

Inoviranje modela koncepcije razvoja u izazovima dinamike turističkog tržišta

Ribarić, Robert

Doctoral thesis / Disertacija

2016

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management / Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:191:555575>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-30**



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](#)



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

mr. sc. Robert Ribarić

**INOVIRANJE MODELA KONCEPCIJE
RAZVOJA U IZAZOVIMA DINAMIKE
TURISTIČKOGA TRŽIŠTA**

DOKTORSKA DISERTACIJA

Mentor: prof. dr. sc. Christian Stipanović

Opatija, 2016.

UNIVERSITY OF RIJEKA
FACULTY OF TOURISM AND HOSPITALITY
MANAGEMENT, OPATIJA

Robert Ribarić, M. Sc.

**INNOVATING THE DEVELOPMENT
CONCEPT MODEL FACED WITH THE
CHALLENGES OF THE TOURISM
MARKET DYNAMICS**

DOCTORAL THESIS

Opatija, 2016.

Mentor rada: prof. dr. sc. Christian Stipanović

Doktorska disertacija obranjena je dana 25. studenoga 2016. na Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, Sveučilišta u Rijeci, pred Povjerenstvom za obranu doktorske disertacije u sastavu:

1. prof. dr. sc. Nadia Pavia, predsjednik
2. prof. dr. sc. Christian Stipanović, mentor i član
3. prof. dr. sc. Ksenija Vodeb, članica

Lektorica: prof. Željka Štefan, licencirana lektorica

PREDGOVOR

Izniman trud, sati, dani, noći, mjeseci i godine istraživanja prethodile su predstavljanju javnosti ove doktorske disertacije i u sjeni su užitka koji proizlazi iz stečenih spoznaja, novih znanja i predanosti znanstvenom stvaralaštvu kojima sam izgradio vlastitu slobodnu i stvaralačku osobnost. Obiteljska i osobna odricanja, brojni uzleti, padovi i iznova postavljana pitanja tijekom ovoga istraživačkog putovanja, doprinijela su da ovo djelo, uz moju obitelj, zauzme neprocjenjivu važnost u ostvarenju životnih ciljeva.

Na istraživačkom putovanju susreo sam i upoznao mnoge drage ljude koji su svoje slobodno vrijeme nesebično poklonili za potrebe moga znanstvenog istraživanja.

U potrazi za mentorom, upoznao sam prof. dr. sc. Christiana Stipanovića, s kojim sam kroz razgovor ustanovio zajedničke znanstvene interese i koji je prihvatio biti vodič na ovom istraživačkom putovanju. Neizmerno sam mu zahvalan na svim konstruktivnim kritikama, savjetima i potpori. Želim izraziti osobito divljenje njegovoj predanosti kao mentoru koji je bezrezervno u svakom trenutku bio na raspolaganju i spreman pomoći. Ova suradnja otvorila je i suradnju na znanstvenom projektu na Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Sveučilišta u Rijeci, na čemu sam također zahvalan, što me čini ponosnim i za koju vjerujem da je samo početak znanstveno-istraživačke suradnje u budućnosti.

Zahvaljujem prof. dr. sc. Nadiji Pavia i prof. dr. sc. Kseniji Vodeb koje su svojim konstruktivnim prijedlozima na početku i tijekom ovoga istraživačkog putovanja također odredile važne smjernice koje su me poput kompasa održavale na pravom putu.

Posebno zahvaljujem gospodinu Albinu Sinožiću, bivšem direktoru Turističke zajednice Poreč, sada u mirovini, koji mi je na ovom putovanju otvorio mnoge staze kojima sam smatrao da neću moći kročiti.

Želim zahvaliti i mnogobrojnim kolegama, dragim prijateljima i rođacima koji su mi u okviru terenskoga istraživanja na području Poreča, Funtane, Tara-Vabrige, Kaštelira-Labinci, Višnjana i Vižinade, kao i na Institutu za poljoprivredu i turizam Poreč te u hotelskim poduzećima Plava laguna d. d. i Valamar d. d. nesebično omogućili da ostvarim postavljene ciljeve.

Sve ovo bilo bi gotovo nemoguće postići bez neizmjerne podrške moje obitelji. Neprocjenjiva je pomoć oca Željka i majke Mirande koji su nebrojeno puta preuzeli dio mojih obiteljskih obaveza vezanih uz djecu. Svojoj dragoj supruzi Meliti beskrajno zahvaljujem na strpljivosti, bezrezervnoj toleranciji i razumijevanju u ostvarenju ovog cilja. Na kraju, najsnažnija podrška ipak su moja kćer Nina i sin Frane koji su mi dali snagu da ovo istraživačko putovanje do kraja prijeđem hrabro i ponosno.

Stoga ovu doktorsku disertaciju posvećujem tebi draga Nina i dragi Frane. Za sve one izgubljene trenutke...

INOVIRANJE MODELA KONCEPCIJE RAZVOJA U IZAZOVIMA DINAMIKE TURISTIČKOGA TRŽIŠTA

SAŽETAK

Znanstveno istraživanje u ovoj doktorskoj disertaciji provedeno je u dva smjera, prvo, teorijsko istraživanje modela koncepcije razvoja i drugo, implementacija modela koncepcije razvoja na razini turističke destinacije i hotelskoga poduzeća. Turističko tržište determinirano je dinamikom koja otvara potrebe za stalnim promjenama i prilagodbama, budućnost postaje sve neizvjesnija i nestabilnija, stoga je i razvoj turističke destinacije i hotelskoga poduzeća uvjetovan strateškim promišljanjima. U takvim uvjetima, model koncepcije razvoja kao aktivnost omogućava ostvarenje konkurentne prednosti na dinamičkom turističkom tržištu te se kao takav temelji na procesu istraživanja, reduciranju neizvjesnosti i rizika te otkrivanju spoznaja o poboljšanjima i ostvarenju uspjeha u budućem poslovanju. U okviru modela koncepcije razvoja istražena su njegova četiri usko povezana elementa: koncepcija razvoja, strategija razvoja, sustav i poslovna politika.

Izazov ove doktorske disertacije ogleda se i u istraživanju relevantnih značajki razvojnoga procesa kroz inovirani model koncepcije razvoja turističke destinacije Poreč i hotelskoga poduzeća Plava laguna d. d. iz Poreča. Istraženo je sadašnje stanje, anticipirano buduće stanje, određeni su ciljevi i operacijske strategije u funkciji razvoja. U istraživanju akcent je na upravljanju znanjem i intelektualnim kapitalom kao temeljnim odrednicama pokretanja promjena i anticipiranja budućnosti. Za potrebe inoviranja modela koncepcije razvoja, u turističkoj destinaciji Poreč proveden je qualitest kao model mjerenja kvalitete turističke destinacije. Metodom anketiranja, intervjuiranja i fokus grupe prikupljeni su podaci ključnih dionika: turista, menadžmenta i lokalnoga stanovništva. Podaci su analizirani korištenjem deskriptivnih statističkih metoda i metode eksploratorne faktorske analize. Tijekom istraživanja, korištene su i sljedeće metode: induktivna i deduktivna metoda, metoda analize, sinteze, apstrakcije i konkretizacije, metoda klasifikacije, metoda modeliranja, metoda promatranja i analize sadržaja, metoda teorije sustava, metoda triangulacije, metode kvantitativne i kvalitativne analize te matematičke metode.

