

# Destinacijski menadžment : modeli i tehnike

---

**Magaš, Dragan**

**Authored book / Autorska knjiga**

*Publication status / Verzija rada:* **Published version / Objavljena verzija rada (izdavačev PDF)**

*Publication year / Godina izdavanja:* **2008**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:191:752500>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International](#)/[Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 4.0 međunarodna](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-13**



SVEUČILIŠTE U RIJECI  
FAKULTET ZA MENADŽMENT  
U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU  
OPATIJA, HRVATSKA

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of Faculty of Tourism and Hospitality Management - Repository of students works of the Faculty of Tourism and Hospitality Management](#)



Dragan Magaš

# DESTINACIJSKI MENADŽMENT Modeli i tehnike



Sveučilište u Rijeci



**UDŽBENICI SVEUČILIŠTA U RIJECI**  
**MANUALIA UNIVERSITATIS STUDIORUM FLUMINENSIS**

Odlukom Povjerenstva za izdavačku djelatnost Sveučilišta u Rijeci 2008. godine klasa: 602-09/08-01/13, ur.broj: 2170-57-05-08-3, ova je knjiga prihvaćena kao Sveučilišni udžbenik

Nakladnik  
**Sveučilište u Rijeci**  
**Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji**  
Primorska ulica 42, p.p.97, 51410 Opatija

Za nakladnika  
**Prof.dr.sc. Zoran Ivanović, dekan**

Recenzenti  
**Prof.dr.sc. Franjo Radišić, emeritus**  
**Prof.dr.sc. Marcel Meler**

Lektor  
**Ljiljana Butković, prof.**

Dizajn omotnice  
**Aljoša Brajdić, dipl.dizajner**

Tisak  
**Fintrade & tours**

Naklada  
1000 primjeraka

CIP - Katalogizacija u publikaciji  
SVEUČILIŠNA KNJIŽNICA  
RIJEKA

UDK 65.01:338.48>(075.8)

MAGAŠ, Dragan

Destinacijski menadžment - modeli i tehnike / Dragan Magaš. - Opatija :  
Fakultet za turistički i hotelski menadžment, 2008. - (Udžbenici Sveučilišta u  
Rijeci = Manualia Universitatis studiorum Fluminensis)

Bibliografija. - Kazalo.

ISBN 978-953-6198-62-7

111115072



DRAGAN MAGAŠ

**DESTINACIJSKI MENADŽMENT - MODELI I TEHNIKE**

Sveučilište u Rijeci  
Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji

2008.



Copyright © 2008.

Dr.sc. Dragan Magaš

Sva prava pridržava autor. Nije dozvoljeno reproduciranje, kopiranje, elektroničko kopiranje ili bilo koji drugi oblik preuzimanja niti jednog dijela ove knjige prema Zakonu o zaštiti autorskih prava bez pismene dozvole autora.

ISBN 978-953-6198-62-7



FAKULTET ZA TURISTIČKI  
I HOTELSKI MENADŽMENT  
OPATIJA, HRVATSKA  
utemeljen 1960.

Izdanje sveučilišnog udžbenika "Destinacijski menadžment – modeli i tehnike" tiskano je uz novčanu potporu Ministarstva znanosti, obrazovanje i športa Republike Hrvatske.

## **Izdavanje knjige pomogli su:**

Hrvatska turistička zajednica  
Turistička zajednica "Kvarnera"  
Turistička zajednica Mali Lošinj  
Turistička zajednica Opatija  
Turistička zajednica Ogulin  
Turisthotel d.d. Zadar  
Općina Posedarje  
Županija Primorsko-goranska  
Grad Crikvenica  
Liburnia Riviera Hoteli Opatija  
Gramat d.d. Rijeka  
Croatia Airlines Zagreb  
Imperial d.d. Rab  
Udruženje obrtnika Crikvenica  
Grad Cres

## SADRŽAJ

<b>PREDGOVOR AUTORA</b>	<b>IX</b>
<b>1. POSLOVNA SURADNJA I DESTINACIJSKI MENADŽMENT</b>	<b>1</b>
<b>2. FUNKCIJE DESTINACIJSKOG MENADŽMENTA</b>	<b>19</b>
<b>2.1. Planiranje u turističkoj destinaciji</b>	<b>19</b>
2.1.1. Vizija	23
2.1.2. Misija	26
2.1.3. Ciljevi	27
2.1.4. Smjernice	28
2.1.5. Strategije	29
2.1.6. Politika	32
2.1.7. Izazovi i ograničenja	32
2.1.8. Suradničko planiranje i uloga javnosti	34
2.1.9. Ideja vodilja kao metoda strateške analize i planiranja	46
<b>2.2. Organiziranje u turističkoj destinaciji</b>	<b>61</b>
2.2.1. Organizacijska struktura	64
2.2.2. Modeli organizacijskih struktura	74
<b>2.3. Kontrola u turističkoj destinaciji</b>	<b>83</b>
<b>POPIS SLIKA</b>	<b>117</b>
<b>LITERATURA I DRUGI IZVORI</b>	<b>119</b>





## PREDGOVOR AUTORA

Knjiga "DESTINACIJSKI MENADŽMENT - MODELI I TEHNIKE" rezultat je višegodišnjeg rada, znanstvenog i stručnog usavršavanja u zemlji i inozemstvu u području turizma odnosno destinacijskog menadžmenta.

Ista je slijed prethodno objavljenih naslova: "Turistička putovanja kao ekonomska dobra - turistički menadžment", "Turistička destinacija" te "Menadžment turističke organizacije i destinacije".

**Prva knjiga** "Turistička putovanja kao ekonomska dobra - turistički menadžment" govori o turističkom putovanju kao kompleksnoj robi koja se nudi u bezbroj različitih varijanti, u vrlo velikom broju različitih kvaliteta, koja se može oblikovati na niz načina i za kojom vlada potražnja na osnovi različitih motiva.

**Druga knjiga** "Turistička destinacija" bavi se pojmovnim određenjem turističke destinacije kao funkcionalne cjeline. Turistička destinacija je odgovor na suvremena kretanja u načinu korištenja slobodnog vremena.

Ona postaje institucionalni okvir u osmišljavanju koncepta turističkog razvoja te odražava i bitne promjene u filozofiji turističke politike koja težište razvoja prebacuje od smještajnog objekta na čitav prostor turističke destinacije s njenom sveukupnom gospodarskom, sociokulturnom, prirodnom, ekološkom strukturom.

**Treća knjiga** "Menadžment turističke organizacije i destinacije" nastaje u uvjetima neminovnog upravljanja turističkom destinacijom. Knjigom se priklanjamo turističkoj literaturi koja daje suglasnost u smislu važnosti i značaja postojanja nadređene organizacije u turističkoj destinaciji.

Najznačajniji je problem odnosno razlika menadžmenta turističke destinacije u odnosu na poduzeće da često uopće nije jasno tko je odgovoran za upravljanje destinacijom.

Pokušaj da se određene javne funkcije povjere postojećoj nacionalnoj turističkoj organizaciji ima svoje prednosti i nedostatke.

Svjetska iskustva su različita, međutim neki autori su izričiti u smislu da se čak mora zakonski povjeriti upravljanje nekim funkcijama u destinaciji određenoj organizacijskoj strukturi.

Usprkos opsežnoj turističkoj literaturi, nedostatak napisa o praktičnim i široko primjenjivim tehnikama koje menadžment destinacije može koristiti više je nego prisutan.

**Četvrta knjiga "DESTINACIJSKI MENADŽMENT - MODELI I TEHNIKE"** upravo je pokušaj da se popuni praznina koja se odnosi na destinacijski menadžment u smislu njegovog pojmovnog određenja, javnih funkcija u destinaciji te modela i tehnika kao i organizacijskih struktura kroz koje bi se destinacijski menadžment trebao institucionalizirati.

Knjiga se sastoji od dva dijela.

Prvi dio nosi naslov "**Poslovna suradnja i destinacijski menadžment**" u kojem se pojmovno određuje destinacijski menadžment odnosno apostrofira poslovna suradnja kao i prijedlozi institucionaliziranja menadžmenta turističke destinacije i javnokoordinacijskih funkcija koje se moraju obavljati na razini destinacije.

Drugi dio nosi naslov "**Funkcije destinacijskog menadžmenta**". U ovom se dijelu posebno navodi obveza destinacijskog menadžmenta da javnokoordinacijske funkcije obavlja koristeći funkcije: planiranje, organiziranje i kontrolu jer na taj način stvara pretpostavke sustavnog dovođenja u vezu svih onih koji su bitni za razvoj destinacijskog proizvoda.

U dijelu navedenog naslova koji govori o funkciji **planiranje** daje se detaljan pregled koraka koji se moraju realizirati kroz viziju, misiju, ciljeve, smjernice, strategije, navodeći i konkretne primjere po svim fazama.

Ovdje posebno treba istaknuti izazove i ograničenja s kojima se suočavamo prilikom planiranja destinacije kao i rješenja koja se nude.

**Organiziranje** u turističkoj destinaciji druga je funkcija koja mora rezultirati odgovarajućom strukturom od koje se zahtijeva da sprovede u djelo ono što je planirano. Upravo radi toga, posebnu pažnju u ovom dijelu izazivaju predloženi modeli kao moguće organizacijske strukture koje moraju odgovarati izazovima suvremenog upravljanja turističkom destinacijom.

Treća funkcija je **kontrola**. Središnji element ovog koncepta je postizanje integralne kvalitete u destinaciji na način da svi budu odgovorni za upravljanje vlastitim doprinosom sveukupnoj kvaliteti. I ovaj dio prate različiti primjeri za praksu, a posebno treba naglasiti primjer koji dajemo za procjenu kvalitete destinacije na uzorku od 16 indikatora kroz tzv. test kvalitete.

Iako je literatura koja tretira problematiku destinacijskog menadžmenta oskudna, duboko smo uvjereni da ćemo navedenom knjigom umnogome pripomoći praktičarima koji se svakodnevno susreću s problemom izgradnje destinacije kao poslovnog sustava: konkurentne jedinice na turističkom tržištu.

Knjiga je pisana na jednostavan i razumljiv način, namijenjena studentima, posebno u dijelu poduzetničkih radionica, ali i svima onima koji su na bilo koji način uključeni u destinacijsku turističku ponudu, bilo izravno ili neizravno.

Posebnu zahvalnost izražavam recenzentima knjige prof. dr. sc. emeritusu Franji Radišiću i prof. dr. sc. Marcelu Meleru, kao i dekanu Fakulteta za turistički i hotelski menadžment prof. dr. sc. Zoranu Ivanoviću.

**Autor**

## **1. POSLOVNA SURADNJA I DESTINACIJSKI MENADŽMENT**

Puno destinacija ulazi na globalno turističko tržište na naivan i dosta opasan način. Jedna opasnost leži u krivoj procjeni tržišta i stvarne konkurentne pozicije, a druga opasnost se događa kada su destinacije zadovoljne svojim razvojnim planovima te postaju priznate destinacije, ali na vrijeme ne uvažavaju promjene koje turizam može donijeti. Treba priznati opsežnost turističke literature kao i nedostatak napisa o praktičnim i široko primjenljivim tehnikama koje destinacije mogu koristiti za razvoj turističke ponude koja će zadovoljiti potrebe i turista i domicilnog stanovništva.

Sposobnost upravljanja turističkim razvojem na način koji će odgovarati potrebama destinacije ovisi o razumijevanju čimbenika suštinski povezanih s turizmom te se tek tada može upravljati na način koji će donijeti željeno stanje i umanjiti neželjene utjecaje.

Ne treba zanemariti ni sljedeće dvije činjenice. Jedna od njih je da se od turizma uvijek puno očekivalo pa je zbog toga često podbacio. Dio je problema njegova preuveličana uloga, kao da je gospodarski i društveni lijek za sve, a s time su povezana i nerealna očekivanja mnogih turističkih sredina, proizašla često iz gospodarskog stanja s obzirom na turističke resurse toga područja. Druga je činjenica koju treba imati na umu kod odluke koji je tip razvoja najbolji za turističku sredinu. U takvim će situacijama turističkim sredinama najviše pomoći "rješenja" turističkog razvoja u obliku praktičnih savjeta izvedenih iz stvarnih situacija na terenu. Ako se neki objekt ponude ili lokacija planiraju samo na osnovi jednog gledišta (bilo da se radi samo o

ekonomskom, tehnološkom, ekološkom, društvenom ili estetskom), ishod može biti samo nezadovoljavajući.

Razvoj turističke destinacije kreće se danas prema pozicijama uzajamno korisnog partnerstva i uravnoteženog turističkog razvoja. Drugim riječima, trebat će jako puno razumijevanja, istraživanja i kooperativnih napora za oblikovanje i održanje traženih inicijativa za turizam konkurentne turističke destinacije.

**Zato na destinacijski menadžment treba gledati kao na turističke aktivnosti koje angažiraju lokalne interese unutar svrsishodne poslovne suradnje s nositeljima ponude, u svrhu stvaranja destinacijskog proizvoda.**

Murphy opisuje turizam kao "industriju koja zajednicu koristi kao izvor dobara, prodaje je kao proizvod i tijekom tog postupka utječe na živote svih".<sup>1</sup> Zajednica na koju se misli nije više dom s općim osjećajem pripadnosti, ona postaje stvarni ili potencijalni proizvod na globalnom turističkom tržištu koji stvara profit. Koncept turizma takve zajednice postaje više nego zbroj njegovih dijelova. Izlaskom na tržište ona se mora mijenjati i prilagođavati da bi bila konkurentna. Drugim riječima, ona postaje destinacijski proizvod.

---

<sup>1</sup> P.E. Murphy - A. E. Murphy., Strategic management for tourism communities, Channel VIEW Publications, 2004., str. 26.



Susret svjetskih turističkih čelnika s temom društvenog utjecaja turizma drže da bi države trebale "podržati veće sudjelovanje zajednice u planiranju, primjeni i nadziranju evolucijskog procesa, programa i projekata turističke politike". Slično i Ministarska konferencija azijskih zemalja na Tihom oceanu, na temu turizam i okolina sugerira da bi turizam trebao poticati sudjelovanje lokalne zajednice te integrirati turističko planiranje u svrhu održivosti.<sup>2</sup>

Takve izjave spajaju prethodno spomenute autonomne zajednice i turizam u snažno i isprepleteno partnerstvo.

Iako se ne možemo pohvaliti rješenjima u literaturi kako najbolje upravljati destinacijskim razvojem, **raste svijest o potrebi da lokalne zajednice sve više ovlašćuju destinacijski menadžment da upravlja razvojem turizma.**

Dakle, razvoj turizma zajednice treba promatrati kao pokušaj integriranja interesa svih nositelja turističke ponude uključujući i domicilno stanovništvo.

Da je turistički razvoj difuzne i fragmentirane prirode dugo je poznato, a jednako tako traju i nastojanja da se nađu rješenja problemima koje ta fragmentiranost stvara. Tijekom zadnjih desetljeća, lokalna su turistička udruženja poticala suradnju unutar samog turističkog gospodarstva, dok su državni turistički uredi imali zadatak tržištu predstaviti nositelje ponude svoje zemlje.

---

<sup>2</sup> Pearce, P.L. and Moscardo, G., Tourism community analysis: asking the right questions, preuzeto iz knjige Strategic management for tourism communities, op.cit. str. 26.

No nijedan od gore navedenih oblika suradnje ne predstavlja aranžman poslovne suradnje ili partnerstva kako ih mi želimo predstaviti u ovoj knjizi. Pod pojmom partnerstva opisujemo međusektorske interakcije sudionika temeljene na određenim pravilima ili normama, a kojima se žele riješiti zajednički problemi ili postići specifični ciljevi politike.

Sve je snažnija spoznaja o važnosti uključivanja raznovrsnih nositelja interesa u turističko planiranje i upravljanje. Ta je spoznaja dovela i do porasta zanimanja za aranžmane poslovne suradnje i partnerstva kojima se objedinjuje čitav spektar interesa u cilju osmišljavanja, a ponekad i provođenja turističke politike. U aranžmanima poslovne suradnje u turističkom planiranju radi se o neposrednim interakcijama između nositelja ponude iz javnog, privatnog ili volonterskog sektora, uključujući skupine za pritisak i interesne grupe.

Partnerstva uključena u planiranje u turizmu obično objedinjuju interese unutar različitih sektora iste destinacije, ili pak okupljaju subjekte iz različitih destinacija, ali sa zajedničkim interesima o određenim pitanjima.

Jedan je od ključnih razloga sve većeg interesa za partnerstva u turističkom razvoju vjerovanje da je objedinjavanjem znanja, sličnih sposobnosti, kapitala i drugih resursa nekoliko nositelja interesa moguće stvoriti konkurentnu prednost turističkih destinacija i organizacija unutar njih.<sup>3</sup> Neki su kritičari mišljenja da se odluke o turističkom razvoju ne smiju prepustiti nekolicini političara, državnih dužnosnika ili turističkih poduzetnika te smatraju da bi se širokom rasponu nositelja ponude trebalo omogućiti sudjelovanje u odlučivanju koje se tiče njihovih interesa.

---

<sup>3</sup> Kotler i dr., *Marketing Places: Attracting investment industry, and tourism to cities, states, and nations*, New York: Free Press. (Preuzeto: *Tourism collaboration and partnerships*, B.L. Cataloging in Publication Data, str. 2.)

Takav način stvaranja turističke politike, tvrde, može dovesti do demokratskog ovlašćivanja i jednakosti kao i do poslovnih prednosti i kvalitetnijeg turističkog proizvoda.<sup>4</sup>

Danas u mnogim razvijenim zemljama države i javne agencije daju snažnu potporu partnerskim pristupima u turističkom planiranju. U dokumentu turističke politike Ujedinjenog Kraljevstva pod nazivom **Turizam sutrašnjice** ističe se opredijeljenost za "poticanje partnerstva u turističkom menadžmentu između lokalnih vlasti, turističkih radnika i lokalnih zajednica"<sup>5</sup>.

Charlton i Essex<sup>6</sup> napominju da u kontekstu te zemlje "bogatstvo suradničkih inicijativa i partnerstva predstavlja karakteristiku suvremenog turističkog krajobraza".

Pojam partnerskog pristupa počeo se širiti izvan engleskog govornog područja. U dokumentu nove turističke politike Španjolske pod nazivom **Održivi turizam Španjolske** govori se o "utjelovljenju dugoročnih promišljanja i integraciji ekološkog faktora, uz sudjelovanje svih uključenih subjekata". (Ministerio de Economia y Hacienda /Ministerio de Medio Ambiente)<sup>7</sup>.

---

<sup>4</sup> Jamal, T.B. and Getz, D., Collaboration theory and community tourism planing, *Annals of Tourism Research* 22, 1995., str. 186. - 204.

<sup>5</sup> DCMS., *Tourism collaboration and partnerships*, British Library Cataloging in Publication Data, 1999., str. 2.

<sup>6</sup> Charlton, C. and Essex, S., *The involvement of district councils in tourism in England and Wales*, *Geoforum* 27, 1996., str. 175. - 192.

<sup>7</sup> *Tourism collaboration and partnerships*, op.cit. str. 2.

Za različite vidove aranžmana poslovne suradnje u turizmu postoji niz naziva, kao npr: koalicija, forum, alijansa, radna grupa, javno – privatno partnerstvo. Dok je pojam **poslovna suradnja** uobičajen u znanstvenoj literaturi vezanoj za turizam, u krugovima političara i praktičara posebno je popularan izraz partnerstvo pod kojim se podrazumijeva mnoštvo suradničkih oblika.<sup>8</sup>

Long i Arnold<sup>9</sup>, na primjer, navode da je u Americi "izraz partnerstvo postao dijelom terminologije lidera koji se brinu za kvalitetu okoliša i očuvanje resursa te za održivi razvoj".

S obzirom na široku primjenu izraza, **u daljnjem izlaganju koristit ćemo izraz poslovna suradnja.**

Poslovna suradnja podrazumijeva takve odnose među nositeljima ponude u kojima dolazi do međudjelovanja subjekata glede zajedničkog pitanja ili "problemske domene". Premda svaki nositelj ponude upravlja resursima kao što su znanje, stručna sposobnost, kapital, malo je vjerojatno da ima sve resurse potrebne da ostvari ciljeve i osmisli kvalitetne planove glede ključnih pitanja turističkog razvoja. Ovakvo stanje proizlazi iz složenosti pitanja u domeni turizma, nastalo uslijed fragmentirane prirode samih nositelja ponude i zbog velikog broja istih koji utječu na razvoj ili koji su sami pod utjecajem takvog razvoja.

Uglavnom treba naglasiti **da će do suradnje većeg broja nositelja ponude doći ukoliko isti smatraju da su im veći izgledi za ostvarivanje ciljeva i stvaranje novih mogućnosti ako djeluju zajednički, a ne pojedinačno unutar problemske domene.**

---

<sup>8</sup> Balley, N. Partnership agencies in British urban policy. London: University College London Press. (Preuzeto iz Tourism collaboration and partnerships, op.cit. str. 3.)

<sup>9</sup> Long, F.J. and Arnold, M.B. The Power of environmental partnerships, Fort Worth Dryden Press. (Preuzeto iz Tourism collaboration.. (op.cit. str. 3.)

U nastavku navodimo neke od mogućih koristi koje donosi poslovna suradnja u planiranju turizma:<sup>10</sup>

- uključivanje različitih nositelja ponude vezanih za problematiku turističkog razvoja, a koji su u poziciji da uvedu promjene i poboljšanja,
- proširenje moći, odlučivanja i kontrole na veći broj nositelja ponude, što pogoduje razvoju demokracije,
- jačanje prihvatljivosti politike u društvu, čime se omogućuje njezino lakše provođenje i izvršenje,
- stvaranje konstruktivnijih, a manje suparničkih stavova,
- udruživanje znanja, stavova i ostalih potencijala poslovnih suradnika u procesu odlučivanja,
- kreditna sinergija koja može dovesti do jačanja inovativnosti i učinkovitosti,
- poticanje učenja o radu, vještinama i potencijalu partnera te razvijanje grupne interakcije i pregovaračkih vještina koje su potrebne da bi suradnja bila uspješna,
- veća opredijeljenost stranaka uključenih u donošenje politike za provedbu politike u praksu,
- poboljšanje koordinacije između donesene politike i djelovanja brojnih nositelja ponude,
- bolje sagledavanje raznolikih gospodarskih, ekoloških i društvenih pitanja koja utječu na održivi razvoj resursa,

---

<sup>10</sup> Tourism collaboration and partnerships op.cit. str. 7.



- bolje razumijevanje važnosti izvangospodarskih pitanja i interesa njihovim uključivanjem u okvire suradnje, što može dovesti do proširenja izbora turističkih proizvoda,
- ujedinjavanje i djelotvornije korištenje resursa nositelja ponude,
- donošenje fleksibilnijih politika u kojima se vodi više računa o lokalnim prilikama i promjenljivim uvjetima,
- poticanje izvanturističkih aktivnosti, što može dovesti do širenja gospodarske i društvene osnove, kao i baze zaposlenosti određene zajednice i regije.

Ipak, postoje mnogi problemi koji limitiraju suradnju i zbog kojih postojeće suradnje ne daju uvijek rezultate.

Sumnjičavost se teško može pobijediti kada se radi o složenim razvojnim pitanjima vezanim za turizam.

Suradnje se suprotstavljaju postojećim interesima i moći dominantnih organizacija i poduzeća, što također može prouzročiti probleme. Pored toga treba napomenuti da se lakše mogu predvidjeti ishodi centralnog upravljanja, nego upravljanja u složenijim i fragmentiranim sustavima. Stoga se ne smije pretpostaviti da će svi nositelji ponude automatski shvatiti da je u njihovom interesu sudjelovati u poslovnoj suradnji.

