43,24%	4,16	00:03:25
47	United Arab Emirates	34	94,12%	32	41,18%	3,15	00:01:03
48	Algeria	33	78,79%	26	54,55%	3,61	00:01:53
49	South Africa	31	96,77%	30	58,06%	1,97	00:00:44
50	Montenegro	30	90,00%	27	43,33%	2,23	00:00:42
51	Philippines	28	92,86%	26	60,71%	1,79	00:01:52
52	Bulgaria	26	73,08%	19	42,31%	13,5	00:03:17
53	Morocco	26	96,15%	25	65,38%	3,35	00:01:23
54	Ukraine	26	88,46%	23	73,08%	1,42	00:01:03
55	Singapore	25	96,00%	24	64,00%	2,08	00:01:28
56	Colombia	24	100,00%	24	75,00%	1,5	00:00:29
57	Lithuania	23	78,26%	18	43,48%	3,13	00:01:16
58	New Zealand	22	81,82%	18	50,00%	4,18	00:02:54

Strateški marketinški plan turizma grada Novalje za razdoblje 2016.-2020.

rb	Country	Sessions	% New Sessions	New Users	Bounce Rate	Pages / Session	Avg. Session Duration
59	Nigeria	21	85,71%	18	57,14%	2,1	00:01:52
60	Chile	17	88,24%	15	52,94%	2,24	00:00:41
61	Malaysia	17	100,00%	17	52,94%	1,47	00:00:01
62	Pakistan	17	76,47%	13	76,47%	1,41	00:00:22
63	Thailand	17	100,00%	17	58,82%	1,47	00:00:18
64	Saudi Arabia	15	86,67%	13	46,67%	2,07	00:02:31
65	Benin	14	92,86%	13	42,86%	2,36	00:00:41
66	Estonia	14	85,71%	12	14,29%	5,36	00:06:56
67	Latvia	14	64,29%	9	35,71%	2,71	00:00:38
68	Peru	14	100,00%	14	64,29%	1,5	00:00:11
69	Vietnam	14	100,00%	14	100,00%	1	00:00:00
70	Ecuador	11	100,00%	11	36,36%	1,73	00:00:07
71	Kosovo	11	90,91%	10	36,36%	2,27	00:00:40
72	Hong Kong	10	100,00%	10	50,00%	3	00:00:49
73	Tunisia	10	80,00%	8	30,00%	4,6	00:02:16
74	Uruguay	10	80,00%	8	60,00%	2,9	00:00:47
75	Georgia	9	88,89%	8	44,44%	2	00:00:29
76	Iran	9	100,00%	9	88,89%	1,11	<00:00:01
77	Kazakhstan	9	66,67%	6	100,00%	1	00:00:00
78	Venezuela	9	100,00%	9	100,00%	1	00:00:00
79	Cyprus	8	100,00%	8	62,50%	1,75	00:01:19
80	Lebanon	8	87,50%	7	62,50%	1,75	00:00:54
81	Albania	7	100,00%	7	57,14%	2,29	00:04:02
82	Côte d'Ivoire	7	71,43%	5	28,57%	1,71	00:00:08
83	Costa Rica	7	100,00%	7	85,71%	0,86	00:00:00
84	Jersey	6	83,33%	5	66,67%	1,83	00:00:28
85	Kuwait	6	83,33%	5	33,33%	2	00:00:07
86	Mauritius	6	83,33%	5	33,33%	2,17	00:01:42
87	Qatar	6	100,00%	6	50,00%	4,33	00:01:19
88	Uganda	5	40,00%	2	60,00%	1,4	00:00:01
89	Ghana	4	100,00%	4	100,00%	1	00:00:00
90	Jordan	4	75,00%	3	100,00%	1	00:00:00
91	Madagascar	4	100,00%	4	50,00%	3,5	00:00:23
92	Senegal	4	100,00%	4	50,00%	1,5	00:00:13
93	Angola	3	100,00%	3	100,00%	1	00:00:00
94	Azerbaijan	3	100,00%	3	33,33%	5,67	00:03:45
95	Belarus	3	100,00%	3	66,67%	2	00:03:18
96	Cape Verde	3	100,00%	3	66,67%	1,33	<00:00:01
97	Gibraltar	3	100,00%	3	0,00%	2,33	00:00:37
98	Guatemala	3	100,00%	3	33,33%	2	00:00:08
99	Sri Lanka	3	100,00%	3	33,33%	2,67	00:01:36
100	Myanmar (Burma)	3	100,00%	3	66,67%	1,33	00:00:07
101	New Caledonia	3	100,00%	3	66,67%	2	00:00:20
102	Palestine	3	100,00%	3	66,67%	1,33	<00:00:01
103	Réunion	3	100,00%	3	100,00%	1	00:00:00
104	Zambia	3	66,67%	2	33,33%	9,67	00:05:14
105	Iceland	2	100,00%	2	100,00%	1	00:00:00
106	Liechtenstein	2	100,00%	2	50,00%	1	00:00:05
107	San Marino	2	100,00%	2	100,00%	1	00:00:00
108	Trinidad & Tobago	2	100,00%	2	100,00%	1	00:00:00
109	Armenia	1	100,00%	1	100,00%	1	00:00:00
110	Barbados	1	100,00%	1	0,00%	2	00:00:01
111	Bermuda	1	100,00%	1	100,00%	1	00:00:00
112	Bolivia	1	100,00%	1	100,00%	1	00:00:00
113	Caribbean Netherlands	1	100,00%	1	100,00%	1	00:00:00
114	Botswana	1	100,00%	1	0,00%	3	00:04:23
115	Cuba	1	100,00%	1	100,00%	1	00:00:00
116	Curaçao	1	100,00%	1	100,00%	1	00:00:00
117	Gabon	1	100,00%	1	0,00%	2	00:01:15
118	Guernsey	1	100,00%	1	0,00%	2	00:00:15
119	Gambia	1	100,00%	1	100,00%	1	00:00:00

Strateški marketinški plan turizma grada Novalje za razdoblje 2016.-2020.

rb	Country	Sessions	% New Sessions	New Users	Bounce Rate	Pages / Session	Avg. Session Duration
120	Honduras	1	100,00%	1	0,00%	2	00:00:01
121	Iraq	1	100,00%	1	0,00%	21	00:19:12
122	Jamaica	1	100,00%	1	100,00%	1	00:00:00
123	Cambodia	1	100,00%	1	100,00%	1	00:00:00
124	Laos	1	100,00%	1	100,00%	1	00:00:00
125	Libya	1	100,00%	1	100,00%	1	00:00:00
126	Monaco	1	100,00%	1	100,00%	1	00:00:00
127	Moldova	1	100,00%	1	0,00%	2	00:00:01
128	Macau	1	100,00%	1	100,00%	1	00:00:00
129	Martinique	1	100,00%	1	100,00%	1	00:00:00
130	Mauritania	1	100,00%	1	0,00%	2	00:00:22
131	Maldives	1	100,00%	1	0,00%	2	00:00:01
132	Nepal	1	100,00%	1	100,00%	1	00:00:00
133	Panama	1	100,00%	1	100,00%	1	00:00:00
134	Puerto Rico	1	100,00%	1	100,00%	1	00:00:00
135	Paraguay	1	100,00%	1	100,00%	1	00:00:00
136	Rwanda	1	100,00%	1	100,00%	1	00:00:00
137	El Salvador	1	100,00%	1	100,00%	1	00:00:00

Izvor: Google Analytics, 13.01.2016.g.