Rezultati znanstvenoga istraživanja i njime generirane spoznaje prezentirane u doktorskoj disertaciji doprinose i unaprjeđenju teorijskih dostignuća s područja koncepcije i strategije razvoja u turizmu, a koji impliciraju pozitivno djelovanje na proces razvoja turističkih destinacija i hotelskih poduzeća. Provedeno znanstveno istraživanje, u aplikativnom djelu, implicira doprinos doktorske disertacije u analizi sadašnjega stanja, a poglavito u definiranju ciljeva i konkretnoga inoviranja operacijskih strategija kao rezultata stavova dionika turističke destinacije Poreč i nadgradnje autora.

Ključne riječi: model koncepcije razvoja, inovacija, razvoj, Poreč, Plava laguna d. d.

INNOVATING THE DEVELOPMENT CONCEPT MODEL FACED WITH THE CHALLENGES OF THE TOURISM MARKET DYNAMICS

SUMMARY

Scientific research of this doctoral thesis was conducted in two directions, first, theoretical research of development concept model and, secondly, the implementation of the development concept model in the tourism destinations and hotel companies. Tourism market is determined by the dynamics that opens the needs for constant changes and adjustments. The future is becoming increasingly uncertain and unstable, therefore, the development of tourism destinations and hotel companies is conditioned by strategic considerations. Under these conditions, the development concept model as an activity achieves competitive advantage in the dynamic tourism market. The model is based on the research process, reducing uncertainty and risk, and discovering knowledge about improvements and achieving success in future business activities. Within the development concept model, the author researched four closely related elements: development concept, strategy development, system and business policy.

The challenge of this doctoral thesis is reflected in the research of relevant features of the development process through the innovated model of development concept of Poreč as tourist destination and hotel company Plava laguna Poreč. This PhD thesis researched the current situation, anticipated future, set out the goals and operational strategies in function of development. The research focus is on knowledge management and intellectual capital as fundamental determinant of initiating changes and anticipating the future. For the purposes of development concept model innovation, in the Poreč tourist destination was conducted qualitest as a model of measuring the quality of tourist destination. For data collection were used these methods: surveys, interviews and focus group. The respondents were following key stakeholders: tourists, management and the local residents. Data were analysed using descriptive statistical methods and methods of exploratory factor analysis. During the research, author used the following methods: inductive and deductive methods, methods of analysis and synthesis, abstraction and concretization methods, classification method, modelling method, observation method, content analysis method, method of system theory, triangulation method, method of quantitative and qualitative analysis and mathematical methods.

The results of this scientific research and generated findings presented in a doctoral thesis contribute to the improvement of theoretical achievements in the field of conception and development strategy in tourism, which implies a positive effect on the process of tourist destinations and hotel companies' development. Conducted scientific research, in applicable part, implies the contribution of the doctoral thesis in the current situation analysis, defining goals and operational strategies innovation as a result of the stakeholders' attitudes and author's upgrades.

Keywords: development concept model, innovation, development, Poreč, Plava laguna d.d.

SADRŽAJ

PREDGOVOR	I
SAŽETAK	II
SUMMARY	III
UVOD	8
<i>Problem i predmet istraživanja</i>	8
<i>Znanstvena hipoteza</i>	10
<i>Svrha i ciljevi znanstvenoga istraživanja</i>	11
<i>Pregled dosadašnjih istraživanja</i>	12
<i>Znanstvene metode</i>	13
<i>Očekivani znanstveni doprinos</i>	15
<i>Struktura rada</i>	16
1. TEORIJSKE ODREDNICE MODELA KONCEPCIJE RAZVOJA	19
1.1. DEFINICIJA I STRUKTURA MODELA KONCEPCIJE RAZVOJA	19
1.2. KONCEPCIJA RAZVOJA	23
1.2.1. <i>Metodologija analize sadašnjega stanja</i>	28
1.2.2. <i>Sustav ciljeva razvoja</i>	30
1.2.3. <i>Inoviranje strategija razvoja</i>	35
1.3. STRATEGIJA RAZVOJA	36
1.4. SUSTAV RAZVOJA POSLOVANJA	41
1.4.1. <i>Sustav razvoja na razini destinacije</i>	42
1.4.2. <i>Sustav razvoja na razini hotelskoga poduzeća</i>	43
1.5. POSLOVNA I RAZVOJNA POLITIKA	44
1.5.1. <i>Poslovna politika</i>	44
1.5.2. <i>Razvojna politika</i>	47
2. IZAZOVI TURISTIČKOGA POSLOVANJA U SADAŠNJOSTI I BUDUĆNOSTI	49
2.1. ODREDNICE PROMJENA U TURIZMU.....	49
2.2. TRENDOVI TURISTIČKOGA POSLOVANJA	51
2.2.1. <i>Kvantitativni trendovi svjetskoga turističkog tržišta</i>	52
2.2.2. <i>Kvalitativni trendovi na turističkom tržištu ponude</i>	53
2.2.3. <i>Kvalitativni trendovi na turističkom tržištu potražnje</i>	55
2.3. DESTINACIJSKI MENADŽMENT	57
2.3.1. <i>Destinacijski menadžment u funkciji turističkoga razvoja</i>	57
2.3.2. <i>Organizacijska struktura turističke destinacije</i>	58
2.4. PODUZETNIČKI MENADŽMENT HOTELSKOGA PODUZEĆA	60
2.4.1. <i>Izazovi poduzetničkoga menadžmenta u hotelskom poduzeću</i>	61
2.4.2. <i>Radikalni poduzetnički menadžment</i>	62
2.4.3. <i>Agilni poduzetnički menadžment</i>	63
2.5. KONKURENTNOST I INOVACIJE KAO IZAZOVI TURISTIČKOGA POSLOVANJA ..	65
2.5.1. <i>Odrednice i model konkurentnosti</i>	65
2.5.2. <i>Upravljanje inovacijama u lancu vrijednosti</i>	67
2.6. SUVREMENI TRENDOWI UPRAVLJANJA RAZVOJEM TURISTIČKE DESTINACIJE I HOTELSKOGA PODUZEĆA	70
2.6.1. <i>Upravljanje rizicima u okvirima koncepcije razvoja</i>	70
2.6.2. <i>Suradnja dionika kroz tourism product club</i>	74

