

# STRATEŠKI MARKETINŠKI PLAN TURISTIČKOG RAZVOJA GRADA KARLOVCA KAO VOJNOG GRADA

---

Žužić, Maja

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Karlovac  
University of Applied Sciences / Veleučilište u Karlovcu**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:128:391610>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-05**



**VELEUČILIŠTE U KARLOVCU**  
Karlovac University of Applied Sciences

Repository / Repozitorij:

[Repository of Karlovac University of Applied  
Sciences - Institutional Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJ

VELEUČILIŠTE U KARLOVCU  
POSLOVNI ODJEL  
STRUČNI DIPLOMSKI STUDIJ POSLOVNO UPRAVLJANJE

Maja Žužić

**STRATEŠKI MARKETINŠKI PLAN TURISTIČKOG  
RAZVOJA GRADA KARLOVCA KAO VOJNOG  
GRADA**

ZAVRŠNI RAD

Karlovac, 2023.

Maja Žužić

**STRATEŠKI MARKETINŠKI PLAN TURISTIČKOG  
RAZVOJA GRADA KARLOVCA KAO VOJNOG  
GRADA**

ZAVRŠNI RAD

Veleučilište u Karlovcu

Poslovni odjel

Stručni diplomski studij Poslovno upravljanje

Kolegij : Strategijski marketing

Mentor : dr. sc. Tihana Cegur Radović , v. pred.

Matični br. studenta: 0082047529

Karlovac, rujan, 2023.

## Sadržaj

1. UVOD.....	1
1.1. Predmet i cilj rada.....	1
1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja .....	1
1.3. Struktura rada .....	1
2. MARKETING PLAN – TEORIJSKI OSVRT .....	2
2.1. Definiranje vizije, misije i ciljeva.....	4
2.2. Strateška analiza stanja .....	5
2.2.1. Analiza vanjskog okruženja .....	5
2.2.1.1. PEST analiza .....	5
2.2.1.2. Analiza tržišta.....	6
2.2.1.3. Analiza konkurencije .....	7
2.2.1.4. Analiza kupaca/potrošača.....	8
2.2.2. Analiza unutarnjeg okruženja.....	10
2.2.2.1. SWOT analiza.....	10
2.2.2.2. BCG matrica.....	11
2.3. Utvrđivanje marketinških ciljeva.....	12
2.3.1. Financijski ciljevi.....	13
2.3.2. Marketinški ciljevi .....	14
2.4. Oblikovanje marketinških strategija i taktika.....	14
2.4.1. Pozicioniranje ponude.....	15
2.4.2. Strategije marketinga .....	16
2.4.3. Strategije marketing miksa.....	18
2.4.3.1. Strategija proizvoda/usluga.....	18
2.4.3.2. Strategija cijena .....	19
2.4.3.3. Strategija distribucije .....	19
2.4.3.4. Strategija promocije.....	20

3. MARKETINŠKI PLAN RAZVOJA GRADA KARLOVCA KAO VOJNOG GRADA	22
3.1. Opis poslovne ideje.....	22
3.2. Definiranje vizije, misije i ciljeva.....	23
3.3. Strateška analiza stanja .....	24
3.3.1. Analiza prilika i prijetnji vanjskog okruženja .....	24
3.3.1.1. Prikaz relevantnih prilika i prijetnji PEST okruženja .....	24
3.3.1.2. Analiza tržišta .....	26
3.3.1.3. Analiza konkurencije – SWOT analiza konkurentskih gradova .....	30
3.3.1.4. Analiza turističkog prometa .....	38
3.3.2. Analiza unutarnjih snaga i slabosti .....	41
3.3.2.1. BCG matrica.....	42
3.3.2.2. SWOT analiza vojnog turizma grada Karlovca.....	43
3.4. Utvrđivanje marketinških ciljeva.....	45
3.4.1. Financijski ciljevi.....	45
3.4.2. Marketinški ciljevi .....	47
3.4.2.1. Izgradnja konkurentске pozicije.....	47
3.4.2.2. Izgradnja imidža grada Karlovca kao vojnog grada .....	48
3.5. Oblikovanje marketing strategije.....	51
3.5.1. Segmentacija i izbor ciljnog tržišta.....	51
3.5.2. Pozicioniranje ponude.....	52
3.5.3. Izbor i definiranje marketing strategije.....	52
3.6. Strategije marketinga grada Karlovca kao vojnog grada .....	53
3.6.1. Strategija proizvoda/usluge .....	53
3.6.1.1. Logo vojnog grada .....	53
3.6.1.2. Suveniri vojnog grada .....	54
3.6.1.3. Usluge.....	55

3.6.1.4. Adrenalinski sportovi i avanturizam .....	56
3.6.2. Strategija cijena .....	56
3.6.3. Strategija distribucije .....	57
3.6.4. Strategija promocije .....	57
3.6.4.1. Plan promotivnih aktivnosti i troškova .....	58
4. ZAKLJUČAK .....	61
LITERATURA .....	63
POPIS TABLICA .....	66
POPIS SLIKA .....	66
POPIS GRAFIKONA .....	67
POPIS SHEMA .....	67

# 1. UVOD

## 1.1. Predmet i cilj rada

Predmet ovog završnog rada je izrada strateškog marketinškog plana s ciljem turističkog razvoja grada Karlovca iz područja vojnog turizma. Cilj ovog rada je ukazati na nove razvojne mogućnosti grada Karlovca zbog njegove bogate vojne povijesti te vojne suvremenosti. Koncept „vojnog“ se proteže kroz cijelo razdoblje postojanja samoga grada počevši od same svrhe njegova nastanka pa do suvremene današnjice gdje je u njemu smješteno sjedište Hrvatske kopnene vojske.

S obzirom na bogata vojna obilježja, infrastrukturu te povijesne činjenice, grad Karlovac ima konkurentsku prednost iz područja vojnog turizma u odnosu na druge gradove. Teorijski dio rada bazira se na elementima marketinškog plana dok je kroz empirijski dio provedena analiza postojećeg stanja te razvijen strateški marketinški plan razvoja vojnog turizma u Karlovcu.

## 1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja

Pri izradi ovog rada korištena je stručna literatura, znanstveni i stručni članci, časopisi dostupni na Internetu, Internetske stranice, te informacije i statistički podaci dobiveni sa mjerodavnih Internet stranica. Podaci su prikupljeni metodom istraživanja za stolom. U radu je prisutna metoda deskripcije, kompilacije, komparacije i analize i sinteze.

## 1.3. Struktura rada

Ovaj završni rad je podijeljen u četiri glavna poglavlja promatrano kroz koncept strategijskog marketinga: Uvodni dio obuhvaća definiranje predmeta i cilja rada, izvore podataka i metode prikupljanja te strukturu rada. U drugom poglavlju definiran je teorijski osvrt u vidu definiranja elemenata i izrade marketing plana. Treće poglavlje obuhvaća aplikativni dio marketinškog planiranja s ciljem izrade marketing plana u vidu brendiranja grada Karlovca kao vojnog grada. Završetak rada obuhvaća zaključak te popis literature, tablica, slika, grafikona i shema korištenih i prikazanih u radu.

## 2. MARKETING PLAN – TEORIJSKI OSVRT

Marketing plan je rezultat marketinškog planiranja te opisuje strateške ciljeve tvrtke ili projekta koji se postižu korištenjem posebnih marketinških taktika promatrajući potrošača kao temelj za analizu i definiranje marketinških ciljeva.

Prema Kotleru „Marketing plan se može definirati kao sastavni dio poslovnog plana koji prikazuje strateške ciljeve tvrtke koji se ostvaruju pomoću određenih marketinških aktivnosti.“<sup>1</sup> Za postizanje uspješne promocije i prodaje bilo koje razine usluga ili proizvoda potrebno je razviti marketinški plan za postizanje definiranih ciljeva.

„Plan mora sadržavati podatke i činjenice vezane za poslovanje poslovnog subjekta, poslovanje neposredne konkurencije i podatke o ukupnom poslovanju u djelatnosti kojom se organizacija bavi. Utvrđuju se mogućnosti koje postoje na tržištu, eventualne prijetnje te snage i slabosti u samom poslovnom subjektu. Daje se prikaz ciljeva i strategija za njihovo ostvarivanje.“<sup>2</sup>

Postoji nekoliko vrsta marketing planova, a dijele se na:<sup>3</sup>

- STRATEŠKI PLANOVI:
  - Dugoročni – za period duži od deset godina, općenitijeg karaktera
  - Srednjoročni – za period od pet do deset godine, općenitijeg karaktera
- TAKTIČKI PLANOVI:
  - Kratkoročni – za period do godine dana, detaljniji

Temeljna razlika između strateških i taktičkih planova je u razdoblju na koje se odnose pa su tako strateški planovi od većeg značaja s obzirom da se izrađuju za dulje vremensko razdoblje pri čemu se planira dugoročni opstanak organizacije na tržištu.

Zadaće marketinškog plana su upoznati potrošače te nastojati zadovoljiti njihove potrebe i interese, upoznati konkurenciju na tržištu, analizirati unutarnje i vanjsko okruženje te u konačnici utvrditi način pozicioniranja organizacije na tržištu. Marketinška ponuda stvara se

---

<sup>1</sup> Kotler, Ph. i sur.: Osnove marketinga, MATE d.o.o, Zagreb, 2006., str. 49

<sup>2</sup> Belavić, M., Vojak, N. i Cegur Radović, T.: Marketinško planiranje subjekata srednjeg poduzetništva u Karlovačkoj županiji, Zbornik Veleučilišta u Karlovcu, 2012., 188. str

<sup>3</sup> Renko, N.: Strategije marketinga, Naklada Ljevak, Zagreb, 2009., str 22.



na temelju potreba i želja potrošača, a predstavlja kombinaciju usluga, proizvoda, iskustva i informacija.<sup>4</sup>

Marketing plan je osnovni alat koji daje smjer kretanja u procesu razvoja ili širenja poslovanja. Isti omogućava bolje shvaćanje svih čimbenika okruženja u kojem se organizacija nalazi te daje jasnu viziju i ciljeve koji su temelj za realizaciju plana.

Načela na kojima se temelji marketing plan su čitljivost, realna i uvjerljiva misija i vizija, orijentiranost prema tržištu, a ne tehnologiji te procjena utjecaja konkurencije.<sup>5</sup>

Marketing plan se sastoji od slijedećih elemenata:<sup>6</sup>

- Sažetak plana
- Analiza situacije
- Ciljevi
- Marketinške strategije, taktike ili programi aktivnosti
- Financijske projekcije
- Kontrola

Sažetak plana obuhvaća kratak pregled poslovne ideje koji sadrži definiranu misiju, viziju i ciljeve te daje razloge zbog kojih bi netko bio voljan uložiti u razvoj tog poduzetničkog pothvata. Također obuhvaća i kratku povijest organizacije, njegovo trenutno stanje, kratkoročne i dugoročne ciljeve, financijske pokazatelje i slično. Analiza situacije podrazumijeva vanjske i unutarnje čimbenike koji utječu na donošenje poslovnih odluka. Analiza vanjskog okruženja obuhvaća podatke o tržištu, dobavljačima i posrednicima, kupcima/potrošačima i konkurenciji, dok analiza unutarnjeg okruženja podrazumijeva vlastite snage i slabosti te prilike i prijetnje iz okruženja. Ciljevi su element marketing plana koji definira marketinške i financijske ciljeve organizacije za određeno razdoblje poslovanja. Kod definiranja ciljeva, potrebno je odgovoriti na pitanje što se želi postići.<sup>7</sup> Marketinške strategije definiraju način kojim će se ostvariti zacrtani ciljevi organizacije te se za svaki cilj koristi određena strategija. Taktike ili programi aktivnosti su temelj za realizaciju zacrtanih strategija, a povezuju analizu, ciljeve i strategije. Financijske projekcije prikazuju planiranu

---

<sup>4</sup> Kotler, Ph. i sur.: op. cit., str. 9

<sup>5</sup> Renko, N.: op.cit., str 74.

<sup>6</sup> Previšić, J., Ozretić Došen, Đ.: Osnove marketinga, Adverta, Zagreb, 2007., str.7.

<sup>7</sup> Renko, N.: op. cit., str. 287.

dobit i troškove te krajnji financijski rezultat. Zadnji korak je kontrola koja definira mehanizme za praćenje i prilagodbu plana tijekom njegova ostvarenja.

## 2.1. Definiranje vizije, misije i ciljeva

Uspješno definiranje marketinškog plana u svom sažetku zahtijeva definiranje vizije, misije i ciljeva organizacije kako bi dalo jasniju sliku što se i na koji način želi postići u budućnosti.

Vizija u marketinškom smislu predstavlja željenu sliku budućeg stanja organizacije te daje odgovor na pitanje što organizacija želi ostvariti u budućnosti te time usmjerava menadžere i zaposlenike u određenom smjeru. Kvaliteta vizije očituje se u sustavu vrijednosti te samom karakteru organizacije, a obuhvaća etičnost odnosa, osjećaj pripadnosti, humanost, povezanost sa tržištem i kupcima, odnosi sa lokalnom zajednicom i slično.<sup>8</sup>

Misija je u načelu konkretnija verzija vizije, definira pravac poslovnog djelovanja te daje odgovor na pitanja što, kako i za koga radimo. Ona je važna za organizacije kojima primarna svrha nije ostvarivanje dobiti već stjecanje povjerenja, postizanje osobnog razvoja i definiranje korporacijskog imidža te pritom utječe na jačanje poduzetničke svijesti i upornosti.<sup>9</sup> Misija predstavlja svrhu djelovanja.

Ciljevi proizlaze iz misije organizacije i izražavaju željeno stanje koje se planira ostvariti u određenom vremenskom periodu. Moraju biti razumljivi, jasni i mjerljivi kako bi se mogao pratiti napredak organizacije te kako bi se moglo ocijeniti njegovo poslovanje. Svi zaposlenici i interesne skupine moraju biti upoznati sa ciljevima kako bi mogli uložiti napore u pravom smjeru za njihovo ostvarenje te kako bi im oni bili vodilja u odlučivanju i ocjenjivanju. Ciljevi određuju smjer djelovanja te prikazuju mjerljive i vremenski određene odredišne točke kojima omogućavaju provedbu kontrole.<sup>10</sup>

Neka od područja na temelju kojih mogu biti definirani ciljevi su:<sup>11</sup>

- Profitabilnost (neto profit),
- Rast (povećanje ukupne aktive),
- Efikasnost (niski troškovi u ostvarenju ciljeva),

---

<sup>8</sup> Škrtić, M., Mikić, M.: Poduzetništvo, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2011., str. 111

<sup>9</sup> Ibid.

<sup>10</sup> Puškarić, Ž.: Vizija, misija i ciljevi u poduzetničkom procesu, Završni rad, Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić, Zaprešić, 2021., str.19

<sup>11</sup> Ibid., str. 20-21

- Korištenje resursa,
- Vodstvo na tržištu (podjela tržišta, konkurentska prednost),
- Tehnološko vodstvo (razvoj novih tehnologija),
- Reputacija (vodeća pozicija nad ostalima),
- Preživljavanje (likvidnost, izbjegavanje bankrota),
- Doprinos zaposlenima (sigurne i redovne plaće, zaposlenje, beneficije),
- Doprinosi prema društvu (osiguranje potrebitih usluga i proizvoda, humanitarne akcije, porezni doprinosi),
- Bogatstvo dioničara i drugi.

## 2.2. Strateška analiza stanja

Proces planiranja i definiranja marketinškog plana započinje analizom trenutnog stanja organizacije koje zahtjeva kvalitetne i relativne informacije. Analiza obuhvaća čimbenike vanjskog i unutarnjeg okruženja koji direktno ili indirektno utječu na poslovanje organizacije. Svrha analize je identifikacije svih utjecajnih parametara na temelju kojih će biti definirane strategije i aktivnosti kojima će se ostvariti zacrtani marketinški cilj. Analiza poslovanja predstavlja proces u kojem informacije o poslovanju služe za upravljanje poslovanjem.

### 2.2.1. Analiza vanjskog okruženja

Analiza vanjskog okruženja obuhvaća čimbenike iz okoline na koje se ne može utjecati te je zato potrebno uočiti snage i slabosti koje imaju utjecaj na organizaciju. Područja u kojima se analiziraju vanjski čimbenici su PEST analiza, analiza tržišta, analiza konkurencije te analiza potrošača/kupaca.

#### 2.2.1.1. PEST analiza

PEST analiza je strukturni način pristupa strateškoj analizi vanjske okoline.<sup>12</sup> PEST analiza je proces ocjene i interpretacije političkih i pravnih (P), ekonomskih (E), sociokulturnih, ekoloških i medijskih (S) i tehnološko-znanstvenih (T) čimbenika okruženja organizacije. Cilj analize je identifikacija faktora koji imaju trenutni i budući utjecaj na poslovanje organizacije, a zadatak joj je analizirati i utvrditi njihovu međusobnu povezanost i utjecaj kako bi uspješno prepoznali prilike i prijetnje.

---

<sup>12</sup> Kotler, P.: Upravljanje marketingom: analiza, planiranje, primjena i kontrola, Informator, 2. izdanje, Zagreb, 2014., str. 74.

## Shema 1. Elementi PEST analize

Političko - pravni (P)	Ekonomski (E)	Sociokulturni, ekološki i medijski (S)	Tehnološko - znanstveni (T)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trgovačka politika</li> <li>• Utjecaj lobija</li> <li>• Ratovi i sukobi</li> <li>• Politika vlade</li> <li>• Izbori</li> <li>• Međuljudski odnosi</li> <li>• Terorizam</li> <li>• Politički trendovi</li> <li>• Struktura vlade</li> <li>• Interna politička pitanja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Domaća gospodarska situacija i trendovi</li> <li>• Porezna politika</li> <li>• Sezonalnost i vremenski uvjeti</li> <li>• Tržišni ciklusi</li> <li>• Distribucijski trendovi</li> <li>• Međunarodna trgovina</li> <li>• Raspoloživ dohodak</li> <li>• Nezaposlenost</li> <li>• Tečaj i inflacija</li> <li>• Kamatne stope</li> <li>• Indeks potrošačkog povjerenja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stavovi potrošača</li> <li>• Mediji</li> <li>• Ugled</li> <li>• Navike potrošača</li> <li>• Značajni događaji</li> <li>• Etnička pitanja</li> <li>• Oglašavanje i publicitet</li> <li>• Demografske promjene</li> <li>• Obrazovanje</li> <li>• Zdravstvo</li> <li>• Moda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rezultati u istraživanju</li> <li>• Starost tehnologije</li> <li>• Zamjena tehnologije</li> <li>• Komunikacije</li> <li>• Inovacijski potencijal</li> <li>• Patentiranje</li> <li>• Informacijska tehnologija</li> <li>• Transport</li> <li>• Bio inženjering</li> <li>• Internet, E-mail, E-learning</li> <li>• Promjene software-a</li> </ul>

Izvor: Obrada autora

Političko – pravni elementi podrazumijevaju odnose se na tuzemnu i inozemnu situaciju te omogućavaju razumijevanje prilika na postojećem i inozemnom tržištu. Ekonomski čimbenici definiraju stanje ekonomije i gospodarstva sa naglaskom na dobru kupovnu moć potrošača, bogatstvo države, pozitivne trendove distribucije i trgovine te visok indeks potrošačkog povjerenja. Sociokulturni, ekološki i medijski faktori prate trendove populacije koja je uključena na tržište od radne snage do potencijalnih klijenata poslovne organizacije. Tehnološko – znanstveni elementi obuhvaćaju tehnologiju i komunikacije te istraživačko znanstvena saznanja i razvitak.<sup>13</sup>

### 2.2.1.2. Analiza tržišta

Analiziranjem tržišta definiraju se elementi okruženja koji imaju utjecaj na organizaciju. Prioritet je odrediti tržišni potencijal i mogućnosti za ostvarivanje strateškog interesa odnosno profita, najznačajnije povijesne trendove koji imali utjecaj na oblikovanje tržišta te ključne čimbenike uspjeha.<sup>14</sup>

<sup>13</sup> Majpruz, S.: Analiza poslovanja i financijskog stanja Jamnice d.d. za 2017. godinu, Stručni završni rad, Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić, Zaprešić, 2019., str. 4

<sup>14</sup> Previšić, J., Ozretić Došen, Đ.: op. cit., str. 323

Elementi koji utječu na poslovanje poslovne organizacije su slijedeći:<sup>15</sup>

- Tehnološki (razvoj tehnologije – Internet, pametni telefoni i dr.)
- Vladini (zakoni i propisi, povoljna klima za investiranje, zaštita okoliša, poticanje poduzetništva i sl.)
- Ekonomski (stopa nezaposlenosti, stopa inflacije, bruto nacionalni dohodak, monetarna stabilnost, međunarodna financijska i gospodarska suradnja, fiskalna politika i dr.)
- Kulturološki (životne navike potrošača, običaji, prehrambene navike, druženja i dr.)
- Demografski (dob, spol, obrazovanje, prihodi, lokacija i dr.)