Aranžmani poslovne suradnje kritiziraju se i zbog toga što neke društvene grupe ili pojedinci smatraju da im je pristup ovim grupama otežan ili nemoguć.



**Mogući odgovori na ove probleme jesu jačanje uloge izabrane lokalne vlasti ili stvaranjem destinacijskih menadžment organizacija koje bi bile u stanju omogućiti, koordinirati i posredovati u poslovnoj suradnji te prema potrebi pokrenuti rasprave i pomoći u kreiranju stavova i pružanju podrške.**

Umjesto da se postavljaju argumenti u korist i protiv značaja poslovne suradnje, potrebno je izraditi analitički okvir. Jamal i Getz<sup>11</sup> opisali su model razvoja aranžmana poslovne suradnje u turizmu u tri faze:

- prva se faza sastoji u određivanju problematike (utvrđivanje ključnih nositelja ponude i ključnih pitanja)
- druga faza odnosi se na određivanje orijentacije (utvrđuju se i prihvaćaju tumačenja glede buduće poslovne suradnje te se potvrđuje postojanje zajedničkog cilja)
- treća faza je implementacija (institucionaliziraju se zajednička tumačenja formirana razvojem domena) koja se može, ali ne mora provoditi, ovisno o prirodi i cilju poslovne suradnje.

Selin i Chavez<sup>12</sup> dodali su još dvije faze modelu suradnje u turizmu Jamala i Getza: uvodnu fazu na početku procesa, koja se odnosi na početne okolnosti i mogućnosti poslovne suradnje u planiranju turizma te završnu fazu ishoda partnerstva koja obuhvaća utjecaj na problemsku domenu (npr. stvaranje novih radnih mjesta) i posljedice za odnose među nositeljima ponude (npr. veće međusobno razumijevanje i poštivanje).

---

<sup>11</sup> Jamal, T.B. and Getz, D., Collaboration theory and community tourism planning, *Annals of Tourism Research* 22, 1995., str. 186. - 204.

<sup>12</sup> Selin, S. and Chavez, D., Developing evolutionary tourism partnership model, *Annals of Tourism Research*, 22, 1995., str. 844. - 856.

Imajući na umu naprijed rečeno posebno je značajno za turizam destinacije omogućavanje **koordinacije** nositelja ponude, s ciljem stvaranja optimalnog destinacijskog proizvoda.

Sa sustavnog pristupa i menadžerskog aspekta možemo govoriti o **destinaciji kao virtualnom poduzeću**. Virtualna se poduzeća definiraju kao mreža neovisnih poduzeća koja posluju u **zajedničkom poslovnom modelu** i oslanjaju se na zajedničke resurse. **Virtualna poduzeća moraju imati određenu vrstu strukture menadžmenta i trebaju upravljati zajedničkim resursima.**

Navedeni poslovni model mora imati sposobnost da stalno održava ključne sposobnosti i da ih koordinira. Drugim riječima, ovdje se radi o **upravljanju znanjem** kojega treba shvatiti kao suradnju na realizaciji zajedničkih zadaća u destinaciji.

Nužnost upravljanja znanjem u destinaciji, na svoj način podržava i Pollock<sup>13</sup> koja kao značajke svim destinacijama navodi "nedostatak inteligencije". Taj visoki stupanj kritičnosti ove autorice treba pripisati teškoj prilagodljivosti onih turističkih destinacija koje koordinaciju unutar sustava ne doživljavaju kao ovisne dijelove.

Možemo zapravo reći da je **destinacijski menadžment inkorporiran u različitim destinacijskim podsustavima**. Svaki od njih ovisno o svojim kompetencijama i razini djelovanja, pridonosi uspješnom zadovoljstvu gostiju. Decentraliziranost i fragmentiranost turističke ponude često su danas limitirajući čimbenik konkurentnosti turističke destinacije, stoga važnost koordiniranog djelovanja i upravljanja svih razina destinacijskog menadžmenta, kao i poslovni odnosi,

---

<sup>13</sup> Pollock, A., Inteligentni sustavi destinacijskog menadžmenta, izgradnja "resursnog sustava turizma", Turizam, vol. 47. No 3., str. 245. - 260.

**postaju nezaobilazni u jačanju konkurentske sposobnosti destinacije.**

Isto tako, imajući u vidu činjenicu da su nositelji ponude u destinaciji, gledajući pojedinačno, istovremeno i konkurenti, destinacijski menadžment mora pažljivo identificirati tzv. **javnokoordinacijske funkcije u destinaciji**<sup>14</sup>, u okviru kojih se stvaraju sinergijski učinci među mnogobrojnim i različitim nositeljima ponude.

S tog aspekta za **destinacijski menadžment možemo reći da koordinira one turističke funkcije u destinaciji koje po prirodi stvari ne mogu obavljati pojedinačni nositelji ponude ili im zajednički nastup daje veće izgleda za ostvarivanje ciljeva.**

Uvažavajući stavove jednog broja turističkih teoretičara, mogle bi se navesti kao značajne sljedeće funkcije:<sup>15</sup>

- **Informativna funkcija** vezana za informiranje inozemnih i domaćih gostiju. Bez adekvatne, tj. brze, točne, ažurne, sve u svemu "prave" informacije, nema ni odgovarajuće promocije. Promocija podrazumijeva čitav set informacija i podataka;
- **Legislativna funkcija** koja bi trebala obuhvatiti širok spektar aktivnosti u domeni olakšanja ulazaka i izlazaka iz zemlje, carinske formalnosti, reguliranje raznih pitanja iz domene zaštite prirodnog i društvenog okruženja (npr. zaštite kulturno – povijesnog naslijeđa kao unikatnog resursa i sl.).

---

<sup>14</sup> Magaš, D., "Tko i kako upravlja turističkim destinacijama", Okrugli stol u Vodicama, 2005. godine.

<sup>15</sup> Wahab; Raul; Middleton, Mill; (Preuzeo od O. Brkić: Marketing menadžment turističke destinacije, Beograd, 2005., str. 166.)

- **Inovativna funkcija** u smislu kreiranja novih parcijalnih turističkih proizvoda, otvaranja novih područja za turistički razvoj, formiranja novih integriranih turističkih proizvoda, razvoja specifičnih vidova turizma, inoviranja znanja neposrednih pružatelja ugostiteljsko – turističkih i drugih usluga i sl.
- **Marketing funkcija** koja bi trebala obuhvatiti širok spektar aktivnosti u domeni istraživanja tržišta, formiranja odgovarajućeg turističkog proizvoda, ohrabriranja razvoja domaćeg turizma, razvoja različitih marketinških programa kao vida komercijalnog poslovanja (suveniri i sl.).
- **Promotivna i koordinacijska funkcija** kao najvažnija da se proizvod pozicionira u svijesti potrošača i ostvari cilj promotivne strategije (npr. posjeta većeg broja turista, povećanje deviznog priljeva, razvoj jednog vida turizma, pokazivanje izabраниh segmenata potrošača i sl.).

Ima i onih koji ističu samo dvije funkcije:<sup>16</sup>

- prva funkcija: da se izvrši promocija turističkog proizvoda na konkretnom tržištu i
- druga funkcija: da se olakša formiranje odgovarajućeg turističkog proizvoda na danoj razini – lokalnoj, regionalnoj i nacionalnoj).

Freyer<sup>17</sup> navodi sljedeće koordinacijske funkcije:

- unapređivanje predodžbe (atraktivnosti) mjesta,

---

<sup>16</sup> Preuzeo od O. Brkić, op.cit. str. 166. -167.

<sup>17</sup> Freyer, W., *Tourismus – Einführung in die Fremdenverkersökonomie*, München, Wien, 1993., str. 201.

- unapređivanje razvoja graditeljstva i zaštite prirodnih resursa,
- savjetovanje nositelja ponude i stanovništva, a radi optimalnog razvoja turizma u mjestu,
- savjetovanje gostiju u mjestu, informacije, obavijesti o sobama, vodiči, obilazak grada, priredbe, ujednačavanje kriterija za sobe,
- briga o gostima u mjestu putem odgovarajućeg marketinga, koja obuhvaća istraživanje tržišta, stvaranje jedinstvene predodžbe o mjestu, unapređenje prodaje promidžbenim aktivnostima, sudjelovanjem na sajmovima i izložbama, suradnja s turističkim uredima i organizatorima putovanja.

Freyer time naglašava nužnost koordinativnih zadaća u funkciji ponude, oblikovanja mjesta i marketinške funkcije.

Kaspar<sup>18</sup> kao funkcije navodi:

- izrada i provođenje politike zdravstveno – turističkog mjesta odnosno regionalne turističke politike,
- politika zajednice orijentirana tržištu,
- unapređivanje turističke svijesti,
- unapređivanje kulturnog, folklornog, društvenog i športskog života,
- upravne zadaće: služba turističkog ureda i postupci poticanja, uputa, žalbi koji se tiču turizma,

---

<sup>18</sup> Kaspar, C., *Tourismuslehre im Grundniss*, Bern / Stuttgart, 1991., str. 96.



- sudjelovanje u oblikovanju i koordinaciji turističke ponude,
- rad zdravstveno – turističkih i turističkih nositelja ponude i sudjelovanje u njima,
- njegovanje odnosa prema službama, nositeljima ponude smještaja u gostionicama, nositeljima prometa, organizatorima putovanja, mjestima za kampiranje, zajednicama, tisku, radiju, televiziji, organizacijama svih vrsta i privatnim osobama.

Kaspar navedenim funkcijama posebno ističe: zastupanje interesa, oblikovanje ponude i promidžbu destinacije.

Helth i Nall<sup>19</sup> spominju sljedeće funkcije:

- izrada koordinirajuće turističke strategije za regiju u suradnji s lokalnom razinom i drugim,
- zastupanje interesa regije na nacionalnoj razini i zastupanje interesa struke u regiji,
- unapređivanje razvoja turističkih prednosti i opremljenosti koje odgovaraju rastućim preferencijama tržišta,
- marketing za regiju, pružanje servisa za prijam i informacije (u sporazumu s nacionalnom turističkom organizacijom odnosno turističkom zajednicom) izrada i rasparčavanje odgovarajućih publikacija, odnosi s javnošću.

---

<sup>19</sup> Preuzeto od Bieger.T., Management von Destinationen und Tourismusorganisationen, 3. Auflage, Oldenburg 1917., str. 88.



Navedeni opis sadrži strategiju, izradu plana, funkciju zastupanja interesa, funkciju ponude u obliku supsidijarne podrške privatnim inicijativama i funkciju tržišta.

U literaturi se navode razvojne, promotivne, koordinacijske i edukativne zadaće.<sup>20</sup>

Osnovno bi polazište za izvođenje funkcija destinacijskog menadžmenta morale biti određene posebnosti unutar cjelovitog turističkog proizvoda destinacije. U te posebnosti, sasvim sigurno, možemo spomenuti posebnosti turističke ponude:

- među pojedinačnim dijelovima ponude, uvijek ima usluga koje imaju **javni karakter**,
- isti nositelji ponude u destinaciji istovremeno su i konkurenti i surađuju,
- vanjski utjecaji turizma ne smiju ostati zanemareni
- turizam je apstraktan proizvod koji zahtjeva objašnjenje.

**Javni karakter ponude** očituje se u činjenici da se radi o javnim dobrima, koja ne mogu biti poduzetnički financirana i služe u destinaciji svima. Tu najčešće svrstavamo šetnice, parkove, spomeničku i drugu baštinu, brigu o gostima u destinaciji i slično.

Kad je riječ o nositeljima ponude koji su istovremeno konkurenti i surađuju, treba naglasiti potrebu da se istovremeno potiče konkurentnost, ali i koordinacija. Koordinacija će se najčešće očitovati kod izrade određenih strategija koje će obuhvatiti većinu nositelja ponude.

---

<sup>20</sup> Magaš, D., Turistička destinacija, Sveučilište u Rijeci, Hoteljerski fakultet Opatija, 1997., str. 75.

**Vanjski utjecaji turizma** podrazumijevaju pozitivne, ali i negativne učinke turizma. Stoga javnost, ali i nositelji političkih odluka, moraju biti involvirani u cjelokupan sustav upravljanja destinacijom.

**Apstraktnost proizvoda** je činjenica koju marketing mora respektirati. Kooperativni marketing mora za destinaciju vršiti ne samo promidžbu nego i stvoriti marku koja ima jasnu poziciju i tako za goste postaje bitna točka orijentacije kod donošenja odluke.<sup>21</sup>

Držimo da na bazi prethodnih razmišljanja možemo govoriti o sljedećim **funkcijama destinacijskog menadžmenta**:

- izrada ideje vodilje i strategije konkurentnosti u destinaciji,
- razvoj i oblikovanje ponude,
- marketinške aktivnosti,
- zastupanje interesa.

Navedene četiri funkcije moraju u svakom slučaju biti ispunjene za svaku turističku destinaciju. Destinacijski će menadžment iz navedene četiri funkcije najčešće konkretizirati sljedeće zadatke:

---

<sup>21</sup> Bieger, Th. Der Verkehrsverein als Markenagentur (Preuzeo iz Bieger, Th. Management von Destinationen und Tourismusorganisationen..., op.cit. str. 84.)

**1. Izrada ideje vodilje i strategije konkurentnosti obvezuje destinacijski menadžment:**

- na koordinaciju i sudjelovanje u donošenju turističkih odluka (ciljeva) koje utvrđuju javna i samoupravna tijela,
- na tekuće analize konkretne situacije destinacije (tržište, direktna i indirektna konkurencija, potražnje i sl.),
- na provođenje konkurentne strategije savjetovanjem i aktivnim inovativnim menadžmentom.

**2. Razvoj i oblikovanje ponude obuhvaća:**

- iniciranje i razvoj javnih ponuda,
- iniciranje i aktivnosti oko javno – privatnog poslovnog pristupa,
- koordinaciju u ponudi destinacije i stvaranje paušalnih aranžmana,
- iniciranje novih ponuda,
- kontrolu kvalitete.

### **3. Marketinška funkcija nalaže:**

- izradu marketinških planova i strategija destinacije,
- brigu, imidž i stvaranje zaštitne marke,
- poboljšanje prodaje sustavom rezervacija, promidžbom,
- informacije i brigu o gostima u destinaciji.

### **4. Zastupanje interesa podrazumijeva:**

- senzibiliziranje stanovništva za turizam,
- koordinaciju interesa struke,
- lobiranje za turističke interese pred institucijama i javnošću.

## 2. FUNKCIJE DESTINACIJSKOG MENADŽMENTA

Bitna je karakteristika suvremenog turizma gledanje na turizam kao na profitno i društveno odgovorno poslovanje koje osigurava vrijednosti, kako za nositelje ponude tako i na zajednicu u cijelosti.

Teoriju menadžmenta treba povezivati s potrebom povećanja produktivnosti i učinkovitosti. Kako su funkcije menadžmenta postajale složenije i međusobno ovisnije, sustavni pristup je zagovaran kao način upravljanja različitim podsustavima bez obzira radi li se o profitnim, neprofitnim, manjim ili složenijim sustavima. **Stoga destinacijski menadžment u obavljanju svojih javnokoordinacijskih funkcija, a koristeći funkcije: planiranje, organiziranje i kontrola, stvara pretpostavke sustavnog dovođenja u vezu svih onih koji su bitni za razvoj destinacijskog proizvoda.**

### 2.1. Planiranje u turističkoj destinaciji

Planiranje je svjesna aktivnost usmjerena na definiranje ciljeva odnosno strategija. Značenje je planiranja u uvjetima suvremenog dinamičkog razvoja višestruko, a osobito s gledišta upravljanja, budući da se planiranjem<sup>22</sup>:

- određuju ciljevi,
- integrira razvoj u sustav,
- određuju vremenske sekvence razvoja,
- usklađuju potrebe i mogućnosti,

---

<sup>22</sup> Dulčić, A., Upravljanje razvojem turizma, Mate d.o.o. Zagreb, str. 343. - 344.

- usklađuje razvoj i okolina,
- standardiziraju odnosi između gospodarstva, prirodnih resursa i kvalitete života,
- određuju temeljni pravci razvoja, namjena prostora i korištenje prirodnih resursa,
- zaštićuju stvorene i prirodne vrijednosti i čovjekova okolina.

Sama aktivnost planiranja završava izradom plana, a daljnji rad na realizaciji plana u rukama je subjekata za koji je plan rađen. S obzirom na konkurentnu tržišnu i turističku osjetljivost na različite vanjske utjecaje, planiranje mora biti fleksibilno i dinamično.

Današnje, integralno planiranje odgovor je zapravo na jednostrani i parcijalni pristup planiranju.

**Integralno planiranje** razvoja podrazumijeva sustavan pristup koji objedinjuje ekonomske, socijalne, prostorne, ekološke i infrastrukturne aspekte. Njega tretiramo optimalnim kod složenih sustava.

**Integralno planiranje možemo definirati kao svjesnu i kontinuiranu plansku aktivnost različitih aktera u cilju predviđanja, oblikovanja, i usmjeravanja razvoja na određenom prostoru. Integralni pristup dimenzionira razvoj u granicama raspoloživih prirodnih potencijala, a u skladu sa socioekonomskim ciljevima zemlje, tj. razvoj se dimenzionira u granicama unutarnje podnošljivosti (održivi razvoj).**<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> Dulčić, A., op.cit. str. 345.



**Strateško planiranje** većinom je orijentirano na sagledavanje brzih promjena u budućnosti i načinu kako se nositi s tim promjenama. Ono je više **proaktivno** orijentirano i usmjereno na nepredvidljive okolnosti, za razliku od **retroaktivnog** planiranja koje dozvoljava razvoj na tzv. nestruktuiran način, koji u pravilu izazove štete na turističkim resursima.

**Proces poslovnog planiranja** podrazumijeva izvođenje određenih koraka koje treba poduzeti. Najčešće se spominje izvođenje planiranja u pet koraka:

**Prvi korak** je određenje **vizije**, koja podrazumijeva gledanje u budućnost. Vizije su često rezultat procesa konzultiranja, koji se sastoji od ispitivanja tržišta i analize konkurentnosti koji se koriste da bi uskladili vizije različitih stručnjaka u turističkoj destinaciji, s obzirom na perspektive odnosno alternative.

**Drugi korak** je utvrđivanje **misije**. Ona predstavlja, obično u pisanom obliku, izjavu koja ukratko izlaže svrhu postojanja organizacije. To je izjava koja brojne nositelje ponude veže za jedan definirajući smjer.

**Treći korak** je određivanje **ciljeva**. Ciljevi su uvjetovani brojnim čimbenicima. Oni uvijek izražavaju interese onih koji su u poziciji da postavljaju i utječu na ostvarivanje ciljeva. Dok očitovanje o misiji predstavlja ambicije organizacije, ciljevi daju osjećaj za pravac.

**Četvrti korak** u procesu poslovnog planiranja su **smjernice**. One su željeni rezultat. Najčešće govorimo o trima tipovima smjernica:<sup>24</sup> društvenim, uslužnim i osobnim.

---

<sup>24</sup> P.E. Murphy - A.E. Murphy., op.cit. str. 88.



**Društvene smjernice** odnose se na preživljavanje, profit i rast. One su motiv svake organizacije koja se mora natjecati na otvorenom tržištu.

**Uslužne smjernice** odnose se na obvezu stvaranja blagodati za društvo.

**Osobne smjernice** priznaju važnost timskog rada i značenje prepoznavanja osobnih doprinosa uspjeha organizacije.

Smjernice moraju biti: izražene pismeno, uvjerljive, vremenski određene izazovne, ali dostižne.

**Peti i konačan korak** procesa planiranja je stvaran čin **planiranja**. Najčešće govorimo o tri razine planiranja unutar poslovnog menadžmenta: to su strateško planiranje, taktičko planiranje i planiranje za slučaj nepredviđenih okolnosti.

Dok **proces planiranja turizma destinacije** slijedi slične korake kao i proces planiranja poslovanja, razlike se mogu pronaći u smislu prioriteta i postupaka. Glavni su prioriteti **poslovnog planiranja** često izravni i lako izmjerljivi, uključuju ograničen broj nositelja ponude te su fleksibilni u primjeni i provođenju. Nasuprot tomu, prioriteti destinacije su složeni, teško se mogu količinski izmjeriti, uključuju puno nositelja ponude i mogu biti teški za pripremu i provođenje. Planiranje turizma destinacije odgovorno je širem krugu nositelja ponude i zbog toga dodatni čimbenici moraju biti ispitani i uključeni u takve procese planiranja. Najčešće prepoznajemo dva tipa planiranja: **proaktivno i retroaktivno**.

Određivanje vizija, ciljeva, smjernica i strategija uključuje u proces planiranja turizma destinacije puno organizacija, obveza i istraživanja. Moraju se organizirati mitinzi, radne grupe, moraju se ustanoviti nositelji ponude koji će biti sposobni doprinosti uspješnom planiranju. Na koncu, jedna organizacijska struktura morat će nastali plan sastaviti, prihvatiti, provesti, pratiti i prilagođavati.

Najčešće danas govorimo o turističkoj zajednici, destinacijskoj marketing organizaciji (DMaO) ili općenito o destinacijskoj menadžment organizaciji (DMO). O njima kasnije u knjizi.

U nastavku dajemo primjere mogućih vizija, misija, ciljeva i strategija za destinaciju "X".

### **2.1.1. Vizija**

Vizija je turističke destinacije po svojoj prirodi utemeljena na zajedničkim interesima u odnosu na budućnost.

**Procesi stvarnja vizije unutar turističke destinacije najčešće uključuju radne grupe i skupove na kojima javnost može izraziti svoje nade i brige za budućnost turizma destinacije.**

Najčešće u početku, iz velike različitosti, na kraju se oblikuje vizija budućnosti koje će puno toga uključiti i uzeti u obzir.

Proces stvaranja vizije u planiranju turizma destinacije široko se koristi.

Prema Bosselmannu i dr.<sup>25</sup>: Kada neka zajednica traži način upravljanja turističkim razvojem i korištenje zajedničkih izvora dobara, mora stvoriti proces svrsishodnog sudjelovanja različitih stranaka koji imaju različite namjere. U modernom istraživanju planiranja to se često spominje kao teorija zajedničke vizije ili "vizioniranje".

Osamdesetih godina, kao reakcija na sve veće zahtjeve nositelja, ponude trend javnih ideja vodilja (vizija) postaje aktualan. Naime, neki autori govore o **vizijama kao o globalnim idejama vodiljama**,<sup>26</sup> pa ćemo u nastavku često koristiti termin ideja vodilja koja zapravo ima dva značenja. Pored toga što je izjednačujemo s vizijom (globalna ideja vodilja) ona je ujedno i metoda strateške analize i planiranja.

**U načelu ideja vodilja to je značajnija što više različitih osoba, poduzeća, institucija sudjeluje u planiranju turizma destinacije.** Brojnost nositelja ponude u turističkoj destinaciji obvezuje nas da **formuliramo široke strategije** koje će obuhvatiti većinu nositelja ponude. Ideju vodilju, dakle, treba sagledavati u kontekstu manjkavosti značajnijeg uključivanja nositelja ponude i stanovništva u turistička kretanja.

U tom smislu samopronalaženje i aktivno oblikovanje budućnosti uz ideju vodilju kao metodu strateške analize i planiranja držimo bitnim za suvremeni održivi turizam, a javnokoordinacijske funkcije pretpostavkom za formuliranje širokih strategija koje će obuhvatiti većinu nositelja ponude.