2.6.2.1.	<i>Determinante dionika u turističkoj destinaciji i hotelskom poduzeću</i>	74
2.6.2.2.	<i>Tourism product club kao oblik kolaboracije dionika</i>	76
2.6.2.3.	<i>Proces formiranja tourism product cluba</i>	78
2.6.3.	<i>Upravljanje poslovnom izvrsnošću</i>	81
3.	UPRAVLJANJE ZNANJEM U FUNKCIJI KVALITATIVNE PREOBRAZBE TURIZMA	85
3.1.	ODREDNICE UPRAVLJANJA ZNANJEM	85
3.1.1.	<i>Značajke znanja i upravljanja znanjem</i>	86
3.1.2.	<i>Model upravljanja znanjem u funkciji inoviranja koncepcije i strategije razvoja</i>	88
3.1.3.	<i>Integracija znanja, CRM-a i CKM-a</i>	93
3.1.4.	<i>Model upravljanja znanjem turista</i>	97
3.2.	INTELEKTUALNI KAPITAL KAO POKRETAČ RAZVOJA	99
3.2.1.	<i>Model i klasifikacija intelektualnoga kapitala</i>	100
3.2.2.	<i>Upravljanje intelektualnim kapitalom</i>	102
3.3.	ORGANIZACIJA KOJA UČI	103
3.3.1.	<i>Organizacija koja uči na razini turističke destinacije</i>	103
3.3.2.	<i>Organizacija koja uči na razini hotelskoga poduzeća</i>	104
3.3.3.	<i>Odrednice organizacije koja uči</i>	105
4.	SITUACIJSKA I SCENARIJ ANALIZA RAZVOJA TURISTIČKE DESTINACIJE POREČ	108
4.1.	SITUACIJSKA ANALIZA	108
4.1.1.	<i>Kvantitativna analiza ponude</i>	108
4.1.1.1.	<i>Ugostiteljska ponuda</i>	109
4.1.1.2.	<i>Ponuda sporta, rekreacije i zabave</i>	112
4.1.1.3.	<i>Pokazatelji ulaganja u unaprjeđenje ponude turističke destinacije</i>	112
4.1.2.	<i>Kvantitativna analiza potražnje</i>	113
4.1.2.1.	<i>Analiza ostvarenih dolazaka i noćenja turista</i>	114
4.1.2.2.	<i>Struktura turističkoga tržišta potražnje</i>	116
4.1.3.	<i>Kvalitativna analiza turizma</i>	117
4.1.3.1.	<i>Analiza i ocjena elemenata ponude</i>	117
4.1.3.2.	<i>Analiza znanja i intelektualnoga kapitala destinacije</i>	125
4.1.3.3.	<i>SWOT analiza</i>	127
4.1.3.4.	<i>PEST analiza</i>	130
4.1.3.5.	<i>Destinacijska benchmarking analiza</i>	132
4.1.3.6.	<i>Qualitest analiza turističke destinacije Poreč (rezultati empirijskoga istraživanja)</i>	136
4.2.	SCENARIJ ANALIZA RAZVOJA TURISTIČKE DESTINACIJE POREČ	151
4.2.1.	<i>Razvojni ciljevi turističke destinacije</i>	151
4.2.2.	<i>Inovirane operacijske strategije</i>	154
4.2.2.1.	<i>Strategija istraživanja i razvoja</i>	154
4.2.2.2.	<i>Strategija marketinga</i>	157
4.2.2.3.	<i>Strategija turističkoga proizvoda</i>	162
4.2.2.4.	<i>Strategija ljudskih resursa</i>	168
4.2.2.5.	<i>Financijska strategija</i>	170
5.	ANALIZA SADAŠNJEGA STANJA I KONKURENTNOSTI PLAVE LAGUNE d. d. POREČ	172

5.1.	KVANTITATIVNA ANALIZA PONUDE	172
5.1.1.	<i>Ponuda objekata za smještaj</i>	172
5.1.2.	<i>Ponuda sporta, rekreacije i zabave</i>	174
5.2.	KVANTITATIVNA ANALIZA POTRAŽNJE	176
5.2.1.	<i>Analiza ostvarenih dolazaka i noćenja turista</i>	176
5.2.2.	<i>Analiza ostvarenih prihoda od prodaje i dobiti</i>	178
5.2.3.	<i>Struktura turističkoga tržišta potražnje</i>	179
5.3.	KVALITATIVNA ANALIZA PONUDE	180
5.3.1.	<i>Analiza i ocjena elemenata ponude</i>	181
5.3.2.	<i>Analiza znanja i intelektualnoga kapitala</i>	183
5.3.3.	<i>SWOT analiza</i>	186
5.3.4.	<i>Benchmarking analiza</i>	188
5.3.5.	<i>Rezultati empirijskoga istraživanja stavova ispitanika o sadašnjem stanju Plave Lagune d.d.</i>	195
5.4.	IZVORI I ANALIZA RIZIKA U OKVIRIMA KONCEPCIJE I STRATEGIJE RAZVOJA .	196
5.5.	ANALIZA AKTIVNOSTI LANCA VRIJEDNOSTI I PROCJENA KONKURENTSKE PREDNOSTI	200
5.5.1.	<i>Analiza aktivnosti lanca vrijednosti</i>	200
5.5.2.	<i>Procjena konkurentske prednosti</i>	203
6.	CILJEVI I OPERACIJSKE STRATEGIJE RAZVOJA U FUNKCIJI POSLOVNE IZVRSNOSTI PLAVE LAGUNE d. d.	205
6.1.	RAZVOJNI CILJEVI HOTELSKOG PODUZEĆA	205
6.2.	INOVIRANE OPERACIJSKE STRATEGIJE	208
6.2.1.	<i>Strategija istraživanja i razvoja</i>	209
6.2.1.1.	<i>Organizacija odjela istraživanja i razvoja</i>	209
6.2.1.2.	<i>Strategija upravljanja inovacijama</i>	212
6.2.2.	<i>Strategija marketinga</i>	212
6.2.2.1.	<i>Strategija segmentacije</i>	213
6.2.2.2.	<i>Strategija repozicioniranja</i>	215
6.2.2.3.	<i>Strategija e-marketing mixa</i>	217
6.2.3.	<i>Strategija turističkoga proizvoda</i>	220
6.2.3.1.	<i>Inoviranje turističkoga proizvoda resorta Plava laguna</i>	220
6.2.3.2.	<i>Inoviranje turističkoga proizvoda resorta Zelena laguna</i>	221
6.2.3.3.	<i>Inoviranje turističkoga proizvoda resorta Materada</i>	223
6.2.3.4.	<i>Inoviranje turističkoga proizvoda – kampovi</i>	224
6.2.3.5.	<i>Inoviranje plaža kao turističkoga proizvoda</i>	225
6.2.3.6.	<i>Inoviranje ponude dodatnih sadržaja i aktivnosti</i>	225
6.2.3.7.	<i>Očekivani učinak inoviranoga turističkog proizvoda</i>	229
6.2.4.	<i>Strategija ljudskih resursa</i>	231
6.2.4.1.	<i>Strategija upravljanja kompetencijama u funkciji poslovne izvrsnosti</i>	231
6.2.4.2.	<i>Razvoj kompetencija za inovirana radna mjesta</i>	233
6.2.4.3.	<i>Strategija upravljanja znanjem</i>	236
6.2.5.	<i>Financijska strategija</i>	239
	ZAKLJUČAK	241
	LITERATURA	250
	POPIS SLIKA	261
	POPIS TABLICA	261

POPIS GRAFIKONA	262
POPIS PRILOGA	263
PRILOZI	265

UVOD

Turističko tržište dvadeset i prvoga stoljeća određeno je dinamikom i kontinuiranim promjenama, što za menadžment turističke destinacije i hotelska poduzeća predstavlja veliki izazov. Upravljanje razvojem turizma kompleksan je i složen proces. Odgovor na tu složenost i kompleksnost upravljanja razvojem je predloženi inovirani model koncepcije razvoja. Upravo izazovi potaknuti dinamikom i promjenama turističkoga tržišta bili su ključni smjerovi za ovo znanstveno istraživanje. U uvodnom se dijelu elaborira problem i predmet istraživanja, znanstvene hipoteze, svrha i ciljevi istraživanja, pregled dosadašnjih istraživanja, korištene znanstvene metode, očekivani doprinos ovoga znanstvenog istraživanja te struktura rada.