### 2.2.1.3. Analiza konkurencije

Analiza konkurencije je drugi korak prilikom analize vanjskih čimbenika te predstavlja vrlo važan element u planiranju budućeg poslovanja.<sup>16</sup> U moderno vrijeme današnjice, konkurencija predstavlja izravnu prijetnju, ali i priliku kod razvoja postojeće ili nove vrste poslovanja. Cilj analize konkurencije je prepoznati ključne konkurente – njihove ciljeve, strategije, prilike i prijetnje te prednosti i nedostatke kako bi uspješno isplanirali vlastitu marketinšku strategiju.<sup>17</sup> Konkurencija navodi konkurente na međusobno nadmetanje, borbu za potrošače te da budu bolji jedan od drugoga.<sup>18</sup>

Prema Kotleru, analiza konkurencije se sastoji od:<sup>19</sup>

- Identifikacija postojećih i potencijalnih konkurenata,
- Analiza ciljeva konkurenata,
- Dubinska analiza postojećih i budućih strategija konkurenata,
- Analiza snaga i slabosti konkurenata,
- Analiza financijskih pokazatelja.

Analiza konkurencije zasniva se na prikupljanju podataka iz različitih izvora što olakšava shvaćanje čime se konkurencija bavi i na koji način, na temelju čega si olakšavamo jasnije komuniciranje vlastitih prednosti te pozicioniranje na tržištu.

---

<sup>15</sup> Ibid., str. 324

<sup>16</sup> Renko, N.: op. cit., str. 187

<sup>17</sup> Bočina, F.: Marketing plan razvoja poduzeća „Trigonum Valens“ d.o.o., Završni specijalistički rad, Sveučilište u Splitu, Split, 2016., str. 14

<sup>18</sup> Kotler, Ph. i sur.: op. cit., str. 494

<sup>19</sup> Ibid., str. 459

Kroz analizu konkurencije poželjno je odgovoriti na slijedeća pitanja:<sup>20</sup>

- Tko su nam glavni konkurenti? Koje su im prednosti, a koje slabosti? Koje su njihove poslovne strategije?
- Koju tržišnu poziciju imamo mi, a koju konkurencija?
- Tko su nam potencijalni konkurenti?
- Definirati naše prednosti i snage, ali i naše slabosti u odnosu na konkurenciju
- Koji udio na tržištu želimo uzeti?
- Koliko udio tržišta je konkurencija već uzela?

Odgovarajući na ova pitanja, organizacije puno lakše mogu odabrati marketinšku strategiju razvoja te iskoristiti slabosti konkurenata kako bi uspješno zadovoljili želje i potrebe potrošača. Samo neki od načina kako iskoristiti slabosti konkurencije su:<sup>21</sup>

- Napad na tržišne segmente,
- Napad na konkurenciju koja zaostaje u kvaliteti i osobinama proizvoda,
- Uvjeravanje potrošača kojima je interes viša kvaliteta proizvoda ili usluga,
- Napad na geografske regije na kojima konkurencija ima mali udio,
- Napad na konkurenciju koja ima slabiju uslugu,
- Napad na konkurente koji imaju slabije poznate marke ili ulažu manje u oglašavanje.

Iskorištavanje ovih slabosti dovodi do stvaranja jedinstvenog imidža te osiguravanje strateške prednosti i bolje pozicioniranosti na tržištu.

#### 2.2.1.4. Analiza kupaca/potrošača

Na današnjega potrošača istovremeno utječe društvo u kojem živi, kulturološke vrijednosti., pripadnost društvenom sloju, društvene grupe u kojima se kreće, obitelj, situacijski čimbenici, osobni motivi, stavovi, obilježja ličnosti, vlastite vrijednosti, znanje, percepcije kao i sve važniji – životni stil.

Glavni čimbenici koji utječu na ponašanje prilikom kupnje su kulturni, društveni, osobni te psihološki.<sup>22</sup> Kulturni čimbenici obuhvaćaju nacionalnost, rasnu pripadnost, zemljopisno područje prebivanja i religija, a sami podrazumijevaju vrijednosti i sklonosti koji proizlaze iz

---

<sup>20</sup> Plavi ured, <https://plaviured.hr/analizom-konkurencije-do-kvalitetnijeg-marketinskog-plana/>, (18.08.2023.)

<sup>21</sup> Renko, N.: op. cit., str. 191

<sup>22</sup> Ibid., str. 179

obitelji te odgoja.<sup>23</sup> Društveni čimbenici proizlaze iz društvenih slojeva te pripadnosti društveno – socijalnim skupinama, a odražavaju se kroz dob, obrazovanje, zanimanje, prihode, životne faze te područje stanovanja. Određene društvene skupine utječu na ponašanje pojedinca te njegove stavove i vrijednosti.<sup>24</sup> Osobni čimbenici obuhvaćaju osobne stavove i karakteristike pojedinca na što utječu životni vijek, zanimanje, način života i životni stil. Psihološki čimbenici podrazumijevaju motivaciju, percepcije, učenje, uvjerenja i stavove.

Zadovoljenje ljudskih potreba, u ovom slučaju potrošača, dovodi do osobnog zadovoljstva te smanjuje osjećaj napetosti. Jedna od najpoznatijih teorija zadovoljstva potrošača je Maslowljeva piramida ljudskih potreba koji je smatrao da se ljudska motivacija može objasniti pomoću hijerarhije potreba.

## Shema 2. Maslowljeva piramida ljudskih potreba



Izvor: Obrada autora

Abraham Maslow je zadovoljenje ljudskih potreba hijerarhijski postavio prema redoslijedu važnosti, a one su: fiziološke potrebe, potrebe za sigurnošću, društvene potrebe koje obuhvaćaju potrebe za ljubavlju i pripadanjem, potrebe za poštovanjem te samoostvarenje.

---

<sup>23</sup> Ibid.

<sup>24</sup> Ibid.

## 2.2.2. Analiza unutarnjeg okruženja

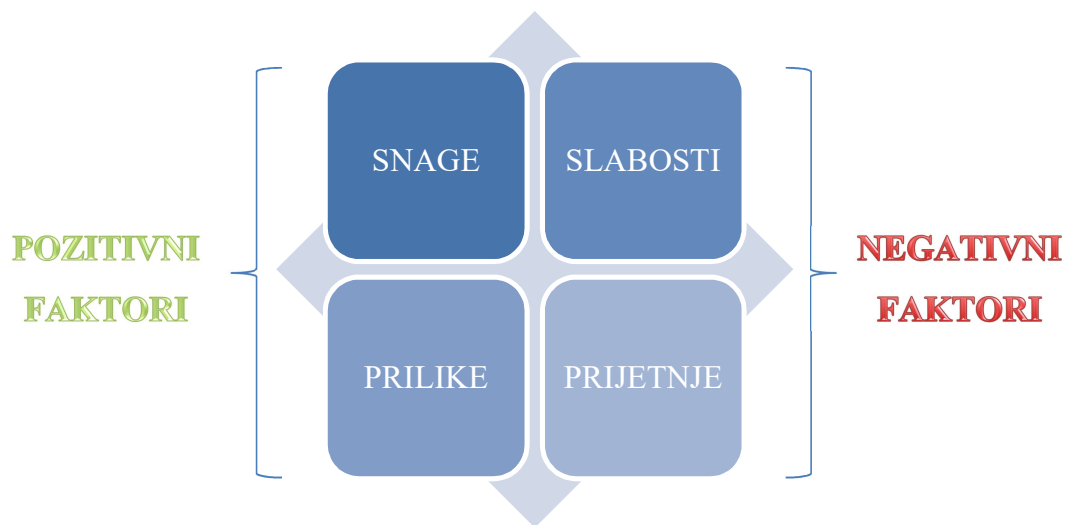
Cilj unutarnje analize je definirati čimbenike na koje organizacija može utjecati te utvrditi snage i slabosti koje su rezultat resursa sa kojima organizacija raspolaže. Ona se provodi na razini cijele organizacije ili dijela strateških jedinica koje su od utjecaja za razvoj odgovarajuće marketinške strategije. Analizom su obuhvaćene prilike u prijetnje tržišta na kojem se organizacija nalazi ili na koje ulazi. Alati za analizu unutarnjeg okruženja su SWOT analiza te BCG matrica iz koje proizlaze ciljevi i strategije razvoja.

### 2.2.2.1. SWOT analiza

SWOT analiza temelji se na procjeni snaga (eng. S – strengths), slabosti (eng. W – weaknesses), prilika (eng. O – opportunities) i prijetnji (eng. T – threats) organizacije. Ova analiza podrazumijeva praćenje vanjskog i unutarnjeg marketinškog okruženja.<sup>25</sup>

Snage i slabosti očituju se u unutarnjoj organizaciji i poslovanju te obuhvaćaju menadžment, hijerarhiju, operacijski menadžment, financije i drugo. Ovom dijelu analize je potrebno pristupiti objektivno s obzirom da se unutarnje okruženje razlikuje od jedne do druge poslovne organizacije. Prilike i prijetnje su čimbenici vanjskog okruženja koji imaju utjecaj na samo poslovanje organizacije, a podrazumijevaju ekonomske, društvene, političko – pravne, tehnološke, ekološke, etičke i druge kategorije.

Shema 3. SWOT analiza



<sup>25</sup> Kotler, P., Keller, L., Martinović M.: Upravljanje marketingom, 14. Izdanje, MATE d.o.o, Zagreb, 2014., str. 48



Iz priložene sheme vidljivo je da kombinacija unutarnjih i vanjskih čimbenika u analizi dovodi do pozitivnih i negativnih faktora koji određuju daljni smjer razvoja i definiranje strategije. Snage organizacije u kombinaciji sa prilikama iz okruženja predstavljaju pozitivne i poželjne faktore dok kombinacija slabosti i prijetnji predstavlja negativne i nepoželjne faktore.

SWOT analiza je vremenski određena odnosno snage i slabosti organizacije odnose se na sadašnje i trenutno stanje dok se prilike i prijetnje vanjskog okruženja odnose na buduće poslovanje te određuju uspješnost organizacije.

#### 2.2.2.2. BCG matrica

BCG matrica je razvijena od strane bostonske konzultantske grupe (Boston Consulting Group) 60 – ih godina prošlog stoljeća, a naziva se još i matrica industrijskog rasta i tržišnog udjela.<sup>26</sup> Ona je jedan od najpoznatijih pristupa analize portfelja, a prikazuje se grafički kroz četiri kvadranta. U svaki kvadrant smještaju se razvijene jedinice poslovne organizacije koje su u ovisnosti o stopi rasta tržišta te njenog relativnog tržišnog udjela.<sup>27</sup> Kvadranti su nazvani po lako pamtljivim nazivima, a to su: zvijezde, upitnici, krave muzare i psi.

Shema 4. BCG matrica



Izvor: Obrada autora

<sup>26</sup> Profitiraj.hr, <https://profitiraj.hr/bcg-matrica-procjenite-svoj-trzisni-rast-na-jednostavan-nacin/>, (18.08.2023.)

<sup>27</sup> Radočaj, M.: Marketinški plan poslovnog subjekta Kandid, Diplomski rad, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Osijek, 2020., str. 23

Svaki od kvadranta prikazuje poziciju poslovnog subjekta prema slijedećem:<sup>28</sup>

- **ZVIJEZDE:** Poslovni subjekti koji imaju visok rast te velik tržišni udio. Zahtijevaju trajna ulaganja te troše značajnu količinu novca kako bi zadržali svoj položaj na tržištu. Unatoč tome, zvijezde također generiraju velike novčane tokove, a sazrijevanjem poslovnog subjekta, njegovi proizvodi i usluge ostaju uspješni. Takve organizacije imaju vrlo povoljne prilike za rast te stvaranje konkurentske prednosti.
- **KRAVE MUZARE:** Značajni poslovni subjekti koji svojim proizvodima i uslugama osiguravaju najveću dobit uz minimalna ulaganja te imaju relativno visok tržišni udio na tržištu niske stope rasta. Uobičajeno je da su ovdje smještene organizacije koje imaju dobro uhodane poslove koji ne zahtijevaju značajna ulaganja da bi održale svoje položaje na tržištu. Njihovi prihodi se uobičajeno koriste za financiranje poslovnih subjekata definiranih kao zvijezde ili upitnici.
- **UPITNICI:** Obuhvaćaju organizacije koje su na tržištima visokog rasta, ali malog udjela na tržištu. Definicija upitnika objašnjava njihovu upitnu poziciju s obzirom da se za iste ne zna hoće li postati zvijezde ili će pasti pod kvadrant pasa. S obzirom da imaju povoljne prilike za rast, uz dovoljna financijska ulaganja, te poslovne organizacije mogu postati dugoročne profitabilne tvrtke - zvijezde.
- **PSI:** Poslovne organizacije koje svojom ponudom imaju mali udio na tržištu koje ujedno ima i nisku stopu rasta. Konkurencija je uglavnom slaba te ne stvaraju znatnu dobit već uglavnom posluju sa gubitkom. Najčešće su još uvijek na tržištu zbog sentimentalnosti, ali zbog neisplativih ulaganja, potrebno ih je ukinuti.

### 2.3. Utvrđivanje marketinških ciljeva

Prilikom utvrđivanja marketinških ciljeva, svaka poslovna organizacija u obzir mora uzeti unutarnje i vanjske čimbenike koji čine njeno okruženje. Ciljevi se postavljaju u sklopu marketinškog plana te moraju biti određeni i ostvarivi u vremenskom roku. Marketinški ciljevi čine udio u ostvarenju ciljeva organizacije. Oni se uglavnom postavljaju sa fokusom na povećanje prodaje i ostvarenje dobiti, povećanje udjela na tržištu te povećanje zadovoljstva kupaca ili smanjenje rizika. Poslovne organizacije na temelju određenih ciljeva kreiraju marketinške taktike i strategije kojima će iste ostvariti.<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> Pisalica, <https://pisalica.com/bcg-matrica/>, (18.08.2023.)

<sup>29</sup> Reštarović, P.: Marketinški plan poslovnog subjekta Judita's World, Diplomski rad, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Osijek, 2021., str. 9

Ciljevi moraju zadovoljiti četiri kriterija:<sup>30</sup>

- moraju biti postavljeni po hijerarhiji, od najvažnijeg prema manje važnom,
- moraju biti kvantificirani kada god je to moguće,
- moraju biti realni,
- moraju biti konzistentni.

Jedna od najboljih metoda prilikom definiranja ciljeva jest S.M.A.R.T. metoda koja definira točne odrednice kakvi ciljevi moraju biti. S.M.A.R.T. je akronim sastavljen od engleskih riječi prema slijedećem:

- S – eng. Specific,
- M – eng. Measurable,
- A – eng. Achievable,
- R – eng. Relevant,
- T – eng. Timely.

Karakteristike ciljeva definiranih korištenjem ove metode jest da su oni specifični, mjerljivi, ostvarivi, relevantni te vremenski definirani. Osim što moraju biti S.M.A.R.T., ciljevi također moraju biti iskazani kvalitativno i kvantitativno pa tako razlikujemo financijske ciljeve i marketinške ciljeve.

### **2.3.1. Financijski ciljevi**

Financijski ciljevi su kvantitativni te se iskazuju brojčano u vidu financijskih projekcija. One obuhvaćaju predviđanje prodaje, predviđanje troškova i analizu točke pokrića. Također, određuju i marketinški budžet i prodajne prognoze na temelju kojih poslovna organizacija planira ostvariti svoj udio na tržištu.

Prilikom definiranja financijskih ciljeva, potrebno je uzeti u obzir financijske pokazatelje prethodnih razdoblja te planske budžete za buduće razdoblje poslovne organizacije kako bi se što uspješnije fokusirali na plansko ostvarivanje dobiti.

---

<sup>30</sup> Kotler, P., Keller, L., Martinović M.: op. cit., str. 22

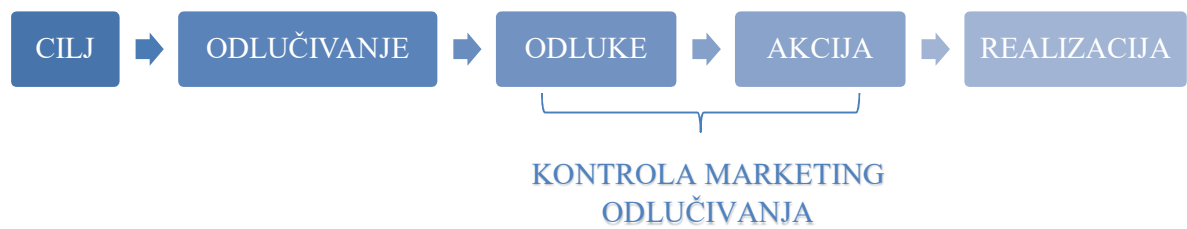
### 2.3.2. Marketinški ciljevi

Marketinški ciljevi podrazumijevaju kvalitativne ciljeve koji se odnose na proizvode i tržište, a odnose se na jačanje imidža, postizanje konkurentske prednosti, povećanje zadovoljstva potrošača, definiranje koncepta razvoja i drugo. Taj koncept osigurava opstanak poslovne organizacije.

Temelj marketinških aktivnosti je ostvarenje prodaje i postizanje dobiti pa zato ciljeve marketinga definiramo kao kvantifikaciju onoga što se i kome prodaje, bilo to usluga ili proizvod.

Ciljevi marketinga se nastavljaju na strateške ciljeve poduzeća što možemo objasniti prema slijedećem: ciljevi poslovne organizacije definiraju što se želi postići i gdje se organizacija želi nalaziti u budućnosti, a marketinški ciljevi objašnjavaju kako će poslovna organizacija postići te ciljeve.<sup>31</sup>

Shema 5. Prikaz marketinških aktivnosti u odnosu na donošenje ciljeva<sup>32</sup>



Izvor: Obrada autora

## 2.4. Oblikovanje marketinških strategija i taktika

Strategija marketinga definira način ostvarenja marketinških ciljeva dok taktike označavaju konkretne aktivnosti na koje će se načine ispuniti marketinške strategije. Strategije su dugoročne, a taktike kratkoročne. Cilj marketinške strategije jest procijeniti na koji će način poslovna organizacija najisplativije iskoristiti svoje resurse i vještine kako bi ostvarila najbolji položaj i udio na tržištu. Ona se očituje kroz elemente marketing miksa 4P, a odnose se na proizvod, cijenu, distribuciju i promociju.