---

<sup>25</sup> Bosselman i dr., *Managing tourism growth: issues and applications*, Washington, D.C: Island Press, 1999. godine str. 26.

<sup>26</sup> Bleichner, K., *Das Konzept Integriertes Management*, Frankfurt/New York, 1991. (Preuzeo od Magaš, D.: *Turistička putovanja kao roba - turistički menadžment*, 1995., str. 90.

### **Prikaz vizije destinacije "X"**

Načelno bi valjalo oko stvaranja ideje vodilje (vizije) skupiti predstavnike svih relevantnih nositelja ponude u destinaciji kao što su:

- gradonačelnik ili odgovarajuća osoba zadužena za turizam,
- direktor ureda turističke zajednice,
- predstavnik udruge posrednika,
- predstavnik udruge hotelijera/ugostitelja,
- predstavnik udruge iznajmljivača,
- predstavnici neposlovnih udruga (eko, KUD...),
- ponuđač sadržaja za slobodno vrijeme,
- predstavnici obrta,
- predstavnici poljoprivrede,
- predstavnici političkih stranaka
- predstavnik Crkve.

### **Primjer vizije**

- Destinacije "X" biti će glavna turistička destinacija cijelog clustera
- Domicilno stanovništvo destinacije "X" imat će puno profitnih i održivih gospodarskih mogućnosti
- Destinacijska menadžment organizacija bit će nadorganizacija koja će koordinirati sa spomenutim grupama radi primjene, praćenja i revizije vizije i/ili strateških rezultata stvorene vizije.

### 2.1.2. Misija

Misija je bitan korak turističkog menadžmenta jer postavlja scenarij i pokazuje kakvu destinaciju zahtijeva. Ona zahtjeva procjenu turističkih resursa i potencijala destinacije te analizu mišljenja nositelja ponude. Takav će način komunikacije pokazati je li destinacija potencijalno konkurentna i postoji li i nužna podrška nositelja ponude i javnosti. Ako nema dovoljno konkurentnih prednosti ili podrške javnosti za promjene, bolje je uložiti napore i vrijeme u nešto drugo.

**Ako je vizija san o tipu destinacije, onda je misija destinacija kakva se planira postići.**

Očitovanje o misiji pretpostavka je u određivanju prioriteta, u suprotnom nositelji ponude mogu imati poteškoća i mogu sami sebe zateći kako stalno reaguju na događaje umjesto da napreduju svojem željenom cilju. **Očitovanje o misiji mora biti jezgrovito, realno i ambiciozno, odnosno mora djelovati kao ona točka koja treba osigurati da napori oko planiranja ostanu na pravom putu.**

#### Očitovanje o misiji

- Destinacijska menadžment organizacija destinacije "X" koordinirat će s predstavnicima vlasti, nositeljima ponude i ostalim grupama kako bi promovirala, poboljšavala i zaštitila turistička dobra na zadovoljstvo gostiju i domaćina.

### 2.1.3. Ciljevi

Očitovanju o misiji turizma neke destinacije moraju ići u prilog ciljevi, smjernice i strategije da bi ista mogla ostvariti svoje ambicije za budućnost. Ciljevi su široka očitovanja o nakani koja ističe očitovanje o misiji.

Dok je razvijanje vizije i očitovanja o misiji često povezano s nizom širokih javnih skupova, **razvijanje specifičnih ciljeva, smjernica i strategija često je najbolje postignuto radom u manjoj grupi**, a koja je predstavnik širokog kruga interesa i struke.<sup>27</sup>

#### Prikaz ciljeva destinacije "X"

- senzibilizirati javnost o značajkama turizma i dobiti njezinu podršku turizmu
- povećati prihode od turizma
- učinkovito upravljati turizmom.

Veza između ciljeva destinacije i poslovnih subjekata može se vidjeti u puno planova turističkog razvoja. Jedan od takvih pregleda daje i Goeldner:<sup>28</sup>

- stvaranje okvira za lakšu realizaciju
- razvijanje infrastrukture
- osiguranje primjerenog tipa razvoja
- stvaranje novog razvojnog programa
- optimizacija zadovoljstva posjetitelja.

---

<sup>27</sup> Susskind, L., Mediating public disputes seminar. Rmit University, Melbourne Australia, Thursday, 2001., 15 Marc (Preuzeto od P.E. Murphy and A.E. Murphy, op. cit. str. 100.)

<sup>28</sup> Goeldner, C.R. i dr., Tourism: principles, practices, philosophies. New York; John Wiley 2000., str. 20.



Naime, naprijed navedene destinacijske ciljeve možemo također namijeniti poslovnim subjektima.

#### **2.1.4. Smjernice**

Smjernice se oblikuju da bi podupirale ciljeve destinacije i da bi predstavljale jasne i specifične želje. Iste predstavljaju stvarne obveze i kao takve obično imaju kvantitativne komponente s obzirom na to **što točno i kada treba biti izvršeno.**

Kod kreiranja smjernica različiti sektori i pojedinačni nositelji unutar destinacije moraju imati osjećaj ravnopravnog tretiranja. Različita područja, lokaliteti, općine i slično, moraju dobiti mogućnost sudjelovanja na turističkom tržištu, u obimu i na način koji to žele.

##### **Prikaz smjernica**

- Formirati radne grupe i odbore
- Objaviti rezultate poslovanja
- Povećati godišnju stopu popunjenosti prosječno 6% godišnje u narednih pet godina
- Povećati prihode za 20% sljedećih pet godina
- Reducirati vrijeme čekanja na taksi
- Reducirati buku i osvjetljenje u priobalnom dijelu destinacije
- Uključiti se u natjecanje "Plavi cvijet".

Budući da razlikovanje ciljeva i smjernica može biti zbunjujuće, neki autori<sup>29</sup> u svojim knjigama radije spominju smjernice umjesto ciljeva.

Razlikovanje je otežano ako ne prihvatimo činjenicu **da se ciljevi odnose na općenitije težnje razvoja, a smjernice na specifičnije.**

Smjernice moraju biti:<sup>30</sup>

- pažljivo usredotočene na misiju
- izmjerljive
- ostvarive
- primjenljive
- specifične s obzirom na vrijeme.

Bez radnog pristupa smjernice su u opasnosti da postanu neodređene, neizmjerljive, a onda i bez uspjeha.

### **2.1.5. Strategije**

Strateško planiranje je temeljna funkcija menadžmenta bez kojega smjernice, ciljevi, misije i vizije turističkog plana destinacije ne bi mogle biti realizirane. **Strategije su akcije koje su potrebne za provođenje smjernica.**

---

<sup>29</sup> Inskip, E., *Tourism planning: An integrated and sustainable development approach*. New York: Van Nostrand Reinhold, 1991., str. 51.

<sup>30</sup> McDonnell, L. i dr., *Festival and special event management*. Milton, Queensland: Jacaranda Wiley, 1999., str. 61.

### Prikaz strategija (strateško planiranje)

- Osigurati stanovnicima destinacije određene popuste na turističke atrakcije koje su u vlasništvu lokalne vlasti
- Kreirati promidžbeni dan kulturnog turizma kada stanovnici mogu posjećivati lokalne kulturne atrakcije uz minimalne cijene
- Jače partnerstvo s tour-operatorima
- Planirati konferencije i ostala događanja izvan sezone
- Poticati razvoj taksi službe
- Zabraniti autobusne linije u središte grada i priobalna područja
- Osnovati odbor za "Plavi cvijet."

Kada se radi o planiranju u turizmu, do sada se uglavnom radilo o strateškom planiranju. Manje je uobičajeno vidjeti objavljene **taktičke planove i planove za nepredviđene okolnosti** budući da su oni često interni dokumenti.

Sustavno planiranje u destinaciji postaje moćnije razvojem nositelja ponude kada njeni utjecaji postaju sve vidljiviji. Iako su prednosti sustavnog planiranja neupitne, može se reći da je ovo kao specijalizacija u svojim začetcima.

Naime, postoji malo ureda za planiranje turizma u destinaciji u kojima radi specijalist za turizam, ali sve više pojedine destinacije zapošljavaju službenike koji se bave razvojem turizma i djeluju kao veza s nositeljima ponude te kao savjetnici ureda za planiranje.

Naime, turističke destinacije moraju početi upravljati svojim razvojem i raditi ono što pojedini nositelji turističke ponude rade godinama.

Kotler<sup>31</sup> i dr. drže da bi trebale odgovoriti na sljedeća pitanja:

- analiza destinacije      Kako danas izgleda destinacija? Koje su njezine glavne prednosti, slabosti, mogućnosti, prijetnje, koje su njezine konkurentne prednosti?
- vizije i ciljevi      Što stanovnici žele od zajednice, a turisti od destinacije?
- oblikovanje strategija      Koja će široka strategija pomoći da se postignu željeni ciljevi?
- plan akcije      Koje se specifične akcije moraju poduzeti da bi se iznijele strateške činjenice?
- provođenje i nadzor      Što se mora učiniti da bi se osiguralo strateško provođenje?

---

<sup>31</sup> Kotler, J.P. i dr., Marketing places. New York: Free Press, 1993., str. 79.

### **2.1.6. Politika**

Stvaranje politike najdetaljnija je komponenta procesa planiranja. Sadržaj politike turizma neke zajednice ovisi o konkretnim okolnostima u zajednici.

Politika uključuje ustanovljavanje lokalne regulative, smjernica i razvoja promotivnih inicijativa koje daju okvir za donošenje individualnih i kolektivnih odluka u ispunjenju sveukupne strategije. Ona osigurava da destinacija ne bude kompromitirana u smislu ekološkog, društvenog i kulturnog integriteta. Politika umrežava turističke planove s ostalim planovima zajednice kao cjeline.

### **2.1.7. Izazovi i ograničenja**

Najveći nedostatak kod planiranja turizma destinacije, tj. stvaranja vizija, misija, ciljeva bit će stvaranje **optimalnog procesa koordinacije unutar destinacije**.

Taj će korak biti veći izazov za razinu destinacije nego za pojedine poslovne subjekte. Međutim, imajući u vidu rastući trend planiranja koji uključuje više nositelja ponude, ne bi smio biti nenadvladiv.

Govoreći o iskustvima kod stvaranja vizija i ciljeva turističke destinacije, treba napomenuti nekoliko mogućih zapreka koje treba imati u vidu:

- stanovnici moraju imati određenu razinu turističkog znanja i kulture,

- pod izgovorom daljnjeg razvoja nastoji se osobno profitirati,
- nedostatak osposobljenih donositelja planova otežava planiranje i rezultira dovođenjem u proces planiranja upitnih turističkih stručnjaka,
- nedostatak vlastitih sredstava za razvoj potiče dotok kapitala izvana te smanjuje lokalno vlasništvo i kontrolu, što može biti opasno,
- unutar turističke destinacije postoji puno grupa nositelja ponude s različitim namjerama koje mogu voditi do tajnih planova i mogućih razlika između izjavljenih i stvarnih namjera.

Imajući u vidu rečeno opisom procesa planiranja destinacije, ne bi se trebalo zanositi da će kreiranje turističkog planiranja destinacije i njegova kasnija primjena biti jednostavan i lagan zadatak.

**Procedura turističkog planiranja destinacije uključuje utvrđivanje konsenzusa unutar širokog kruga nositelja ponude, a promjene će uvijek kod nekih biti shvaćene kao prijetnja.**

Isto tako važno je naglasiti da bi na dani primjer faza strateškog planiranja trebalo gledati kao na model "najbolje prakse" iz koje se mogu odabrati elementi, da bi zadovoljili potrebe destinacije i njenih članova.

Ne bi bilo inkopatibilno da se u određenim situacijama neki od tih koraka mogu sažeti ili međusobno preklopiti, npr. spojiti kreaciju vizije, misije i ciljeva u jedan korak. Navedeno ima smisla budući da su termini često zamjenljivi.



Međutim, bez obzira na broj koraka kod planiranja, nositelji ponude koji su uključeni u planiranje, moraju biti sigurni da su odgovarajuće organizacijske strukture sposobne provoditi planove, inače će oni biti izgubljeni.

### **2.1.8. Suradničko planiranje i uloga javnosti**

**Strateško planiranje destinacijskog menadžmenta izrasta iz suradnje nositelja turističke ponude.**

Iako suradnički procesi donošenja odluka imaju puno prednosti, nisu prikladni za sve situacije. Ako u nekom slučaju postoji hitnost, ili ako nedostaju bitni elementi za plodonosne suradničke napore, centralizirano donošenje odluka (državno, regionalno tijelo) moglo bi biti najbolji način osiguranja da turizam bude održiv.

Hitni slučajevi trebali bi biti iznimke, a suradničko planiranje odraz pravilnog pristupa upravljanja destinacijom.

Napori suradničkog turističkog planiranja visoko su primjereni kada postoje dugoročna neslaganja u destinaciji oko upravljanja turističkim resursima, a resursi su pritom odgovarajući i za alternativne prijedloge.

Kako se otvara više opcija u odnosu na to kako treba upravljati razvojem turizma, nositelji ponude počinju zahtijevati veću ulogu u upravljanju razvojem destinacije.

Suradničke opcije donošenja odluka uglavnom su usredotočene na nehitne situacije, gdje ima dovoljno financijskih, ekoloških i društvenih resursa da se omogući nositeljima ponude da rade zajedno unutar podnošljivog razdoblja.

### a) Sukobi u turizmu destinacije

Turistički razvoj destinacije obvezno stvara i određene sukobe, s obzirom da utječe i mijenja okoliš, ali i dinamiku zajednice u cjelini. **Sukob se definira "kao proces koji počinje kada jedna strana primjećuje da ju je druga onemogućila, ili će onemogućiti neke njezine interese"**<sup>32</sup>.

Rezultat sukoba dovodi do toga da zajednica ili njezin značajan dio postanu ogorčeni turizmom, a tada reakcije protiv turista mogu štetiti njezinom imidžu i ekonomskom prosperitetu. Javna reakcija može biti u vidu zakonske zabrane, agitiranja, bojkotiranja, blokiranja prijedloga za daljnji razvoj ili smjenjivanja s vlasti onih koji su povezani uz kontroverzna pitanja.

Sukobi mogu biti neprestano poticani brojnim nepravdama i neuravnoteženostima u odnosima moći. Napetosti između gostiju i lokalnog stanovništva mogu narasti ako se s destinacijom postupa kao s pukim "igralištem" za privilegirane igrače koji dolaze izvana i koji se ponašaju podcjenjivački prema ljudima i okolišu koji posjeduju.

**Destinacijski menadžment nosi sa sobom moralne odgovornosti da prizna neuravnoteženosti moći i da razvije pravedne i praktične načine, da radi s grupama nositelja ponude na pravedniji način.**

Sukobi mogu imati pozitivne i negativne ishode za destinaciju. Američki medijski magnat kaže: "Ovo može zvučati čudno, ali ja pozivam na suočavanje, suočavanje dovodi do istine"<sup>33</sup>.

---

<sup>32</sup> Gordan, J.R. i dr. Management and organizational behavior. Boston: Allyn & Bacon, 1990., str. 532.

<sup>33</sup> Murphy P.E and A.E. Murphy, op.cit. str. 343.

Gordon <sup>34</sup> navodi pozitivne i negativne učinke sukoba:

- Negativni:**
- sudionici se osjećaju potrebnim ili lišenim prava,
  - stvara se udaljenost ili neprijateljstvo među sudionicima,
  - stvara se klima nepovjerenja,
  - sudionici se usredotočuju na promicanje svojih vlastitih interesa,
  - timski rad je nagrižen, raste otpor,
  - rastu promjene osoblja i potrošača
- Pozitivni:**
- stvaraju se bolje ideje
  - identificiraju se i rješavaju dugoročna pitanja
  - pojašnjavaju se individualni stavovi
  - raste interes i kreativnost
  - ispituju se novi pristupi.

Gotovo je nemoguće izbjeći sukobe u mnogim turističkim pitanjima, stoga treba gledati na sukobe kao na neizbježne prilike s kojima se može upravljati.

Destinacijski menadžment koji nema formalni sustav za upravljanje sukobima i sporovima, vjerovatno će imati neformalni.

Jedan je od najboljih načina pristupa sukobu osiguranje da se problemi počnu rješavati što je ranije moguće.

---

<sup>34</sup> Gordon J.R. i dr. op.cit. str. 537.

Destinacije se oslanjaju na puno različitih nositelja ponude, da bi se pružio kvalitetan destinacijski proizvod. Stoga je uputno za destinacijski menadžment da uključi mjere prevencije sukoba slične partnerstvu odnosno poslovnoj suradnji, koje omogućuju nositeljima ponude da stvaraju strategije za pristup pitanjima prije nego se pretvore u probleme.

Sposobnost javnosti da blokira prijedloge u turizmu ne smije biti podcijenjena. Dotson i dr.<sup>35</sup> daju popis sljedećih čimbenika koji doprinose povećanoj javnoj brizi i djelovanju u suvremenim pitanjima planiranja:

- aktivnije interesne grupe,
- veća pravna kontrola djelovanja javnosti,
- sve veći nedostatak vladinih resursa,
- veća svijest javnosti o učincima planiranja,
- kompleksniji problemi planiranja.

Vlade se trude inkorporirati stupanj javnog sudjelovanja u svoj proces donošenja odluka. Međutim, izabrani službenici su često kritizirani da ugađaju najglasnijim interesnim grupama, na račun šire javnosti.<sup>36</sup>

Dok su izabrani predstavnici i šefovi organizacija odgovorni za svoje djelovanje i podložni izborima, **opća javnost nema takve odgovornosti. Taj nedostatak odgovornosti u kombinaciji s ograničenom stručnošću može dovesti do toga da građani zastupaju opcije koje nisu politički, financijski ili fizički moguće.** Naprotiv, inzistiranje može biti nezakonito, protuustavno ili drugačije neprihvatljivo. Zato prava i odgovornosti

---

<sup>35</sup> Dotson, B.A. i dr., The planner as dispute resolver: concepts and teaching materials. NIDL Teaching Material Series. National Institute for Dispute Resolution, 1989., str. 16.

<sup>36</sup> Gordon J.R. i dr. op.cit. str. 589.

utvrđenih donositelja odluka moraju biti uravnotežene s pravima i odgovornostima javnosti.

Razina sudjelovanja koju javnost ostvaruje izravan je odraz lokalne dinamike moći. Moć u procesu donošenja odluka može biti definirana kao "potencijalna ili stvarna mogućnost utjecanja na druge u željenom smjeru". Moć rađa moć, što znači da ako se određena grupa nositelja ponude pokaže moćnom prije, za vrijeme i nakon pregovaranja, onda je ona u puno snažnijoj poziciji da osigurava svoj utjecaj.

Ipak, zadatak bi destinacijskog menadžmenta trebao biti vraćanje na ranije spomenute korake kao što je partnerstvo. **Turističke savjetničke grupe, odbori, komisije i slično, sačinjene od predstavnika nositelja ponude, vlasti i lokalnog stanovništva, uobičajeni su način uključivanja javnosti u odluke turističkog menadžmenta.**

## b) Određivanje i uključivanje grupa

Postoje brojni načini za povećanje uloge javnosti u strategiji turističkog menadžmenta. Javni sastanci radne grupe, male grupne radionice i osobe koje će putovati i posredovati između zainteresiranih strana, najčešće su mogućnosti uključivanja javnosti u turistički razvoj. Treba izdvojiti tri procesa koji mogu biti posebno korisni u planiranju<sup>37</sup>:

- grupe za fokusiranje
- delphi tehnika
- nominalna grupa.

---

<sup>37</sup> Murphy, P.E. and Murphy A.E. op.cit. str. 351.



**Grupe za fokusiranje** uglavnom se sastoje od 8 do 10 sudionika koji su dovedeni da zajedno raspravljaju o ograničenom nizu tema s vodstvom treće strane. Ti su sudionici izabrani u skladu sa svojim sposobnostima da izvrše uvid u stavove pojedinih grupa nositelja ponude. Grupna dinamika tog pristupa može ojačati odnose između grupa nositelja ponude i dovesti do širih nalaza.

**Delphi tehnika** sintetizira stručna mišljenja o tekućim pitanjima i teži postizanju većeg uvida u vjerovatni budući ishod.<sup>38</sup> Ta tehnika uključuje pružanje sudionicima niz pitanja, čiji se rezultati tabelarno sastavljaju i vraćaju sudionicima na razmatranje i dotjerivanje. Srednji odgovori izvučeni iz tih pitanja interpretiraju se kao najvjerovatniji budući ishod. Prednosti su tog pristupa što se grupnom dinamikom ne mora upravljati, niti se moraju koordinirati rasporedi jer **individualni sudionici rade u izolaciji** i ustvari obično ostaju anonimni. Nedostaci tog pristupa uključuju propuštene prilike poboljšanja razumijevanja između nositelja ponude i što vođe tog procesa mogu lako utjecati na ishod.

**Nominalna grupna tehnika** počinje s početnim izjavama o temama koje se daju sudionicima grupe, koji zatim individualno o njima razmišljaju i dijele svoje stavove s grupom. Izražavaju se u pisanom obliku, upisuju na ploču te pregledavaju i razvrstavaju od strane svih prisutnih. Glavna prednost je u tome što dovodi različite grupe nositelja ponude na konstruktivni forum, gdje navedeni voditelji osiguravaju da se negativni stavovi klasificiraju pozitivnim konsenzusom.<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> Moeller, G.H. and Shafer, E.L. "The Delphi technique: a tool for long-range-travel and tourism planning. In: B. Ritchie and C.R. Goeldner, *Travel, Tourism, and Hospitality Research*, 1994, (Preuzeto Murphy and Murphy, op.cit. str. 351.)

<sup>39</sup> Ritchie, J.R.B., *The nominal group technique-applications in tourism research*. In J.R.B. Ritchie and C.R. Goeldner (eds) *Travel, Tourism and Hospitality Research*, New York: John Wiley, 1994., str. 494.



Kada se donijela odluka o zajedničkom radu s nositeljima ponude na turističkom projektu, treba se suočiti s izazovom identificiranja i uključivanja primjerenih predstavnika tih grupa. Obično se vide kao legitimni nositelji ponude oni koji imaju pravo i mogućnost da se angažiraju u donošenju odluka. Mogućnost proizlazi iz raspoloživih resursa, uključujući vrijeme, vještinu i vjeru u zajednički proces donošenja odluka, a pravo je povezano s time da na njih utječe ishod procesa donošenja odluka i sposobnost da izraze svoje stavove i stavove svoje grupe.

Pitanje legitimiteta često se pojavljuje u određivanju **tko će predstavljati grupe nositelja ponude u turizmu**. Pravo na sudjelovanje u procesu donošenja odluka obično je povezano s percepcijom učinka. Oni koji žive od predloženog projekta, mogu se vidjeti kao oni koji imaju pravo sudjelovati odnosno predstavljati grupu. Oni s većom moći imaju veću mogućnost potkopavanja procesa donošenja odluka, bilo za vrijeme provedbe, ili kroz kasniju reviziju, ako smatraju da nisu dovoljno zastupljeni.

Pretpostavke za ublažavanje takvih problema su uredno **osnovani stručni lobiji (udruge) i njihova legitimna, demokratska vodstva odnosno njihove komisije i tijela izabrana prije ili neposredno prije donošenja projekta**.

Eventualno, izostankom takvog pristupa uobičajeno je da se ide s tzv. **tehnikom procjene sukoba**, koja ide s timom za procjenu na način da pristupa "ključnim igračima" i razgovara s njima. Predstavnici vlasti mogu djelovati kao vođe u pokretanju mogućnosti da različite grupe nositelja ponude rade kao saveznici, na dobrobit cijele destinacije.