Problem i predmet istraživanja

Nezaustavljiva globalizacija, dinamična konkurencija i potrebe turista osnovni su poticaji jačanju strateške pozicije turističke destinacije i hotelskoga poduzeća na turističkom tržištu. Sukladno društvenim promjenama, promjenama ponašanja suvremenoga turista i posljedicama takvoga ponašanja, novi stavovi mogu se stvarati samo ako su potaknuti suvremenim poslovnim razvojem te novim trendovima u turizmu i upravljanju turističkom destinacijom i hotelskim poduzećem. Razvoj društvenih i kulturnih miljea, odgovor na pitanje gdje smo sada i u kojem se pravcu želimo profilirati na turističkom tržištu, sve su bitni *inputi* za razumijevanje koncepcije i strategije razvoja. Turističko tržište se sve brže razvija i mijenja. Percipiranje pojma brzine odvijanja promjena za sve sudionike na strani turističke ponude znači shvaćanje i poticanje promjena i aktivno stvaranje budućnosti. Učinkovite i brze, odnosno pravovremene poslovne odluke temeljene na sadašnjoj i vjerojatnoj budućnosti preduvjet su ostvarenja smjera i ciljeva razvojne politike u turizmu. Model koncepcije razvoja turističkoga poduzeća određuje njegovo poslovanje u uvjetima dinamičkoga turističkog tržišta. U tom smislu neizostavno je prilagođavanje poduzeća sustavu novih tržišnih vrijednosti kao vrijednosnu orijentaciju prema životu i prostoru u kojem se poduzeće nalazi. Prostor u kojem hotelsko poduzeće djeluje jest turistička destinacija. Kako bi hotelsko poduzeće ostvarilo svoje ciljeve, ono se mora prilagoditi, ali i aktivno sudjelovati u procesu kreiranja koncepcije razvoja destinacije u kojoj djeluje naglašavajući vlastite prednosti u generiranju konkurentskih prednosti. Hotelsko poduzeće u turističkom okruženju suočeno je s više paradoksa: važno je poslovati na lokalnoj i globalnoj razini, biti istodobno veliki i mali, planirati dugoročno, a da se ipak ostane odgovoran i fleksibilan, biti siguran u perspektivu hotelskoga poduzeća u turizmu na nesigurnom turističkom tržištu mogućnosti, povezati limitiranu stvarnost interne okoline i neograničene prilike u eksternoj okolini... Razumijevanje i upravljanje današnjim paradoksima je u pravodobnosti da budu iskorišteni za postizanje kvalitetnoga učinka na turističkom tržištu. Za kvalitetno razumijevanje i upravljanje današnjim paradoksima ključne su informacije i znanje. Na suvremenom turističkom tržištu, informacije i znanje predstavljaju najznačajniji resurs koje koncepcija razvoja mora transformirati u konkurentske prednosti temeljene na inovaciji (brzini) u cilju multipliciranja profita. Jedino ograničenje u korištenju informacija je ljudska sposobnost odnosno znanje. Upravljanje znanjem presudno direktno utječe na model koncepcije razvoja,

a onda i indirektno na turistički proizvod i uslugu. Znanje je posrednik i transformator u pretvaranju informacija u nove oblike i sadržaje, u nova znanja i inovirane turističke proizvode. U situacijama dinamike turističkoga tržišta znanje postaje jedini trajni izvor sposobnosti turističke destinacije i hotelskoga poduzeća za održavanje i jačanje konkurentnosti na turističkom tržištu. Poticaj stvaranja novoga znanja dolazi od angažiranja svih dionika u turističkoj destinaciji odnosno menadžmenta i ostalih zaposlenika u hotelskom poduzeću, te njihove spremnosti i motiviranosti da se identificiraju s postavljenim ciljevima. Iz naprijed navedenoga proizlazi sljedeći temeljni predmet istraživanja:

- model koncepcije razvoja u turizmu
- turistička destinacija
- hotelsko poduzeće.

Problem znanstvenoga istraživanja jeste istražiti i definirati sve relevantne teorijske i sinergijske značajke unutar turističke destinacije i hotelskoga poduzeća u cilju inoviranja modela koncepcije razvoja. Kroz aplikativni primjer, istražiti će se mjesto i uloga turističke destinacije Poreč i hotelskoga poduzeća Plava laguna d. d. u turizmu, odnosno njihov razvoj u uvjetima sve dinamičnijega i turbulentnijega turističkog tržišta.

Suvremeni turizam obilježen je raznim društveno-ekonomskim trendovima. Turisti su sve aktivniji i traže sve sadržajniji turistički proizvod. Sadržajniji turistički proizvod znači i složen turistički proizvod, što podrazumijeva i sve veći broj različitih komponenti odnosno različitih dionika koji sudjeluju u formiranju turističkoga proizvoda. U tom smislu, upravljanje u turizmu na svim razinama donošenja odluka od destinacije pa do najniže razne menadžmenta hotelskoga poduzeća postaje sve složenije.

Današnji proces globalizacije determiniran je iznimnom dinamikom. Takav proces uvjetuje potrebu za stalim promjenama i prilagodbama u turizmu. U takvim dinamičnim uvjetima i sve teže predvidivih globalnih promjena, ključni čimbenici uspjeha bitno će se razlikovati od onih u prošlosti, a što je još važnije i od onih koji obilježavaju sadašnje stanje. Budućnost postaje sve nestabilnija pa je i razvoj turističke destinacije i hotelskoga poduzeća uvjetovan kontinuiranim znanstvenim i operativnim strateškim promišljanjem. Nedovoljno poznavanje problematike, nedovoljno promišljene razvojne odluke, neadekvatne organizacijske vještine, nedostatak poduzetničkog duha, nedovoljna suradnja i razumijevanje dionika, osobito između hotelskih poduzeća, privatnih poduzetnika i nositelja javne vlasti te nepostojanje modela koncepcije razvoja dovodi do međusobnog nepovjerenja pojedinih dionika kao nositelja razvoja.

Da bi turistička destinacija bila konkurentna, hotelska poduzeća unutar nje također moraju biti generatori konkurentnosti. Konkurentnost destinacije moguće je pratiti samo uz pomoć velikoga broja pokazatelja kvalitativne i kvantitativne naravi. To podrazumijeva i anketna istraživanja ključnih razvojnih dionika turizma u destinaciji. Prateći konkurentnost pratimo stanje kvalitete različitih aspekata destinacijskog sustava, što je moguće integralnim upravljanjem kvalitetom destinacije.

Ovim znanstvenim radom istražiti će se i odrediti relevantne značajke razvojnog procesa kroz inovirani model koncepcije razvoja turističke destinacije Poreč i hotelskoga poduzeća Plava laguna d. d. iz Poreča. Istražiti će se sadašnje stanje, anticipirati buduće stanje te odrediti ciljevi i operacijske strategije u funkciji razvoja hotelskoga poduzeća Plava laguna d. d. kao

jednoga od dionika turističke destinacije Poreč. Naglašavajući orijentiranost razvoja prema budućnosti, važno je odrediti gdje su turistička destinacija Poreč i hotelsko poduzeće Plava laguna d. d. u turističkoj ponudi danas, a gdje moraju, uslijed sve naglašenije i izražajnije dinamike, biti u budućnosti kako bi spremno i konkurentno kao lideri odgovorili na nove zahtjeve potencijalnih klijenata i aktivnosti konkurenata. Dakle, model koncepcije razvoja mora biti temeljen na procesu istraživanja, a u cilju reduciranja neizvjesnosti i rizika i otkrivanju spoznaja koje mogu rezultirati poboljšanjima te ostvariti uspjeh i poslovnu izvrsnost u budućem poslovanju.