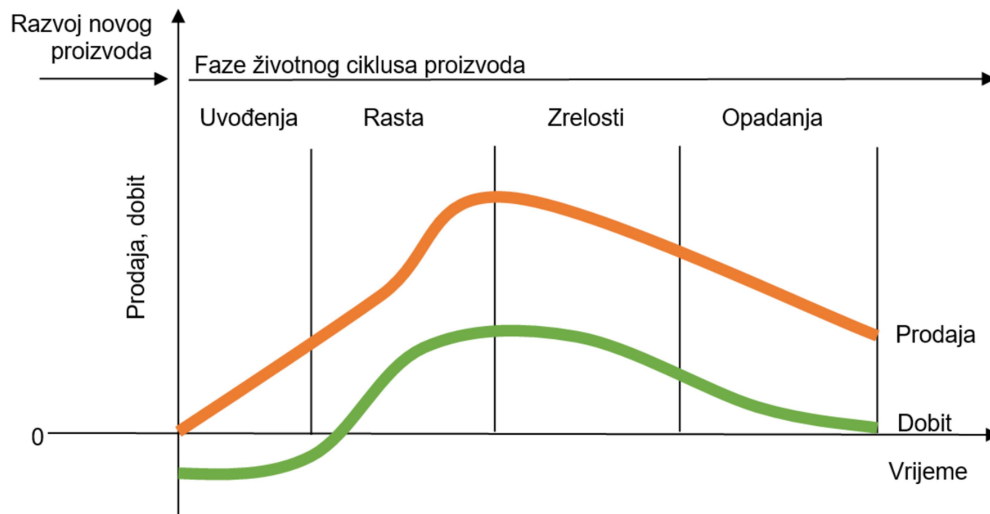
<sup>31</sup> Barišić, L.: Marketing plan kao važan faktor uspjeha poduzeća, Završni rad, Veleučilište u Požegi, Požega, 2021., str. 11

<sup>32</sup> Ibid.

Marketinška strategija odabire se u ovisnosti o fazi životnog ciklusa proizvoda ili usluge, a one su sljedeće:<sup>33</sup>

- Faza uvođenja – penetracija na tržište
- Faza rasta – održavanje i povećanje udjela na tržištu
- Faza zrelosti – utvrđivanje položaja na tržištu
- Faza pada – povlačenje s tržišta i opstanak

Grafikon 1. **Životni ciklus proizvoda**



Izvor: Grbac, B.: Osvajanje ciljnog tržišta, Ekonomski fakultet, Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2005.

Na temelju grafikona možemo objasniti koje su poželjne strategije u ovisnosti o fazi životnog ciklusa proizvoda. U fazi uvođenja poželjno je koristiti strategiju pionira i strategiju sljedbenika dok je u fazi rasta naglasak na zadržavanju postojećih i osvajanje novih potrošača. U fazi zrelosti koristiti će se strategija zadržavanja postojećeg tržišnog udjela te strategija produljenja rasta volumena prodaje. U fazi opadanja naglasak je na zadržavanju relativne atraktivnosti proizvoda te održavanju konkurentske prednosti poslovne organizacije.

#### 2.4.1. Pozicioniranje ponude

Cilj pozicioniranja ponude je smjestiti proizvod u odnosu na konkurentske proizvode u svijest potrošača, a ovisno o njihovom definiranju proizvoda u ovisnosti o važnim atributima.<sup>34</sup>

<sup>33</sup> Marušić, M.: Plan marketinga, Adeco, Zagreb, 2006., str. 67

<sup>34</sup> Kotler, Ph. i sur.: op. cit., str. 432

Prema Nataši Renko, pozicioniranje je ono što se radi u svijesti potrošača što znači da ono predstavlja smještanje proizvoda u svijest potrošača na specifičan način.<sup>35</sup>

Zadaće pozicioniranja su :

- ustanoviti razlike proizvoda, usluga, osoblja i imidža u odnosu na konkurentske proizvode,
- ustanoviti kriterij za odabir najvažnijih razlika i način njihovog iskazivanja,
- promocijskim aktivnostima upoznati ciljno tržište o ustanovljenim razlikama, tj. prednostima u odnosu na konkurentske proizvode.

Pozicioniranje se može primijeniti na imidž poduzeća, pojedinačni proizvod ili liniju proizvoda.

Proces razvijanja strategije pozicioniranja obuhvaća:<sup>36</sup>

- identificiranje konkurentskih proizvoda, odnosno marki proizvoda,
- identificiranje kriterija, odnosno atributa za pozicioniranje,
- analiza postojeće pozicije na tržištu,
- izbor strategije pozicioniranja,
- lansiranje strategije pozicioniranja na tržište,
- mjerenje efikasnosti strategije pozicioniranja.

#### 2.4.2. Strategije marketinga

Prema Michaelu Porteru, odabir strategije marketinga ovisi o analizi grane gospodarstva u kojoj se poslovna organizacija nalazi te samom položaju organizacije unutar nje. Analizom gospodarstva utvrđuje se konkurentnost na tržištu koja je temelj za definiranje odgovarajuće poslovne strategije.

S ciljem uspješnog konkuriranja poslovne organizacije na tržištu, temeljne odrednice su slijedeće:<sup>37</sup>

- pozicioniranje poslovne organizacije na tržištu,
- zadovoljenje potreba kupaca,

---

<sup>35</sup> Renko, N.: op. cit., str. 254

<sup>36</sup> Ibid.

<sup>37</sup> Thompson, A. A., Strickland, A. J., Gamble, J. E.: Strateški menadžment: u potrazi za konkurentskom prednosti, Mate, Zagreb, 2008.

- jačanje konkurentske snage,
- određivanje vrste konkurentske prednosti koju je potrebno ostvariti.

Ostvarenje konkurentske prednosti, profitabilnosti te održivosti poduzeća na tržištu su temeljna ideja koncepta razvoja generičkih strategija marketinga. Generičke strategije prema M. Porteru daju mogućnosti poslovnim organizacijama u odabiru jedne ili više njih kako bi uspješno ostvarilo svoj poslovni uspjeh, a one su:<sup>38</sup>

1. Strategija troškovnog vodstva – poduzeće snižava troškove na razinu nižu od konkurencije,
2. Strategija diferencijacije – poduzeće povećava vrijednost proizvoda/usluge u odnosu na konkurenciju,
3. Strategija fokusiranja – kombinacija prve dvije.

U ovom radu bit će korištena strategija diferencijacije proizvoda kod koje poduzeće mora stvoriti ili već postojećem proizvodu/usluzi dodati nove značajke koje se razlikuju od onih koje nudi konkurencija, a koje potrošači mogu smatrati korisnima i važnima, te ih takvima i vrednovati.<sup>39</sup>

Ovakva diferencijacija u odnosu na konkurenciju nudi ponudu koju konkurencija ne nudi ili ju ni ne može ponuditi čime poslovna organizacija ostvaruje tržišnu prednost. Strategijom diferencijacije, poslovanje se usmjerava na jedinstvenu ponudu koja u svakom dijelu ima vrijednost za kupca čime poslovna organizacija ostvaruje posebnu povezanost s kupcima. Opažanje potrošača doprinosi njihovoj odanosti te stvaranju i održavanju konkurentske prednosti i povećanju razine prodaje proizvoda/usluga.

Diferencijacija se može temeljiti na samom proizvodu ili usluzi koja se nudi, načinu i sustavu isporuke, marketingu te drugim činiteljima vrijednosti.

Diferencijacijske razlike mogu se naći u slijedećem:<sup>40</sup>

- kvaliteti i karakteristikama proizvoda/usluga,
- imidžu, reputaciji i asortimanu,
- prestiž marke proizvoda/usluge,

---

<sup>38</sup> Kostelac, P.: Porterove generičke strategije, Završni rad, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Osijek, 2020., str. 11

<sup>39</sup> Renko, N.: op. cit., str. 296

<sup>40</sup> Ibid., str. 297

- promidžbenim aktivnostima fokusiranim na razlike,
- lokacijskoj prednosti.

### 2.4.3. Strategije marketing miksa

Prema klasičnoj teoriji marketinga, marketinški splet sastoji se od slijedećih instrumenata:<sup>41</sup>

- proizvod/usluga,
- cijena,
- distribucija,
- promocija.

Uspješna provedba marketinške strategije ovisi o međusobnoj usklađenosti navedenih instrumenata kojima je cilj ispuniti očekivanja tržišta na koje se poslovna organizacija planira plasirati, bilo ono postojeće ili novo tržište.

#### 2.4.3.1. Strategija proizvoda/usluga

„Proizvod podrazumijeva sve ono što se može ponuditi na tržištu da bi se zadovoljile želje ili potrebe, uključujući fizička dobra, usluge, iskustva, događaje, osobe, mjesta, nekretnine, organizacije, informacije i ideje.“<sup>42</sup> Kako bi što uspješnije zadovoljili potrebe kupaca, poslovni subjekti moraju provesti analizu želja i potreba potrošača te ujedno analizirati unutarnje i vanjske čimbenike koji utječu na tržište.

Kod strategije proizvoda možemo primijeniti slijedeće strategije:<sup>43</sup>

- strategija pozicioniranja proizvoda,
- strategija repozicioniranja proizvoda,
- strategija preklapanja proizvoda,
- strategija opsega proizvoda,
- strategija dizajna proizvoda,
- strategija eliminacije proizvoda,
- strategija novog proizvoda,
- diverzifikacijska strategija,
- strategija marketinga vrijednosti.

<sup>41</sup> Rocco, F.: Marketinško upravljanje, II. Dopunjeno izdanje, Školska knjiga, Zagreb, 2000., str. 28

<sup>42</sup> Kotler, Ph. i sur.: op. cit., str. 325

<sup>43</sup> Jain, S. C.: Marketing planning and strategy, South-western Pub, 6th edition, Cincinnati, Ohio, 2000., str. 4.



#### 2.4.3.2. Strategija cijena

Prilikom određivanja cijene nekog proizvoda ili usluge važno je analizirati želje i potrebe potrošača fokusirajući se na ono što su voljni platiti. Određivanje strategije cijena zahtjeva temeljitu analizu troškova poslovanja, njegovih ciljeva, konkurenata te karakteristika usluga ili proizvoda.

Početna cijena kreira se u skladu sa potrošačkim mogućnostima odnosno cijena mora pokriti troškove proizvodnje, dobavljača, distribucije i drugih troškova gdje sam cilj nije ostvarivanje znatne dobiti. Tako formirana cijena može biti konkurentska prednost u odnosu na konkurenciju. Nadalje, praćenjem tržišnih promjena te odnosa ponude i potražnje, definirana početna cijena će se mijenjati.

U ovome radu, cijena će biti definirana po osnovi vrijednosti odnosno kupčeve percepcije vrijednosti proizvoda. Taj način određivanja cijena se zasniva i na razini potražnje.<sup>44</sup>

#### 2.4.3.3. Strategija distribucije

Distribucija je proces koji podrazumijeva prijenos dobara te povezivanje mjesta proizvodnje i mjesta potrošnje djelotvoran od mjesta proizvodnje do mjesta potrošnje uz minimalne troškove i prihvatljive usluge kupcima.<sup>45</sup>

U ovome radu obrađena je distribucija usluge koja se razlikuje od procesa distribuiranja proizvoda u tome što se sama distribucija usluge istovremeno provodi uz njenu proizvodnju i korištenje. Usluga je neopipljiva, heterogena te nedjeljiva, a njenu vrijednost čini odnos između potrošača i pružatelja usluga. Najznačajniji kanal distribucije usluge jesu samo zaposlenici u sektoru uslužnih poslovnih organizacije pa je samim time vrlo važna njihova stručnost, profesionalnost i ljubaznost.

U današnje vrijeme, usluge se distribuiraju korištenjem tehnologija, posebice Interneta i društvenih mreža što i dalje možemo smatrati novim distribucijskim kanalom s obzirom da se tehnologija razvija iz dana u dan. Prema Renko, novi oblici distribucijskih kanala mogu olakšati dostupnost, povećati vidljivost te dosegnuti nove ciljne skupine što svakako ostvaruje ključne čimbenike koji utječu na stvaranje konkurentske prednosti.<sup>46</sup>

---

<sup>44</sup> Renko, N.: op. cit., str. 254

<sup>45</sup> Ibid.

<sup>46</sup> Ibid., str. 197

Odluka o strukturi kanala distribucije ovisi o slijedećim čimbenicima:<sup>47</sup>

- analizu potreba usluge klijentu,
- određivanje ciljeva i ograničenja kanala,
- utvrđivanje glavnih alternativa kanala,
- vrijednosnu procjenu tih alternativa.

#### 2.4.3.4. Strategija promocije

Prema Roccu, promocija je „zbroj različitih aktivnosti preko kojih tvrtka nastoji da njezini proizvodi i usluge budu poznati potrošačima i pri tome se koriste komunikacijskim medijima, te osobnim i neosobnim uvjerenjem, a s ciljem da osigura potražnju koju tvrtka može zadovoljiti.“<sup>48</sup> Temeljna uloga promocije je informirati korisnike s ponudom uslužnog poduzeća te potaknuti i održati potražnju za istom.<sup>49</sup>

Elementi koji se koriste u promocijskom miks-u su slijedeći:<sup>50</sup>

- oglašavanje – najčešće korišten pri promociji usluga,
- osobna prodaja – iznimno važna u sektoru financijskih usluga (osiguranja, ulaganja i sl.),
- nagradne igre i bonus programi kao dio unapređenja prodaje – značajno prisutni u promociji usluga,
- odnosi s javnošću – najčešće se koriste za izgradnju ukupnog imidža poduzeća,
- direktna prodaja – sve više prisutna posebice u sektoru financijskih usluga, maloprodaji i turizmu,
- promocija „od usta do usta“ (WOM, Word of Mouth) – iznimno važna u sektoru usluga jer direktno utječe na očekivanja korisnika.

U posljednjem desetljeću sve veću važnost u komunikaciji, kako s postojećim tako i s novim potencijalnim kupcima imaju različite društvene mreže i mediji. U turbulentnoj borbi za napretkom na tržištu ili pak pukom opstanku u njemu, presudnu ulogu igra brza reakcija na zahtjeve i potrebe kupaca koji se mogu preko noći promijeniti. Da bi pravovremeno odgovorili na takve zahtjeve i potrebe, nužno je biti prisutan i pratiti reakcije u realnom

---

<sup>47</sup> Ibid., str. 871

<sup>48</sup> Rocco, F.: op. cit., str. 209

<sup>49</sup> Vučemilović, V., Blažević, Z.: Marketing usluga - autorizirana predavanja s primjerima iz prakse, Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici, Virovitica, 2016., str. 36

<sup>50</sup> Kotler, P., Keller, L., Martinović M.: op. cit., str. 6

vremenu te jednako tako na te reakcije trenutno odgovarati. Društveni mediji su izvrstan alat koji nam omogućava, ne samo trenutnu reakciju, već i prikupljanje ključnih informacija o trendovima i potrebama tržišta, odnosno kupaca.

Upravo je ta fluidnost i dvosmjerna komunikacija u realnom vremenu najjača snaga društvenih medija koja uvelike određuje prisutnost određenog brenda i njegovu prepoznatljivost na tržištu. Veliki broj domaćih kupaca svakodnevno koristi neke od društvenih mreža. Mnogi od njih putem istih prikupljaju različite informacije o proizvodima i uslugama koje ih zanimaju. Biti prisutan u trenutku prikupljanja informacija uvelike utječe na odluke potencijalnog kupca što u konačnici ima utjecaj i na tržišno pozicioniranje proizvoda ili usluge.

### 3. MARKETINŠKI PLAN RAZVOJA GRADA KARLOVCA KAO VOJNOG GRADA

#### 3.1. Opis poslovne ideje

Grad Karlovac je izgrađen u 16. stoljeću kao vojna utvrda kojoj je primarna namjena bila obrana protiv turskih osvajanja, a tijekom istog stoljeća, u gradu je sagrađena i prva karlovačka vojna bolnica.<sup>51</sup> Kasnije je kroz povijest odigrao značajnu povijesnu ulogu u kojoj je uvijek ostao profiliran kroz svoju prvobitnu namjenu – kao vojni grad. Upravo bi zbog te činjenice vojni turizam imao značajnu ulogu u turističkom razvoju grada Karlovca.

U vrijeme bivše države u Karlovcu je bilo smješteno 39 vojnih objekata bivše Jugoslavenske narodne armije (JNA). Osim raspoređenih vojnih snaga, JNA je u Karlovcu smjestila i zapovjedništvo 6. pješачke divizije te inženjerijski centar sa inženjerijskim smjerom Vojne akademije.<sup>52</sup> Karlovac je zbog svojeg geostrateškog položaja imao značajnu ulogu i bio napadan, ali i uspješno obranjen u Domovinskom ratu. Danas je u gradu Karlovcu smješteno zapovjedništvo Hrvatske kopnene vojske te Inženjerijska pukovnija.

Temeljni cilj vojnog turizma je da bude usklađen sa povijesnim, kulturnim i tradicionalnim turizmom te bi se sva vojna obilježja grada Karlovca mogla iskoristiti kao konkurentna prednost u odnosu na druge gradove povezane sa vojskom.

Grad Karlovac ima sva obilježja vojnog grada: od bogate povijesti i same svrhe nastanka, važne uloge zapovjedništava i vojske u razvoju grada, preko kulturnih infrastrukturnih i društvenih obilježja gdje se redovito obilježavaju sva vojna događanja, životne povezanosti stanovništva sa vojnim pozivom pa sve do tradicionalnog turizma. Svojim bi turistima mogao ponuditi jedinstveni obilazak i razgledavanje svih vojnih lokacija bivše JNA i Hrvatske vojske, Muzej Domovinskog rata na Turnju, tvornicu naoružanja i vojne opreme HS produkt, stare vojne komplekse, prenamijenjene vojne lokacije kao što je npr. zgrada Veleučilišta u Karlovcu, stara vojarna Lušćić, Dom Hrvatske vojske koji je kulturni i društveni centar, te mnoge ostale atraktivne lokacije.

Isto tako, grad Karlovac ima mogućnost ponuditi avanturističke i adrenalinske sportske aktivnosti kao što su off – road vojne igre, paintball, jednodnevni izleti, dani otvorenih vrata

---

<sup>51</sup> Grad Karlovac, <https://www.karlovac.hr/grad/zvijezda-93/povijest-2994/2994>, (05.08.2023.)

<sup>52</sup> Ogorec, M.: Geostrateški i vojnopolitički položaj Karlovca u Domovinskom ratu, Svjetlo, 2009., str.133

u aktivnim vojarnama, streljaštvo, obilazak vojnih ruta, simulacije vojnih operacija i slično. Turisti bi tada upoznali Karlovac uz jedinstveni doživljaj što bi ujedno doprinijelo promociji grada, ali i zaradi od turizma jer bi se uz turističke atrakcije i obilaske ujedno i povećalo iskorištavanje trenutne turističke ponude u gastronomskom, kulturnom, ugostiteljskom i poslovnom smislu.

### **3.2. Definiranje vizije, misije i ciljeva**

#### **Vizija**

Vizija grada Karlovca sa statusom Vojnog grada koji je kroz modernizaciju i razvoj vojnog turizma postaje jedinstveni vodeći grad u Hrvatskoj u tom obliku turizma.