### c) Suradničko donošenje odluka

Suradničko donošenje odluka može se promatrati kao uzajamni dobitak, gdje se uz pomoć ideja koje je stvorio niz različitih stručnjaka stvaraju učinkovitije odluke u odnosu na jedan stav ili nekoliko ljudi.

Takav pristup donošenja odluka jača mogućnosti timskog rada odnosno motivira destinacije na šire gledanje na različite čimbenike koji utječu na razvoj u cjelini. **Suradničko donošenje odluka može postojati samo ako ga podupiru ustanovljeni donositelji odluka i ključne grupe nositelja ponude.**

**Odluke koje proizlaze iz suradničkog procesa ne potkopavaju, nego nadopunjuju one koje su donijeli ustanovljeni donositelji odluka, kao što su pojedinačne razine menadžmenta.**

**Posredovanje i pružanje pomoći** dvije su metode koje se široko koriste kod suradničkog donošenja odluka. Stručni suradnik, kao onaj koji pomaže sa strane, osoba je koja čini da se svi osjećaju ugodno, svima pruža priliku da govore, pokreće konverzaciju u konstruktivnom smjeru i pomaže osigurati da svi koji sudjeluju, smatraju proces toga vrijednim.

Bitan je dio pregovaranja, olakšanja i posredovanja unaprijed odrediti **koja će razina konsenzusa** biti prihvatljiva svim stranama. Neki autori kategoriziraju razine konsenzusa kako slijedi:<sup>40</sup>

- sudionici čvrsto podupiru rješenje,
- sudionici mogu "živjeti" s rješenjem,
- neki sudionici ne podupiru rješenje, ali se slažu da ne stave na njega veto.

Susskind<sup>41</sup> smatra da je uputno težiti rješenju s kojim sudionici mogu "živjeti", umjesto ustrajanja na idealnom rješenju. Ako grupa prihvaća najnižu razinu konsenzusa na početku procesa, čak ni oni nositelji ponude koji su protiv, neće imati snage da je pobiju.

---

<sup>40</sup> Susskind, L., Mediating public disputes seminar, RMIT University, Melbourne, Australia. Thursday 15 March.

<sup>41</sup> Susskind, L., op.cit.

Načini postizanja konsenzusa najčešće su različiti forumi.<sup>42</sup>

- **Javni sastanci** nastoje biti avanture niskih troškova koje daju dobru priliku za pružanje informacija javnosti i primanje presjeka svih opcija. Međutim, oni se vode do razvoja novih opcija, a uporne i organizirane grupe mogu doslovno zaglušiti druge nositelje ponude.
- **Radne grupe** ustanovljavaju se privremeno, kako bi ostvarile specifičnu funkciju u određenom razdoblju. Radne grupe nastoje biti dobro strukturirane i vođene na učinkovit način. Međutim, njihovi nedostaci su što sve grupe nositelja ponude nisu zastupljene, a doseg je ograničen.
- **Male grupne radionice** teže da broje manje od 50 sudionika i imaju zadatak koji se treba ispuniti kroz jednu ili više radionica. Iako te grupe mogu imati koristi od različitih mišljenja u stvaranju opcija, suradnja u njima može biti ograničena, i opet jake osobnosti mogu dominirati grupom.

---

<sup>42</sup> Creighton, J.L., Public involvement manual. Washington, DC: US Department of the Interior. 1980. god. (Preuzeo od Murphy P.E. and Murphy A.E. str. 363. - 364.)

- **Diplomacija putem pregovarača među zainteresiranim grupama** neutralna treća strana prenosi poruke među grupama. Njezin je nedostatak što je pomalo prikriven i podložan manipulaciji moćnih nositelja ponude.

Primjereni oblik postizanja konsenzusa bit će široko određen podrškom zajednice. Esencijalno je da nositelji ponude, kojih se za ta pitanja tiču, vjeruju da imaju ključnu ulogu u procesu donošenja odluka.

Istraživanjem i slušanjem prijedloga i mišljenja nositelja ponude što je ranije moguće kao i korištenjem njihovih primjera, stvara se temelj za čvrsti i trajni sporazum između nositelja ponude.

Suradničko donošenje odluka u turizmu Jamal i Getz definiraju kao "proces zajedničkog donošenja odluka između autonomnih, ključnih nositelja financijskih sredstava o međuorganizacijskim domenama turizma zajednice da bi se riješili problemi planiranja u domeni i/ili upravljalo pitanjima vezanim uz planiranje i razvoj domene".

Oni su razvili šest poučaka za primjenu suradničkog turističkog planiranja:<sup>43</sup>

- priznati visok stupanj međusobne ovisnosti u planiranju i upravljanju turističkim proizvodima i uslugama,
- priznati individualne koristi kao i zajedničke koristi izvedene iz suradničkog procesa,

---

<sup>43</sup> Jamal T.B. and Getz. D., Collaboration theory and community tourism planning. Annals of Tourism Research 22, 1995., str. 186. - 204.

- proizvesti rezultate koji su provedivi, inače će suradnja u procesu biti spriječena, a proces može izgubiti svoju vrijednost i učinkovitost,
- uključiti predstavnike sljedećih ključnih grupa nositelja financijskih sredstava: lokalne vlasti, asocijacija turističke industrije, grupa domaćeg stanovništva, regionalnih turističkih organizacija, društvenih agencija i posebnih interesnih grupa,
- posrednik ili stručni pomagač koji je iskusan i prihvatljiv svim stranama, potreban je da započne i vodi proces donošenja odluka u zajednici,
- elementi potrebni za suradničko strateško planiranje su: izjava o viziji turističkog razvoja, zajednički razvijeni ciljevi i smjernice, samoregulacija industrije kroz ustanovljavanje suradničke organizacije ili komisije koja će nadzirati i činiti potrebne prilagodbe primjeni turističkog plana.

Turizam ovisi o kontinuiranom ispunjenju očekivanja i gostiju i domicilne zajednice, da bi ga okruženje podržalo. Shvaćanje koristi i troškova potencijalnog turističkog prijedloga uključuje poznavanje tržišta te političkih, ekonomskih, ekoloških i društvenih uvjeta. Integriranje javnosti u turističko planiranje može biti esencijalan korak u razumijevanju tih uvjeta.



### **2.1.9. Ideja vodilja kao metoda strateške analize i planiranja**

Pojam ideje vodilje u zadnje se vrijeme jako raširio. **Pojavu ideja vodilja treba sagledavati u kontekstu velikih manjkavosti u pogledu uključivanja nositelja ponude i stanovnika u destinacijski razvoj, ne samo u smislu slabije gospodarske učinkovitosti nego i negativnih implikacija izazvanih turizmom.**

Ideje vodilje treba sagledavati i kao strategiju internog marketinga, a **način zajedničke izrade ideje vodilje** kao značajan dio globalnog cilja.

U sve aktualnijem procesu samopronalaženja i aktivnoga oblikovanja budućnosti ideje vodilje sadrže i predodžbe o tome što u nekoj destinaciji nije poželjno i u kojem pravcu se treba razvijati.

Za turističke je destinacije trend "javnih ideja vodilja" postao aktualan tek zadnjih desetljeća. Podupirala su ga nastojanja pojedinih turističkih regija da svoje turističke općine animiraju za stvaranje ideja vodilja i koncepcija.

#### **a) Pojmovno određenje ideje vodilje**

**Ideja vodilja pismeno je uobličen opis aktualnog i poželjnog stanja destinacije.** Ideja vodilja je "crvena nit" i "okvir" za djelovanje osoba unutar destinacije kao i za mrežu njihovih međusobnih odnosa. Ona je više nego slogan. Slogan je više reklama, a ideja vodilja ima karakter informativnog teksta za public relations. Ideja vodilja nije isto što i vizija. Vizija je usmjerena isključivo na budućnost, a ideja vodilja može se

značajnim dijelom baviti i sadašnjosti, ali je značajan putokaz i za budućnost.

Ideja vodilja nije katalog mjera, nego pomoć da bi se ciljevi što točnije definirali. Ona bi trebala biti dio svakog koncepta razvoja, ali sama nije nikad čitav koncept. **Ona je samo najvažniji korak između faze analize i planiranja.**

Osnovna funkcija ideje vodilje podijeljena je:

- na internu funkciju: podsticanje stvaranja **identiteta**
- na eksternu funkciju: podsticanje stvaranja **imidža**.

#### **b) Turistička destinacija unutar procesa planiranja**

Ideja vodilja je idealna pretpostavka za zajedničko ciljano djelovanje. U načelu ona je **to značajnija što više različitih osoba, poduzeća i institucija sudjeluje u stvaranju proizvoda**. Harmonizacija i koncentracija sveukupnog proizvoda dobiva nužan i jasno određen okvir.

Stoga je stvaranje ideje vodilje naročito značajno za turističke destinacije jer su tu prisutne različite interesne sfere.

**Proces izrade zajedničke ideje vodilje, u kojem sudjeluju sve značajnije skupine lokalnog sustava, može dati velik doprinos stvaranju identiteta, ali i spoznavanju i uklanjanju konflikata.**

Koje okolnosti idu u prilog stvaranja ideje vodilje?

### **Inicijator ideje vodilje**

- traži dugoročnu orijentaciju za razvoj destinacije
- očekuje poboljšanje identiteta
- želi započeti novu orijentaciju u skladu s preferencijama tržišta
- očekuje pokretanje procesa razvoja
- nada se da će u okviru ideje vodilje opet "dovesti za isti stol" značajne ličnosti destinacije
- očekuje razjašnjavanje značajnih razvojnih pitanja
- želi "vodeću ekipu" izvući iz rezervne pozicije i stimulirati za veći angažman u turizmu
- očekuje da će javni sektor – kad se jednom stvori ideja vodilja – više subvencionirati buduće projekte
- reagira na preporuke vlade ili neke druge javne institucije
- očekuje poboljšanje imidža u eksternom sustavu.

Koje okolnosti sprječavaju stvaranje ideje vodilje?

### **Okolnosti sprječavanja**

- još nikada nije imao veze sa stvaranjem ideje vodilje i ne zna njezin smisao i sadržaj
- pretpostavlja da je razvoj ideja vodilja skuplji oblik "sijela privrednika" koja ionako "ništa ne rješavaju"
- ne može zamisliti da stvaranje ideje vodilje može donijeti neku konkretnu korist
- boji se da bi razjašnjavanje otvorenih pitanja išlo na njegovu štetu
- boji se da bi se u javnoj diskusiji mogli otkriti potencijalni konflikti

- svjesno pred javnošću skriva osnovu za strateško odlučivanje svoje organizacije
- ne može riješiti pitanje financiranja ideje vodilje.

Prije nego se započne sa stvaranjem ideje vodilje, valja potaknuti akcije i skupiti informacije za kojima se u procesu stvaranja može posegnuti:

- predočiti aktualni sustav i imenovati predstavnike pojedinih skupina
- razgovarati s potencijalnim budućim sudionicima, sastaviti privremenu listu sudionika
- sastaviti listu ciljeva i zahtjeva koje sudionici postavljaju u odnosu na proizvod (ideju vodilju)
- prikupiti predodžbe i želje stanovništva
- prikupiti podatke o prirodnom prostoru i okruženju
- popisati opću infrastrukturu, turističku infrastrukturu i suprastrukturu te ostale bitne turističke podatke
- utvrditi situaciju turističkih poduzeća, obrta i poljoprivrede, ispitati njihovu ponudu
- napraviti listu konkurencije i njezinu ponudu
- popisati strukturu gostiju i formulirati zahtjeve u odnosu na destinaciju
- stvaranje grubog profila jakih i slabih strana.

Na osnovi obilja informacija postaje jasno **da je za pripreme potrebno puno vremena**. Preporučuje se da se već u ovoj fazi angažira iskusan menadžer/savjetnik koji će koordinirati ispitivanje i sam preuzeti obradu dijela potrebnog posla.

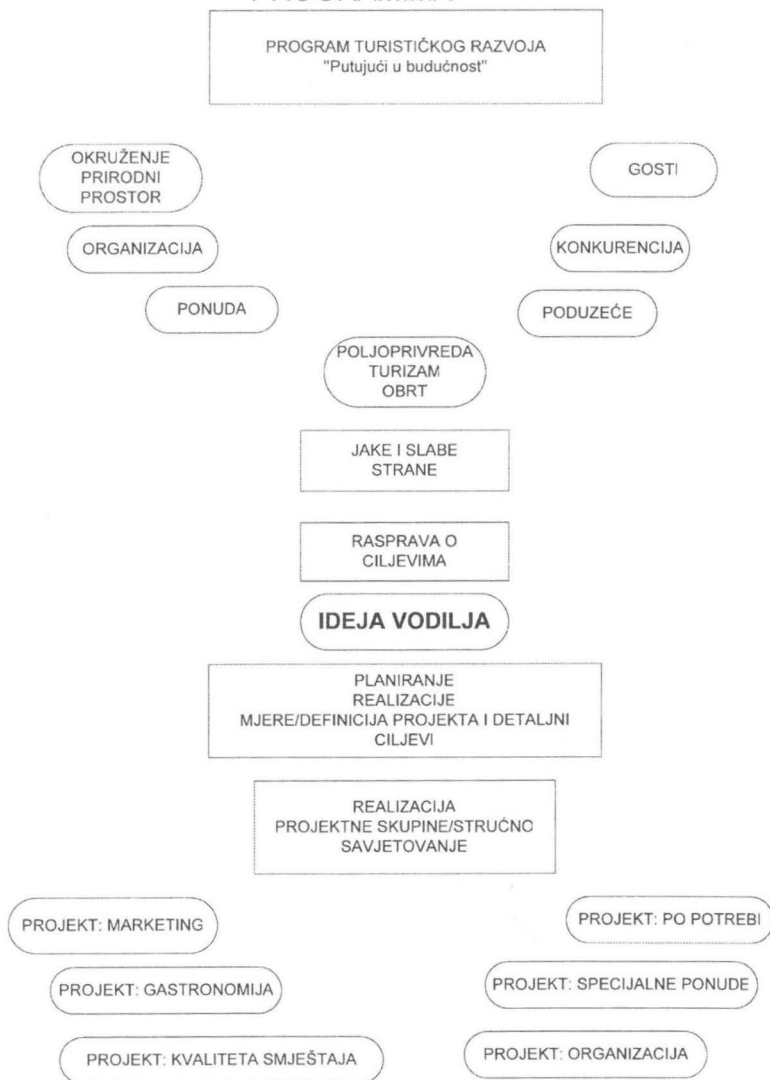
**Najuspješnije su one ideje vodilje koje su nastale u okviru integriranih planova turističkog razvoja za višegodišnje razdoblje i uz profesionalnu asistenciju.**

U praksi postoji **niz tipičnih problema** koji mogu spriječiti uspješno stvaranje ideje vodilje, a katkada i potpuno onemogućiti završetak i konsenzus o njezinu sadržaju.

### **Tipični problemi:**

- ako se sudionici ne mogu vezati na vremenski dugotrajan proces razvoja,
- ako je stvaranje ideje vodilje naređeno "odozgo", a sudionici premalo informirani o smislu i svrsi,
- ako konkurentsko ponašanje i osobni motivi nadvladaju ono što je zajedničko,
- ako pronalaženje konsenzusa za sudionike postaje teret (što je sastav sudionika heterogeniji, to je vjerovatnije da će se taj problem pojaviti)
- ako još u fazi razvoja nisu ostvarivi nikakvi opipljivi uspjesi.

## Slika 1. MJESTO IDEJE VODILJE U RAZVOJNIM PROGRAMIMA



1. KVALITETA ODMORA ZA GOSTE
2. KVALITETA ODMORA ZA GRAĐANE

Izvor: Sovis 1994.



Navedeni tipični problemi uzrok su nužnosti da se prije odluke o izradi ideja vodilja moraju razjasniti sljedeća pitanja:

- Bazira li se stvaranje ideje vodilje na zajedničkoj želji svih (većine) sudionika?
- Jesu li se sudionici spremni upustiti u dinamični grupni proces koji zahtijeva puno vremena?
- Prati li netko skupinu profesionalno, netko tko ima iskustva u moderniziranju i znanja u struci?
- Jesu li uspješno završene potrebne predradnje za stvaranje ideje vodilje?

Pri stvaranju ideje vodilje u turističkoj se praksi postupa na četiri načina. Ideja vodilja nastaje:

- **kao solo akcija turističke ponude** – ideju vodilju realizira vlasnik poduzeća, gradonačelnik, šef turističke organizacije i slično, ne uključujući pritom suradnike;
- **kao solo akcija savjetnika**, - ista se vrlo rijetko primjenjuje;
- alternativa je ovakvim situacijama uključivanje u stvaranje ideje vodilje značajnih osoba, tj. ideja vodilja nastaje u **kooperativnom procesu zajednice ponuđača**;
- **u kooperativnom procesu pod vodstvom savjetnika** – što podrazumijeva uključivanje savjetnika izvana.

Praksa je pokazala da najveću šansu za stvaranje ideje vodilje **ima kooperativno stvaranje ideje vodilje uz angažman savjetnika**.

### **c) Faze procesa stvaranja ideje vodilje**

#### **Faza odlučivanja:**

- prva ideja
- objašnjavanje ciljeva ideje vodilje
- odluka o načinu stvaranja ideje vodilje
- preliminarni razgovori sa sudionicima
- preliminarni razgovori sa savjetnikom
- prikupljanje novčanih sredstava (eventualne subvencije)
- deklarirana volja sudionika za suradnju
- ugovor sa savjetnikom.

#### **Pripremna faza:**

- razgledavanje lokacije sa savjetnikom
- skupljanje općih podataka (infra/suprastruktura)
- stvaranje grubog profila jakih i slabih strana
- stvaranje liste sudionika
- interveniranje sudionika o mjestu i vremenu prve sadržajne cjeline seminara
- pozivanje sudionika na prvi sastanak
- priprema materijala za sastanak.

### **Faza stvaranja ideje vodilje:**

- predstavljanje sudionika i moderatora
- kakva su očekivanja sudionika
- što se očekuje od sudionika
- teorijski input moderatora na temu ideje vodilje
- rasprava o jakim i slabim stranama
- sastaviti grubi katalog onoga što bi ideja vodilja trebala sadržavati
- zatvaranje prve skice ideje vodilje
- poduzeti poželjne promjene
- stvaranje gotove ideje vodilje
- donošenje odluke o prihvaćanju ideje vodilje
- objašnjenje mogućnosti prezentacije ideje vodilje.

### **Faza primjene/realizacije:**

- koji su zahtjevi iz ideje vodilje već ispunjeni, koji nisu
- formulacija ciljeva
- formulacija mjera za postizanje ciljeva
- procjena mjera prema mogućnostima realizacije i hitnosti
- koje mjere treba poduzeti da bi se dugoročno osigurali sadržaji ideje vodilje
- osnivanje skupine za usmjeravanje procesa
- eventualne završne korekture ideje vodilje.

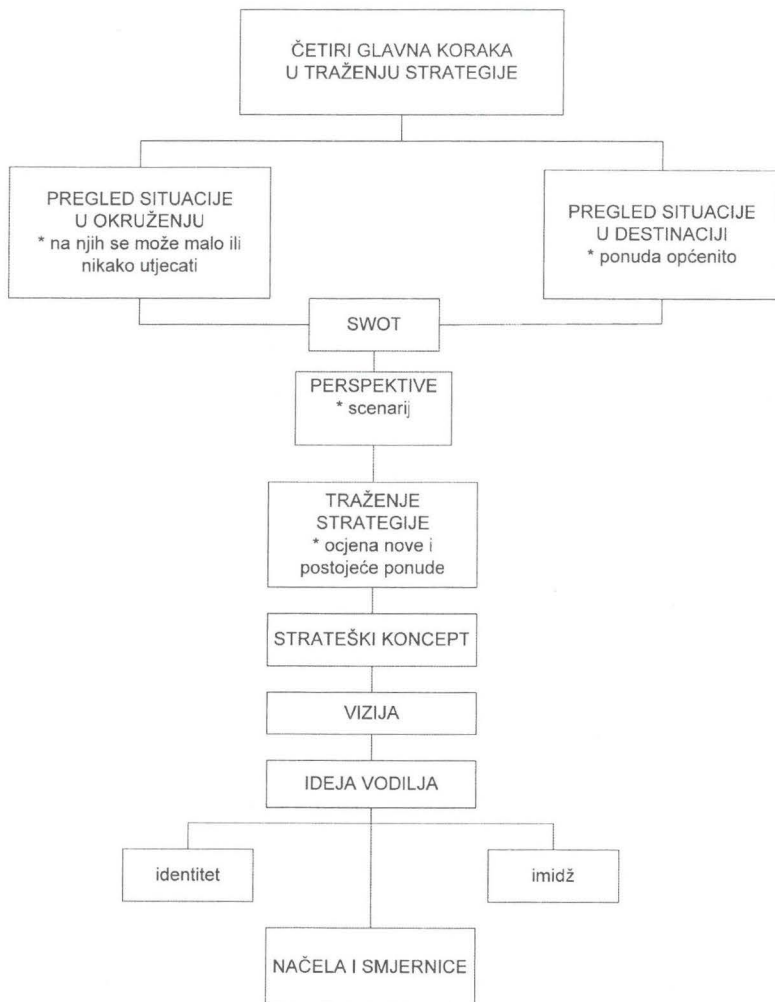
### **Na kraju stvaranja ideje vodilje postoji načelno jedinstvo:**

- o jakim stranama/šansama i slabim stranama/rizicima
- o dužoj i kraćoj verziji ideje vodilje
- o internoj i eksternoj (javnoj) verziji
- o obliku plasiranja ideje vodilje u sustavu i javnosti
- o zahtjevima koji su već ostvarivi i onima koji nisu
- o grubim ciljevima za ispunjenje zahtjeva
- o globalnim mjerama i pristupu izradi detaljnih mjera, hitnosti i mogućnosti realizacije mjera i učinaka
- o nužnim mjerama za dugoročno osiguranje razvoja ideje vodilje (provođenje, kontrola, prilagodba sadržaja)
- o stvaranju skupine za usmjeravanje procesa za stalno praćenje i dogovaranje konkretnih radnih zadataka s članovima skupine.

### **MODELI IZRADE STRATEŠKIH PLANOVA (PRILOZI)**

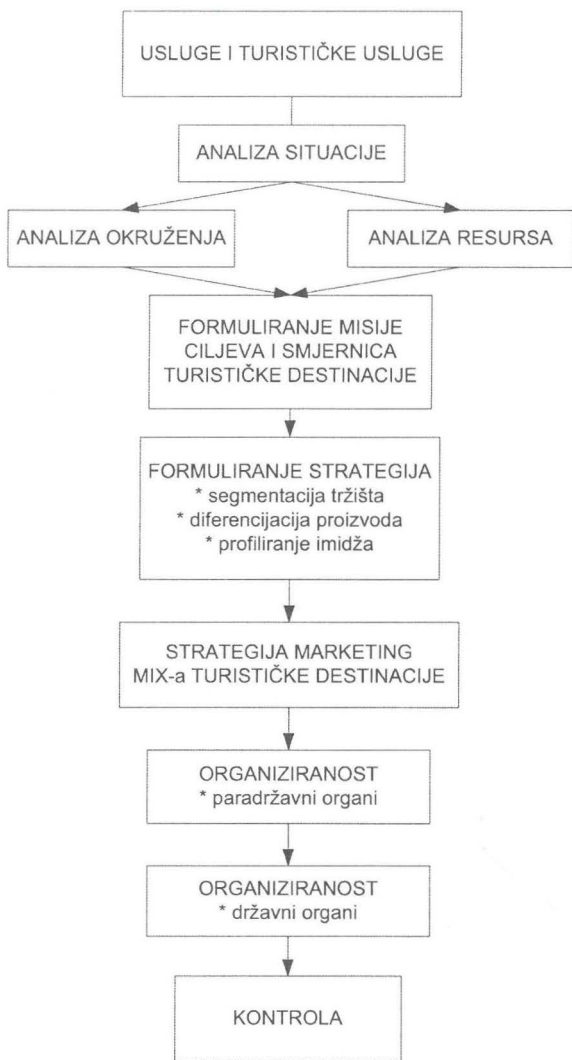
Potraga za strategijom pokušaj je utjecaja na kvalitetu života gostiju i njihovih domaćina, kao i svih osoba zainteresiranih i pogođenih procesom turističke potražnje i proizvodnje, a to se mora postizati kontinuiranim međuodnosima svih nositelja turističke ponude.