Elaborirani problem i predmet istraživanja autor akceptira kao istraživački izazov temeljem kojeg se otvara prostor za definiranje znanstvene hipoteze.

Znanstvena hipoteza

Hrvatski turizam na svim razinama nije dovoljno svjestan dinamike turističkoga poslovanja 21. stoljeća. Inoviranjem modela koncepcije razvoja temeljenoga na situacijskoj analizi sadašnjega stanja i anticipiranja budućih promjena treba permanentno kvalificirati i kvantificirati ciljeve i unaprjeđivati operacijske strategije u funkciji valoriziranja komparativnih prirodnih prednosti u izgradnju konkurentskih prednosti temeljenih na autohtonosti, prepoznatljivosti i posebnosti. Preduvjet je sinergija razvoja destinacije i nosioca turističke ponude u funkciji zadovoljavanja sve zahtjevnijih turističkih potreba i diferenciranja u odnosu na konkurente. S obzirom na navedeno te prethodno elaborirani predmet i problem istraživanja autor postavlja temeljnu znanstvenu hipotezu:

Model koncepcije razvoja kao prediktivni i proaktivni model aktivno kreira budućnost uvažavajući zahtjeve turista i aktivnosti konkurenata u sadašnjosti i budućnosti.

Postavljena znanstvena hipoteza implicira sljedeće pomoćne hipoteze:

- **Upravljanje znanjem temeljni je pokretač razvoja u uvjetima dinamike turističkoga tržišta.**
- **Inovirani model koncepcije razvoja turističke destinacije Poreč preduvjet je ostvarenja razvoja, konkurentnosti i repozicioniranja na dinamičkom turističkom tržištu.**
- **Inovirani model koncepcije razvoja hotelskoga poduzeća Plava laguna d. d. potiče kvalitativnu preobrazbu poslovanja, diversificiranje u odnosu na konkurente i zadovoljavanje svih razvijenih turističkih preferencija u funkciji poslovne izvrsnosti, prepoznatljivosti te razvoja destinacije Poreč u sinergiji s ostalim dionicima.**

Temeljnu hipotezu i njene pomoćne hipoteze podupiru brojni argumenti, od kojih se navode oni najvažniji:

- Rastuća dinamika i složenost turističkoga tržišta u kojem turistička destinacija i hotelsko poduzeće opstaju postavljaju pred njih nove i složenije zahtjeve.

- Materijalna imovina i novac u suvremenim uvjetima poslovanja više nisu ograničeni resursi, niti su osnovni čimbenici razvoja. Njihovu ulogu u poslovanju preuzelo je sustavno upravljanje znanjem. Stoga, model poslovne inteligencije u uvjetima multipliciranja količine podataka kreira ključne informacije i znanje kao podlogu poslovnog odlučivanja.
- Društvena i gospodarska stabilnost koja je nekoć predstavljala ideal i normu, sve više postaje izuzetkom i znakom stagnacije. Neophodno je sustavno promišljati i istraživati, holistički pristupati razumijevanju interne i eksterne okoline te na taj način preispitivati dosadašnja promišljanja i istraživanja. Kreativna destrukcija postaje sve važnija.

Definirana znanstvena hipoteza, pomoćne hipoteze te argumenti koji ih podupiru osnova su za određivanje svrhe i ciljeva ovoga znanstvenog istraživanja.

Svrha i ciljevi znanstvenoga istraživanja

Svrha ove doktorske disertacije temelji se na istraživanju razvoja turističke destinacije i hotelskoga poduzeća s osnova inoviranoga modela koncepcije razvoja kao modela koji daje odgovor na sposobnost inoviranja i prilagodbe promjenama na dinamičkom turističkom tržištu. Svrha je i ukazati na primarnu značajnost upravljanja znanjem kao determinante koncepcije i strategije razvoja turističke destinacije i hotelskoga poduzeća u sadašnjosti i budućnosti. Također, u okviru modela koncepcije razvoja, svrha ovoga istraživanja povezuje se s inoviranjem operacijskih strategija kao dinamičkih aktivnosti uz pomoć kojih se turistička destinacija i hotelsko poduzeće kao nositelji promjena moraju transformirati u organizacije koje uče kako bi bile spremne dostizati poslovnu izvrsnost i konkurirati na dinamičkom turističkom tržištu.

Sukladno definiranom problemu i predmetu istraživanja, postavljenoj znanstvenoj hipotezi te identificiranoj svrsi istraživanja, definiraju se ciljevi s aspekta teorijskoga i aplikativnoga dijela doktorske disertacije.

S aspekta teorijskoga dijela doktorske disertacije, određuju se sljedeći ciljevi:

- Istražiti teorijske determinante modela koncepcije razvoja u turizmu na razini turističke destinacije i razini hotelskoga poduzeća.
- Istražiti trendove i izazove turističkoga poslovanja u sadašnjosti i budućnosti.
- Istražiti značaj i način upravljanja znanjem u funkciji kvalitativne preobrazbe turističke destinacije i hotelskoga poduzeća.

S aspekta aplikativnoga dijela doktorske disertacije, definiraju se sljedeći ciljevi:

- Provesti mjerenje kvalitete turističke destinacije Poreč koristeći postavke kvalitest modela.
- Metodom anketiranja, intervjuja i fokus grupe ispitati ključne dionike – turiste, menadžment i lokalno stanovništvo, u cilju inoviranja modela koncepcije razvoja.
- Analizirati prikupljene podatke korištenjem deskriptivnih statističkih metoda te metode eksploratorne faktorske analize.

- Istražiti i analizirati sadašnje stanje i položaj turističke destinacije Poreč i hotelskoga poduzeća Plava laguna d. d.
- Definirati scenarij budućeg razvoja turističke destinacije Poreč i hotelskoga poduzeća Plava laguna d. d. koji se temelji na sinergiji svih ključnih dionika u turističkoj destinaciji Poreč.

Osim navedenih temeljnih ciljeva istraživanja, postoji i više pojedinačnih ciljeva, a koje je autor elaborirao u pripadajućim poglavljima doktorske disertacije. Svrha i ciljevi istraživanja generirani su kao rezultat pregleda dosadašnjih istraživanja.

Pregled dosadašnjih istraživanja

Pregledom i analizom doktorskih disertacija, prije i za vrijeme pisanja ove disertacije, nije se utvrdilo istraživanje koje bi se prema predmetu i problemu istraživanja, svrsi i ciljevima istraživanja fokusiralo na model koncepcije razvoja turističke destinacije i hotelskoga poduzeća.

Za potrebe pregleda dosadašnjih istraživanja konzultirane su brojne spoznaje elaborirane u znanstveno-stručnim knjigama i referentnim znanstvenim časopisima temeljem kojih je zaključeno da pristup istraživanju na način prezentiran u ovoj disertaciji nije pronađen kao ni prezentiran znanstvenoj javnosti.