#### **Misija**

Ulaganjem u modernizaciju i razvoj samog grada Karlovca misija nam je podići razinu vrijednosti i osjećaj domoljublja cjelokupnog društva: podizanjem stupnja kvalitete života, ulaganjem u obnavljanje infrastrukture i povijesnih vojnih građevina te razvojem turizma koji počiva na bogatoj kulturno-povijesnoj baštini.

#### **Ciljevi**

- Razvoj ljudskih potencijala – povećanje zapošljavanja u turističkom sektoru u roku do godine dana,
- Unaprjeđenje prostornih kvaliteta i funkcija grada – ulaganje i razvoj postojeće i izgradnju nove infrastrukture u periodu od 10 godina,
- Unaprjeđenje kvalitete življenja – razvoj infrastrukture, ponude te ustanova u gradu zbog povećanja prihoda grada od većeg obima turizma za razdoblje dulje od 10 godina,
- Zaštita kulturne baštine – dugoročnim ulaganjem i obnovom povijesne infrastrukture
- Promicanje turističke ponude – povećanje turističke ponude uvođenjem vojnog turizma u roku godine dana,
- Izgradnja prometne i komunalne infrastrukture u periodu od 10 godina
- Prostorno uređenje i zaštita okoliša – dugoročnim ulaganjem i zaštitom prirodnih dobara
- Gospodarski razvoj poštujući načela održivog razvoja – dugoročni razvoj zbog veće dobiti iz turističkog sektora.

### 3.3. Strateška analiza stanja

#### 3.3.1. Analiza prilika i prijetnji vanjskog okruženja

Vanjsko okružje predstavlja sve one faktore koji direktno ili indirektno utječu na provedbu projekta turističkog razvoja grada Karlovca kao vojnog grada koji pritom imaju utjecaj i na njegove posjetitelje. Analiza vanjskog okruženja obuhvaća PEST analizu, analizu tržišta, dobavljača i posrednika, konkurencije, potrošača odnosno kupaca—kupaca te analizu turističkog prometa grada Karlovca u protekle tri godine.

##### 3.3.1.1. Prikaz relevantnih prilika i prijetnji PEST okruženja

Za potrebe brendiranja grada Karlovca kao vojnog grada analizirane su prilike i prijetnje za svako od četiri faktora PEST analize te obuhvaćaju političko-zakonske (P), ekonomske (E), socijalne (S) i tehnološke (T) faktore.

Tablica 1. PEST analiza grada Karlovca kao vojnog grada

FAKTORI	PRILIKE	PRIJETNJE
<b><u>Političko-zakonski (P)</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>• trgovačka politika</li><li>• utjecaj lobija</li><li>• ratovi i sukobi</li><li>• politika vlade</li><li>• izbori</li><li>• međususjedski odnosi</li><li>• terorizam</li><li>• politički trendovi</li><li>• struktura vlade</li><li>• interna politička pitanja</li></ul>	<p>Politički trendovi, struktura i politika Vlade te interna politička pitanja idu u korist razvoja ideje brendiranja grada Karlovca kao vojnog grada.</p> <p>Visok stupanj domoljubne osviještenosti stanovništva zbog Domovinskog rata.</p>	<p>Djelovanje vojne industrije (HS produkt) nije u potpunosti dostupno javnosti s obzirom da ih za trgovačku politiku vežu strogi međunarodni ugovori.</p> <p>Hrvatska vojska dijelove svoje djelatnosti ima zaštićene od javnosti.</p> <p>Invazija Rusije na Ukrajinu može utjecati na povećanje straha kod potencijalnih turista.</p>
<b><u>Ekonomski (e)</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>• domaća gospodarska situacija</li><li>• domaći gospodarski trendovi</li><li>• porezna politika</li></ul>	<p>Trenutna opća ekonomska situacija ide u korist razvoja turističke ponude za domaće i strane posjetitelje, a prvenstveno zbog mogućnosti povlačenja sredstava iz EU fondova.</p> <p>Nakon pandemije Covid-19 te</p>	<p>Visoka stopa inflacije zbog globalne gospodarske krize smanjuje raspoloživ dohodak domaćih i stranih turista.</p> <p>Nizak indeks potrošačkog povjerenja (konstantan pad u</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• sezonalnost i vremenski uvjeti</li> <li>• tržišni ciklusi</li> <li>• distribucijski trendovi</li> <li>• međunarodna trgovina</li> <li>• raspoloživi dohodak</li> <li>• nezaposlenost</li> <li>• tečaj</li> <li>• inflacija</li> <li>• kamatne stope</li> <li>• indeks potrošačkog povjerenja</li> </ul>	<p>zabrane putovanja u inozemstvo, domaći i strani turisti imaju veći interes za posjećivanjem atraktivnih lokacija i turističkih ruta.</p> <p>Ulaskom u RH u Schengenski pojas otvoren put nesmetanoj međunarodnoj trgovini (EU).</p>	<p>2023. godini u odnosu na proteklo razdoblje).<sup>53</sup>.</p>
<p style="text-align: center;"><b><u>Socijalni (S)</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• stavovi potrošača</li> <li>• mediji</li> <li>• ugled grada</li> <li>• navike potrošača</li> <li>• značajni događaji</li> <li>• etnička pitanja</li> <li>• oglašavanja i publicitet</li> <li>• demografske promjene</li> <li>• obrazovanje</li> <li>• zdravlje</li> <li>• moda</li> </ul>	<p>Stanovništvo RH ima visoku domoljubnu osvjешtenost i sjećanje na Domovinski rat u kojem je Karlovac bio jedan od ključnih gradova obrane i borbe za suverenitet i teritorijalnu cjelovitost.</p> <p>Grad Karlovac zbog svoje infrastrukture te kulturnih događanja već sada posjeduje ugled vojnog grada.</p> <p>S obzirom na visok postotak aktivnih i umirovljenih pripadnika Hrvatske vojske koji stanuju u gradu Karlovcu te u RH općenito, ciljna skupina potrošača obuhvaća sve društvene slojeve.</p>	<p>Medijska osjetljivost i nepovjerenje građana RH prema raznim komponentama turističke ponude.</p> <p>Zbog visokih cijena turističke ponude u RH na svim tržištima, potrošači su stava da si ne mogu priuštiti izlete ili obilazak novootvorenih turističkih atrakcija.</p> <p>Veći udio starije populacije te iseljavanje mladih u druge zemlje smanjuje ciljnu skupinu domaćih turista.</p>
<p style="text-align: center;"><b><u>Tehnološko okruženje (T)</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• rezultati istraživanja</li> <li>• starost tehnologije</li> <li>• zamjena tehnologije</li> <li>• komunikacije</li> <li>• inovacijski potencijal</li> </ul>	<p>Razvoj novih tehnologija proširuje mogućnosti razvoja turističke ponude kao npr. Snimke dronova, simulacije vojnih operacija, virtualna stvarnost, touch-screen uređaji i dr.</p>	<p>Otpor uvođenju 5G mreže.</p> <p>Starija populacija je teže prilagodljiva modernim tehnologijama što smanjuje ciljnu skupinu za određene aktivnosti.</p>

<sup>53</sup> HNB, <https://www.hnb.hr/statistika/statisticki-podaci/odabrane-nefinancijske-statistike/indeksi-pouzdanja>, (05.08.2023.)

<ul style="list-style-type: none"> <li>• patentiranje</li> <li>• informacijska tehnologija</li> <li>• transport</li> <li>• bio inženjering</li> <li>• Internet</li> <li>• e-mail, e-learning</li> <li>• promjene u softwaru</li> </ul>	<p>Tehnološka modernizacija privući će mlađe skupine turista.</p> <p>Mogućnost oglašavanja i pristup svim ciljnim skupinama turista korištenjem društvenih mreža i drugih on-line platformi.</p>	
--	--	--

Izvor: obrada autora

### 3.3.1.2. Analiza tržišta

Analiza tržišta obuhvaća procjenu ciljane skupine potrošača te marketing. Da bi uspješno razvili turističku ponudu u vidu razvoja grada Karlovca kao vojnog grada, potrebno je odgovoriti na nekoliko pitanja:

- Zašto razvijati vojni turizam u Karlovcu? Koja je svrha?
- Koje je ciljno tržište koje se želi privući?
- Profil potencijalnih posjetitelja?
- Kojom kombinacijom promotivnog miksa bi se grad Karlovac trebao razvijati?


Razvoj vojnog turizma riješio bi „problem“ nedostatka bogate i atraktivne turističke ponude sa vojnom tematikom koja u Republici Hrvatskoj nije dovoljno razvijena unatoč njoj bogatoj vojnoj povijesti. Takva vrsta turizma zainteresirala bi potrošača kojeg zanima vojna tematika zbog potrebe za povijesnim saznanjima, osobnog ratnog odnosno vojnog iskustva ili potrebe za adrenalinskim atrakcijama. Takav potrošač obilazi sve dostupne lokacije tog tipa u Republici Hrvatskoj, no u slučaju razvoja vojnog turizma u gradu Karlovcu, to bi iskustvo i prilike bili dovedeni na višu i osmišljeniju razinu. Uz postojeće, cilj je usmjeren na potencijalno tržište u nastanku.

Veličinu ciljanog tržišta bi najbolje bilo odrediti provođenjem ankete među ciljanim skupinama potrošača kako bi se što bolje moglo posvetiti zadovoljavanju njihovih zahtjeva i potreba. Svakako valja naglasiti da je ciljano tržište usmjereno i na domaće i strane turiste s obzirom da je grad Karlovac lociran na sjecištu glavnih turističkih pravaca prema svim dijelovima Republike Hrvatske. Planirano ciljno tržište obuhvaća skupine potrošača koji su ljubitelji vojne povijesti i starih vojnih gradova te onih kojima je vojni poziv dio obiteljske tradicije.



Na današnjega potrošača utječe društvo u kojem živi, kulturološke vrijednosti, pripadnost društvenom sloju i grupama, obitelj, situacijski čimbenici, osobni motivi i stavovi, osobnost, vlastite vrijednosti, znanje, percepcije te životni stil. Glavni čimbenici koji utječu na ponašanje prilikom kupnje su kulturni, društveni, osobni te psihološki.<sup>54</sup> U ovom slučaju, potrošač „kupuje“ cjelokupni doživljaj. Kroz navedene čimbenike, profilirane su dvije ciljane skupine turista: obitelj i pojedinci.

Tablica 2: **Profil posjetitelja – obitelj**

<b>OBITELJ JURIĆ</b>	
Slika 1. Ciljana skupina posjetitelja – obitelj	
	
Izvor: Logoped, <a href="https://logoped.hr/the-headline-of-alphabet/obitelj/">https://logoped.hr/the-headline-of-alphabet/obitelj/</a> , (05.08.2023.)	
<b>Čimbenici</b>	
<b>KULTURNI</b> Uključuju vrijednosti, percepcije, sklonosti, ideje, simbole:	<p>Obitelj Jurić profilirana je kao primjer tipične hrvatske obitelji. Žive u središnjoj Hrvatskoj.</p> <p>Otac Krešimir, 35-40 godina, sin je dragovoljca Domovinskog rata. Radi u vlastitoj firmi, gaji čvrsta prijateljstva sa očevim nekadašnjim suborcima i njihovim obiteljima. Nije politički angažiran.</p> <p>Majka Martina, dijeli životne vrijednosti i sklonosti sa svojim mužem. Voli putovanja i provoditi vrijeme na zanimljivim izletima sa svojom obitelji.</p> <p>Stariji sin Domagoj ušao je u tinejdžersku dob, ali ga još uvijek</p>

<sup>54</sup> Renko, N.: Strategije marketinga, Naklada Ljevak, Zagreb, 2009., str. 179


	privlače obiteljski izleti. Voli slušati djedove ratne priče. Kći Mia, voli izlete sa svojom obitelji, kao i najmlađi sin Karlo.
<b>DRUŠTVENI</b> Interakcija pojedinca i društvene grupe	U ovom slučaju riječ je o obitelji koju promatramo kao cjelinu, no u isto vrijeme i kao pojedince.
<b>OSOBNI</b> Zanimanje, ekonomske okolnosti, način života, osobnost, osobne predodžbe o sebi	Svi ovi faktori kod naše obitelji uključuju visok stupanj ljubavi prema domovini, kao i želju da je se što detaljnije upozna što je idealan spoj sa izraženom ljubavlju prema izletima i putovanjima. Kod koncepcije vojnog grada i turizma zasnovanom na toj tematici posebno im je privlačan koncept upoznavanja povijesti, ali i mogućnost još većeg povezivanja s djedom koji iza sebe ima iskustvo ratovanja u obrani svoje domovine.
<b>PSIHOLOŠKI</b> Motivacija, percepcija, učenje, uvjerenja i stavovi.	Motivi su u ovom slučaju primarno domoljubni, ali tu je i želja za promišljenom vrstom zabave koja uključuje koncept učenja kroz zabavu.

Izvor: Obrada autora

Ključni marketinški pristup bio bi orijentiran prema ovakvom tipu obitelji i njihovim pretpostavljenim interesima uz napomenu da slične profilne interese mogu posjedovati i strane obitelji zbog svoje povezanosti sa vojnim pozivom.

Sekundarno, druga ciljana skupina bio bi pojedinac mlađe populacije:

Tablica 3: **Profil posjetitelja – pojedinac**

<b>MARIN</b>	
<p>Slika 2. Ciljana skupina posjetitelja – pojedinac</p>  <p>Izvor: Freepik, <a href="https://www.freepik.com/premium-vector/young-man-casual-clothes-pointing-up-isolated-vector-illustration_24902805.htm#query=young%20man&amp;position=18&amp;from_view=keyword&amp;track=ais">https://www.freepik.com/premium-vector/young-man-casual-clothes-pointing-up-isolated-vector-illustration_24902805.htm#query=young%20man&amp;position=18&amp;from_view=keyword&amp;track=ais</a>, (05.08.2023.)</p>	
<b>Čimbenici</b>	
<b>KULTURNI</b> Uključuju vrijednosti, percepcije, sklonosti, ideje, simbole:	<p>Marin ima 27 godina, u sretnoj je vezi, nije u braku.</p> <p>Zaposlen je u IT firmi, visokoobrazovan, radi posao koji voli.</p> <p>Interesi su mu planinarenje, hiking, bicikliranje. Voli provoditi vrijeme s društvom, ali sve češće vikendom odlazi na izlete s djevojkom Tenom. Zanima ga vojna povijest, Domovinski rat, ima prijatelje koji se bave streličarstvom i sudjeluju na srednjovjekovnim sajmovima i uprizorenjima povijesnih bitaka.</p>
<b>DRUŠTVENI</b> Interakcija pojedinca i društvene grupe	<p>U ovom slučaju riječ je o pojedincu povezanom s djevojkom i prijateljima, za koje bi se moglo složiti zanimljive iskustvene (adrenalinske, ture s vodičem i uz gastro ponudu) pakete.</p>
<b>OSOBNI</b> Zanimanje, ekonomske okolnosti, način života, osobnost, osobne predodžbe o sebi	<p>Marin je osoba vedrog duha koja smatra da život treba živjeti punim plućima. Sva trenutna ograničenja ne sprečavaju ga da provodi vrijeme u prirodi i odlazi na izlete s djevojkom diljem Hrvatske. Zanimaju ga nove i atraktivne lokacije.</p>
<b>PSIHOLOŠKI</b> Motivacija, percepcija, učenje, uvjerenja i stavovi.	<p>Motivi su u ovom slučaju primarno u svrhu zabave, opuštanja, učenja nečeg novog o zemlji u kojoj živi i koju iznimno voli.</p>

Izvor: obrada autora

Za potrebe promocije grada Karlovca kao destinacije vojnog turizma, tu su lokalni i nacionalni kanali te Internet. Najvažniji mediji u gradu su Internet portali: KAportal, Karlovački.hr, Facebook, Instagram, Twitter, YouTube, zatim radio stanice: Radio Mrežnica, TREND radio, Hrvatski radio Karlovac (Prvi karlovački), TV kanali: TV4Rijeke, TREND Tv. Aktivnom suradnjom s lokalnim medijima ostvarila bi se visoka razina informiranosti na lokalnoj razini, ali tu su i nacionalne TV i radio kuće, kao i Internet portali putem kojih je planirana promocija na svim razinama.

### 3.3.1.3. Analiza konkurencije – SWOT analiza konkurentskih gradova

Analizom konkurencije omogućava se lakša identifikacija vlastitih prednosti te uspješnije pozicioniranje na tržištu. U analizi prednosti vojnog turizma u gradu Karlovcu, kao konkurente treba promatrati gradove koji imaju bogatu vojnu povijest, razvojne mogućnosti te turistički interes. U Republici Hrvatskoj, gradovi koji se mogu brendirati kao vojni gradovi su kontinentalnom dijelu te su i danas od vojne važnosti. Za potrebe ovog rada, provedena je SWOT analiza konkurentskih gradova: Požege, Siska, Slunja, Varaždina i Vukovara.

#### **POŽEGA**

Grad Požega je kao i sam Karlovac izgrađen oko šesterokutne utvrde smještene u središtu grada, tzv. Stari požeški burg. Tada je Požega bila sjedište hrvatsko – ugarskih kraljeva. U 16. stoljeću Požega je potpala pod vladavinu Osmanskog carstva te je osnutkom požeškog sandžaka postala prva vojno-politička i administrativno-upravna jedinica Slavonije.

U listopadu 1991. godine u Požegi je ustrojena 123. Požeška brigada HV koja je odigrala ključnu ulogu u Domovinskom ratu. Nakon završetka Domovinskog rata, ista je brigada dobila svoje spomen obilježje na istoimenom Trgu te spomen sobu u prostoru Muzeja grada Požege. Danas je Požega grad u kojem je glavno središte obuke Hrvatske vojske pa je i dan danas život stanovništva okupljen oko iste.

Tablica 4: SWOT analiza grada Požege kao vojnog grada

SNAGE	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> <li>• središte obuke HV</li> <li>• bogata kulturno-povijesna baština</li> <li>• funkcioniranje multietničkog stanovništva unatoč traumatičnim iskustvima iz Domovinskog rata</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nedovršen posao razminiranja minski sumnjivih područja (MSP)</li> <li>• fragmentacija tržišta</li> <li>• nepostojanje kvalitetnih razvojnih projekata iz područja turizma</li> </ul>
PRILIKE	PRIJETNJE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• mogućnost korištenja sredstava iz EU fondova za razvoj turizma</li> <li>• Izgradnja smještajnih objekata s pratećom infrastrukturom s ciljem izmještanja postrojbi iz vojarni</li> <li>• uređenje građevina u državnom vlasništvu (MORH) sadržajima javne namjene</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• propadanje i urušavanje postojećih vojnih objekata</li> <li>• spori napredak razminiranja MSP</li> <li>• porast konkurencije u kontinentalnom turizmu</li> </ul>

Izvor: obrada autora

Osnovni cilj ove SWOT analize je objektivno sagledati sve relevantne prednosti i slabosti grada Požege u vidu razvoja vojnog turizma, kao i sagledavanje prilika i prijetnji iz okruženja koje mogu utjecati na budući turistički razvoj. Činjenica je da je u gradu Požegi smješteno središte obuke Hrvatske vojske koje uz vojarnu „123. Brigade HV“ obuku provodi i na vojnom poligonu „Gašinci“ što svakako čini veliku snagu u pozicioniranju grada Požege kao vojnog grada. Upravo zbog česte provedbe vojne obuke, na ulicama se nerijetko viđaju pripadnici HV u odorama koji samom svojom pojavom pridonose vojnom dojmu grada. Također, jedna od prikazanih snaga je i dobro funkcioniranje te suživot multietničkog stanovništva na ovome području, a unatoč stradanjima koja su se dogodila u Domovinskom ratu. Prilike u razvoju turizma grada Požege se odnosi i na uređenje građevina u državnom vlasništvu Ministarstva obrane Republike Hrvatske (MORH) sadržajima javne namjene koje bi uvelike doprinijele razvoju vojnog turizma. Propadanje i urušavanje postojećih vojnih objekata te spori napredak u razminiranju minski sumnjivih područja čine prijetnje u funkcioniranju grada kao turističke destinacije.