Slika 2. ČETIRI GLAVNA KORAKA U TRAŽENJU STRATEGIJE



Izradio: autor

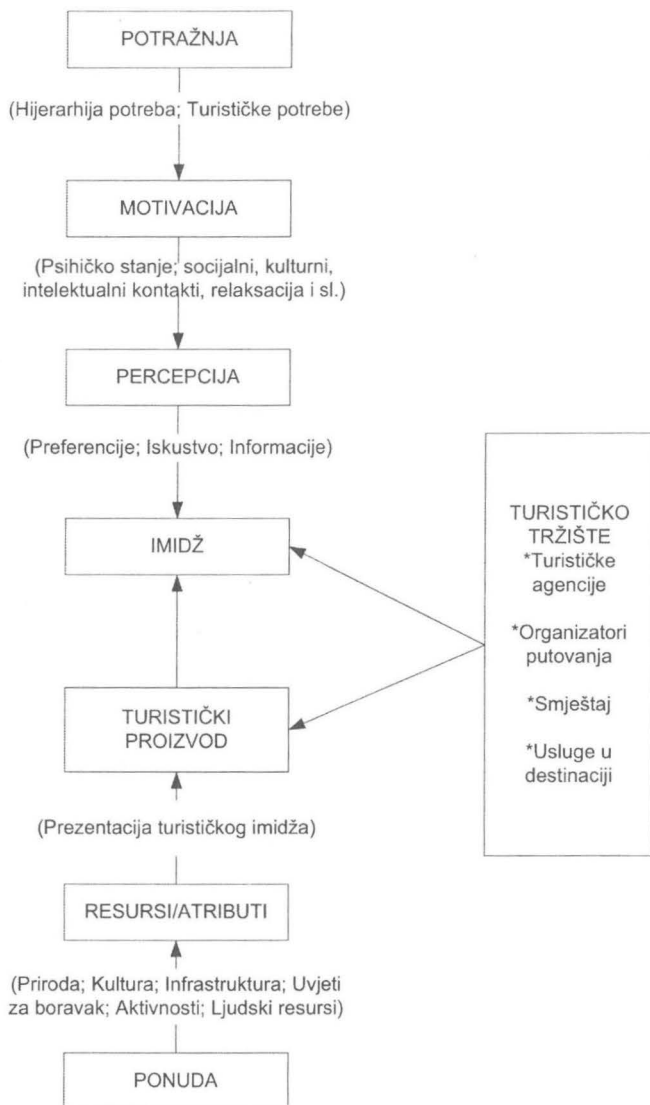
Slika 3. KONCEPTUALNI OKVIR ZA MARKETING MENADŽMENT TURISTIČKE DESTINACIJE



Izvor: Ognjen Bakić str. 34.

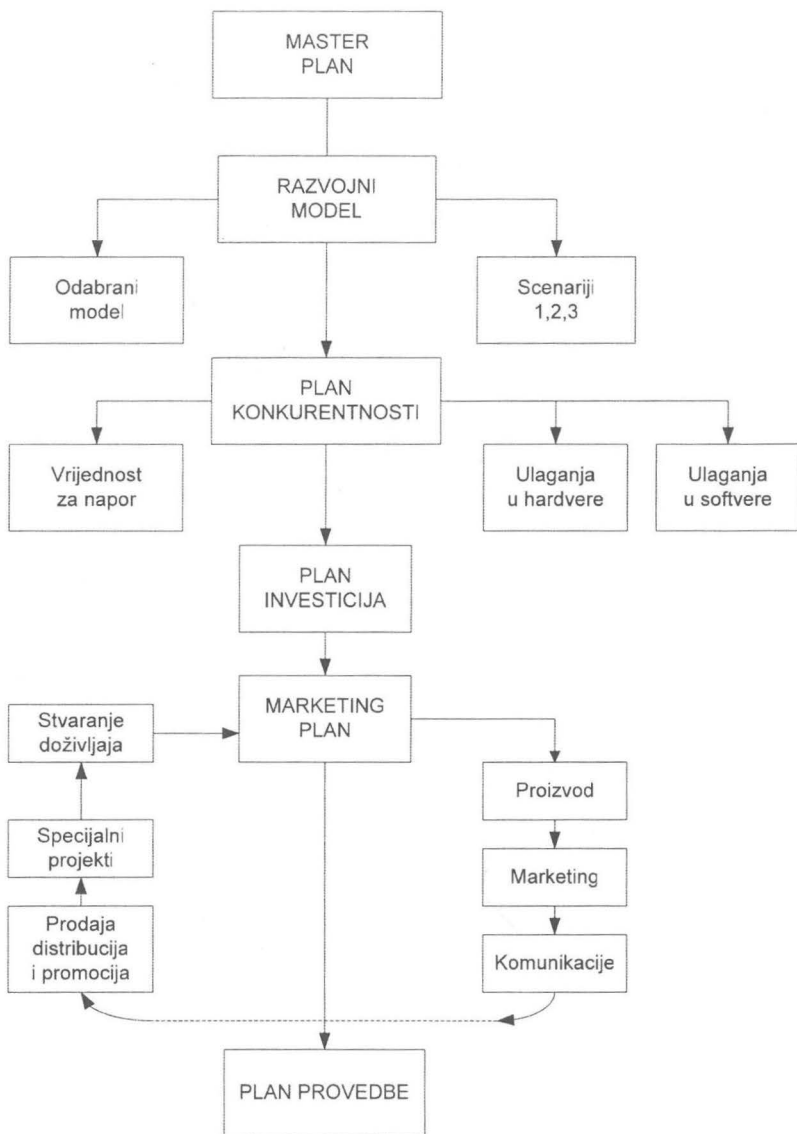


Slika 4. ODNOS PONUDE I POTRAŽNJE U KREIRANJU  
IMIDŽA TURISTIČKE DESTINACIJE



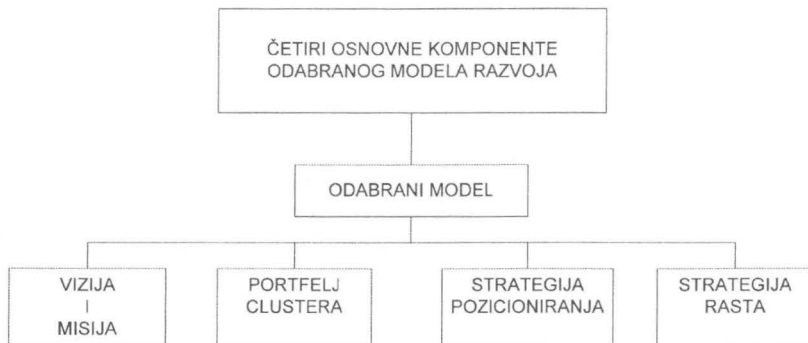
Izvor: Goodall, B., Ashworth, G., 1998. (Preuzeo od Ognjen Bakić op.cit.str. 275.)

Slika 5. PRIMJER IZRADE MASTER PLANA



Izvor: Izradio autor (po modelu Horwat Consulting)

Slika 6. ČETIRI OSNOVNE KOMPONENTE ODABRANOG  
MODELA RAZVOJA



Izvor: Izradio autor (po modelu Horwat Consulting)

Plan je mehanizam kojim upravljamo razvojem. Planiranje podrazumijeva niz aktivnosti kojima želimo kreirati budućnost pa **je ono uvijek u funkciji upravljanja razvojem.**

## 2.2. Organiziranje u turističkoj destinaciji

**Organizaciju treba smatrati strukturom** od koje se zahtijeva da sprovede u djelo ono što je planirano. Drugim rječima, potrebna je podjela napora, s ciljem da individualni zadatci budu dobro iskoordinirani.

"Ključni aspekt provedbe strategije je potreba za institucionaliziranjem te strategije tako da se omoguće dnevne odluke i akcije na konzistentan način s dugoročnim strateškim uspjehom".<sup>44</sup>

Dakle, organizacijska shema u kojoj su istaknute različite odgovornosti i doprinosi raznih pojedinaca i odjela ključan je korak u planiranom ishodu.

Ništa manje značajna nije ni tzv. **organizacijska kultura**. Naime, izuzetno je bitno kako pojedinci reagiraju na **odgovornosti** koje su im dodijeljene u organizacijskoj shemi strukture. Određeni ljudi će imati autoritet za donošenje odluka i upravljanje drugima. Njihova će uvjerenja, vrijednosti i očekivanja u svezi s planom utjecati na njihov napor i reflektirat će se u kulturi i obvezi organizacije. Uz odgovornost ide i **pouzdanost**, kada pojedinci postaju odgovorni kako rade i kakav je uspjeh njihovog konkretnog doprinosa misiji organizacije. Ispunjavanje obveza prema zadatcima reflektirati će se u entuzijastičnijem i odgovornijem naporu u provedbi plana.

---

<sup>44</sup> Chon, K.S. and Olsen, M.D., Applying the strategic management process in the management of tourism organizations. *Tourism management* 11 (3) 1990., str. 206. - 213.

Pored navedene organizacijske strukture i kulture, **vodstvu organizacije** povjereno je izvršenje. Drucker će reći "da vodstvo ima malo toga zajedničkoga s karizmom ili drugim tzv. kvalitetama vodstva", ono je po njemu "neduhovno, neromantično i dosadno. Njegova bit je izvršavanje".<sup>45</sup> On nadalje navodi neke ključne karakteristike koje moraju biti prisutne kod vodstva:

- **radna etika** – vođa određuje ciljeve, određuje prioritete i određuje i održava standarde; on je svugdje,
- **vođa shvaća vodstvo kao odgovornost, a ne kao čast i privilegiju** – to znači da vođa mora biti voljan "latiti se posla",
- **zavređivanje povjerenja, inače neće biti sljedbenika** - jedina definicija vođe je da je to onaj koji ima sljedbenike.

Inače, da bi stvorili strukturu i sastav za **provedbu strateškog plana potrebni su pobornici ideje.**

To su ljudi koji vjeruju u plan i voljni su koristiti svoju energiju i utjecaj da bi osigurali njegovo ispunjenje. **Takvi ljudi postaju vođe "bojnog polja" u smislu da upravljaju potrebnim promjenama kroz razne organizacijske forme te prihvaćaju odgovornost za osiguranje potrebnih resursa.**

---

<sup>45</sup> Drucker, P.F., *Managing for the future*. New York: Plume/Penguin Books, 1993., str. 119. - 123.

Izbor organizacijske strukture treba biti određen namjerama i zadacima. Međutim, izbor je vrlo često pod jakim utjecajem postojećih struktura. U današnjim turističkim destinacijama postoje već brojne strukture koje su obveza poreznim obveznicima. Svaka dodatna struktura uzrokuje otpor ili suprotstavljanje bez obzira na dobre strane predloženog strateškog plana. Najčešće se novi prijedlozi moraju **ugraditi u već postojeće sustave**. Možda je to jedan od uzroka priličnog neuspjeha razvoja destinacijskog menadžmenta u hrvatskim turističkim destinacijama.

Gledajući s aspekta turističke ponude, kompleksnost, heterogenost i brojnost nositelja ponude dodatno otežavaju neophodnu koordinaciju različitih razina i nositelja unutar turističke destinacije.

Respektirajući mnogobrojna strukturiranja turističke destinacije, mišljenja sam da u pojednostavljenom smislu destinacijski sustav možemo podijeliti na tri velika podsustava.<sup>46</sup>

- poduzetnički podsustavi (funkcije)
- javnosamoupravni podsustav (funkcije)
- podsustavi koji ne pripadaju u prethodno navedene podsustave (funkcije).

Kada je riječ o **poduzetničkim podsustavima** ili funkcijama misli se na nositelje ponude čija je osnovna svrha dobit.

---

<sup>46</sup> Magaš, D., "Tko i kako upravlja turističkim destinacijama op.cit.



**Javnosamoupravni podsustav** bavi se javno administrativnim funkcijama kroz jedinice lokalne (regionalne) samouprave, shodno zakonskim propisima, i to najčešće u području infrastrukturnih i suprastrukturnih komunalnih problema svojih građana, ali i turista.

Podsustavi koji ne pripadaju u prethodno navedene sustave su oni koji slijedom značajki turističkog proizvoda destinacije omogućuje (ili bi trebali omogućavati) stvaranje sinergijskih efekata među mnogobrojnim i različitim nositeljima ponude, a nazivamo ih **javnokoordinacijskim funkcijama**.

### **2.2.1. Organizacijska struktura**

Turistička destinacija kao receptivna konkurentna jedinica mora optimalno kombinirati svoje poduzetničke, javnosamoupravne i javnokoordinacijske funkcije.

Posebnu ulogu u destinacijskom menadžmentu imaju javnokoordinacijske funkcije koje držimo pretpostavkom za formuliranje širokih strategija (**ideja vodilja i strategija konkurentnosti, razvoj i oblikavanje ponude, marketing i zastupanje interesa**) koje će obuhvatiti većinu nositelja ponude.

Integriranje tih različitih, ali povezanih interesa u koordiniranu strategiju zahtijeva razvoj **organizacijske strukture**. Ta struktura mora se graditi i modificirati kako bi obuhvatila i nositelje ponude i gore predložene zadatke u okviru javnokoordinacijske funkcije.

Usprkos značenju organizacije kao funkcije destinacijskog menadžmenta, literatura je skromna u smislu određenih prijedloga. Kada se nešto i nađe u literaturi, uvijek se manje - više piše o nacionalnoj turističkoj organizaciji (NTO).

Ono što je zajedničko toj literaturi odnosi se na funkcije koje se obavljaju u okviru nacionalnih turističkih organizacija. Tako se najčešće navode funkcija **marketinga, razvoja planiranja i istraživanja**, ali daleko **najdominantnija funkcija je promocija** nacionalnog turističkog proizvoda. Tako Pearce navodi da je suštinski zadatak nacionalnih turističkih organizacija promocija nacionalnih destinacija.<sup>47</sup>

U zadnje vrijeme, pored promocijske funkcije, sve više nacionalnih turističkih organizacija uvodi **funkciju istraživanja**, naročito tržišna istraživanja i tzv. **funkciju političkog lobiranja**.

Neke funkcije prelaze s nacionalne razine na lokalne razine i odvijaju se unutar drugih organizacijskih struktura bilo da se radi o europskom ili američkom području. "Takve organizacije marketinga lokalne destinacije, pojavile su se s namjerom da promoviraju svoju zajednicu".<sup>48</sup> Iako je njihova dominantna funkcija promocija, sve više se usmjeravaju da budu **katalizatori razvoja i potpore**.

Europom dominiraju gradski turistički uredi.

---

<sup>47</sup> Pearce, D., *Tourist organizations*, Harlow, OK: Longman 1992., str. 7.

<sup>48</sup> Morrison, A i dr., *Journal of Travel and Tourism Marketing* 7, 1998., str. 15.

U svojoj analizi Wober<sup>49</sup> daje pregled 61 takve institucije, u kojoj je naglasak na marketingu i promociji, ali i sve više na drugim funkcijama. Njih oko 76% uključeno je u razvoj prizvoda, a 41% u planiranje razvoja turističkih atrakcija, vodičke poslove 69%, izlete 57%, prodaju različitih ulaznica za koncerte i kazališta, njih 18% održavaju i upravljaju turističkim proizvodima.

Primjeri **otvorenih sustava** počinju se pojavljivati kako različite destinacije uviđaju **prednosti suradnje** unutar pojedinačnih sektora, koja im je bila na obostranu korist. Shodno tome, sve više destinacija odnosno njihovih organizacija prihvaćaju izazove **timskog rada** u procesu formiranja ponude namijenjene turistima.

Analize rađene na primjeru pojedine konkretne suradnje pokazuju različite rezultate.

Mali poslovni subjekti jače su "okrenuti sebi" u SAD-u, dok su u Engleskoj imali više povjerenja u vladine institucije.

Stoga se čini logičnim prihvatiti zaključak istraživača Palmera i dr. da "nijedan jedinstven pristup kreiranju marketinške suradnje nije primjenljiv za sve sredine".<sup>50</sup>

Primjer naše nacionalne turističke organizacije, koja se naziva Hrvatska turistička zajednica, reguliran je Zakonom o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma.

Zajednički **ciljevi** turističkih organizacija svih razina su:

---

<sup>49</sup> Wober, K., Local tourism organizations in European cities. In J.A. Mazanec, International City Tourism London: Pinter 1997., str. 8.

<sup>50</sup> Palmer, A. i dr., Tourism destination marketing alliances. Annals of Tourism Research (3), 1995., str. 628.

- unapređivanje općih uvjeta boravka turista i to osobito podizanje kvalitete turističkih i drugih komplementarnih usluga, očuvanjem i stvaranjem prepoznatljivog i privlačnog turističkog okružja i osiguranjem turističkog gostoprimstva na području na kojem su osigurane,
- promocija turističkog proizvoda područja za koje su osnovane sukladno sustavu promicanja turizma i njegovim posebnim i općim zadaćama od razine mjesta do razine Republike, a radi uključivanja u europske i svjetske turističke tijekove,
- razvijanje svijesti o važnosti i gospodarskim, društvenim i drugim učincima turizma te potrebi i važnosti očuvanja i unapređenja svih elemenata turističkog prizvoda određenog područja, a osobito zaštite okoliša.<sup>51</sup>

**Zadace**<sup>52</sup> turističke zajednice općine ili grada su:

- poticanje, unapređivanje i promicanje izvornih vrijednosti (tradicija, običaji, etnološko blago i dr.) turističkog područja kojem pripada općina ili grad i stvaranje uvjeta za njezino gospodarsko korištenje,
- suradnja i koordinacija s pravnim i fizičkim osobama, koje su neposredno ili posredno uključene u turistički promet, radi zajedničkog dogovaranja, utvrđivanja i provedbe politike razvoja turizma i njegove promidžbe u okviru sveobuhvatne politike gospodarskog razvoja općine ili grada,

---

<sup>51</sup> Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma 1994. članak 7.

<sup>52</sup> Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma 1994. članak 26.

- poticanje koordinacija i organiziranje kulturnih, umjetničkih, gospodarskih, sportskih i drugih priredbi koje pridonose obogaćivanju turističke ponude mjesta, općine odnosno grada,
- poticanje zaštite, održavanja i obnove kulturno-povijesnih spomenika i drugih materijalnih dobara od interesa za turizam i njihovo uključivanje u turističku ponudu,
- poticanje i organiziranje akcija u cilju očuvanja turističkog prostora, unapređivanja turističkog okružja i zaštite čovjekova okoliša na području općine ili grada,
- poticanje i pomaganje razvoja turizma i u mjestima na području općine ili grada, koja nisu turistički razvijena,
- izrada programa i planova promocije sukladno koncepciji i smjernicama promidžbe turizma Republike Hrvatske i županije,
- organizacija, provođenje i nadzor svih radnji promocije turističkog proizvoda općine i grada sukladno smjernicama skupštine turističke zajednice, godišnjem programu rada i financijskom planu turističke zajednice općine ili grada,
- vođenje jedinstvenog popisa turista za područje općine ili grada poglavito radi kontrole naplate boravišne pristojbe i stručne obrade podataka,
- dnevno prikupljanje, tjedna i mjesečna obrada podataka o turističkom prometu na području turističkih mjesta u općini ili gradu i na području turističke zajednice u cjelini te prikupljanje i obrada svih drugih pokazatelja bitnih za praćenje izvršenja postavljenih ciljeva i zadaća,



- izrada izvješća o izvršenju zadaća, analiza i ocjena ostvarenja programa rada i financijskog plana turističke zajednice općine ili grada,
- ustrojavanje turističko – informativnih centara,
- obavljanje i drugih poslova i radnji od interesa za promicanje turizma na području općine ili grada.

**Zadaće** turističke zajednice županije su:<sup>53</sup>

- poticanje, očuvanje, unapređivanje i promicanje svih postojećih turističkih resursa i potencijala županije,
- suradnja i koordinacija s pravnim i fizičkim osobama koje su neposredno i posredno uključene u turistički promet na razini županijskog gospodarskog ustroja radi zajedničkog dogovaranja, utvrđivanja i provođenja plana razvoja turizma kao dijela cjelovitog gospodarskog razvoja županije,
- poticanje i pomaganje razvoja turizma u općinama i gradovima koji nisu turistički razvijeni,
- pružanje stručne i svake druge moguće pomoći turističkim zajednicama općina ili gradova u svim pitanjima važnim za njihovo djelovanje i razvoj,
- poticanje, koordinacija i ustrojavanje gospodarskih, kulturnih, sportskih i drugih priredbi i događanja (manifestacija) značajnih za cijelu županiju,

---

<sup>53</sup> Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma 1994. članak 39.



- izrada programa i planova promocije turističkog prizvoda županije, vodeći računa o posebnostima svakog turističkog mjesta,
- utvrđivanje, ustrojavanje i provođenje svih radnji promocije turističkog proizvoda županije sukladno osnovnim smjernicama Hrvatske turističke zajednice,
- dnevno prikupljanje i mjesečna obrada podataka o turističkom prometu i svih drugih podataka bitnih za praćenje izvršenja postavljenih ciljeva i zadaća (zbirno izvješće općina i gradova),
- izrada polugodišnjih i godišnjih izvješća, analiza i ocjena ostvarenja programa rada i financijskog plana turističke zajednice županije,
- obavljanje i drugih poslova koje joj povjere turističke zajednice općina ili gradova te Hrvatska turistička zajednica.

Ukoliko se za područje više općina, gradova ili županija, sukladno interesu već osnovanih turističkih zajednica na tim područjima, osniva **turistička zajednica područja** na koju se odgovarajuće primjenjuju odredbe ovog Zakona koje se odnose na turističku zajednicu županije.<sup>54</sup>

---

<sup>54</sup> Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma 1994. članak 44.

Na ustrojstvo i način rada **Turističke zajednice Grada Zagreba** na odgovarajući način primjenjuju se odredbe ovog Zakona o ustrojstvu i načinu rada **turističke zajednice** općine ili grada i županije.<sup>55</sup>

Hrvatska turistička zajednica obavlja sljedeće **zadace**:<sup>56</sup>

- objedinjava sveukupnu turističku ponudu Republike Hrvatske,
- ustrojava i provodi operativno istraživanje tržišta za potrebe promocije hrvatskog turizma,
- izrađuje programe i planove promocije hrvatskog turističkog proizvoda vodeći računa o posebnostima svakog turističkog područja, a sukladno strategiji razvoja hrvatskog turizma i marketinškoj strategiji turističkog proizvoda Republike Hrvatske,
- ustrojava, provodi i nadzire sve radnje promocije turističkog proizvoda Republike Hrvatske sukladno osnovnim smjernicama Sabora Hrvatske turističke zajednice, godišnjem programu rada i financijskom planu Hrvatske turističke zajednice,
- analizira i ocjenjuje svrhovitost i djelotvornost poduzetih promidžbenih radnji te, sukladno postignutim učincima i nalozima stalnih tržišnih ispitivanja i poruka, predlaže i poduzima odgovarajuće mjere i radnje,

---

<sup>55</sup> Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma 1994. članak 45.