Vezano uz problematiku koncepcije i strategije razvoja u turizmu, u Republici Hrvatskoj, značajni doprinos dala su istraživanja Dulčića i Petrić, Vukonića i Keče te Stipanovića koji se referira na Kulićeve teze. Istraživanja Mencera kao i Bublea i ostalih koji se vezuju uz poslovnu politiku, kao jedan od elemenata modela koncepcije razvoja, nisu usko vezana uz turizam, ali se i na njih treba referirati. Područje istraživanja turističke destinacije i destinacijskoga menadžmenta značajno pokrivaju istraživanja Magaša, konkurentnost turističkih destinacija izučavali su Kunst te Kušen sa stajališta turističke atrakcijske osnove, dok se za područje istraživanja vezano uz hotelsko poduzeće i hotelski menadžment izdvajaju doprinosi Cerovića te Pavie. Značaj i stajalište lokalne zajednice o razvoju turizma na razini turističke destinacije istraživali su Tomljenović, Boranić Živoder i Marušić te Vodeb i Medarić. Vezano uz model koncepcije razvoja, istraživanjem turističke razvojne politike bave se Ritchie i Crouch, Hall, Bramwell i Sharman. Turističku destinaciju odnosno destinacijski menadžment kao predmet istraživanja izučavali su mnogobrojni strani autori od kojih se ističu Ritcihe i Crouch, a zatim i Presenza i Sheehan, Buhalis kao i Vodeb koja istražuje problematiku destinacijskog menadžmenta sa stajališta međugranične suradnje. Mnogobrojni su značajni znanstveni radovi vezani uz istraživanje konkurentnosti turističke destinacije među kojima se posebno ističu Ritchie i Crouch, Hassan, Dwyer i Kim, Kozak i Rimmington, Mihalić te Mazanec, Wöber i Zins.

Značaj upravljanja znanjem prvi je predstavio javnosti i istraživao Drucker, da bi mu se kasnije pridružili recentni istraživači Nonaka, Takeuchi, Davenport, Choo i Dalkir. Nastavno na važnost upravljanja znanjem, ističu se istraživanja Stewarta te Edvinssona i Malonea vezana uz razvoj intelektualnoga kapitala. Važnost sinergije znanja i poslovne inteligencije u turizmu prepoznao je i istražio Stipanović.

Istraživanjem dokumentacije, u Republici Hrvatskoj postoje mnogi stručni projekti i razvojni dokumenti na razini turističkih destinacija čiji su autori profesori sa znanstvenih institucija, Instituta za turizam Zagreb, Sveučilišta u Rijeci – Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, ili je to konzultantsko poduzeće Horvath HTL Zagreb. Vezano uz aplikativni dio doktorske disertacije, na razini TZ Istarske županije postoji razvojni dokument „Master plan turizma Istarske županije 2015. – 2020.“, a na razini turističke destinacije Poreč aktivni su sljedeći dokumenti: „Destinacijski marketing i management sustav za cluster Poreč“, „Strategija gospodarskog razvoja grada Poreča – Parenzo za razdoblje od 2015. do 2020. godine“ te „Zavičajni muzej Poreštine / Museo del territorio Parentino, Strateški plan razvoja 2013. – 2018“.

Mnogobrojna su znanstvena istraživanja objavljena u znanstvenim časopisima vezana uz istraživanja očekivanja i zadovoljstva turista i ostalih dionika u turističkoj destinaciji. Ne postoji istraživanje koje bi takve znanstvene radove istovremeno implementiralo u svrhu inoviranja koncepcije i strategija razvoja turističke destinacije ili hotelskoga poduzeća, što je u ovoj doktorskoj disertaciji učinjeno i kao takvo čini zaokruženo znanstveno istraživanje kao cjelinu.

Znanstvene metode

U ovom znanstvenom istraživanju i elaboriranju rezultata istraživanja, primjenjuju se odgovarajuće kombinacije znanstvenih metoda koje su određene problematikom, svrhom i ciljevima istraživanja.

Induktivnom metodom, prilikom analize sadašnjega stanja kao pojedinačnih činjenica, formiraju se stajališta o turističkoj ponudi i potražnji vezanoj uz turističku destinaciju i hotelsko poduzeće. U ovom istraživanju koristi se *deduktivna metoda* kako bi iz općih rezultata istraživanja, izazova u turizmu i upravljanja znanjem, izvlačilo pojedinačne zaključke i tako sagledalo mogućnost njihove primjene na predmet istraživanja – turističku destinaciju i hotelsko poduzeće. Prilikom primjene induktivne i deduktivne metode, korišteni su njihovi najvažniji elementi, a to su *metode analize, sinteze, apstrakcije i konkretizacije*.

Metoda analize korištena je na primjeru kvalitativne i kvantitativne analize ponude i potražnje, dok je *metoda sinteze* korištena prilikom sinteze pojedinačnih rezultata istraživanja turističke destinacije i hotelskoga poduzeća u složene zaključke. *Metodom apstrakcije*, kao misaonim postupkom, apstrahirani su nebitni elementi i istaknuti elementi koji su važni za problematiku istraživanja, a vezani su uz izazove turističkoga poslovanja u sadašnjosti i budućnosti. Uz metodu apstrakcije na istom problemu neizostavno je korištena i *metoda konkretizacije* kao dva međusobno povezana postupka, a kojom se izazovi turističkoga poslovanja u turističkoj destinaciji i hotelskom poduzeću konkretno shvaćaju kao realno jedinstvo s općim sustavom turističkoga poslovanja u sadašnjosti i budućnosti.

Tijekom istraživanja, korištena je i *metoda klasifikacije* te je primijenjena u istraživanju modela koncepcije razvoja, istraživanju resursa znanja kroz koncept upravljanja znanjem, CRM-a i CKM-a te prilikom istraživanja integracije intelektualnoga kapitala turističke destinacije i hotelskoga poduzeća.

Metoda promatranja i metoda analize sadržaja korištena je za procjenu eno-gastronomске ponude na nivou turističke destinacije Poreč.