## SISAK

Zbog svog strateškog položaja, Sisak je oduvijek bio vojni grad i centar industrije posebno zbog svoje prometne povezanosti prema svim dijelovima zemlje. U 4. stoljeću pr. Kr. Kelti su sa Ilirima oformili zajedničko naselje - grad Segesticu koji je tada bio najveći grad zapadnog dijela Panonske nizine. Budući rimski car Oktavijan je 35. godine pr. Kr. osvojio Segesticu te u njemu osnovao vojni logor pod nazivom Siscia.<sup>55</sup> Tijekom 1. stoljeća Siscia se razvija u civilno naselje te dobiva status grada koji svojim zemljopisnim položajem doprinosi jačanju vojnog, prometnog i upravnog središta. U to vrijeme grad su uglavnom koristile vojne postrojbe. Polovicom 16. stoljeća Sisak je postao najvažnija obrambena točka sjeverozapadne Hrvatske te gdje su zaustavljene snage Osmanskog carstva i čime je onemogućen njihov prodor prema ostalim dijelovima Hrvatske, ali i srednje i zapadne Europe.<sup>56</sup> Kasnije je izgrađena sisačka tvrđava koja danas čini Stari grad. U 18. i 19. stoljeću grad je podijeljen rijekom Kupom na dva dijela: Civilni Sisak (Stari grad) i Vojni Sisak (Novi Sisak) koji je bio pod upravom Banske krajine. U vrijeme 2. svjetskog rata u Sisku je osnovan prvi partizanski odred na području bivše Jugoslavije. Nakon 2. svjetskog rata Sisak je bio snažan industrijski grad, sve do Domovinskog rata gdje je velikosrpska agresija uništila brojna industrijska postrojenja.

Tablica 5: SWOT analiza grada Siska kao vojnog grada

SNAGE	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"><li>• vojna povijest potječe još iz doba Rimskog carstva</li><li>• povijesna Sisačka bitka 1539. godine</li><li>• autentičnost tradicionalnih manifestacija</li><li>• brojne prirodne, povijesne i kulturne atrakcije</li><li>• prostor Banovine odigrao je ključnu ulogu tijekom VRO Oluja</li><li>• izložbeni postav Domovinskog rata</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• nedovršen posao razminiranja minski sumnjivih područja (MSP)</li><li>• vidljiva oštećenja na infrastrukturi zbog posljedica Domovinskog rata</li><li>• pogođen potresom 2020. godine</li></ul>

<sup>55</sup> Matijević, J.: Sisak – Industrijski grad na tri rijeke, Završni rad, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, 2016., str. 14

<sup>56</sup> Ibid, str. 15

PRILIKE	PRIJETNJE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• mogućnost korištenja sredstava iz EU fondova za razvoj turizma</li> <li>• razvoj specifičnog oblika turizma – vojni turizam</li> <li>• integracija različitih oblika turističke ponude u jedinstveni turistički proizvod – brendiranje</li> <li>• obnova i stavljanje u funkciju zapuštenih vojnih objekata</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• prijedlozi zakona u pripremi vezani uz upravljanje državnom imovinom</li> <li>• sporo obnavljanje područja i infrastrukture Banovine nakon potresa</li> <li>• vidljivi tragovi ratnih zbivanja (ruševine, minski sumnjiva područja)</li> <li>• porast konkurencije u kontinentalnom turizmu</li> <li>• nekoordiniranost nositelja turističke aktivnosti</li> </ul>

Izvor: obrada autora

Najveće snage za brendiranje grada Siska u vidu vojnog turizma proizlaze iz bogate vojne povijesti koja potječe iz doba Rimljana, zatim Sisačke bitke, pa sve do novijeg doba kada je za vrijeme Domovinskog rata prostor Banovine odigrao ključnu ulogu tijekom VRO Oluja. Najznačajnije slabosti možemo sagledati kroz vidljiva oštećenja iz Domovinskog rata, nerazminirana minski sumnjiva područja te posljedice oštećenja nakon što je grad bio pogođen potresom. Zaključno, potrebno je usredotočiti se na stvaranje branda grada Siska i razvoja posebnog oblika turizma u skladu s ciljnim skupinama.

Ono čime grad Sisak konkurira karlovačkom Muzeju Domovinskog rata na Turnju u vidu razvoja vojnog turizma je Izložbeni postav Domovinskog rata, smješten na prostoru bivše vojarne Barutana raspoređenog na 6000 m<sup>2</sup> vanjskog i 2000 m<sup>2</sup> unutarnjeg izložbenog prostora.

## SLUNJ

Slunj je gradić na Kordunu smješten na prometnom pravcu Karlovac – Plitvička jezera. Današnji grad Slunj razvio se na uzvisini iznad rijeke Slunjske, a prvi put se spominje 1323. godine. Prostor Slunja bio je pod vladavinom Rimskog carstva te Turaka. Tijekom 16. stoljeća započinje sustavna organizacija vojne granice te Slunj 1579. godine postaje sjedište kapetanije. Preostalo stanovništvo koje je ostalo nakon progona i iseljavanja pod utjecajem Turaka, gubi svoje slobode te postaju vojni obveznici s osnovnim zadatkom obrane vojne granice. U to vrijeme vojska se opskrbljivala iz središnjih vojnih centara. Nakon reorganizacije Vojne krajine značajan razvoj grada naglašava središnju ulogu

administrativnog sjedišta vojnih vlasti. Slunj je tada podignut na rang pukovnije, a tog je vremena značajno razvijena infrastruktura koja je prije svega građena za potrebe vojske – ceste, mostovi, magazini i slični vojni objekti.<sup>57</sup>

U Slunju se danas nalazi najveći vojni poligon Hrvatske vojske na kojem se provode najvažnije domaće i međunarodne vojne vježbe te druge obuke važne za podizanje vojne sposobnosti. Danas nerijetko vidimo konvoje vojnih vozila koji redovito prolaze kroz grad, vojsku koja diše sa gradom, a od lokalnog stanovništva često možemo čuti priče o Domovinskom ratu. s obzirom da je grad Slunj bio jedan od ključnih gradova u operacijama i akcijama koje su dovele do pobjede Hrvatske vojske.

Tablica 6: **SWOT analiza grada Slunja kao vojnog grada**

<b>SNAGE</b>	<b>SLABOSTI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• najveći vojni poligon HV-a „Eugen Kvaternik“</li> <li>• iskustvo multinacionalne suradnje i često održavanje vojnih vježbi</li> <li>• postojanje razvojnih strategija</li> <li>• iskustvo iz Domovinskog rata</li> <li>• bogata vojna povijest potječe iz doba Rimskog carstva</li> <li>• dobra prometna povezanost sa turističkim pravcima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vojni poligon „Eugen Kvaternik“ kao potencijalni izvor zagađenja okoliša</li> <li>• nedostatak financijskih sredstava</li> <li>• međuljudski odnosi među multietničkim stanovništvom</li> </ul>
<b>PRILIKE</b>	<b>PRIJETNJE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• vrijedne kulturno-povijesne atrakcije</li> <li>• uređenje građevina u državnom vlasništvu sadržajima javne namjene</li> <li>• muzej vojnih odora i militarija</li> <li>• prodaja dijela nekretnina u vlasništvu MORH-a koje nisu u uporabi</li> <li>• mogućnost razvoja adrenalinskog oblika vojnog turizma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• propadanje i urušavanje postojećih vojnih objekata</li> <li>• stagnacija razvoja</li> <li>• sukobi između različitih interesnih skupina</li> <li>• prijedlozi zakona u pripremi vezani za upravljanje državnom imovinom</li> <li>• izbjeglički pravac kretanja</li> </ul>

Izvor: obrada autora

<sup>57</sup> Grad Slunj, <https://www.slunj.hr/index.php/o-gradu/povijest-grada>, (05.08.2023.)



Grad Slunj ima potencijal kao turistička destinacija u pogledu vojnog turizma. Najveći poligon obuke Hrvatske vojske (ali i snaga NATO članica) nalazi se baš u tom gradu. Iskustvo multinacionalne suradnje, bogata vojna povijest koja potječe iz doba Rimskog carstva te iskustvo Domovinskog rata snage su koje mogu doprinijeti razvoju u vidu vojnog turizma. Svaki razvitak ovoga područja treba temeljiti na očuvanju prirodnog i kulturnog nasljeđa kao glavne privlačne snage za turistički razvitak, a pri tome ukloniti u najvećoj mogućoj mjeri sve prijetnje koje taj prostor ugrožavaju. Velika prirodna bogatstva mogu uvelike doprinijeti razvoju adrenalinskog i sportskog oblika vojnog turizma.

## **VARAŽDIN**

Grad sa višestoljetnom povijesti koji je danas važno kulturno i društveno središte sjeverne Hrvatske. Varaždin se prvi puta spominje davne 1181. godine te je vojni utjecaj ostavilo Rimsko Carstvo, Osmansko carstvo, hrvatske kraljevine, sudjelovanje stanovništva u oba svjetska rata te velik doprinos u Domovinskom ratu. U vrijeme Osmanskog carstva ustrojen je Varaždinski generalat što je obilježavalo obrambeni sastav utvrda te je bio sjedište Varaždinske Vojne krajine na sjeveru zemlje. Tijekom 16. stoljeća postao je jedna od glavnih utvrda Slavonske granice te je zbog velike ratne opasnosti u gradu obnovljen i izgrađen veći broj novih utvrda.<sup>58</sup> Za vrijeme bivše Jugoslavije, Varaždin je bio sjedište oklopnog vojnog korpusa JNA te je u Domovinskim ratu oslobađanje grada od opsade odigralo ključnu ulogu i bilo prekretnica za oslobođenje Republike Hrvatske od velikosrpske agresije. U 2018. godini, vojarna u gradu je obnovljena te je u vojarnu vraćena 2. mehanizirana bojna „Pume“ te je grad počeo disati ponovno punim plućima i s ponosom sada, uz kulturno, nosi i obilježje vojnog grada.

---

<sup>58</sup> Grad Varaždin, <https://varazdin.hr/povijest-gradski-grb/>, (05.08.2023.)

Tablica 7: **SWOT analiza grada Varaždina kao vojnog grada**

SNAGE	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> <li>• vojarna „7. gardijske brigade“</li> <li>• svečani bal Varaždinske županije na kojem sudjeluju i kadeti HV</li> <li>• razvijena poslovna infrastruktura</li> <li>• bogata kulturno-povijesna vojna baština</li> <li>• blizina pogona tvrtke Šestan-Busch d.o.o. (proizvodnja balističkih borbenih kaciga) – vojna industrija</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• loša informiranost institucija</li> <li>• ograničenost percepcije Varaždina na temu vojnog turizma s obzirom da je isti prepoznat kao grad kulture i baroka</li> <li>• nedovoljno razvijena funkcija destinacijskog menadžmenta</li> </ul>
PRILIKE	PRIJETNJE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• mogućnost korištenja sredstava iz EU fondova za razvoj turizma</li> <li>• uključivanje privatnog sektora u razvoj turizma</li> <li>• stavljanje u funkciju zapuštenih vojnih objekata u vlasništvu države</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• brži razvoj konkurentske ponude u okruženju (otvaranje vojnih muzeja)</li> <li>• nepostojanje financijskih sredstava za razvoj vojnog turizma</li> <li>• nezainteresiranost lokalnih vlasti vezanih uz bavljenje vojnim turizmom</li> </ul>

Izvor: obrada autora

Na temelju provedene SWOT analize grada Varaždina vidljivo je da su bogata vojna povijest i kulturna baština te razvijena poslovna infrastruktura, koja uključuje proizvodne tvrtke u vojnoj industriji, snage grada Varaždina u pozicioniranju kao vojnog grada. Kao i u slučaju ostalih gradova, slabosti su većim dijelom prikazane kroz lošu informiranost javnosti te ograničenosti percepcije gradova u smislu brendiranja grada na vojnom turizmu. Mogućnost korištenja sredstava iz EU fondova omogućila bi gradu Varaždinu povlačenje sredstava za obnovu i promociju u svrhu poboljšanja kvalitete kao turističke destinacije. Ubrzani razvoj konkurentske ponude u okruženju koja se odnosi na otvaranje vojnih muzeja u Karlovcu, Požegi i Vukovaru trebao bi potaknuti Varaždin na otvaranje takve ili slične ponude na svome području.

## VUKOVAR

Vukovar je vjekovni hrvatski grad na Dunavu. Oduvijek je bio dio srednjeeuropskog kulturnog kruga i grad je bogate povijesti, kulturne i prirodne baštine te tradicije. Grad je bio od velikog značaja za sve vladavine zbog svog geostrateškog položaja, a velik utjecaj je

ostavilo rimsko te Osmansko carstvo. Rimljani su probijanjem na Dunav izgradili brojne utvrde (tzv. Dunavski limes) s ciljem zaštite od barbarskih plemena.<sup>59</sup> Nažalost, 1991. Godine Vukovar je napadnut od strane JNA te je nakon tri mjeseca pružanja otpora velikosrpskoj agresiji postao vojno okupiran i potpuno uništen. Tim činom otpora je spriječen dalji prodor JNA prema unutrašnjosti Hrvatske i zato grad Vukovar danas nosi ime istinskog Grada Heroja.

Tablica 8: **SWOT analiza grada Vukovara kao vojnog grada**

SNAGE	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> <li>• imidž Grada Heroja</li> <li>• bitka za Vukovar</li> <li>• vojarna „204. Brigade HV“ (Inženjerijska satnija iz sastava GOMBR)</li> <li>• simbol otpora i junaštva</li> <li>• promocije polaznika vojnih škola HVU-a</li> <li>• Dan sjećanja na žrtve Vukovara</li> <li>• Memorijalni centar Domovinskog rata</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• razumijevanje državnih vlasti samo na deklarativnoj razini</li> <li>• nedostatna financijska sredstva za jačanje promocijskih aktivnosti i poduzetničke aktivnosti</li> </ul>
PRILIKE	PRIJETNJE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• stavljanje u funkciju zapuštenih vojnih objekata</li> <li>• uređenje građevina u državnom vlasništvu sadržajima javne namjene</li> <li>• perspektivne nekretnine –građene za vojnu namjenu koje su u postupku napuštanja</li> <li>• osmišljavanje koncepta razvoja u sferi memorijalnog turizma</li> <li>• mogućnost korištenja sredstava iz EU fondova za razvoj turizma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• propadanje i urušavanje objekata zbog nesređenih imovinsko-pravnih odnosa</li> <li>• prijedlozi zakona u pripremi vezanih za upravljanje državnom imovinom</li> <li>• sporo i nedostatno ulaganje u obnovu vojne infrastrukture</li> </ul>

Izvor: obrada autora

Usredotočujući se na snage kroz provedenu SWOT analizu može se uvidjeti kako Vukovar zbog svoje uloge u Domovinskom ratu ima dobre temelje u postizanju cilja izgradnje imidža

<sup>59</sup> TZ Grada Vukovara, <https://turizamvukovar.hr/vukovar/crtice-iz-povijesti-vukovara/>, (05.08.2023.)

kao vojnog grada. Ključni slogan grada kao takvog mogao bi biti kako je i navedeno: „Simbol junaštva“, ili „Grad Heroj“. No, može se zaključiti i kako gradu Vukovaru kronično nedostaje jasna vizija razvoja turizma. Također, potrebno je napraviti strateški iskorak te jasno definirati ključne odrednice turističkog razvoja u budućnosti kako bi se zadovoljio koncept memorijalnog turizma. Kroz prijetnje javlja se nepostojanje kvalitetnog zakona za upravljanje državnom imovinom s naglaskom na vojnu imovinu, ali i nezainteresiranost vladajućih za ustupljanje imovine lokalnim jedinicama.

Konkurencija karlovačkom Muzeju Domovinskog rata na Turnju je Memorijalni centar Domovinskog rata Vukovar koji povezuje sve objekte na području Vukovara i okolice: Spomen dom hrvatskih branitelja na Trpinjskoj cesti, Spomen dom Ovčara, Vodotoranj, Memorijalno groblje te ostale lokacije na kojima su spomen-obilježja.<sup>60</sup>

#### 3.3.1.4. Analiza turističkog prometa

Do ocjene trenda razvoja turističke destinacije najlakše je doći analizirajući statističke podatke. Pritom su među važnijima: dolasci, noćenja i prihod turističke zajednice.<sup>61</sup>

Grad Karlovac je kontinuirano bilježio rast i razvoj turizma sve do pandemijske 2020. godine uzrokovane COVID-19 virusom. Unatoč svim ograničenjima u kretanju navedene godine, turizam se oporavio u 2021. godini te time pokazao da turistički razvoj grada Karlovca ima budućnost. Sve većim intenzitetom ulaganja u turističke sadržaje, turisti su prepoznali grad Karlovac kao poželjnu turističku destinaciju. Tijekom 2022. godine, grad Karlovac je doživio snažan oporavak te je vratio optimizam turističkom tržištu.

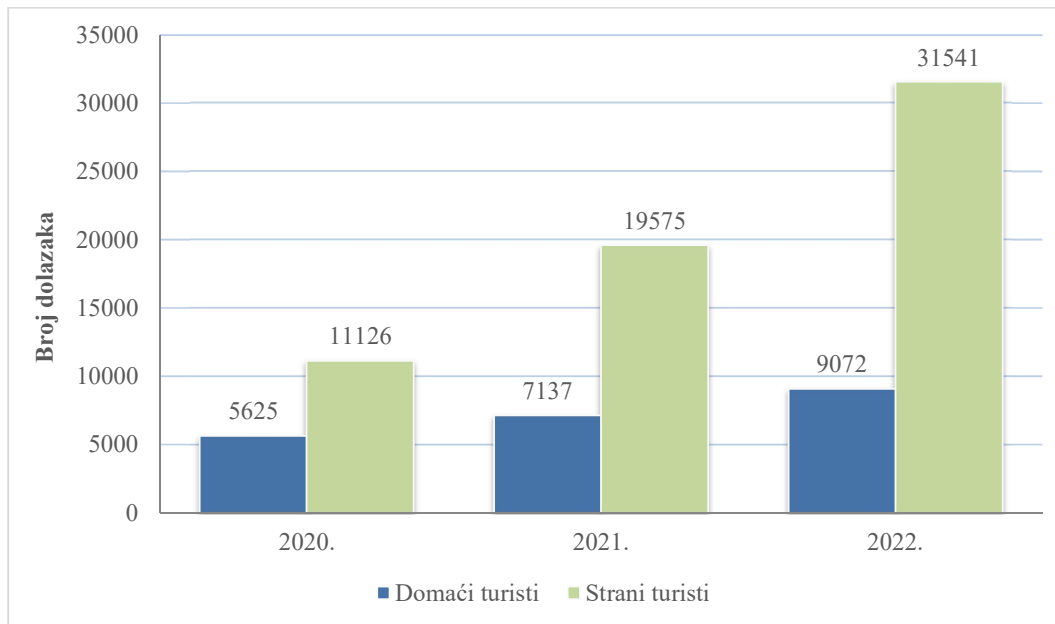
Analizirajući prethodnu godinu, u Karlovcu je od 01.01. do 31.12.2022. godine ostvareno ukupno 40.613 dolazaka i 81.018 noćenja što predstavlja povećanje od 52,04% u dolascima i 40,11% u noćenjima u odnosu na prethodnu godinu. Kad govorimo samo u turistima, ostvareno je 64.733 noćenja, a od toga je najveći broj ostvaren u srpnju i kolovozu (56%). Promet u djelatnosti smještaja i pripreme hrane u odnosu na 2021. godinu bio je 154%. Unatoč ostvarenom znatno većem broju dolazaka i noćenja, prosječno trajanje boravka u danima je smanjen u 2022. godini te je iznosio 1,99 dana dok je u 2021. godini on bio 2,16 dana.