<sup>56</sup> Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma 1994. članak 49.

- ustrojava hrvatski turistički informatički sustav sukladno informacijskom sustavu Republike Hrvatske i europskim standardima,
- obavlja opću i turističku informativnu djelatnost, prikuplja i sređuje sve vrste turističkih informacija i stavlja ih na raspolaganje javnosti,
- potiče i koordinira poticaje svih turističkih zajednica kao i svih gospodarskih te drugih subjekata u turizmu, koji djeluju neposredno i posredno na unapređenju i promidžbi turizma u Hrvatskoj,
- osniva turistička predstavništva i ispostave u inozemstvu, organizira i nadzire rad u njima,
- surađuje s nacionalnim turističkim organizacijama drugih zemalja, specijaliziranim međunarodnim regionalnim turističkim organizacijama te poduzima mjere uključivanja u različite multinacionalne i regionalne promotivne turističke projekte i programe,
- na temelju izvješća turističkih zajednica županija prati, analizira i ocjenjuje izvršavanje planovima i programima utvrđenih zadaća i uloga sustava turističkih zajednica s posebnim naglaskom na svrhovitosti i urednosti traženja sredstava i utvrđuje smjernice budućih planova i programa,
- usklađuje interese, pruža potporu i koordinira načine izvršenja svih planskih i programskih zadataka turističkih zajednica svih razina,
- poduzima mjere i aktivnosti za razvoj i promicanje turizma u turistički nerazvijenim dijelovima Republike Hrvatske,

- obavlja i druge poslove kojima se osigurava uspješno djelovanje sustava turističkih zajednica i provedba svih postavljenih planova, programa i zadataka.

Možemo reći i za Hrvatsku turističku zajednicu da dijeli "sudbinu ostalih nacionalnih turističkih organizacija". Naime, svim razinama njenog sustava dominiraju marketinške zadaće, a naročito se ističe promocijska zadaća.

Načela održivog razvoja, s jedne strane, te turističke preferencije, s druge strane, sve više "inzistiraju" kod organizacijskih struktura destinacije **da prihvate novonastalu situaciju, u smislu nužnosti planiranja i upravljanja razvojem turističkih destinacija, kao konkurentnih jedinica u suvremenom turizmu.**

**U cjelini uzevši, današnju situaciju turističke destinacije možemo usporediti s velikim polivalentnim poduzećem koje kolektivnom proizvodnjom, uglavnom nekoordinirano i neovisno proizvodi turističku ponudu.**

Složenost i poteškoće u provedbi strateškog plana destinacije pokazuju da organizacija kao druga funkcija menadžmenta zahtijeva pažljivo razmatranje i djelovanje da bi ispunila svoju funkciju.

Mnogi autori priznaju, a Pearce<sup>57</sup> posebno i izričito navodi, da se turističke organizacije suočavaju s mnogim zaprekama u djelotvornom provođenju turističkih planova, a **najveća je ta što turističke organizacije općenito imaju ograničenu kontrolu nad svojim proizvodima**. On tvrdi da je zbog nedostatka lukrativne osnovice većina organizacija relativno bespomoćna u utjecaju na vrednovanje i oblikovanje te fragmentirane i konkurentne ponude. Složenost problematike ocrta i njegova izjava kojom ističe da je općenito u destinaciji lakše planirati sprečavanje nekog događaja, nego osigurati da se nešto dogodi.

Upravo radi navedenih problema, neki autori<sup>58</sup> zagovaraju **stil čvrstog upravljanja do kojeg bi se došlo ozakonjenjem određenih zadaća koje bi se naložile određenim organizacijskim strukturama u destinaciji**.

**U svakom slučaju, ona organizacijska struktura koja provodi strateški plan, mora dobiti zakonsku potporu. Manje je bitno hoće li će se to raditi unutar turističke organizacije, jedinice lokalne uprave i samouprave ili neke druge destinacijske menadžment organizacije.** Svaki od modela, koje dajemo u nastavku, ima svoje prednosti i nedostatke.

### **2.2.2. Modeli organizacijskih struktura**

Neosporno je da na današnjem stupnju razvoja turizma raste svijest o potrebi za suradnjom. Da bi turistička destinacija bila konkurentna, destinacijska organizacija mora koordinirati različite elemente svoje turističke ponude.

---

<sup>57</sup> Pearce, D., *Tourist organizations*. Harlow, Ok: Longman, 1992., str. 12.

<sup>58</sup> Palmer, A i dr., *Tourist organizations*. Harlow, Ok: Longman, str. 196.

Bez obzira o kojem se modelu radilo, treba ga sagledavati kroz sljedeće elemente:

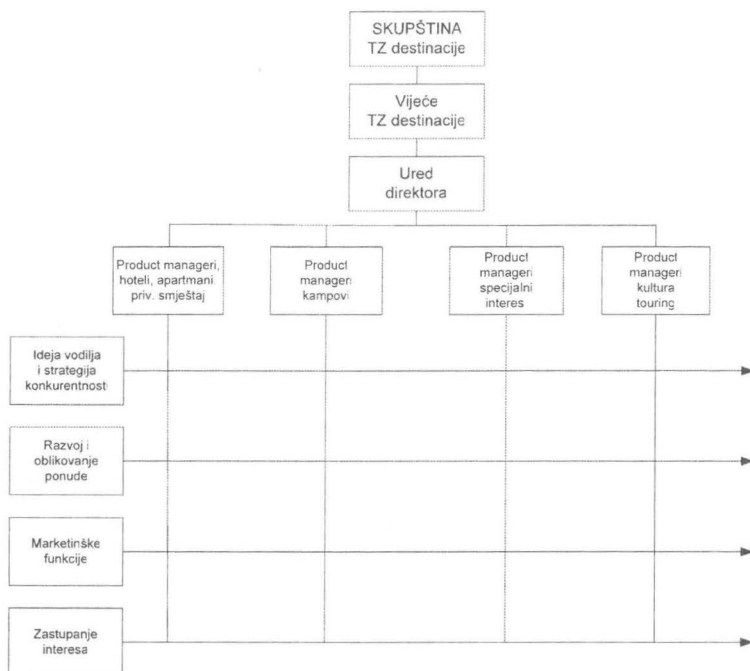
- javne funkcije
- predstavljanje cijelog sektora
- koordinaciju i vođenje svih javnih aktivnosti i usluga
- koncentraciju na želje i interese javnih i privatnih nositelja ponude
- uspješnu obranu struke.

U nastavku dajemo primjere modela organizacijske strukture koje bi trebale provoditi strateške planove **na bazi širokih strategija**, kroz navedene četiri javnokoordinacijske funkcije:

- ideja vodilja i strategija konkurentnosti
- razvoj i oblikovanje ponude
- marketinške funkcije
- zastupanje interesa.



Slika 7. TURISTIČKA ZAJEDNICA DESTINACIJE

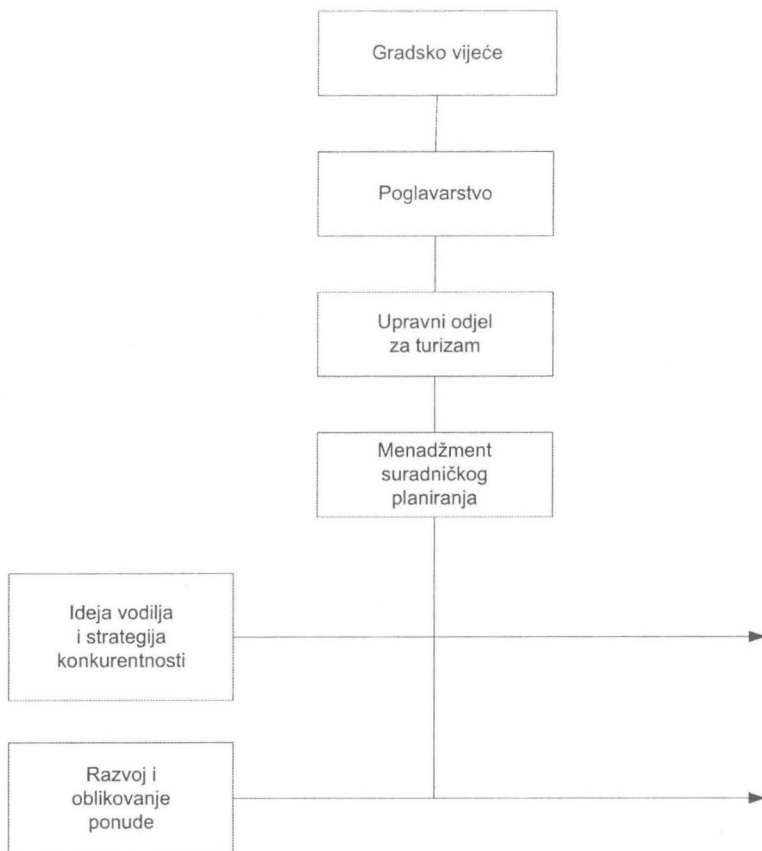


Izradio: autor

**Prednosti** ovakvog modela organizacijske strukture za provedbu plana su u činjenici da je sustav turističkih zajednica predodređen za umrežavanje javnih i privatnih interesa. Prihvatanje ovakvog modela nalaže radikalne promjene u području financiranja i kadrovskog ekipiranja.

**Nedostatci** ovakvog modela su u činjenici što turistička zajednica ima ograničene mogućnosti utjecaja.

Slika 8. JEDINICA LOKALNE UPRAVE I SAMOUPRAVE  
(UPRAVNI ODJEL ZA TURIZAM....)



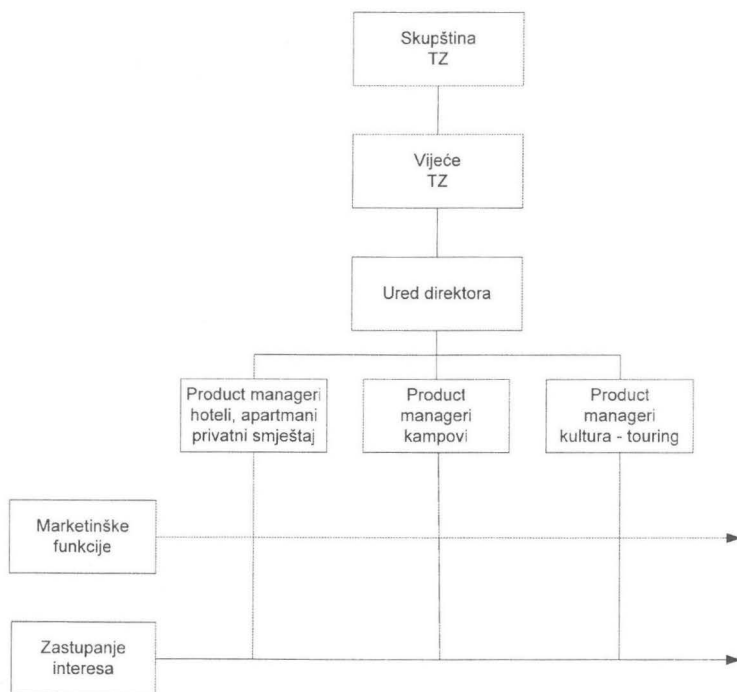
Izradio: autor

Model na slici 8. prijedlog je organizacijske strukture u kojoj bi se dvije funkcije obavljale u okviru jedinica lokalne uprave i samouprave, i to **ideja vodilja i strategija konkurentnosti** te **razvoj i oblikovanje ponude**.

**Prednosti** ovog modela su u činjenici da se radi o tijelu s jačim mogućnostima utjecaja. Dobro osmišljenom politikom odnosno mjerama može se poticati odnosno destimulirati pojedine grupe nositelja ponude, ili pojedince, ako su problematični u realizaciji planskog dokumenta.

**Nedostatci** ovog modela su u tomu što su pročelnici odjela izabrani po stranačkoj pripadnosti i u pravilu nisu stručni.

Slika 9. TURISTIČKA ZAJEDNICA DESTINACIJE



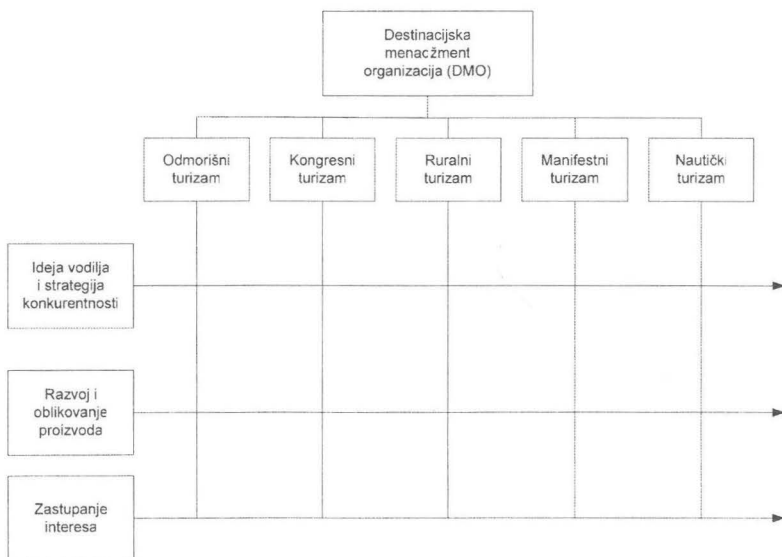
Izradio: autor

Ovaj model na slici 9. prijedlog je organizacijske strukture u kojoj bi se dvije javnokoordinacijske funkcije obavljale u turističkoj zajednici, i to: **marketinška i zastupanje interesa**.

U novije vrijeme sve više se govori i piše o novim organizacijskim strukturama u destinaciji koje bi nastajale neovisno o postojećim turističkim organizacijama, a bavile bi se menadžmentom turističke destinacije. Tako se najčešće spominju: **destinacijske menadžment organizacije (DMO)**, **destinacijske marketing menadžment organizacije (DMAO)** ili pak **lukrativne destinacijske menadžment kompanije (DMC)**.

**Destinacijske menadžment organizacije (DMO)** su organizacijske strukture u destinaciji koje obavljaju određene funkcije u destinaciji, bilo da su iste dogovorene i poduprte od nositelja ponude u destinaciji ili su zakonski propisane.

Slika 10. DESTINACIJSKA MENADŽMENT ORGANIZACIJA

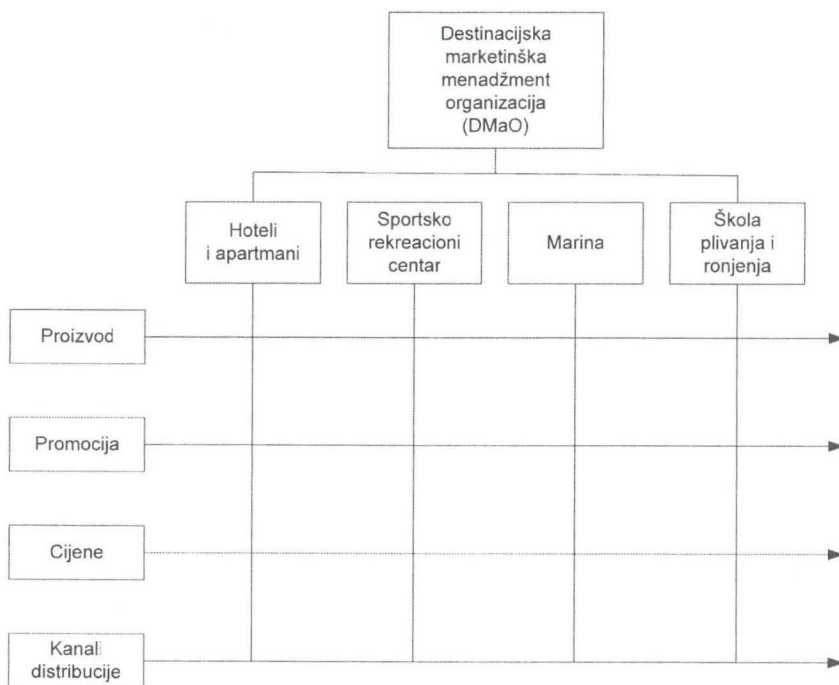


Izradio: autor

Slika 10. daje primjer destinacijske menadžment organizacije kao strukture koja bi se bavila provođenjem, oblikovanjem, upravljanjem i razvojem proizvoda odnosno planskog dokumenta u području selektivnih oblika turizma.

Sljedećim primjerom, slika 11. daje se prijedlog organizacijske strukture koja bi se bavila destinacijskim marketinškim menadžmentom.

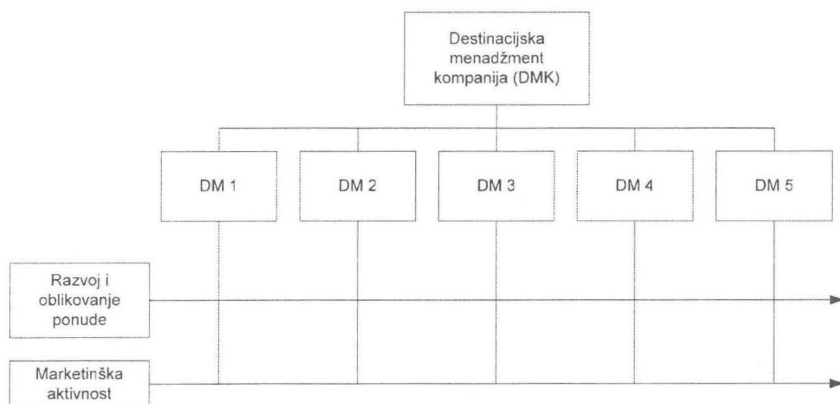
Slika 11. DESTINACIJSKA MARKETINŠKA MENADŽMENT ORGANIZACIJA



Izradio: autor

Destinacijska marketinška menadžment organizacijska struktura, bavi se marketing mix – om u području raspoloživih elemenata ponude.

Slika 12. DESTINACIJSKA MENADŽMENT KOMPANIJA (DMK)



Izradio: autor

Destinacijske menadžment kompanije su lukrativne receptivne kompanije koje se sve više javljaju raspadom velikih agencija i kao odgovor na sve veću individualizaciju na strani turističke potražnje.

Destinacijski menadžeri su osobe koje oblikuju, upravljaju i razvijaju proizvode s višom finalnom vrijednošću. Uglavnom stvaraju paket-aranžmane, utvrđuju cijene, brinu o rezervacijama, stvaraju bazu podataka turista, rade SWOT analize destinacija,



privlače posrednike za specijalne interese, promoviraju destinaciju i slično.

Nije rijedak slučaj da se strateški plan destinacije izradi uz pomoć vanjske institucije, a u nedostatku organizacijske strukture, često se poseže za organizacijom **Odbora za praćenje i provedbu strateških dokumenata**. Najčešći članovi odbora su predstavnici naručitelja kao i značajniji predstavnici nositelja ponude.

### 2.3. Kontrola u turističkoj destinaciji

Kontrola je poslovni termin koji se odnosi na to kako neka organizacija utvrđuje svoje standarde ili očekivanja, kako djeluje i kako poduzima korekcije tamo gdje je potrebno. To je nuždan korak u bilo kojem poslovanju kako bi se osiguralo da namjere budu dovoljno jasne, da bi mogle biti prihvaćene od potrošača, a proizvod ili usluga sposoban ispuniti njihova očekivanja. Redovito se mora pratiti rad, ne samo s aspekta ravnoteže nego i zadovoljstva gostiju. Ako se aktivnosti nositelja ponude pokažu neučinkovitima i ako se tržišne preferencije počnu mijenjati, moraju se razmotriti načini kako će se odgovoriti na probleme.

S obzirom da turizam uključuje puno nositelja ponude i različitih sektora, funkcija kontrole je nužno, pogotovo **unutar turističke destinacije koja nastoji predstaviti jedinstven i cijelovit proizvod.**

U poslovnom menadžmentu poduzeća funkcija kontrole se primjenjuje na sve tri faze radnog ili uslužnog procesa – unosa, obrade i izlaznih rezultata. U fazi unosa glavna briga kontrole je kvaliteta materijala i radne snage. U fazi obrade pozornost se posvećuje najučinkovitijem i najefikasnijem načinu isporuke dobra ili usluge. U fazi ulaznih rezultata organizacija mora biti sigurna da je potrošač zadovoljan s kvalitetom proizvoda ili usluge.

U turističkoj je industriji ovaj pristup kontroli postao redovito obilježje, posebno u odnosu na pripremu isporuke hrane, HACCP, koji je razvijen da bi kontrolirao rizike zaraze unutar usluga. U tom se procesu metoda sigurne usluge koristi za utvrđivanje točaka na kojima može doći do zaraze ili rasta mikroorganizama i pokazuje kontrolne procedure potrebne za eliminiranje tog rizika.<sup>59</sup>

Bitan su aspekt kontrole u današnjem konkurentnom okružju sve češće **kontrole kvalitete** koje se vrše s ciljem osiguranja obećanog standarda kvalitete. Primjer za takav tip kontrole je menadžment ukupne kvalitete (TQM), koji podrazumijeva proaktivan pristup menadžmenta kreiran s ciljem da ostvari stalno povećanje kvalitete.

Flood daje sljedećih deset načela:<sup>60</sup>

- moraju biti dogovoreni uvjeti, i za domaće i za strane potrošače,
- zahtjevima potrošača mora se udovoljiti prvi put, svaki put,
- poboljšanje kvalitete smanjiti će rasipanje i opće troškove,
- mora se usredotočiti na prevenciju problema, umjesto prihvaćanja djelovanja na vatrogasni način,
- poboljšanje kvalitete može biti rezultat samo planiranih menadžerskih djelovanja,
- svaki posao mora pridonositi povećanju vrijednosti,
- svi moraju biti uključeni, na svim razinama i funkcijama,
- mora postojati naglasak na mjerenju kako bi se pomoglo u procjeni i ispunjavanju zahtjeva i namjera,
- mora se ustanoviti kultura kontinuiranog poboljšanja,
- trebao bi se staviti naglasak i na kreativnost promocije.

---

<sup>59</sup>Spears, M.C. Foodservice organisations: a managerial and systems approach (3rd ed.) Columous, Oh: Merril, 1995.

<sup>60</sup>Flood, P.L. Beyond TQM. Chichester: John Wiley, 1993., str.48.

Središnji element ovog koncepta je postizanje kvalitete dobara i usluga, gdje se "potpunost" odnosi na cjelinu potrebnu da bi proces bio učinkovit, a "menadžment" ukazuje na potrebu da svi budu odgovorni za upravljanje vlastitim doprinosom sveukupnom cilju kvalitete.

Prema mišljenju nekih autora turizam je dostigao kritičnu točku, u smislu da se mora pomaknuti iz "uobičajenog poslovanja" u jedan oblik "upravljanja krizama". Uzrok tim krizama nalazi se u fenomenalnom uspjehu i razvitku turizma koji pritišće puno mjesta i područja prirodnih ljepota. Primjećujući da je turizam postao dvosjekli mač, Jansen-Verbeke<sup>61</sup> zagovara da se turističko poslovanje mora mijenjati od **čistog razvojnog oblika i postati kontrolor**, ukoliko se turizam želi održati i pridonijeti globalnom održivom razvoju.