Posebno je značajna i primjena *statističkih metoda* kojima su obrađeni prikupljeni podaci temeljem obavljene *qualitest analize* turističke destinacije Poreč. Temeljna metoda za provođenje *qualitest analize* je *metoda teorije sustava* kao metoda kojom se holističkim pristupom istražuju i povezuju ključni dionici u destinaciji: turisti, menadžment i lokalno stanovništvo. Koncept *qualitesta* definiran je kroz dvije glavne skupine: kvalitetu destinacije i kvalitetu turističkoga proizvoda. Podaci na terenu prikupljeni su pomoću *metode anketiranja, intervjuiranja i fokus grupe* uz korištenje *metode uzoraka*. Metodama anketiranja, intervjuiranja i fokus grupa prikupljeni su podaci unutar definiranih granica turističke destinacije Poreč. Temeljem *teorijske metode* i primjenom *metode analize, metode apstrakcije i konkretizacije*, oblikovane su varijable instrumenta mjerenja – anketni upitnik zatvorenoga tipa s likertovom skalom 1–7 te su obrađeni uzorci sljedećih grupa ispitanika: turista, menadžmenta i lokalnog stanovništva. *Empirijskom metodom* istražene su pojave i činjenice za potrebe provođenja primarnog istraživanja. Isto tako, na temelju teorijskoga dijela istraživanja i primjenom istih metoda (*teorijske metode, empirijske metode, metode analize, apstrakcije i konkretizacije*) definirana su i pitanja za potrebe intervjua i fokus grupe na uzorku menadžmenta i ključnih dionika turističke destinacije Poreč. Za potrebe analize prikupljenih podataka korištene su sljedeće statističke metode: *deskriptivna analiza* (mod, aritmetička sredina, standardna devijacija i prosjek), *analiza pouzdanosti i valjanosti mjernog instrumenta* te *eksploratorna faktorska analiza*. Analiza pouzdanosti mjernog instrumenta za segment očekivanja i zadovoljstva te po pojedinim grupama ispitanika obavljena je izračunima Cronbach alpha koeficijenta kao pokazateljima stupnja korelacije između varijabli u anketama. Valjanost mjernog instrumenta dokazana je *metodom dokazivanja* na primjerima mjernih instrumenata za 59 empirijskih znanstvenih istraživanja o očekivanjima, zadovoljstvu i stavovima dionika o elementima i aktivnostima u turističkoj destinaciji objavljenih u recentnim svjetskim znanstvenim časopisima. *Eksploratornom faktorskom analizom* grupirani su faktori koji pokazuju odnos među definiranim varijablama anketnog upitnika i kao takvi izvrstan su temelj za korištenje naprijed navedenih metoda u aplikativnom dijelu znanstvenog istraživanja elaboriranog u 4., 5. i 6. poglavlju. Procjena prikladnosti podataka za provođenje faktorske analize utvrđena je *Bartlettovim testom*, a kao priznata metoda za utvrđivanje prikladnosti podataka za provođenje faktorske analize korišten je *Kaiser-Meyer-Olkinov indeks (KMO)*. Za potrebe dokazivanja pouzdanosti i valjanosti kvalitativnih podataka korištena je *metoda triangulacije* uz pomoć koje su prikupljeni podaci analizirani temeljem metoda fokus grupe, intervjua i analize sadržaja. *Analiza sadržaja* kao metoda korištena je za dokazivanje povezanosti i pravilnosti među podacima koje su generirali ispitanici kroz intervjue i fokus grupu, a temeljem koje ih je autor u ovom istraživanju svrstao u određene kategorije sa zajedničkim značenjem – kodere, potpomognuto *metodama pouzdanosti, valjanosti, objektivnosti i generalizacije*. *Metoda kvantitativne analize* prikupljenih podataka obavljena je pomoću softwera Microsoft Excel 2010 i SPSS 20, dok je za *metodu kvalitativne analize podataka* korišten software ATLAS.ti. U istraživanju su korištene od jednostavnijih do složenijih *matematičkih metoda*. Od složenijih autor je koristio *metodu izračuna složene godišnje stope rasta (CAGR – Compound Annual Growth Rate)*.

Tijekom cijeloga istraživačkog rada i njegovoga elaboriranja, primarno se koriste *metoda modeliranja* i *metoda teorije sustava* koje se međusobno nadopunjavaju te holističkim pristupom predlažu se modeli koji su u funkciji razvoja turističke destinacije i hotelskoga poduzeća (npr. model upravljanja znanjem, model destinacijskoga inovacijskog sustava), ali i u funkciji znanstvenoga doprinosa ove doktorske disertacije.

Očekivani znanstveni doprinos

Prikupljanjem i istraživanjem dostupne literature autor je tragao za spoznajama iz područja razvoja turizma, konkretnije, koncepcije i strategije razvoja u turizmu. Utvrđeno je da postoji segment koji nije u ovom obliku istražen, stoga ovo istraživanje prezentirano u obliku doktorske disertacije nastojat će znanstveno doprinijeti području koncepcije i strategije razvoja u teorijskom i aplikativnom pristupu, kroz više segmenata.

Ovo znanstveno istraživanje rezultat je primarnih i sekundarnih izvora istraživanja. Primarni izvor istraživanja temelji se na provođenju kvalitest analize koju je autor nadogrudio na istraživanja prikupljena iz sekundarnih izvora. U okviru sekundarnih izvora istraživanja korišteni su recentni domaći i strani autori iz područja koje pokriva koncepcija i strategija razvoja u turizmu, a koje je autor doveo u korelaciju s dostupnim recentnim izvorima istraživanja iz područja destinacijskog menadžmenta, menadžmenta hotelskoga poslovanja kao i menadžmenta znanja i intelektualnoga kapitala, a što u ovom obliku do sada nije istraženo.

Zbog toga se u prvom poglavlju nastoji, znanstveno poduprtim činjenicama, sučeliti termine „koncepcija“ i „strategija“ te dokazati važnost definiranja koncepcije kao dokumenta, a strategije kao aktivnosti u turističkom razvoju. Isto se tako dokazuje sinergija svih elemenata unutar modela koncepcije razvoja – koncepcija razvoja, strategija razvoja, sustav razvoja, poslovna i razvojna politika – bez kojih nije moguće ostvariti konkurentnost na dinamičkom turističkom tržištu.

Znanstveno utemeljeno pristupa se inoviranju modela koncepcije razvoja uvažavajući izazove dinamike turističkoga tržišta. Istražuju se promjene i novi trendovi u turizmu te anticipira tendencije u budućnosti što izravno utječe na inoviranje modela koncepcije razvoja. Stoga, dio znanstvenoga doprinosa je i u inoviranju modela koncepcije razvoja temeljenog na novim trendovima u turizmu, implementiranoga na razini turističke destinacije i hotelskoga poduzeća.

Istraživanjem suvremenih trendova upravljanja razvojem turističke destinacije i hotelskoga poduzeća, u okvirima značajnosti za model koncepcije razvoja, treba izdvojiti značajnost upravljanja rizicima, *tourism product cluba* kao suvremeni oblik kolaboracije dionika i značajnost upravljanja poslovnom izvrsnošću te ih kao takve implementirati u razvojni proces. Zbog toga se, na znanstvenoj razini, izdvaja i predlaže implementacija izdvojenih suvremenih trendova razvoja te generiraju modeli koji su u njegovoj funkciji.

U destinacijskom menadžmentu i menadžmentu hotelskih poduzeća važnost upravljanja znanjem i intelektualnim kapitalom prihvaćena je tek deklarativno. Ovim istraživanjem autor kroz model koncepcije razvoja istražuje mjesto i ulogu upravljanja znanjem i intelektualnim

kapitalom te kao takvim, temeljem znanstveno utvrđenih činjenica, kreira model upravljanja znanjem primjenjiv u svim organizacijama u cilju jačanja konkurentnosti i zauzimanja liderske pozicije na turističkom tržištu.

Aplikativna vrijednost ovoga znanstvenog istraživanja očituje se u istraživanjima na razini turističke destinacije Poreč i razini hotelskoga poduzeća Plava laguna d. d. kao jednog od nositelja ponude unutar destinacije. U aplikativnom dijelu autor primjenjuje spoznaje proizašle iz znanstvenoga istraživanja teorijskog dijela doktorske disertacije.