---

<sup>60</sup> Memorijalni centar Domovinskog rata Vukovar, <https://www.mcdrvu.hr/posjetite/>, (05.08.2023.)

<sup>61</sup> Adilović, S.: Karlovačke rijeke – temelj razvoja turizma grada, Završni rad, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, 2017., str. 14

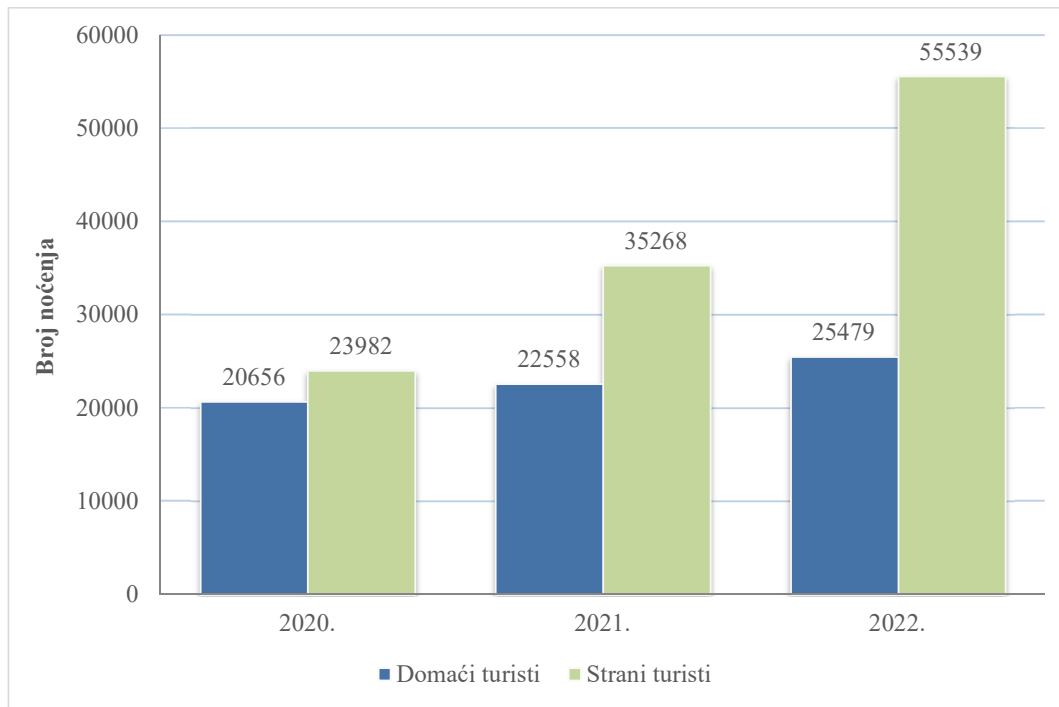
Grafikon 2. Dolasci domaćih i stranih turista u grad Karlovac od 2020. do 2022. godine



Izvor: Turistička zajednica Grada Karlovca, Izvješće o izvršenju programa rada za 2022. godinu, <https://visitkarlovac.hr/>, (05.08.2023.)

Iz prikazanog grafikona može se uvidjeti kako se iz godine u godinu povećava dolazak stranih i domaćih gostiju u grad Karlovac. U strukturi potrošača ipak prevladavaju strani posjetitelji u odnosu na domaće. Tako je u 2021. godini broj stranih turista u Karlovcu iznosio 19.575 dok je u 2022. godine taj broj narastao na 31541 stranih posjetitelja. U strukturi domaćih turista 2021. godine ostvareno je 7.137 dolazaka te 9.072 dolazaka u 2022. godini. Usporedbom 2022. godine te 2020. pandemijske godine, grad Karlovac bilježi 142,45 % više ukupnog broja dolazaka.

**Grafikon 3. Dolasci domaćih i stranih turista u grad Karlovac od 2020. do 2022. godine**



Izvor: Turistička zajednica Grada Karlovca, Izvješća o izvršenju programa rada za 2022. i 2020. godinu, <https://visitkarlovac.hr/>, (05.08.2023.)

U strukturi ostvarenja noćenja u turizmu grada Karlovca prevladavaju strani turisti s obzirom da oni ostvaruju i većinu turističkog prometa prema dolascima. Usporednom analizom noćenja stranih turista 2021. i 2022. godine možemo utvrditi kako je broj noćenja porastao s 35.262 u 2021. godini na 55.539 u 2022. godini. U noćenjima domaćih turista, također je ostvaren veći broj noćenja koji se povećao s 22.558 na 25.479. Usporedbom 2022. godine te 2020. pandemijske godine, grad Karlovac bilježi 81,5 % više ukupnog broja noćenja.

Tablica 9. **Struktura ostvarenih prihoda TZ grada Karlovca od 2020. do 2022. godine**<sup>62</sup>

<b>Račun iz rač. plana</b>	<b>OPIS</b>	<b>Ostvareno 2020. godine(kn)</b>	<b>Ostvareno 2021. godine(kn)</b>	<b>Ostvareno 2023. godine(kn)</b>
<b>3</b>	<b>PRIHODI</b>	1.830.501	1.780.164	1.762.449
<b>31</b>	Prihodi od članarina i članskih doprinosa	900.743	822.594	752.776
<b>33</b>	Prihodi po posebnim propisima	72.168	232.910	207.313
<b>34</b>	Prihodi od imovine	1.796	0	0
<b>35</b>	Prihodi od donacija (iz proračuna grada)	848.083	717.160	802.360
<b>36</b>	Ostali prihodi	7.711	7.500	0

Izvor: Turistička zajednica Grada Karlovca, Zaključak i mišljenje Skupštine o obavljenom nadzoru nad poslovanjem za 2020., 2021. i 2022. godinu, <https://visitkarlovac.hr/plan-rada-i-financijski-planovi/>, (05.08.2023.)

U tablici iznad vidljivi su ostvareni prihodi Turističke zajednice grada Karlovca za razdoblje od 2020. do 2021. godine. Prihodi po posebnim propisima obuhvaćaju prihode od turističke pristojbe koji se naplaćuju po ostvarenim noćenjima za komercijalni smještaj te po paušalu za obiteljski smještaj, a sukladno odredbama Zakona o turističkoj pristojbi.<sup>63</sup> Shodno navedenom, iz priložene tablice vidljivo je da je 2022. godine ostvaren značajno veći prihod po navedenoj kategoriji u odnosu na pandemijsku 2020. godinu što je u skladu i sa znatno većim brojem ostvarenih noćenja.

### 3.3.2. Analiza unutarnjih snaga i slabosti

Cilj analize unutarnjih snaga i slabosti grada Karlovca u aspektu razvoja vojnog turizma je utvrditi koji su to resursi kojima grad raspolaže, a o njenom rezultatu ovisiti će izbor odgovarajuće strategije marketinga.

Unutarnje snage grada Karlovca očituju se u njegovoj bogatoj vojnoj povijesti, raznolikom kulturno – povijesnom nasljeđu te prepoznatom geostrateškom i vojno – političkom položaju. Sam grad je nastao oko poznate karlovačke Zvijezde koja je izgrađena sa primarnom svrhom obrambene vojne utvrde, a uz nju valja i spomenuti Stari grad Dubovac koji je također izgrađen sa istom svrhom. Uz brojne vojne objekte bivše JNA, danas je u Karlovcu smješteno zapovjedništvo Hrvatske kopnene vojske dok su u prigradskim naseljima smještene vojarna „110. Brigade HV“ Kamensko te vojni poligon „33. Inženjerijske brigade“ Cerovac. Vojna industrija „HS produkt“ za proizvodnju naoružanja smještena je u Karlovcu te je jedinstvena

<sup>62</sup> Iznosi su prikazani u kunama s obzirom da je službena valuta euro u RH tek 01. siječnja 2023. godine.




<sup>63</sup> Turistička zajednica Grada Karlovca, Zaključak i mišljenje Skupštine o obavljenom nadzoru nad poslovanjem za 2022. godinu, <https://visitkarlovac.hr/plan-rada-i-financijski-planovi/>, (05.08.2023.)

u RH. Grad Karlovac odigrao je ključnu ulogu u Domovinskom ratu što je zorno prikazano u novoizgrađenom Muzeju Domovinskog rata na Turnju.

Unutarnje slabosti očituju se u vidljivim infrastrukturnim oštećenjima koja su primarno posljedica Domovinskog rata, a posebno u području karlovačke Zvijezde. Nedovoljno ulaganja u obnovu i prenamjenu starih vojnih objekata umanjuje zainteresiranost stanovništva za razvoj vojnog turizma. Također, jedan od većih slabosti karlovačkog područja su nedovršeni poslovi razminiranja minski sumnjivih područja.

### 3.3.2.1. BCG matrica

Tablica 10. **BCG matrica grada Karlovca**

<b>ZVIJEZDE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Muzej Domovinskog rata na Turnju</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Karlovačka Zvijezda</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>Advent u Karlovcu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zvezdano ljeto</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Sjedište Hrvatske kopnene vojske</li> </ul>	<b>UPITNICI</b>
<b>KRAVE MUZARE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stari grad Dubovac</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>HS produkt vojna industrija</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sajam vlastelinstva – Stari grad Dubovac</li> </ul> 	<b>(UMORNI) PSI</b>

Izvor: Obrada autora

Opis elemenata BCG matrice grada Karlovca prikazan je u nastavku:

- ZVIJEZDE:**
  - Muzej Domovinskog rata na Turnju: Atraktivna lokacija s vojno – povijesnom komponentom.



- Karlovačka Zvijezda: Atraktivna lokacija s vojno – povijesnom komponentom, prepoznatljiva znamenitost grada Karlovca.
- Advent u Karlovcu: Zvijezda koja je svake godine sve sjajnije s obzirom na sadržajnu ponudu, od gastronomije do kulturnih događanja. Sjajna mogućnost promocije brenda vojnog grada kroz nastup orkestra OSRH, vojnih klapa i sl.
- **KRAVE MUZARE:**
  - Stari grad Dubovac: Atraktivna lokacija s vojno-povijesnom komponentom.
  - HS produkt – vojna industrija: posluje u Karlovcu od 1990. godine (Osnovana kao IM-metal). Potrebno je dobro razmotriti sve potencijalne mogućnosti promoviranja ove vojne industrije za turiste.
- **UPITNICI:**
  - Sjedište Hrvatske kopnene vojske: Uz dovoljna ulaganja i ulaganje u promociju, moguće je približiti vojni poziv turistima.
  - Zvezdano ljeto: Mogućnost raznih aktivnosti povezanih s konceptom Vojnog grada – idealan period godine (ljeto: srpanj – kolovoz).
- **(UMORNI) PSI:**
  - Sajam Vlastelinstva – Stari grad Dubovac: Atraktivnost – povijesne vojne odore, streličari, povijesne bitke... Potrebno ga je osvježiti i bolje uklopiti u koncept vojnog grada.

### 3.3.2.2. SWOT analiza vojnog turizma grada Karlovca

Grad Karlovac smjestio se u srcu Hrvatske na četiri rijeke: Mrežnici, Kupi, Korani i Dobri. Izgrađen je polovicom 16. stoljeća u obliku pravilne šesterokrake vojne utvrde s ciljem obrane protiv turskih osvajanja. Istovremeno se podižu i prvi vojni objekti, a iz Ljubljane dolazi i prvo naoružanje. Vojnici koji su stanovali u gradu imali su posebne povlastice dok su ostali stanovnici poštivali red i ograničenja vojnog grada. Kasnijih godina izgrađena i prva karlovačka vojna bolnica te nekoliko velikih vojarni.<sup>64</sup> Vidljivo je da je sama svrha nastanka i početnih stoljeća postojanja, svrha grada bila izričito vojna i obrambena. S ciljem planiranja vojnog turizma važno je analizirati sadašnje stanje te utvrditi koje su to komparativne prednosti, a koji nedostaci grada Karlovca.

#### Tablica 11. SWOT analiza grada Karlovca kao vojnog grada

<sup>64</sup> Grad Karlovac, <https://www.karlovac.hr/grad/zvijezda-93/povijest-2994/2994>, (05.08.2023.)

SNAGE	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> <li>• bogata kulturno – vojna povijest</li> <li>• prepoznatljiva karlovačka Zvijezda – vojna obrambena utvrda</li> <li>• Stari grad Dubovac</li> <li>• brojni vojni objekti i vojarne (napuštene i aktivne) – nasljeđe JNA</li> <li>• povoljan geostrateški i vojno – politički položaj</li> <li>• vojna industrija „HS produkt“ – proizvodnja naoružanja</li> <li>• Muzej Domovinskog rata Slunj</li> <li>• ključna uloga u Domovinskom ratu</li> <li>• sjedište zapovjedništva HKOV-a i Dom zapovjedništva</li> <li>• vojarna „110. Brigade HV“ Kamensko</li> <li>• vojni poligon „33. Inženjerijske brigade HV“ Cerovac</li> <li>• bogata prirodna dobra</li> <li>• vrlo povoljna turistička lokacija na sjecištima puteva prema svim smjerovima u RH i inozemstvu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vidljiva oštećenja kao posljedica Domovinskog rata na infrastrukturi, posebice na području karlovačke Zvijezde</li> <li>• nedovršeni postupci razminiranja minski sumnjivih područja u prigradskim područjima te vegetaciji</li> <li>• nedovoljna ulaganja u obnovu i prenamjenu vojne infrastrukture u vlasništvu grada</li> </ul>
PRILIKE	PRIJETNJE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• mogućnost razvoja specifične vrste turizma temeljenog na vojnom turizmu</li> <li>• uspostava „Vojnih ruta“</li> <li>• ulaganje i stavljanje u funkciju napuštenih vojnih objekata u vlasništvu grada; opremanje sredstvima javne namjene</li> <li>• perspektivne i neperspektivne nekretnine u vlasništvu MORH-a staviti na tržište</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• prijedlozi zakona u pripremi vezanih za upravljanje državnom imovinom – ograničenja</li> <li>• imovina u vlasništvu MORH-a bez interesa za prodaju odnosno kupnju</li> <li>• vidljivi tragovi ratnih zbivanja i njihov utjecaj na infrastrukturu</li> <li>• minski sumnjiva područja na zemljištima u okolini (šume, livade i dr)</li> </ul>

<p>kako bi dobile bolju uporabnu svrhu</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• mogućnost korištenja sredstava iz EU fondova za razvoj turizma</li> <li>• integracija različitih oblika turističke ponude u jedinstveni turistički proizvod – brendiranje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nedovoljan izvor sredstava za financiranje</li> <li>• propadanje i urušavanje objekata kao posljedica potresa iz 2020. godine</li> <li>• opasnost od poplava</li> </ul>
--	--

Izvor: obrada autora na temelju izvora sa Interneta

Prikazana SWOT analiza ukazuje kako grad Karlovac ima velik broj snaga i prilika koje mogu pozitivno utjecati na razvoj vojnog turizma u gradu. Unatoč tome što postoje određene prijeteće i slabosti, ipak prevladavaju pozitivne komponente.

S obzirom da je tema ovog rada prikazati grad Karlovac kao vojni grad, u ovoj SWOT analizi snage su prikazane kroz bogatu kulturno – vojnu povijest što se očituje u načinu života od samog početka postojanja grada. Nadalje, činjenica da je u gradu smješteno zapovjedništvo Hrvatske kopnene vojske te vojarna i vojni poligon u bližoj okolini, jasno daje do znanja da je u gradu smješten velik dio pripadnika HV te se oni nerijetko mogu sresti na ulici noseći vojne odore. Time se odaje dojam nastavka vojnog načina života u gradu Karlovcu. Strateško vojno uporište, vojna industrija, odigravanje ključne uloge u Domovinskom ratu i Muzej Domovinskog rata na Turnju su neminovno izravna vojna obilježja grada.

Slabosti se odnose na vidljiva oštećenja iz Domovinskog rata, neulaganje u obnovu i prenamjenu napuštene vojne infrastrukture te nedovršene procese razminiranja koji predstavljaju opasnost za civilno stanovništvo. Karlovcu se nude mnogobrojne prilike u razvoju vojnog turizma kroz uspostavu „Vojnih ruta“ koje bi pridonijele prepoznatljivosti grada u vojnom turizmu. Može se zaključiti da grad Karlovac ima izvrsnu perspektivu u stvaranju imidža vojnog grada, više nego bilo koji drugi grad u Hrvatskoj.

### 3.4. Utvrđivanje marketinških ciljeva

#### 3.4.1. Financijski ciljevi

Jedan od financijskih ciljeva obuhvaća predviđanje prihoda od prodaje proizvoda i usluga te ostvarenu dobit.

Analizirajući razvoj vojnog turizma u gradu Karlovcu kao turističke destinacije, predviđeno je slijedeće povećanje prihoda:

- povećanje boravišne pristojbe za 5%
- povećanje prihoda od turističke članarine za 8%
- povećanje prihoda iz proračuna za programske aktivnosti
  - Grad Karlovac za 5%
  - Karlovačka županija za 5%
  - Ministarstvo turizma za 10%
- povećanje prihoda od drugih aktivnosti
  - sponzorstva za 10%
  - kotizacije za 3%
- prijenos prihoda od prethodne godine (ostvareni višak)

Shodno navedenom, na temelju podataka iz Tablice 9. Struktura ostvarenih prihoda TZ grada Karlovca od 2020. do 2022. godine, predviđa se povećanje prihoda grada Karlovca kako je prikazano u tablici.

Tablica 12. **Predviđanje povećanja prihoda grada Karlovca uz razvoj vojnog turizma**

Račun iz rač. plana	OPIS	Predviđanje prihoda za naredno obračunsko razdoblje	
		Izraženo u kunama	Izraženo u eurima
<b>3</b>	<b>PRIHODI</b>	120.706	16.020
<b>31</b>	Prihodi od članarina i članskih doprinosa	60.222	7.993
<b>33</b>	Prihodi po posebnim propisima	10.366	1.376
<b>34</b>	Prihodi od imovine	0	0
<b>35</b>	Prihodi od donacija	40.118	5.324
<b>36</b>	Ostali prihodi	10.000	1.327

Izvor: obrada autora

Navedenom tablicom objašnjeno je povećanje prihoda na temelju navedenih pojmova koji su sastavni dio strukture prihoda grada Karlovca:

- Prihodi od članarina i članskih doprinosa su prihodi turističkih zajednica koje plaća svaka pravna i fizička osoba koja obavlja turističku djelatnost na području grada Karlovca
- Prihodi po posebnim propisima podrazumijevaju prihode od turističke (boravišne) pristojbe koje plaća gost, a temelji se na ostvarenom broju noćenja u komercijalnom smještaju i paušalu za obiteljski smještaj

- Prihodi od donacija podrazumijevaju prihode iz proračuna Grada Karlovca te su u ovoj tablici kao takvi i navedeni. U ovoj tablici, u obzir nije uzeto povećanje prihoda iz proračuna Karlovačke županije i Ministarstva turizma.
- Ostali prihodi obuhvaćaju prihode od sponzorstva i kotizacije.