Ista autorica smatra da postoje dva globalna trenda koja turizam mora uzeti u obzir, ukoliko želi upravljati tekućim krizama prekomjernog ili neprimjerenog razvoja. To su sve veće brige oko **kvalitete okoliša** i sve veći zahtjevi za **kvalitetnim proizvodima**. U oba slučaja zahtijeva se pomak sa starog stila poslovnog upravljanja **neovisnim strategijama** razvoja na **stil koji uključuje više suradnje i jači naglasak na kontroli** da bi se mogli ponuditi kvalitetni doživljaji koje traže moderni turisti na način benigan za okoliš.

---

<sup>61</sup> Jansen-Verbeke, M. Tourism: Quo Vadis? From business as usual to crisis management, Rotterdam: Centre for Tourism Management, Erosmus University, 1994., str.15.

S ciljem pomaka u pravcu doživljaja održive kvalitete, ista autorica "predlaže fokusiranje na ekomenadžment koji stremi smanjivanju negativnih i štetnih okolišnih djelovanja različitih turističkih aktivnosti .... i zahtijeva određenije smjernice (kontrolne) nego što ih pružaju današnji ideološki koncepti". Da bi se osigurao doživljaj kvalitete, ona predlaže suradnju kroz "strategije radi osiguranja da svi turistički proizvodi budu orijentirani jedan prema drugom i zato poboljšaju kvalitetu (ukupnog) turističkog doživljaja". Drugim riječima, ona predlaže veće korištenje strateških saveza i uporabu "krugova kvalitete" iz TQM tehnika. **Koncept krugova kvalitete TQM može biti korišten s obzirom na specifična pitanja kao što su "boravak", što bi uključivalo brigu o lokalnim atrakcijama, smještaj i kultura, ili "putovanje" što bi uključivalo brigu o prometnicama, zračnim vezama, povezanosti s lokalnim zračnim lukama i atrakcijama te kvalitetu usluge lokalnih prijevoznika i taksista.** To dozvoljava "istraživanje kvalitete turističkih proizvoda od strane svih sudionika koji su uključeni u cijeli lanac konceptualizacije i proizvodnje i komercijalizacije", što implicira razumijevanje i odgovornost s obzirom na cijeli proces kako je zamišljen i upravljan.

### **Kontrola okoliša**

Veliki dio očekivanja potrošača i pružanja zadovoljstva odnosi se na kvalitetu okoliša destinacije. Upravo se radi toga nositelji turističke ponude sve više bave promatranjem stanja prirode i kulturne okoline.

Procjena utjecaja na okolinu (EIA) vrše se da bi se ustanovilo vjerovatne učinke ponude novog projekta.



EIA-i su zakonski zahtjevi u puno država. Međutim, tehnike koje su u to uključene još uvijek su u svojim začetcima.

Znanstvenici koji se bave okolinom nastojali su osmisliti niz znanstvenih mjerila koja se mogu koristiti za procjenu utjecaja na okoliš, tako da je pristup matricom samo jedan od nekoliko dostupnih tehnika. Williams<sup>62</sup> je prikazao da funkcije procjene utjecaja na okoliš mogu biti podijeljene u tri grupe, temeljeno na njihovoj primarnoj (**humanoj**) svrsi. Ključna svrha nadzora je **prepoznavanje i opisivanje** onoga što se događa u okolini, promatranjem promjena u stanju okoliša. U toj kategoriji postoje tri osnovne tehnike:

- kontrolne liste koje opisuju prisutnost i veličinu posebnih obilježja putem fizičkih mjerenja, gdje god je to moguće,
- matrice koje su dvodimenzionalne, kontrolni list s procjenom potencijalnih utjecaja koji su dodani fizičkim mjerenjima,
- ispitivanje mrežom sekundarnih i tercijarnih učinaka povezanih s nekim projektom, kao što je praćenje slijeda rezultata kroz prehrambeni lanac.

Druga kategorija uključuje metodologije koje su kreirane da predvide rezultate neke aktivnosti ili projekta. One često trebaju laboratorijske simulacije kao što su strojevi za valove na različitim oblicima morske ili riječne obale.

---

<sup>62</sup> Williams, P.W. - Frameworks for assessing tourism environmental impacts. In J.R. B Ritchie and C.R. Goeldner (eds) *Travel, Tourism and Hospitality Research* (2nd edn) New York: John Wiley, 1994., str. 427. - 431.



Treća kategorija su razvojne metodologije koje nastoje prikazati mrežne rezultate razvoja nekog projekta. To može biti procjena različitih oblika razvoja ili grupnih interesa, ili se može postići analizama dobit-troškovi. Međutim, bez obzira na ovakav rang opcija, većina poslova kontrole danas je ograničena na kategoriju prepoznavanja i promatranja.

Ding i Pigram<sup>63</sup> predlažu da se veća pozornost treba posvetiti postojećim uslugama koje su ili bi mogle biti rizik. Oni zagovaraju stalno anketiranje na temu okoliša koje bi trebalo uključivati:

- stalan proces samopromatranja,
- skupljanje dokumentacije o podacima koji su bitan dokaz stanja okoliša,
- fokusiranje na okoliš i smjernice,
- uspoređivanje s predviđenim događajima i utjecajima na okoliš.

Komitet za okolinu WTO-a pomogao je u tom pravcu u razvoju lokalnih i destinacijskih indikatora okoliša koji uključuje razmatranje čimbenika vremena. Razvili su matricu koja se bavi različitim tipovima indikatora okoline i procjenjuje ih u smislu kratkoročnog popisa postojećih podataka, što vodi u srednjoročni set indikatora i konačno do dugoročnog i lokalnog skupa indikatora.

---

<sup>63</sup> Ding, P. - Pigram, J. Environmental audits: an emerging concept in sustainable tourism development. *Journal of Tourism Studies*, 1995., str. 2. - 10.

Slika 13. LISTA ATRAKTIVNOSTI TURISTIČKE DESTINACIJE

Razne atraktivnosti	Ne postoje u turističkoj destinaciji	Mogućnost da se razviju (da/ne)
Kupališta Botanički vrtovi Spilje Klima Vodopadi Farme, rančevi Jezera, rijeke Šume Mineralna vrela Luke Planine Panorama Parkovi Izletišta Tereni za sport Tereni za skijanje Geološke specifičnosti		
<b>Izgrađena atraktivnost</b>		
Zračne luke Parkovi za zabavu Galerije Športske sale Toplice Zabavni centri Mostovi Tereni Parkovi za djecu Crkve Trgovine suvenira Casina Luke Zdravstveni centri Knjižnice Lokalna industrija Noćni klubovi Brodovi		

Šoping centri Pozornice, bine Kazališta Obrazovne institucije Neobične zgrade Zoološki vrt		
<b>Povijesne atraktivnosti</b>		
Mjesta poznatih bitaka Mjesto rođenja poznatih ljudi Čuvene povijesne građevine Povijesne ture Memorijalni centri Razni spomenici Muzeji Stare tvrđave Renovirani spomenici Ruševine		
<b>Kultura i etnička Atraktivnost</b>		
Antika Arheološka nalazišta Umjetničke galerije Folklor Etničke proslave Egzibicije Muzeji Naivna umjetnost Spomenici prapovijesti Trgovački centri		
<b>Rekreacija</b>		
Plaže "Gledanje ptica" "Surfanje" Kuglanje Kampiranje Kanu Ribolov Golf Paraglajding Planiranje Lov Klizanje		

Trke (konja i sl.) Jedrenje Ronjenje Skijanje Plivanje Tenis Skijanje na vodi		
<b>Posebne atraktivnosti</b>		
Aero-mitinci Šou starih automobila Umjetničke izložbe Sajmovi / izleti Plesovi Festivali narodne glazbe Ekskurzije Sajmovi Razni festivali i proslave praznika Parade Trke Ture razgledanja		

(Izvor: Mill R., 1990.)

### Kontrola kvalitete

Isticanje kontrole kvalitete u korelaciji je sa složenijim i konkurentnijim tržištem. Ono što traži današnji potrošač je vrijednost koja je kombinacija kvalitete i cijene.

Proces kvalitete je u neposrednom odnosu s vrijednosti te je kontrola nužna da bi se moglo jamčiti da postoje primjerene razine vrijednosti s obzirom na proizvod i s njime povezan segment tržišta koji se ima u vidu.

Koncept vrijednosti u turističkom doživljaju može biti eksplicitan ili implicitan, a vrlo često je kombinacija ova dva načina. **Eksplicitna vrijednost** se definira, mjeri i nadzire kod, npr. kvalitete hotelske sobe ili kampova, vremena i troškova kod neke vrste putovanja.

**Implicitna vrijednost** je povezana s imidžem iz kuta gledanja potrošača. Primjer za to je koliko različito turisti reagiraju na objašnjenje turističkog vodiča. Da li vodič puno zna i prezentira materiju na odgovarajući način? To je stvar osobnog ukusa i preferiranja. Nositelji ponude i odgovarajuće agencije su se možda sporazumjele o primjerenom kombinaciji cijene i kvalitete, međutim ako je turist imao osobni stav o standardima, osvjetljenja i pristupa WC-u koji nije bio jednak normi, ta kombinacija više neće biti zadovoljavajuća.

Dakle, kontrola je potrebna da bi se osiguralo da turistički poslovni subjekti nude kvalitetu i vrijednost koja se očekuje. Najčešća metoda mjerenja vrijednosti je **analiza praznina** kao odnos između očekivanja potrošača i onoga što pruža nositelj ponude.

Kao i mnogi nositelji različitih gospodarskih aktivnosti koji se sučeljavaju s internacionalnom konkurencijom i interesima zakonodavaca, nositelji turističke ponude također razvijaju različite **kodekse** u svrhu vođenja svojih operacija.

Često su prve kodekse utvrdile različite organizacije da bi poduprle profesionalniji pristup.

Kodeksi su često postali uobičajeni u određenim područjima koja se smatraju visoko osjetljivim lokacijama.

## Slika 14. KODEKS ZAŠTITE PRIRODNE I DRUŠTVENE SREDINE NA HIMALAJIMA

- **Ograničena sječa šuma – zabrana pristupa otvorenom vatrom**  
Nemojte to sami raditi, a spriječite da to rade i drugi. Za grijanje vode koristite minimalnu količinu drva. Bolje je upotrebljavati neko drugo gorivo.
- **Pospremi smeće, spali ga**  
Ponesi sa sobom smeće koje je neuništivo (konzerve, plastiku). Grafiti su primjer permanentnog uništavanja prirodne sredine.
- **Održavaj vodene izvore čiste i izbjegavaj zagađivanje**  
Ne upotrebljavaj jake deterdžente i kemikalije. Toaletu vršiti barem 30 m od izvora vode.
- **Biljke treba ostaviti da rastu u svojoj prirodnoj sredini**  
Branje i kidanje cvijeća nije dozvoljeno u mnogim dijelovima Himalaja.
- **Pomozite vašim vodičima i nosačima (šerpasi) da poštuju ova pravila**
- **Kada fotografirate, vodite računa o privatnosti**  
Pitajte za dozvolu, obuzdajte se.
- **Poštujte sveta mjesta**  
Poštujte to što ste došli da vidite. Ne mičite svete predmete, skinite cipele kada ulazite u hramove.

- **Ohrabrite djecu koju srećete**  
Vaša donacija zdravstvenoj ustanovi ili školi je konstruktivan način da pomognete.
- **Bit ćete dobro došli ako poštujuete lokalne običaje**  
Upotrebljavajte samo desnu ruku kada jedete i kada se pozdravljate. Objе ruke upotrebljavajte kada primate ili dajete poklon – to je kulturno.  
Ne rukujte se snažno i odsječno. Poljupci u lice na javnom mjestu izraz su nekulture.
- **Troši onoliko hrane koliko je stvarno nužno**  
Sjeti se da možda ti možeš više pojesti samo zato što drugi nemaju dovoljno. Isto vrijedi i kada kupuješ. Kupuj umjereno.
- **Turisti koji poštuju lokalnu tradiciju utječu na lokalni ponos (pospješuju ga) i podržavaju lokalnu kulturu**  
Molim vas omogućite da lokalno stanovništvo dobije pravu sliku o Zapadnoj civilizaciji.

Moto:

"Možda će Vas Himalajci promijeniti – ali, molim Vas ne mijenjajte Vi njih. Kao gost poštujuete lokalnu tradiciju, lokalnu kulturu, održavajte lokalni ponos. Budite pažljivi, prijateljski nastrojeni i osjećajni. Sjetite se – Vi ste gost".



Kada se kvaliteta turističkog razvoja poveća zahvaljujući lokalnim, kulturnim i političkim čimbenicima, dobro je praktimirati postavljanje određenih osnovnih pravila prije nego što se turističko poslovanje previše razvije da bi se osiguralo poštivanje interesa svih strana, uključujući i domicilno stanovništvo.

Standardi primijenjeni u slučaju Brijuna:<sup>64</sup>

- duljina morske obale uz plažu – 2 m po osobi,
- duljina morske obale uz nudističku plažu – 5 m po osobi,
- duljina staze za jahanje – 100 m po jahaču,
- duljina ceste za vožnju kočijom – 200 m po kočiji,
- duljina staze za vožnju biciklom – 50 m po biciklu,
- duljina staze za džoging – 20 m po osobi,
- duljina obalne šetnice – 10 m po osobi,
- površina mora za veslanje – 1 ha po čamcu,
- površina mora za jedrenje – 0,5 ha po čamcu (daska za jedrenje ili manja jedrilica).

Danas sve više govorimo o postavljanju kodeksa i standarda u obliku **komercijalno razvijenih i promoviranih certifikata**.

Proces certificiranja postavlja pravila i očekivanja za rad u poslovanju što osigurava potrošaču da će dobiti obećanu kvalitetu proizvoda i s njime povezanu razinu doživljaja.

---

<sup>64</sup> PPA/CRA: Smjernice za procjenu prihvatnog kapaciteta sredozemnih obalnih područja za turizam, Centar regionalnih aktivnosti Program prioritetnih aktivnosti, Split, 1997., str. 23.

Međutim, nastojanja da se unesu što učinkovitija okolišna certificiranja imaju svoje probleme. Font<sup>65</sup> smatra "ima previše ekooznaka (i kodeksa) s različitim značajima, kriterijima, zemljopisnim područjima, nejasnim porukama, ograničenim sustavima ekspertiza i troškova, koji samo djelomično ispunjavaju zahtjeve procesa procjene udovoljavanja".

Po njegovom mišljenju budućnost leži u daljnjem internacionalnom certificiranju koje će dati turistima priznate brandove i razine očekivanja. Međutim, čak i tada će se morati raspravljati o specifičnim zahtjevima sredine i podsektora različitim zakonodavstvima i razinama potpore.....što će vjerojatno dovesti do različitih genetičkih i nejasnih standarda i kriterija.

### **Model procjene kvalitete u destinaciji**

Kvaliteta je vrlo bitna za uspješnost turističkog gospodarstva. Turističke destinacije koje posjeduju zanimljivu kombinaciju elemenata ponude, tržišno valorizirane, mogu se smatrati stabilnima na tržištu. Ipak, nagla pojava alternativnih destinacija širom svijeta podrazumijeva nužnost kvalitete svake destinacije da bi bila konkurentna. Dakle, kvaliteta postaje odlučujuća u razvoju konkurentnosti turističkih destinacija.

---

<sup>65</sup> Font, Environmental certification in tourism and hospitality: progress, process and prospects. Tourism management 23, 2002., str. 197. – 205.

Razloga za prihvaćanje kvalitete je dosta, međutim Priručnik za procjenu kvalitete turističkih destinacija <sup>66</sup>navodi deset razloga za prihvaćanje kvalitete:

- kvaliteta daje prednost u odnosu na konkurente,
- pružanje kvalitete olakšava destinaciji pristup na tržište, a to se odnosi i na nositelje ponude i na tržište,
- kvalitetan proizvod ima za rezultat vjernost potrošača,
- veća kvaliteta znači i više profita,
- menadžment usmjeren na kvalitetu vodi do stabilnog turističkog gospodarstva i čuva radna mjesta,
- poboljšanje kvalitete u nekoj destinaciji osigurava veću kvalitetu života domicilnom stanovništvu,
- menadžment usmjeren na kvalitetu olakšava pristup financijama,
- praćenjem napretka s obzirom na ciljeve izbjegava se ponavljanje skupih grešaka,
- pažljivo skupljanje podataka daje mogućnost za uspostavljanje pravog menadžmenta destinacije,
- praćenje kvalitativnog napretka osigurava razumijevanje koje potiče aktivan menadžment.

Dobra izrada procjene kvalitete u destinaciji ima širok krug potencijalnih korisnika. Mogu i trebaju ga koristiti:

- **Menadžeri destinacije** koji žele koristiti integrirani pristup pri procjeni i promatranju trendova u svojim destinacijama te vidjeti kako se razvijaju u usporedbi sa sličnim destinacijama;

---

<sup>66</sup> [www.wuolpa.eu.int/comm/environment/iczm/home/htm](http://www.wuolpa.eu.int/comm/environment/iczm/home/htm)

- **Ostale javne službe** koje su zainteresirane za provođenje kvalitete u svojim destinacijama;
- **Nositelji turističkih usluga smještaja i ostalih usluga** koji su zainteresirani i žele identificirati odgovarajuće točke mjerenja i promatranja vlastite kvalitete;
- **Putničke agencije i posrednici** zainteresirani za promatranje rada u turističkim destinacijama, u koje šalju svoje goste, a indikatore mogu koristiti kao temelj za dijalog s menadžerima destinacije.

Treba odmah napomenuti da izrada procjene kvalitete za destinaciju ima i svoja ograničenja. Prvo ograničenje odnosi se na široki krug uključenih u njegovo stvaranje, drugo, izrada procjene kvalitete mora se prilagođavati pojedinim destinacijama, njezinim vlastitim prilikama te na kraju, procjene kvalitete u pravilu uzimaju manje indikatora koji daju manji broj informacija o puno značajnijim pitanjima. Stoga, sljedeći model procjene kvalitete u destinaciji treba uzeti kao okvir, uz napomenu da u svakoj turističkoj destinaciji treba respektirati njezine vlastite prilike.

### **Integralni menadžment kvalitete (IQM)**

Razina zadovoljstva turista ne proizlazi iz pojedinačnih elemenata ponude, nego iz integralnog proizvoda destinacije, što znači da pored usluga smještaja, hrane, pića, sporta i slično, treba voditi računa i o gostoljubivosti, sigurnosti, čistoći, miru itd.

Ta činjenica nalaže potrebu za kontinuiranim integralnim pristupom menadžmenta kvalitete u turističkoj destinaciji.

Da bi se uspjelo u takvom integralnom pristupu, nužno je kombinirati četiri ključna čimbenika u razvoju turističke destinacije:

- **Zadovoljstvo turista** uslugama u destinaciji,
- **Zadovoljstvo nositelja ponude** uključuje procjenu kvalitete radnih mjesta i karijera zaposlenih jednako kao i blagostanje turističkih poduzeća,
- **Kvaliteta života lokalnog stanovništva**, briga o blagostanju domicilnog stanovništva znači da destinacija mora voditi računa što stanovništvo misli o učincima turizma,
- **Kvaliteta okoliša** mjeri pozitivne i negativne utjecaje turizma na okolinu, znači na prirodu u destinaciji, na kulturno blago i ostale izvedene elemente ponude.

Svako pomanjkanje ravnoteže u jednom od ova četiri kvalitativna aspekta može imati bitne učinke na ukupnu kvalitetu destinacije i njen proizvod.

TESTOM KVALITETE turistička destinacija dobiva skup indikatora za mjerenje te redovito promatranje i ocjenjivanje rezultata svoga rada za menadžment kvalitete s obzirom na **posjetitelje, turističke usluge, okolinu i lokalno društvo**. Čuvanjem i kompariranjem podataka iz prijašnjih godina destinacija može doznati postoji li tijekom vremena pozitivan ili negativan razvoj kroz svaki indikator.

Tablica 15 – Elementi testa kvalitete

K V A L I T E T A  D E S T I N A C I J E	Elementi	Percepcija kvalitete indikator stanja (QPCI)	Menadžment kvalitete Indikatori (QMI)	Izvođenje kvalitete Indikatori (QPI)
	-Stanje nositelja ponude  -Zadovoljstvo stanovništva  -Podržavanje nositelja ponude  -Marketing  -Sigurnost  -Kvaliteta zraka  -Kvaliteta okoliša			
K T P V U R A R O L I I I S Z T T V E I O T Č D A K A O G	-Komunikacija prije dolaska  -Dostupnost  -Promet  -Smještaj  -Informacije  -Gastronomija  -Aktivnosti  -Kvaliteta vode i mora za kupanje  -Vrijednost novca			

Izvor: [www.wuropa.op.cit](http://www.wuropa.op.cit).



TEST KVALITETE sastoji se od 16 kvalitativnih elemenata podijeljenih u dvije glavne grupe: kvaliteta destinacije i kvaliteta turističkog proizvoda.

Prva grupa daje informacije na temelju kvalitete destinacije, a druga grupa daje informacije o kvaliteti samog turističkog proizvoda iz ugla promatranja turista i temelji se na aktivnostima poduzetim u vrijeme životnog ciklusa tipičnog odmora.

Za svaki element imamo tri indikatora: **indikator stanja percepcije kvalitete (QPCI)**, **indikator menadžmenta kvalitete (QMI)** i **indikator izvođenja kvalitete (QPI)**. Indikatori su međusobno povezani, odraz su integriranog pristupa menadžmenta kvalitete što je od životne važnosti u turističkoj destinaciji.

### **Indikator stanja percepcije kvalitete (QPCI)**

To su polazne točke za menadžment kvalitete u destinaciji i pokazuju razine zadovoljstva koje osjećaju turisti i profesionalci kod nositelja ponude u destinaciji. QPCI se dobivaju putem **Prikaza zadovoljstva turista i Prikaza nositelja turističke ponude** i temelje se na subjektivnom mišljenju. Ukoliko postoje problemi s rezultatima bilo kojeg od ovih indikatora, tada menadžment destinacije mora pogledati u odgovarajuće QMI i QPI indikatore da bi vidio što ovi indikatori govore, pa tek onda poduzeti potrebne akcije da bi se stanje popravilo. Nakon što su akcije poduzete, menadžment destinacije mora obnoviti podatke QPCI da bi provjerio jesu li se pojavili bolji rezultati.

### Indikator menadžmenta kvalitete (QMI)

Ovi su kvalitativni indikatori tipa "samoprocjene" jer određuju je li niz aktivnosti menadžmenta bitan za uspješnost QMI-a prisutan ili nije u destinaciji. QMI su važni jer **pokrivaju većinu temeljnih komunikacija** između menadžmenta destinacije i nositelja turističke ponude u destinaciji.

### Indikator izvođenja kvalitete (QPI)

Većina QPI u testu kvalitete odnosi se na glavni aspekt kvalitete mjeran parametrom vremena ili područja. Npr., analizom prometa u destinaciji glavna informacija je žalba: (broj žalbi u odnosu na broj prevezenih putnika).

Uzevši u cjelini TEST KVALITETE, turistička destinacija mora slijediti sljedeće korake:

- definirati destinaciju,
- napraviti pregled zadovoljstva turista,
- razviti indikatore stanja percepcije kvalitete,
- razviti indikatore menadžmenta kvalitete,
- napraviti stanje (pregled) turističke ponude,
- razviti indikatore izvođenja kvalitete,
- pratiti rezultate i
- komparirati ih sa sličnim destinacijama.