S obzirom da „Djelovanje TZ Karlovac temelji se na načelu opće koristi bez ostvarivanja neposredne dobiti.“<sup>65</sup>, ostvarenu dobit od vojnog turizma možemo procijeniti samo sudom javnosti. Uspješnost razvoja vojnog turizma pojedinačno i kao dio TZ možemo mjeriti obujmom i kvalitetom pružene usluge sukladno raspoloživim mogućnostima i resursima destinacije kojih u ovom slučaju, gradu Karlovcu ne manjka,

### 3.4.2. Marketinški ciljevi

Ciljevi turističkog razvoja grada Karlovca kao vojnog grada:

- jačanje imidža Vojnog grada promocijom i reklamom putem dostupnih kanala te utjecajem na stav potrošača koji će promovirati vojni turizam,
- privlačenje turista motiviranih vojnom poviješću te povećanje turističke posjećenosti za 15% u razdoblju od pet godina,
- povećanje potrošnje turista (smještajni kapaciteti, uslužne djelatnosti, prodaja ulaznica, prodaja suvenira) za 15% u periodu od pet godina,
- povećanje konkurentnosti destinacije – naglasak na vojnom turizmu te postizanje konkurentne prednosti u istom u periodu od 10 godina,
- uspostavljanje efikasnog destinacijskog menadžmenta u periodu od tri godine,
- dugoročno osigurati jasan koncept razvoja vojnog turizma,
- definirati razvojne pretpostavke za stvaranje prepoznatljivosti Karlovca kao vojne turističke destinacije u roku do godine dana,
- definirati razvojne prioritete i njihove nositelje u roku do godine dana,
- osigurati okvir za privlačenje potencijalnih investitora u periodu od tri godine.

#### 3.4.2.1. Izgradnja konkurentne pozicije

Prilikom izbora modela razvoja turizma grada Karlovca kao vojnoga grada potrebno je razmišljati o onom modelu koji će osigurati konkurentsku prednost u odnosu na ostale destinacije sličnih obilježja usmjerenih istim ciljanim skupinama. U točki 3.3.1.3. Analiza

---

<sup>65</sup> Turistička zajednica Grada Karlovca, Zaključak i mišljenje Skupštine o obavljenom nadzoru nad poslovanjem za 2022. godinu, <https://visitkarlovac.hr/plan-rada-i-financijski-planovi/>, (05.08.2023.)

konkurencije – SWOT analiza konkurentskih gradova ovog rada, provedena je analiza snaga, slabosti, prilika i prijetnji konkurentskih gradova u središnjem dijelu Hrvatske te su na temelju toga određeni čimbenici za izgradnju konkurentske pozicije. Ti čimbenici su slijedeći:

- sjedište zapovjedništva Hrvatske kopnene vojske kao individualna konkurentska prednost
- osiguranje kvaliteta usluga i sadržaja vojne tematike zbog bogate vojne povijesti
- razumijevanje potreba turističkog tržišta u sektoru vojnog turizma
- dostupna financijska sredstva
- znanje i vještina djelatnika turističkog sektora
- inovativnost u pogledu pružanja usluga vojnog turizma koja još uvijek nije dovoljno razvijena
- stvaranje vrijednosti za kupca

#### 3.4.2.2. Izgradnja imidža grada Karlovca kao vojnog grada

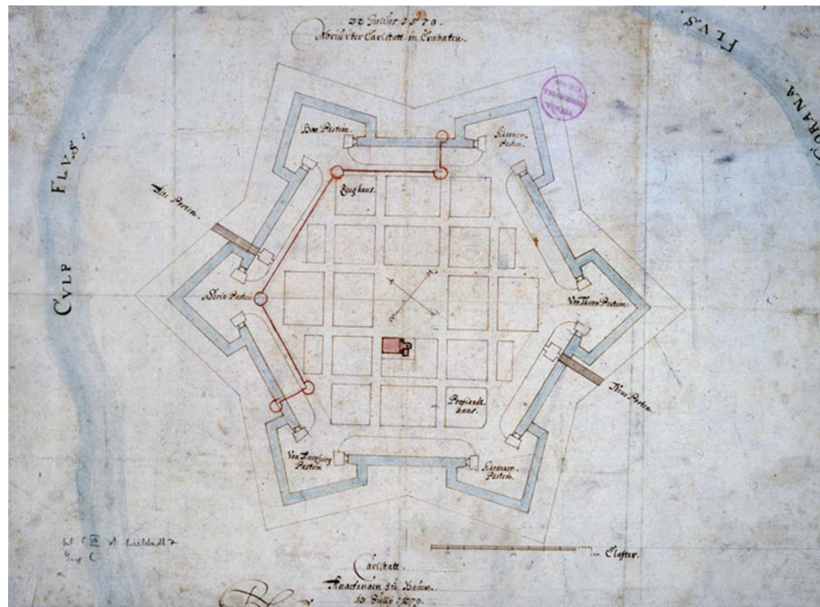
Imidž Karlovca predstavlja kombinaciju njegovih prirodnih potencijala, povijesti i načina života te zemljopisne i prometne pozicioniranosti. Te su se odrednice iskristalizirale kao najveće karlovačke prednost. Izgradnjom vojne utvrde u obliku pravilne šesterokrake zvijezde, povijest je Karlovcu namijenila posebnu ulogu među europskim gradovima. No, ta je prednost koja ovom gradu omogućuje i ulazak na listu svjetske zaštićene baštine UNESCO-a do sada je bila nedovoljno poznata čak i u hrvatskoj javnosti.

Grad Karlovac je nastao planski kao utvrda za obranu te je od svog osnutka pa do kraja 17. stoljeća bio tipičan vojni grad.<sup>66</sup>

---

<sup>66</sup> Karlovačka županija, <https://www.kazup.hr/index.php/povijest>, (08.08.2023.)

Slika 3. Prvi poznati plan tvrđave grada Karlovca



Izvor: Grad Karlovac, <https://www.karlovac.hr/grad/zvijezda-93/planovi-101/>, (08.08.2023.)

Kočnica njegovom gospodarskom razvoju su bili kruti vojni propisi s obzirom da su onemogućavali slobodan razvoj obrta i trgovine. Nakon dobivanja titule slobodnog kraljevskog grada počelo je zlatno doba grada Karlovca gdje se intenzivirao njegov kulturni razvitak te su jačali trgovina i obrt čime je postao jednim od važnijih gradova Hrvatskog narodnog preporoda.<sup>67</sup> Tijekom Domovinskog rata, Karlovac je odigrao ključnu ulogu u zaustavljanju velikosrpske agresije te su grad i okolica doživjeli mnoga razaranja o čemu svjedoči i Muzej Domovinskog rata Karlovac smješten u staroj austrougarskoj vojarni u prigradskom naselju Turanj.

<sup>67</sup> Karlovačka županija, <https://www.kazup.hr/index.php/povijest>, (08.08.2023.)

Slika 4. Muzej Domovinskog rata – Turanj



Izvor: Muzej Domovinskog rata Turanj, <https://mgk.hr/muzej-domovinskog-rata/muzej/fotogalerija/>, (08.08.2023.)

U gradu Karlovcu djeluje i Karlovačka građanska garda, povijesno protokolarna postrojba koja promiče vojnu i povijesnu tradiciju te kulturnu baštinu grada Karlovca i Karlovačke županije. Sudjeluje u svim kulturnim, povijesnim i vjerskim događanjima u gradu i županiji te inozemstvu.<sup>68</sup> Karlovačka građanska garda uvelike doprinosi stvaranju imidža grada Karlovca kao vojnog grada.

Slika 5. Karlovačka građanska garda



Izvor: Wikipedia, [https://hr.m.wikipedia.org/wiki/Datoteka:Karlova%C4%8Dka\\_gra%C4%91anska\\_Garda.jpg](https://hr.m.wikipedia.org/wiki/Datoteka:Karlova%C4%8Dka_gra%C4%91anska_Garda.jpg), (08.08.2023.)

<sup>68</sup> Karlovačka garda, <https://karlovackagarda.hr/>, (08.08.2023.)



Slijedom navednih činjenica, upravo je njegova bogata vojna povijest doprinijela razvoju kulturne baštine koja je temelj za daljnji razvoj vojnog turizma. Imidž vojnog grada planira se izgraditi na daljnjem unaprijeđenju i razvoju zastarijele vojne infrastrukture kojom grad odiše te promoviranjem novih kulturnih dobara putem promocijskih kako bi ga što bolje približili potrošačima. Izgradnja imidža temelji se na vizualnom razvoju infrastrukture te doživljaju potrošača.

S obzirom da vojni turizam nije toliko razvijen u Republici Hrvatskoj, identificirano je više problema koji se javljaju u navedenoj vrsti turizma:

- nedovoljna znanja koordinatora projekata o vojnom menadžmentu,
- centraliziranost i birokratiziranost postupaka,
- nepostojanje prepoznatljivog vojno – turističkog proizvoda,
- površno znanje lokalnog stanovništva o vlastitoj baštini,
- nedovoljna suradnja između pojedinih sektora turizma,
- nedovoljna ili loše organizirana promocija,
- nepostojanje savjetodavne institucije za organizatore turističkih inicijativa.

Činjenica je kako vojni turizam u našoj zemlji nije sustavno razvijan, a kao takav nije niti sastavan dio turističke ponude. Tek u nekoliko posljednjih godina izgradnjom muzeja Domovinskog rata u pojedinim hrvatskim gradovima stječe se dojam napretka planiranja i izgradnje navedene vrste turizma. Očigledno je kako Republika Hrvatska tek počinje raspolagati dijelom pojedinačnih vojnih turističkih proizvoda.

Povećanjem izdvajanja novčanih sredstava u ovu svrhu poboljšala bi se ponuda same države te bi se privuklo još više turista, kako stranih tako i domaćih. Samo na razini upravljanja destinacijama, kako god one bile definirane, moguće je stvoriti preduvjete za kreiranje kvalitetne turističke ponude u kojoj će i vojni turistički proizvodi, u većoj ili manjoj mjeri (ovisno o pojedinoj destinaciji) biti iskorišteni i prezentirani na najbolji mogući način.

### **3.5. Oblikovanje marketing strategije**

#### **3.5.1. Segmentacija i izbor ciljnog tržišta**

Procesom segmentacije tržišta potrebno je definirati grupe turista koji bi bili zainteresirani za vojni turizam. S obzirom na čimbenike temeljem kojih se provodi segmentacija tržišta, fokus za razvoj grada Karlovca kao vojnog grada bio bi na sljedećem:

1. Demografski: ponuda bi zadovoljavala sve dobne skupine i društvene slojeve, a raspon cijena ponude bio bi u skladu sa prosječnim dohotkom stanovništva.
2. Zemljopisni: s obzirom na geografsku lokaciju grada Karlovca, spektar potrošača je vrlo velik, posebno zbog toga što je grad smješten na svim sjecištima ruta prema svim dijelovima Hrvatske pa se može definirati i kao „usputna“ turistička destinacija.
3. Psihografski: fokus je na pojedincima i obiteljima kojima je stil života, ali i osobnost definirana vojnom povijesti, obiteljskim nasljeđem i avanturističkim načinom života.
4. Bihevioristički: osobe koje su bile ili jesu aktivni pripadnici domaćih i inozemnih oružanih snaga odnosno obitelji tih osoba.

### **3.5.2. Pozicioniranje ponude**

Kako bi ponudu vojnog turizma te razvoj grada Karlovca sa imidžom vojnog grada približili svijesti potrošača, potrebno je provesti promocijske aktivnosti kako bi ciljno tržište uvidjelo razlike nad konkurentskim gradovima. Kako je već spomenuto, vojni turizam još uvijek nije široko rasprostranjen u Republici Hrvatskoj, a posebno među stranim turistima. Usporednom SWOT analizom koja je već prikazana u ovom radu između konkurentskih gradova i grada Karlovca, vrlo lako se mogu ustanoviti koje su to razlike te odrediti kriteriji za ciljanu promociju.

Promocijske aktivnosti primarno će se bazirati na korištenju Internetskih portala i društvenih mreža te promotivnim kampanjama putem dostupnih lokalnih i nacionalnih medija te turističkih zajednica. S obzirom da je grad Karlovac na važnom prometnom čvorištu Republike Hrvatske, dio promotivne kampanje bit će usmjeren na uporabu reklamnih panoa uz glavne prometnice.

### **3.5.3. Izbor i definiranje marketing strategije**

Od strategija marketinga navedenih u točki 2.4.1. Marketing strategije, kao primarna strategija odabrana je strategija diferencijacije koja se zasniva na višoj kvaliteti proizvoda pa time i višoj cijeni proizvoda. Viša cijena proizvoda najviše bi se očitovala u obnovi stare vojne infrastrukture koja je temelj za razvoj imidža vojnog grada Karlovca. Samim time, izgradnjom takvog imidža bila bi postignuta znatna konkurentska prednost nad gradovima sa sličnim potencijalom te bi stvorili jedinstven proizvod i uslugu kakva još ne postoji u RH.

## 3.6. Strategije marketinga grada Karlovca kao vojnog grada

### 3.6.1. Strategija proizvoda/usluge

Za marketinški razvoj proizvoda odnosno usluge vojnog turizma odabrana je strategija kreiranja proizvoda i to kreiranja prilagođenog proizvoda – fleksibilnog tipa. Ispitivanjem potreba tržišta te anketiranjem i ispitivanjem ciljne skupine potrošača, potrebno je kreirati uslugu koja može zadovoljiti njihove želje i potrebe. Naime, ono što bi ciljne skupine moglo zadovoljiti je što veći razvoj i ulaganje i vojnu infrastrukturu jer ona je temelj koja dočarava i opisuje samu vojnu povijest i njene činjenice te odaje dojam vojnog grada. Nadalje, potrebno je osmisliti i definirati prepoznatljiva obilježja i kombinaciju raznih iskustvenih doživljaja kojima će se promovirati imidž grada. U ovome radu je navedeno nekoliko primjera razvoja proizvoda s ciljem brendiranja vojnog grada, a to su: logo, suveniri, usluge, sajmovi te adrenalinski sportovi.

#### 3.6.1.1. Logo vojnog grada

Logo predstavlja vizualno „sidro“ potrošača te je s tim ciljem osmišljen logo grada Karlovca kao vojnog grada. Osnovu loga grada Karlovca kao vojnog grada čini karlovačka šesterokraka Zvijezda, obrambeni bastion iz kojega je nastao grad, koji je dakle već po svojoj primarnoj namjeni bio Vojni grad.

Unutar loga je hrvatski pleter, poznat i kao troplet, svojstven starohrvatskoj kulturi, a koji je ujedno i suvremeno obilježje vojske Republike Hrvatske dok je u sredini smješten stilizirani hrvatski pleter – nediljica koja je sastavni oblik oznaka svih vojnih činova Hrvatske vojske. Logo je obojan maslinasto zelenom bojom koja je prepoznatljiva na odorama hrvatskih vojnika.

Slika 6. Logo Karlovac – vojni grad



Izvor: obrada autora

### *3.6.1.2. Suveniri vojnog grada*

U proizvodnji i distribuciji suvenira fokus je na angažiranju lokalnih proizvođača, obrtnika i malih poduzetnika čime bi se ujedno pridonijelo i razvoju lokalnog gospodarstva. Isti bi sa svojim idejama i prijedlozima svakako bili uključeni u razvojni proces razvijanja serije proizvoda. Suveniri bi imali logo grada Karlovca – vojnog grada i prodavali bi se u karlovačkim suvenirnicama, na sajmovima, kulturnim i društvenim događanjima te aktivnostima TZ grada Karlovca. Kao prijedlog serije suvenira može se ponuditi slijedeće:

- Magneti sa logom grada Karlovca - vojnog grada
- Keramički ukrasi i šalice sa logom
- Bookmarkeri, kemijske, olovke
- Drveni ili metalni privjesci, otvarači, magneti
- Rokovnici
- Majice/hoodice sa logom grada Karlovca – vojnog grada
- USB u obliku šesterokrake zvijezde i logom vojnog grada
- Etiketirana vina lokalnih proizvođača i dr.

### 3.6.1.3. Usluge

Jedan dio paketa usluga bile bi razne vojne turističke ture obilaska značajnih vojno – povijesnih lokacija u gradu, sa mogućim završetkom obilaska u Muzeju Domovinskog rata ili sa nekom adrenalinskom/avanturističkom atrakcijom. Cilj ovih vojnih ruta je proširiti svijest potrošača na nacionalnoj i međunarodnoj razini o vojnim i povijesnim činjenicama na kojima počiva razvoj grada Karlovca. Kao primjer vojne rute, u nastavku su navedene točke već postojeće Vojne rute – Putu vojne povijesti koja je u organizaciji TZ grada Karlovca te traje tri sata:<sup>69</sup>

1. Gradska kavana – šetalište
2. Glazbena škola Karlovac
3. Mala Glorijeta
4. Strossmayerov trg
5. Generalat
6. Bedem
7. Hauptfeldova kuća – Kineska četvrt
8. Vojna bolnica
9. Bosanski magazin – bastion sv. Josipa
10. Pravoslavna crkva sv. Nikole
11. Oružana
12. Franjevački samostan
13. Velika vojarna – Parade plac
14. Hotel Central
15. Lončareva kuća
16. Draškovićeve kuća
17. Parohija
18. Turističko-ugostiteljska škola
19. Lopašićeva kuća
20. Šanac
21. Turanj – zbirka naoružanja Domovinskog rata
22. Vojno groblje Dubovac

---

<sup>69</sup> TZ Grada Karlovca, <https://visitkarlovac.hr/put-vojne-povijesti/>, (08.08.2003.)

U suradnji sa MORH i OS RH moguće je organizirati i „dane otvorenih vrata“ aktivnih vojarni u gradu Karlovcu čime bi turistima približili stvarnu sliku o životu i radu današnje Hrvatske vojske. Ovdje je naglasak na mlađem stanovništvu gdje bi promocijom samog vojnog života i rada utjecali na pozitivnu sliku Hrvatske vojske te na veću zainteresiranost istih za vojni poziv.

#### *3.6.1.4. Adrenalinski sportovi i avanturizam*

Danas već postoje razne adrenalinske aktivnosti poput Airsofta, Paintballa, raftinga, zip-linea, plovidbe kajakom, planinarenja i dr. U vidu razvijanja vojnog turizma, Već spomenute aktivnosti se mogu proširiti novom komponentom koja bi uključivala korištenje vojne opreme. Tako bi se na primjer za aktivnost Airsoft ili Paintball mogla koristiti replika naoružanja koje se danas koristi u Hrvatskoj vojsci, a koju je proizveo „HS produkt“ iz Karlovca. Radi se o jurišnoj pušci VHS (Višenamjenski hrvatski samokres) te pištilju HS (Hrvatski samokres). Nadalje, za aktivnosti poput plovidbe kajakom ili raftinga mogu se koristiti sredstva vojne namjene (vojni gumeni ili aluminijski čamci sa pripadajućom opremom). Kao novu aktivnost predlaže se organiziranje kampa u trajanju nekoliko dana gdje bi zainteresirani avanturisti mogli osjetiti vojnički režim u prirodi. Širok je spektar i povijesnih vojnih aktivnosti, no danas su one već prikazane kroz npr. Sajam vlastelinstva na Starom gradu Dubovcu pa upravo zato nisu predmet razmatranja ove točke rada.

#### **3.6.2. Strategija cijena**

Određivanje cijene važan je dio marketinškog istraživanja, ali je pogrešno misliti da treba pronaći ono što kupci žele kupiti pa im to i naplatiti. Ispravan stav je sagledati kupovnu moć potrošača te odrediti što su oni voljni platiti i po kojoj cijeni. Na temelju tog saznanja, potrebno je razviti strategiju cijena.

Proizvod/uslugu za koju se u ovom slučaju postavlja cijena je primarno na organiziranim obilascima Karlovca – vojnog grada. Naime, u ovom slučaju naglasak je na cijeni usluge, a ne konkretnog proizvoda. Cijena će analizom biti određena na temelju kupčeve percepcije vrijednosti usluge koja se za početak može definirati putem anketiranja potrošača prilikom analize zainteresiranosti za razvoj vojnog turizma u Karlovcu. Određivanjem takve cijene, mogući su i cjenovni popusti, npr. količinski, sezonski ili promocijski. U vidu količinskih popusta, orijentacija je na broju turista koji dolaze individualno ili organizirano kao npr. popusti na obiteljske ulaznice, studentski popusti, popust na grupe od pet i više članova i

slično. Sezonske će ovisiti o godišnjem dobu i broju turista u određenom dijelu godine. Osim na organiziranim događanjima TZ Karlovac, promocijske ulaznice se mogu ponuditi i putem društvenih mreža, prvenstveno s ciljem privlačenja mlađih turista, ali i promocije ponude na međunarodnoj razini. Moguće je ponuditi i tzv. „diskriminacijske cijene“ koje ovise o vremenu kupovine ili lokaciji iste.

### **3.6.3. Strategija distribucije**

Distribucija u ovom slučaju podrazumijeva distribuciju usluge potrošačima. Temeljna vrijednost usluge je odnos između korisnika i ponuditelja iste te ovisi o njenoj kvaliteti i pristupačnosti. Kanali distribucije kojima se planira promovirati grad Karlovac kao vojni grad i poželjnu turističku destinaciju su sljedeći:

- putem Interneta – prodaja ulaznica i mogućnost rezervacije termina putem Interneta
- putem Turističke zajednice Grada Karlovca
- putem osnovane udruge Karlovac - vojni grad koja bi povezivala sve ključne komponente turističke usluge vojnog turizma
- putem funkcionalnih posrednika, tj. turističkih agencija ili turoperatera koji bi prodavali paket aranžmane
- sajmovi i kulturno – društvena događanja – prezentacija turističke ponude na sajmovima u koordinaciji s regionalnom turističkom zajednicom temeljem programa rada turističke zajednice
- studijska putovanja – turističkih agenata i novinara u promociji destinacije grada Karlovca kao Vojnog grada, odnosno noviteta u turističkoj ponudi Hrvatske na tržištu putovanja
- posebne prezentacije – organizirane za turooperatore i turističke agencije

### **3.6.4. Strategija promocije**

Internet i društvene mreže uvelike utječu na kreiranje tržišnih trendova, a kompanije koje su sposobne pratiti i odgovarati na takve trendove, odnosno koristiti društvene medije za unaprjeđenje svojih usluga i proizvoda, lakše ostaju u tržišnoj utakmici. Jednako tako, loša reputacija na društvenim mrežama u određenom trenutku može bitno utjecati na pozitivno zadržavanje pozicije brenda na tržištu. Upravo zbog toga, primarno sredstvo za promociju

brenda grada Karlovca – vojnog grada bio bi Internet i društvene mreže, a tek nakon toga svi ostali dostupni mediji kao što su radio, novine i televizija.

Ciljanim oglašavanjem, promotivnim ponudama, mogućnosti virtualnog obilaska vojno – povijesnih lokacija grada samo su neki od primjera koji bi uvelike privukli domaće i strane posjetitelje.

Internet bi omogućio brzu i jednostavnu rezervaciju karata i vođenih vojnih tura, a iste bi bile povezane i sa ponudom adekvatnog i povoljnijeg smještaja.

#### 3.6.4.1. Plan promotivnih aktivnosti i troškova

Plan promotivnih aktivnosti zasniva se na jeftinijim metodama promocije kako bi se početna sredstva adekvatno rasporedila u začecima brendiranja grada Karlovca kao vojnog grada. Godine 2020. u vrijeme pandemije virusa Covid-19, sve promotivne aktivnosti su se odvijale putem Interneta, posebno kupovina i informiranje. Time su se navike potrošača podigle na višu razinu te im je pristup informacijama i mogućnostima neograničen. Potrošači su se navikli na planiranje i organiziranje putovanja i drugih aktivnosti on-line te prepoznali jednostavnost i funkcionalnost tog postupka.

Društvene mreže su idealna platforma za promociju nove usluge i turističku promociju. Na javnim službenim portalima planirane su dnevne i/ili tjedne objave u vidu promoviranja svih novih aktivnosti u gradu. Nadalje, korištenje tzv „Reels“-a i „Story“-ja moguća je svakodnevna zanimljiva interpretacija aktivnosti u gradu, a posebice onih avanturističkih koje će privući velik broj mladih. Ono što nam društvene mreže još omogućavaju je razvoj tzv. promocije „od usta do usta“ (*WOM – Word of Mouth*) koja je u turističkoj promociji jedna od najvažnijih i najjeftinijih s obzirom da direktno utječe na očekivanja potrošača, a temelji se na osobnim doživljajima i iskustvima drugih.

Za osiguranje prioritetne pozicije prilikom pretraživanja putem Google pretraživača, potrebno je i osigurati sredstva za SEO optimizaciju. Još jedan vid promocije je postavljanje info – pultova na ključnim pozicijama u gradu gdje je najveći protok ljudi.



Tablica 13. Plan marketinških aktivnosti i troškova

<b>PLAN MARKETINŠKIH AKTIVNOSTI ZA PERIOD OD 12 MJESECI</b>		
<b>ONLINE KOMUNICIRANJE</b>		Iznos planiranih sredstava (iznosi prikazani u eurima)
Internet oglašavanje Posebne ponude: Crno jaje, Ponuda dana, Megabon	Promocija destinacijske ponude i pojedinačnih kampanja za ciljane destinacije u gradu	10.000,00
Upravljanje vlastitom Internet stranicom i profilima na društvenim mrežama	Web stranica, Facebook stranica, Instagram profil, Tik Tok profil, YouTube kanal, Blog	6.500,00
Sredstva za SEO optimizaciju	Povećanje vidljivosti i prioritetna pozicija prilikom pretraživanja putem Google tražilice	3.000,00
Tripadvisor	Promotivne aktivnosti, Otvaranje profila i prikupljanje recenzija	2.000,00
<b>OFFLINE KOMUNICIRANJE</b>		Iznos planiranih sredstava (iznosi prikazani u eurima)
Oglašavanje (tisak, plakati, radio, tv)	Suvremene metode komuniciranja sa tržištem s ciljem direktnog oglašavanja putem radio i TV emisija	3.000,00
Brošure i drugi tiskani materijali	Za posjetitelje izravnom predajom te na pultovima na sajmovima, turističkim zajednicama, putničkim agencijama	3.000,00
Suveniri	Razvijanje u koordinaciji primarno sa lokalnim proizvođačima i prodavačima	5.000,00

Promotivni materijali	Penkale, blokovi za pisanje, fascikli, privjesci – za buduće poslovne partnere, promotore i novinare	1.500,00
Info - ploče	Stilizirano promoviranje	3.000,00
Posebna vojna signalizacija	Dodatak info pločama, promocija objekata	7.000,00
<b>UKUPNO</b>		<b>44.000,00</b>

Izvor: obrada autora

## 4. ZAKLJUČAK

Karlovac kao vojni grad? Da!

Kao što je kroz ovaj cijeli rad već definirano, Karlovac je izgrađen kao vojna utvrda te je od samog svog nastanka funkcionirao kao vojni grad, pa sve do današnjeg dana. Zbog svoje geostrateške pozicije te uporabne svrhe odiše vojnim značajem, a bogata vojna povijest otvara brojne mogućnosti za njegov budući turistički razvoj.

Za vrijeme Jugoslavije, Karlovac je bio značajno vojno središte, te se upravo zbog svog ključnog strateškog položaja našao na meti velikosrpske agresije tijekom Domovinskog rata. Domovinski rat ispisao je dodatne zlatne stranice suvremene vojne povijesti Karlovca kao vojnog grada što realno i temeljito prikazuje postav Muzeja Domovinskog rata na Turnju.

Grad Karlovac i danas „diše vojno“, u njemu je smješteno sjedište Hrvatske kopnene vojske koja je najbrojnija grane Oružanih snaga Republike Hrvatske. U okolnim vojarnama i na vojnim poligonima rade i borave druge vojne osobe koje se nerijetko može sresti kako u vojnim odorama prolaze ulicama grada. Također, Karlovac je i na glavnoj ruti prema Slunju u kojem se nalazi vojni poligon pa se nerijetko mogu vidjeti konvoji vojne tehnike na putu onamo. U Karlovcu se nalazi i tvornica oružja HS product koja posluje već dugi niz godina. Te činjenice gradu Karlovcu daju imidž vojnog grada te bi one autohtono doprinijele turističkoj ponudi vojnog turizma grada.

Posljednjih godina sve je veća popularnost raznih podskupina tematskog turizma, koji je u potpunosti suprotan nekadašnjem „konfekcijskom“ masovnom turizmu. Veća pažnja pridaje se individualnom pristupu, planski pripremljenim obilascima, vođenim tematskim turama i slično. Odmak od masovnog turizma prisutan je i radi potpuno neočekivane pandemije virusa COVID-19 koja je zadesila svijet u 2020. godini. Cilj ovog marketinškog plana je brendiranje grada Karlovca kao vojnog grada čime bi se povećala turistička ponuda te ostvario dodatan prihod od turističke ponude. Brendiranje grada Karlovca kao vojnog grada izazvalo bi izniman interes primarno domaćih posjetitelja, a tijekom godina i stranih turista. Strani turisti željni kvalitetnih i osmišljenih te pomalo drugačijih aranžmana su također interesna skupina s obzirom na povoljnu poziciju grada Karlovca smještenog na sjecištu turističkih ruta između sjeverozapadnog i jugoistočnog dijela Republike Hrvatske.

Kao primarna strategija odabrana je strategija diferencijacije koja se zasniva na višoj kvaliteti proizvoda pa time i višoj cijeni proizvoda. Viša cijena proizvoda najviše bi se očitovala u obnovi stare vojne infrastrukture koja je temelj za razvoj imidža vojnog grada Karlovca. Samim time, izgradnjom takvog imidža bila bi postignuta znatna konkurentska prednost nad gradovima sa sličnim potencijalom te bi stvorili jedinstven proizvod i uslugu kakva još ne postoji u RH.

Kod strategije razvoja proizvoda odabrana je strategija kreiranja proizvoda i to kreiranja prilagođenog proizvoda – fleksibilnog tipa. Veći razvoj i ulaganje u vojnu infrastrukturu te definiranje prepoznatljivih obilježja u kombinaciji sa raznim iskustvenim doživljajima će se promovirati imidž grada kao vojnog grada. S ciljem brendiranja vojnog grada u ovom radu je prikazano nekoliko proizvoda: logo, suveniri, usluge te adrenalinski sportovi.

Cijena će biti određena na temelju kupčeve percepcije vrijednosti usluge koja će biti definirana provedbom ankete zainteresiranosti potrošača za razvoj vojnog turizma u Karlovcu. Određivanjem takve cijene, mogući su i cjenovni popusti, npr. količinski, sezonski ili promocijski.

Kanali distribucije kojima se planira promovirati grad Karlovac kao vojni grad i poželjnu turističku destinaciju su Internet, Turistička zajednica Grada Karlovca, novoosnovana udruga Karlovac - vojni grad, funkcionalni posrednici, sajmovi i kulturno studijska putovanja te posebne prezentacije.

Strategija promocije zasniva se na korištenju Interneta i društvenih mreža te nakon toga svih ostalih dostupnih medija kao što su radio, novine i televizija.

## LITERATURA

### KNJIGE

1. Belavić, M., Vojak, N. i Cegur Radović, T.: Marketinško planiranje subjekata srednjeg poduzetništva u Karlovačkoj županiji, Zbornik Veleučilišta u Karlovcu, 2012.
2. Kotler, P., Keller, L., Martinović M.: Upravljanje marketingom, 14. Izdanje, MATE d.o.o, Zagreb, 2014.
3. Kotler, Ph.: Upravljanje marketingom: analiza, planiranje, primjena i kontrola, Informator, 2. izdanje, Zagreb, 2014.
4. Kotler, Ph. i sur.: Osnove marketinga, MATE d.o.o, Zagreb, 2006.
5. Marušić, M.: Plan marketinga, Adeco, Zagreb, 2006.
6. Ogorec, M.: Geostrateški i vojnopolitički položaj Karlovca u Domovinskom ratu, Svjetlo, 2009.
7. Previšić, J., Ozretić Došen, Đ.: Osnove marketinga, Adverta, Zagreb, 2007.
8. Renko, N.: Strategije marketinga, Naklada Ljevak, Zagreb, 2009.
9. Rocco, F.: Marketinško upravljanje, II. dopunjeno izdanje, Školska knjiga, Zagreb, 2000.
10. Škrtić, M., Mikić, M.: Poduzetništvo, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2011.
11. Thompson, A. A., Strickland, A. J., Gamble, J. E.: Strateški menadžment: u potrazi za konkurentskom prednosti, Mate, Zagreb, 2008.

### ZAVRŠNI I DIPLOMSKI RADOVI

1. Adilović, S.: Karlovačke rijeke – temelj razvoja turizma grada, Završni rad, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, 2017.
2. Barišić, L.: Marketing plan kao važan faktor uspjeha poduzeća, Završni rad, Veleučilište u Požegi, Požega, 2021.
3. Bočina, F.: Marketing plan razvoja poduzeća „Trigonum Valens“ d.o.o., Završni specijalistički rad, Sveučilište u Splitu, Split, 2016.
4. Kostelac, P.: Porterove generičke strategije, Završni rad, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Osijek, 2020.
5. Majpruz, S.: Analiza poslovanja i financijskog stanja Jamnice d.d. za 2017. godinu, Stručni završni rad, Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić, Zaprešić, 2019.

6. Matijević, J.: Sisak – Industrijski grad na tri rijeke, Završni rad, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, 2016.
7. Puškarić, Ž.: Vizija, misija i ciljevi u poduzetničkom procesu, Završni rad, Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić, Zaprešić, 2021.
8. Radočaj, M.: Marketinški plan poslovnog subjekta Kandid, Diplomski rad, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Osijek, 2020.
9. Reštarović, P.: Marketinški plan poslovnog subjekta Judita's World, Diplomski rad, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Osijek, 2021.

## ČLANCI

1. Vučemilović, V., Blažević, Z.: Marketing usluga - autorizirana predavanja s primjerima iz prakse, Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici, Virovitica, 2016.

## INTERNETSKI IZVORI

2. Grad Karlovac, <https://www.karlovac.hr/grad/zvijezda-93/planovi-101/101>, (08.08.2023.)
3. Grad Karlovac, <https://www.karlovac.hr/grad/zvijezda-93/povijest-2994/2994>, (05.08.2023.)
4. Grad Slunj, <https://www.slunj.hr/index.php/o-gradu/povijest-grad>, (05.08.2023.)
5. Grad Varaždin, <https://varazdin.hr/povijest-gradski-grb/>, (05.08.2023.)
6. HNB, <https://www.hnb.hr/statistika/statisticki-podaci/odabrane-nefinancijske-statistike/indeksi-pouzdanja>, (05.08.2023.)
7. Karlovačka županija, <https://www.kazup.hr/index.php/povijest>, (08.08.2023.)
8. Memorijalni centar Domovinskog rata Vukovar, <https://www.mcdrvu.hr/posjetite/>, (05.08.2023.)
9. Pisalica, <https://pisalica.com/bcg-matrica/>, (18.08.2023.)
10. Plavi ured – Zagreb za poduzetnike, <https://plaviured.hr/od-cega-se-sastoji-marketing-plan/>, (18.08.2023.)
11. Plavi ured, <https://plaviured.hr/analizom-konkurencije-do-kvalitetnijeg-marketing-plana/>, (18.08.2023.)

12. Profitiraj.hr, <https://profitiraj.hr/bcg-matrica-procjenite-svoj-trzisni-rast-na-jednostavan-nacin/>, (18.08.2023.)
13. Štimac, H.: Marketinško planiranje - materijali sa predavanja, Ekonomski fakultet u Osijeku, <http://www.efos.unios.hr/marketinsko-planiranje/nastavnimaterijali/>, (14.08.2023.)
14. Turistička zajednica Grada Karlovca, Zaključak i mišljenje Skupštine o obavljenom nadzoru nad poslovanjem za 2022. godinu, <https://visitkarlovac.hr/plan-rada-i-financijski-planovi/>, (05.08.2023.)
15. TZ Grada Vukovara, <https://turizamvukovar.hr/vukovar/crtice-iz-povijesti-vukovara/>, (05.08.2023.)

## POPIS TABLICA

Tablica 1. PEST analiza grada Karlovca kao vojnog grada .....	24
Tablica 2: Profil posjetitelja – obitelj.....	27
Tablica 3: Profil posjetitelja – pojedinac.....	29
Tablica 4: SWOT analiza grada Požege kao vojnog grada .....	31
Tablica 5: SWOT analiza grada Siska kao vojnog grada.....	32
Tablica 6: SWOT analiza grada Slunja kao vojnog grada .....	34
Tablica 7: SWOT analiza grada Varaždina kao vojnog grada .....	36
Tablica 8: SWOT analiza grada Vukovara kao vojnog grada .....	37
Tablica 9. Struktura ostvarenih prihoda TZ grada Karlovca od 2020. do 2022. godine.....	41
Tablica 10. BCG matrica grada Karlovca .....	42
Tablica 11. SWOT analiza grada Karlovca kao vojnog grada .....	43
Tablica 12. Predviđanje povećanja prihoda grada Karlovca uz razvoj vojnog turizma .....	46
Tablica 13. Plan marketinških aktivnosti i troškova .....	59

## POPIS SLIKA

Slika 1. Ciljana skupina posjetitelja – obitelj .....	27
Slika 2. Ciljana skupina posjetitelja – pojedinac .....	29
Slika 3. Prvi poznati plan tvrđave grada Karlovca .....	49
Slika 4. Muzej Domovinskog rata – Turanj .....	50
Slika 5. Karlovačka građanska garda.....	50
Slika 6. Logo Karlovac – vojni grad .....	54



## **POPIS GRAFIKONA**

Grafikon 1. Životni ciklus proizvoda.....	15
Grafikon 2. Dolasci domaćih i stranih turista u grad Karlovac od 2020. do 2022. godine.....	39
Grafikon 3. Dolasci domaćih i stranih turista u grad Karlovac od 2020. do 2022. godine.....	40

## **POPIS SHEMA**

Shema 1. Elementi PEST analize .....	6
Shema 2. Maslowljeva piramida ljudskih potreba.....	9
Shema 3. SWOT analiza .....	10
Shema 4. BCG matrica.....	11
Shema 5. Prikaz marketinških aktivnosti u odnosu na donošenje ciljeva.....	14