Problem **definiranja destinacije** javlja se onda ako se turistička destinacija ne poklapa s administrativnom cjelinom, iako to ne smije biti kočnica za izradu TESTA KVALITETE. Na koncu, destinacijski menadžment podrazumijeva aktivnosti u destinaciji koje će putem suradnje i koordinacije doći do postavljenih ciljeva.

**Pregled zadovoljstva turista** jedna je od najvažnijih aktivnosti unutar TESTA KVALITETE.

Isti jamči bogatstvo informacija, što je vrlo bitno za upravljanje i procjenjivanje izvođenja kvalitete turističke destinacije. Preporuča se da pregled zadovoljstva turista uključuje sljedeće elemente:

- Zemlju porijekla i oblik smještaja,
- Informacije o motivu dolaska,
- Obrasce ponašanja za vrijeme boravka – potrošnja,
- Preporuke gostiju u cilju poticaja kvalitete, treba im ostaviti dosta prostora da unesu svoje preporuke,
- Ako se vraćaju, trebali bi opisati svoju vezanost za tu destinaciju.

Kao opće pravilo, trebalo bi ispitati barem 3 % ukupnog broja turista u destinaciji u danoj godini. Ako ukupan broj nije poznat, trebalo bi barem 100 turista odgovoriti na postavljena pitanja. Da bi primjer bio reprezentativan mora odražavati strukturu smještaja i strukturu gostiju.

**Pregled stanja turističke ponude** također je vrlo bitna komponenta TESTA KVALITETE i mora mu se pristupiti vrlo ozbiljno. Najčešće je temeljen na dvama upitnicima: onom o smještaju i onom koji se odnosi na preostale usluge. Upitnik kvalitete turističke ponude najčešće obuhvaća:

- Tip smještaja,
- Opis vašeg smještaja (zvjezdice, ekoznak, standardi menadžmenta okoliša...),
- Kapaciteti smještaja – struktura,
- Popunjenost kapaciteta,
- Broj zaposlenih,

- Troškove za edukaciju zaposlenih,
- Ocjenu poslovanja u odnosu na prošlu godinu,
- Zadovoljstvo promocijom destinacije,
- Ponuđene mogućnosti pomoći u poslovanju (edukacija, financije).

Što se **razvijanja indikatora stanja percepcije kvalitete tiče**, QPCI se razvijaju korištenjem odgovora na postavljena pitanja u upitniku zadovoljstva turista i stanja turističke ponude.

**Indikatori menadžmenta kvalitete** usko su povezani s menadžmentom destinacije i na većinu QMI moći će odgovoriti osobe iz menadžmenta destinacije.

**Indikatori izvođenja kvalitete (QPI)** razvijeni su na osnovi rezultata pregleda stanja turističke ponude i dodanih podataka dobivenih od ispitivanja koje je proveo menadžment destinacije.

Destinacija mora pratiti rezultate dobivene putem QPCI-a, QMI-a i QPI-a tijekom vremena da bi mogla prepoznati potencijalno problematična područja. Ukoliko destinacija ima donijeti turističku strategiju, ta će strategija biti odgovarajući dokument za potvrđivanje rezultata i akcija potrebnih za poboljšanje kvalitete. Ako destinacija nema takav razvojni dokument, rezultate promatranja treba uputiti nositeljima (odgovornima), odnosno učiniti ih dostupnim na internetu.

## Indikatori kvalitete (16)

### Stanje nositelja ponude

<b>QPCI:</b> Postotak nositelja turističke ponude koji su više nego zadovoljni poslovanjem u usporedbi s prošlim sezonama	<b>QMI:</b> Povezanost i komuniciranje između menadžmenta destinacije i nositelja ponude je dobro i učinkovito funkcionira (da/ne)	<b>QPI:</b> Postotak rasta kapaciteta u destinaciji
--	---	--

Terminom nositelja ponude pokrивamo mnoštvo različitih turističkih usluga. Sva se tri indikatora moraju mjeriti godišnje, a rezultati uspoređivati s onima prijašnjih godina.

- QPCI mjeri zadovoljstvo nositelja ponude s poslovnom klimom u destinaciji.
- QMI – odnosi se na menadžment destinacije koji bi trebao osnovati **klubove**, gdje će se moći susretati nositelji turističke ponude i menadžment destinacije, te razmjenjivati podatke, iskustva. QMI određuje postoji li takav klub, funkcionira li učinkovito. Ukoliko ne postoji treba poduzeti odgovarajuće korake.
- QPI iz godine u godinu pokazuje postotak povećanja i smanjenja broja kapaciteta u destinaciji.

### Potporna nositeljima ponude

<b>QPCI:</b> Postotak nositelja ponude koji su više nego zadovoljni potporom u poslovanju destinacije	<b>QMI:</b> Postoji program koordinacije i potpore u destinaciji i njegov uspjeh redovito se ocjenjuje da/ne	<b>QPI:</b> Stopa potpore u poslovanju
--	---	---

Pomoć u poslovanju u smislu savjeta, financiranja programa, kreditiranja i slično, neka su od sredstava pomaganja poslovanja u destinaciji.

- **QPCI** mjeri zadovoljstvo nositelja ponude s mogućnostima potpore u destinaciji
- **QMI** navodi je li potpora u poslovanju ponuđena nositeljima ponude
- **QPI** odražava koliko uspješno nositelji ponude traže i dobivaju pomoć.

### Marketing

<b>QPCI:</b> Postotak nositelja ponude koji su zadovoljni marketingom destinacije	<b>QMI:</b> Destinacija ima strategiju i smjernice na kojima treba temeljiti marketing i to se redovito kontrolira da/ne	<b>QPI:</b> Iznos eura po noćenju uložen u marketing destinacije
--	---	---



Marketing je suštinski dio destinacijskog menadžmenta. Za financiranje marketinških aktivnosti koriste se različiti mehanizmi, boravišna pristojba i članarina, ali i dodatna sredstva iz proračuna.

- QPCI mjeri zadovoljstvo nositelja ponude s kvalitetom marketinga.
- Bitno je da postoji strategija odnosno smjernice. QMI određuje provodi li se marketing u skladu sa smjernicama.
- QPI pokazuje koliko se eura iz realiziranog noćenja odvaja za marketing.

#### Kvaliteta dobrodošlice

<b>QPCI:</b> Postotak turista koji su više nego zadovoljni ljubaznošću stanovništva	<b>QMI:</b> Postupak dobivanja informacija od stanovništva o njihovom mišljenju o turizmu destinacije. To se uzima u obzir da/ne	<b>QPI:</b> Pritisak turističke sezone u destinaciji
--	---	---

Turizam utječe na svakidašnji život stanovništva. On može ojačati destinaciju (regiju, lokalitet), ali isto tako može dovesti do prenapučenosti i svih problema koji iz toga proizlaze.

- QPCI se temelji na pretpostavci da stanovništvo smatra da mu turizam smeta.
- QMI naglašava da mora postojati komunikacija između menadžmenta destinacije i stanovništva.

- QPI upućuje na sezonski karakter destinacije. U interesu je destinacije da smanji sezonski karakter turizma produženjem sezone.

### Sigurnost

<b>QPCI:</b> Postotak turista koji su više nego zadovoljni stanjem sigurnosti i zdravstvenim uslugama	<b>QMI:</b> U tijeku je postupak inicijative za sprečavanje kriminala i taj se postupak ocjenjuje da/ne	<b>QPI:</b> Kriminalna i kaznena djela prema broju stanovništva
--	--	--

Kriminal je socijalni problem svakog područja, a menadžment destinacije na njega može teško utjecati. Način da se to poboljša inicijativa je za preventivno djelovanje. Dobre zdravstvene usluge su također važan parametar za mnoge turiste.

- QPCI mjeri zadovoljstvo turista osjećajem sigurnosti.
- QMI drži da je prisutnost preventivnog djelovanja dobar način da turisti izbjegnu situaciju koja bi mogla ugroziti njihovu sigurnost.
- QPI ukazuje na razinu kriminala u destinaciji.

### Kvaliteta zraka

<b>QPCI:</b> Postotak turista koji su više nego zadovoljni kvalitetom zraka u destinaciji	<b>QMI:</b> Informacije o koncentraciji zagađenja dostavljaju se javnosti da/ne	<b>QPI:</b> Broj dana s visokom razinom zagađenosti zraka
--	--	--

Indikator kvalitete zraka odražava činjenicu da treba pratiti mišljenje turista o kvaliteti zraka te da stanovništvo i turisti moraju biti informirani o lošoj kvaliteti zraka.

- QPCI mjeri razinu zadovoljstva turista kvalitetom zraka u destinaciji.
- QMI kontrolira jesu li turisti i stanovništvo informirani kada je koncentracija zagađenosti zraka visoka.
- QPI specificira broj dana u destinaciji s visokom razinom zagađenosti.

### Kvaliteta okoliša

<b>QPCI:</b> Postotak turista koji su više nego zadovoljni čistoćom okoliša	<b>QMI:</b> Odgovornost za čistoću su određene i učinkovitost radnji se redovno ocjenjuje da/ne	<b>QPI:</b> Omjer otpada skupljen na području destinacije
--	--	--

Indikator kvalitete okoliša odnosi se na prirodna i kulturna bogatstva destinacije, kao i ona stvorena ljudskom rukom.

- QPCI mjeri razine zadovoljstva turista s čistoćom okoliša u destinaciji.
- QMI navodi kako su podijeljene odgovornosti za upravljanje različitim aspektima čistoće.
- QPI ukazuje koliko je otpad raširen u destinaciji na način da se mjeri količina otpada (m<sup>2</sup>, km<sup>2</sup>).

### Komunikacija prije dolaska

<b>QPCI:</b> Postupak turista koji su više nego zadovoljni kvalitetom komuniciranja s destinacijom prije dolaska	<b>QMI:</b> Poznati su bitni segmenti tržišta i njihove preferencije redovito se istražuju da/ne	<b>QPI:</b> Žalbe turista registrirane po noćenju
---	---	--

Kvalitativan postupak započeo je prije nego je gost stigao u destinaciju, i to putem komunikacije između destinacije i turista.

- QPCI odražava potrebu za promatranjem zadovoljstva turista s komunikacijom koju su dobili od destinacije prije svoga dolaska.
- QMI pokazuje da je destinacija svjesna svojih najvažnijih segmenata tržišta.
- QPI se temelji na pretpostavci da će se gosti žaliti ako budu nezadovoljni.

### Dostupnost

<b>QPCI:</b> Postupak turista s poteškoćama koji su više nego zadovoljni s dostupnošću usluga u destinaciji	<b>QMI:</b> Destinacija je svjesna potreba turista s poteškoćama i redovito nastoji usluge učiniti dostupnijim da/ne	<b>QPI:</b> Postupak usluga koje su prikladne ljudima s poteškoćama
--	---	--

Turističke destinacije moraju koristiti mogućnost pristupa osoba s poteškoćama, uključujući starije, obitelji s djecom.

- QPCI mjeri zadovoljstvo turista s poteškoćama i ograničenom mogućnošću kretanja s pristupačnošću.
- QMI odražava važnost udovoljavanja potrebama turista s poteškoćama i ograničenom mogućnošću kretanja, a menadžment destinacije mora redovito upozoravati na važnost takvih usluga.
- QPI promatra razinu dostupnosti turističkih usluga u destinaciji.

### Promet

<b>QPCI:</b> Postupak turista koji su više nego zadovoljni s uslugama prometa	<b>QMI:</b> Sve prometne usluge u destinaciji su svjesne potrebe upravljanja kritičnim točkama da/ne	<b>QPI:</b> Omjer žalbi na pouzdanost javnog prijevoza u destinaciji i broja putnika
--	---	---

Preporuka turistima da se služe javnim prijevozom jedan je od načina smanjenja prometa i poboljšanja kvalitete zraka.

- QPCI odražava potrebu promatranja zadovoljstva turista s prometnim uslugama u destinaciji.
- QMI pokazuje da je menadžment destinacije informirao nositelje prometnih usluga o važnosti kvalitete prometa.
- QPI se temelji na pretpostavci da će se turisti nezadovoljni prometom sigurno žaliti.

### Smještaj

<b>QPCI:</b> Postotak turista koji su više nego zadovoljni smještajem	<b>QMI:</b> Svi nositelji ponude smještaja svjesni su potrebe upravljanja kritičnim točkama svojih usluga i stalno ih se informira da/ne	<b>QPI:</b> Postotak smještaja u destinaciji koji imaju rješenja s određenim certifikatima (okoliš, ekooznake)
--	---	---

Kvaliteta smještaja mora ispuniti očekivanja gostiju, ili će to baciti sjenu na ostatak odmora.

- QPCI prati zadovoljstvo turista smještajem u destinaciji.
- QMI pokazuje da je menadžment destinacije informirao nositelje usluga smještaja o važnosti integracije kvalitete.
- QPI prati razine potvrda izdane po raznim standardima kvalitete.

### Informacije

<b>QPCI:</b> Postotak turista koji su više nego zadovoljni kvalitetom informacija	<b>QMI:</b> Informativni materijal za goste redovito se kontrolira da/ne	<b>QPI:</b> Broj noćenja po posjetu u TIC-u
--	--	--

Turistički informativni centri važna su komunikacijska točka između nositelja ponude i turista u destinaciji. Ovaj indikator mjeri kvalitetu TIC-a u destinaciji i njegovu sposobnost da privuče goste.

- QPCI mjeri zadovoljstvo turista kvalitetom dobivenih informacija.
- QMI potvrđuje da se materijali namijenjeni turistima u destinaciji kontroliraju.
- QPI mjeri učestalost posjeta u TIC-u i njegov uspjeh u tome koliko su atraktivni turistima.

### Gastronomija

<b>QPCI:</b> Postotak turista koji su više nego zadovoljni mjestima za jelo i piće	<b>QMI:</b> Kvaliteta ponude za jelo i piće redovito se ocjenjuju. Postoji mjesto za žalbe da/ne	<b>QPI:</b> Broj žalbi koji se odnose na kvalitetu u prostorima za jelo i piće po noćenju
---	--	--



Preferencije su različite. Neki će turisti osjetiti olakšanje ako pronađu ista ona jela koja mogu pronaći i kod kuće. Međutim, IQM izričito naglašava veliku važnost ponude tradicionalne lokalne kuhinje.

- QPCI mjeri zadovoljstvo turista s kvalitetom mjesta za jelo i piće u destinaciji.
- QMI se odnosi na ocjenjivanje kvalitete jela i pića u destinaciji.
- QPI mjeri broj registriranih žalbi koje se tiču kvalitete kod nositelja iste ponude u destinaciji.

#### Aktivnosti

<p><b>QPCI:</b> Postotak turista u destinaciji koji su više nego zadovoljni razinom i kvalitetom onoga što mogu učiniti u destinaciji</p>	<p><b>QMI:</b> Svi su nositelji turističkih atrakcija u destinaciji svjesni potrebe upravljanja kritičnim točkama i stalno su informirani o razvoju da/ne</p>	<p><b>QPI:</b> Broj aktivnosti i mjesta koje mogu posjetiti u poludnevnom putovanju u destinaciji po noćenju</p>
---	---	--

Ponuda aktivnosti u destinaciji važan je dio proizvoda koji moraju odgovarati očekivanjima turista.

- QPCI prati zadovoljstvo turista s razinom i kvalitetom aktivnosti u destinaciji.

- QMI ukazuje da je menadžment destinacije informirao nositelje turističkih aktivnosti o važnosti kvalitete različitih aktivnosti u destinaciji.
- QPI je mjera kojom se ocjenjuju mogućnosti za aktivnost u destinaciji.

### Kvaliteta vode i mora za kupanje

<b>QPCI:</b>	<b>QMI:</b>	<b>QPI:</b>
Postotak turista koji su više nego zadovoljni čistoćom kupališta u destinaciji	Postoji plan upravljanja kupalištima i njegova se realizacija redovito kontrolira da/ne	Postotak kupališta u destinaciji koja ne zadovoljavaju vrijednosti EU-a vodama za kupanje

Kvaliteta vode i mora za kupanje bitan je aspekt odmora na obali. Međutim, mnoga urbana i seoska područja u zadnje vrijeme grade umjetne plaže. Ovaj indikator reflektira potrebu da menadžment destinacije bude svjestan važnosti kvalitete vode za kupanje.

- QPCI mjeri zadovoljstvo turista čistoćom kupališta.
- QMI priznaje činjenicu da u kupališnim središtima može postojati više konkurentnih aktivnosti (priroda, poljoprivreda, ribarstvo). Da bi se izbjegao sukob, potrebno je razviti integralni plan upravljanja.
- QPI specificira ona područja koja ne udovoljavaju vrijednostima EU-a.

### Vrijednost novca

<b>QPCI:</b> Postotak turista koji su više nego zadovoljni s vrijednošću novca	<b>QMI:</b> Destinacija je razvila strategiju koju redovito ispituje da/ne	<b>QPI:</b> Postotak turista koji se vraćaju
---	---	---

Vrijednost za novac usko je povezan s konceptom kvalitete. Kada turist procjenjuje neki proizvod ili uslugu u smislu vrijednosti za novac, turist kvalitativno procjenjuje u odnosu na plaćenu cijenu.

- QPCI mjeri zadovoljstvo turista temeljeno na njegovom osjećaju – vrijednost za novac.
- QMI odražava potrebu destinacije da razvije turističku strategiju koja će turistima dati vrijednost za njihov novac.
- QPI pokazuje broj turista koji se fizički vraćaju u destinaciju.

## POPIS SLIKA

1. MJESTO IDEJE VODILJE U RAZVOJNIM PROGRAMIMA	51
2. ČETIRI GLAVNA KORAKA U TRAŽENJU STRATEGIJE	56
3. KONCEPTUALNI OKVIR ZA MARKETING MENADŽMENT TURISTIČKE DESTINACIJE	57
4. ODNOS PONUDE I POTRAŽNJE U KREIRANJU IMIDŽA TURISTIČKE DESTINACIJE	58
5. PRIMJER IZRADE MASTER PLANA	59
6. ČETIRI OSNOVNE KOMPONENTE ODABRANOG MODELA RAZVOJA	60
7. TURISTIČKA ZAJEDNICA DESTINACIJE	76
8. JEDINICA LOKALNE UPRAVE I SAMOUPRAVE (UPRAVNI ODJEL ZA TURIZAM....)	77
9. TURISTIČKA ZAJEDNICA DESTINACIJE	78
10. DESTINACIJSKA MENADŽMENT ORGANIZACIJA	79
11. DESTINACIJSKA MARKETINŠKA MENADŽMENT ORGANIZACIJA	80
12. DESTINACIJSKA MENADŽMENT KOMPANIJA (DMK)	81

13. LISTA ATRAKTIVNOSTI TURISTIČKE DESTINACIJE	89
14. KODEKS ZAŠTITE PRIRODNE I DRUŠTVENE SREDINE NA HIMALAJIMA	93
15. ELEMENTI TESTA KVALITETE	100

## LITERATURA I DRUGI IZVORI

1. Balley, N., Partnership agencies in british urban policy. London: University College London Press
2. Bieger, T., Management von Destinationen und Tourismusorganisationen, 3. Auflage, Oldenburg 1917.
3. Bleichner, K., Das Konzept Integriertes Management, Frankfurt/New York, 1991.
4. Bosselman, i dr., Managing tourism growth: issues and applications, Washington, D.C: Island Press. 1999.
5. Brkić, O., Marketing menadžment turističke destinacije, Beograd 2005.
6. Charlton, C. and Essex, S.,The involvement of district councils in Tourism in England and Wales, Geoforum 27, 1996.
7. Creighton, J.L., Public involvement manual, Washington, DC: US Department of the Interior. 1980.
8. DCMS., Tourism collaboration and partnerships, British Library Cataloging in Publication Data, 1999.
9. Dotson, B.A. i dr., The planner as dispute resolver: concepts and teaching materials. NIDL Teaching Material Series. National Institute for Dispute Resolution, 1989.
10. Drucker, P.F., Managing for the future. New York: Plume/Penguin Books, 1993.
11. Dulčić, A., Upravljanje razvojem turizma, Mate d.o.o. Zagreb
12. Flood, P.L., Beyond TQM. Chichester: John Wiley, 1993.
13. Freyer, W., Tourismus Einführung in die Fremdenverkersökonomie, München, Wien, 1993.

14. Goeldner, C.R. i dr., *Tourism: principles, practices, philosophies*. New York; John Wiley 2000.
15. Gordan, J.R. i dr., *Management and organizational behavior*. Boston: Allyn & Bacon, 1990.
16. Inskip, E., *Tourism planning: an integrated and sustainable development approach*. New York: Van Nostrand Reinhold, 1991.
17. Jamal T.B. and Getz. D., *Collaboration theory and community tourism planning*. *Annals of Tourism Research* 22, 1995.
18. Jansen-Verbeke, M., *Tourism: Quo Vadis? From business as usual to crisis management*, Rotterdam: Centre for Tourism Management, Erosmus University, 1994.
19. Kaspar, C., *Tourismuslehre im Grundniss*, Bern / Stuttgart, 1991.
20. Kotler, i dr., *Marketing places: attracting investment industry, and tourism to citties, States, and Nations*, New York: Free Press, 1993.
21. Long, F.J. and Arnold, M.B. *The power of environmental partnerships*, Fort Worth Dryden Press
22. Magaš, D., "Tko i kako upravlja turističkim destinacijama", Okrugli stol u Vodicama, 2005.
23. Magaš, D., *Turistička destinacija, Sveučilište u Rijeci, Hoteljerski fakultet Opatija*, 1997.
24. Magaš, D., *Management turističke organizacije i destinacije, Sveučilište u Rijeci, FTHM*, 2003.
25. McDonnell, I., i dr., *Festival and special event management*. Milton, Queersland: Jacaranda Wiley. 1999.
26. Moeller, G.H. and Shafer, E.L., "The Delphi technique: a tool for long-range-travel and tourism planning. In. B. Ritchie and C.R. Goeldner *Travel, Tourism, and Hospitality Research*, 1994.
27. Morrison, A i dr., *Journal of Travel and Tourism Marketing* 7 1998.



28. Murphy, P.E. and Murphy, A. E., Strategic management for tourism communities, Channel VIEW Publications, 2004.
29. Palmer, A. i dr., Tourist organizations. Harlow, Ok: Longman, 1995.
30. Palmer, A. i dr., Tourism destination marketing alliances. Annals of Tourism Research (3), 1995.
31. Pearce, D., Tourist organizations, Harlow, OK: Longman 1992.
32. Pearce, P.L. and Moscardo, G., Tourism community analysis: asking the right questions, 1992.
33. Pollock, A., Inteligentni sustavi destinacijskog menadžmenta, izgradnja "resursnog sustava turizma", Turizam, vol. 47. No 3.,
34. Ritchie, J.R.B., The nominal group technique-applications in tourism research. In J.R.B. Ritchie and C.R. Goeldner (eds) Travel, Tourism and Hospitality Research New York: John Wiley, 1994.
35. Selin, S. and Chavez, D., Developing evolutionary tourism partnership model, Annals of Tourism Research, 22, 1995.
36. Spears, M.C. Foodservice Organisations: a managerial and systems approach (3 rd ed.) Columbus , Oh: Merrill, 1995.
37. Susskind, L., Mediating public disputes seminar, RMIT University, Melbourne, Australia. Thursday 15 March, 2001.
38. Wober, K., Local tourism organizations in European cities. In J.A. Mazanec, International City Tourism London: Pinter 1997.

ISBN 978-953-6198-62-2



9 789536 198627