Rezultati znanstvenoga istraživanja aplikativnoga dijela doktorske disertacije trebali bi implicirati znanstveni doprinos ekonomskim znanostima na području turizma kroz istraživanje konkurentnosti temeljeno na analizi sadašnjega stanja i anticipiranja budućeg stanja koristeći relevantne metode istraživanja.

Aplikativni dio znanstvenoga istraživanja doprinijet će razvoju znanstvene misli o implementiranosti znanja i intelektualnoga kapitala, na razini turističke destinacije Poreč i hotelskoga poduzeća Plava laguna d. d., kao novoga sustava vrijednosti.

Temeljem provedenoga znanstvenog istraživanja, u aplikativnom dijelu, pridonosi se određivanju smjera razvoja u budućnosti na način da se kroz postavljene razvojne ciljeve i unapređivanje operacijskih strategija mijenja ponuda turističke destinacije Poreč i hotelskoga poduzeća Plava laguna d. d. u funkciji unaprjeđivanja poslovne izvrsnosti, a kao odgovor na dinamiku turističkoga tržišta.

Vrijednost rezultata aplikativnoga dijela znanstvenoga istraživanja utoliko je veća jer su prezentirani modeli primjenjivi i na poslovanje ostalih turističkih destinacija i hotelskih poduzeća, a ne isključivo na turističku destinaciju Poreč i hotelsko poduzeće Plava laguna d. d. Stoga, znanstvene rezultate moći će koristiti i menadžment drugih organizacija u svojim promišljanjima razvoja na dinamičnom turističkom tržištu.

U okviru ove doktorske disertacije autor je nastojao ukazati na dinamiku promjena unutar turističkoga tržišta i shodno tome, znanstveno utemeljenim činjenicama, predložiti mogući smjer razvoja kroz sinergiju turističke destinacije i hotelskoga poduzeća na način da se analiza rezultata primarnoga istraživanja prezentira kroz inovirani model koncepcije razvoja.

Tijek ovoga znanstvenog istraživanja i elaboriranje rezultata prikazani su strukturom rada.

Struktura rada

Struktura doktorske disertacije određena je problemom, predmetom, svrhom i ciljevima istraživanja te sa šest poglavlja koja su upotpunjena uvodnim dijelom i zaključnim razmatranjima.

Uvodni dio otvara naznake ovoga znanstvenog istraživanja kroz problem i predmet istraživanja. U nastavku uvoda postavljena je znanstvena hipoteza te svrha i ciljevi znanstvenoga istraživanja. Prezentiran je pregled dosadašnjih istraživanja, obrazložene su znanstvene metode koje će se koristiti tijekom istraživanja te elaboriran očekivani znanstveni doprinos doktorske disertacije.

Svrha prvoga poglavlja „*Teorijske odrednice modela koncepcije razvoja*“ je objasniti i definirati četiri osnovna elementa modela koncepcije razvoja: koncepcija razvoja, strategija

razvoja, sustav razvoja te poslovna politika. Svaki element koncepcije razvoja detaljno je istražen, a njegov značaj prezentiran je na razini turističke destinacije i hotelskoga poduzeća. U funkciji teme i dokazivanja znanstvene hipoteze nastoji se ukazati na učinak sinergije među elementima unutar modela, a koji su orijentirani na pružanje kvalitativnoga odgovora na izazove turističkoga tržišta.

U drugom poglavlju „*Izazovi turističkoga poslovanja u sadašnjosti i budućnosti*“ izazovi se pronalaze u odrednicama promjena u turizmu i trendovima na turističkom tržištu ponude i potražnje. Istražuju se razine sustava unutar kojih djeluju promjene te njihov utjecaj na formiranje koncepcije razvoja. Prepoznato je pet osnovnih trendova: ekonomski, društveni, politički, ekološki i tehnološki koje turistička destinacija i hotelsko poduzeće treba prepoznati i suočiti se s promjenama koje trendovi donose. U okviru trendova, analiziraju se kvantitativni i kvalitativni trendovi turističkoga tržišta. Posebni značaj pridodaje se analizi kvalitativnih trendova ponude i potražnje kao temeljnih polazišta koncepcije i strategije razvoja. Vezano na predmet istraživanja, u ovom poglavlju pristupa se istraživanju turističke destinacije i destinacijskog menadžmenta u funkciji turističkoga razvoja te hotelskoga poduzeća i izazova poduzetničkog menadžmenta u hotelskom poduzeću usmjerenog prema razvoju ljudskih resursa i upravljanja znanjem. Kao temeljni izazov turističkoga poslovanja određuju se konkurentnost i inovacije, upravljanje rizikom i poslovnom izvrsnošću. Kako bi organizacija bila spremna uspješno reagirati na promjene, prisiljena je na različite oblike integriranja. S tim u vezi, autor predlaže *tourism product club* kao inovirani oblik kolaboracije dionika, a istraživanjem istoga, predlaže proces formiranja *tourism product cluba* uvažavajući interese dionika. Istraženi izazovi turističkoga tržišta dovode se u korelaciju s modelom koncepcije razvoja na razini turističke destinacije i razini hotelskoga poduzeća.

U suvremenim uvjetima poslovanja ključno je napustiti tradicionalne pristupe upravljanja temeljene na materijalnoj imovini i usmjeriti se na jačanje nematerijalne tj. neopipljive imovine, slijedom čega sustav vrijednosti mora poznavati važnost i usmjerenost na znanje. Navedeno je impliciralo naslov trećega poglavlja „*Upravljanje znanjem u funkciji kvalitativne preobrazbe turizma*“. Elaboriraju se značajke znanja i upravljanja znanjem na razini turističke destinacije, hotelskoga poduzeća, ostalih dionika te na razini menadžmenta i zaposlenika. Znanstveno istraženim činjenicama, predlaže se model upravljanja znanjem i dovodi ga se u vezu s inoviranom koncepcijom i strategijom razvoja, pri čemu se isti povezuje i s elaboriranim činjenicama iz prethodnog poglavlja te se ga se znanstveno istražuje s obzirom na dinamiku, promjene tržišta te utjecaj kreativnosti i poslovne inteligencije. Nastavno na model upravljanja znanjem, predlaže se model upravljanja znanjem turista kao inoviranoga modela koji na ovaj način znanstvenoj javnosti nije prezentiran, a koji djeluje u sustavu poslovne inteligencije, CRMa i CKMa, a kao rezultat su inovirane koncepcije razvoja koje doprinose porastu konkurentnosti, tržišnog udjela, profitabilnosti i stvaranju brenda. Kao osnovni pokazatelj vrijednosti znanja u nastavku poglavlja pristupa se istraživanju intelektualnoga kapitala s razine turističke destinacije i hotelskoga poduzeća te se istražuje značaj koncepta „organizacije koja uči“ u funkciji anticipiranja i aktivnog kreiranja budućnosti. Trećim poglavljem zaokružuje se teorijski dio istraživanja te se kroz četvrto, peto i šesto poglavlje najavljuje aplikativni dio istraživanja.

Primjena teorijskoga dijela istraživanja na turističkoj destinaciji započinje s četvrtim poglavljem „*Situacijska i scenarij analiza razvoja turističke destinacije Poreč*“. Određuju se

granice destinacijskoga sustava unutar kojih se provodi situacijska analiza s aspekta kvantitativne i kvalitativne analize turističkoga tržišta. Elaboriraju se rezultati opsežno provedene kvalitest analize kao primarnog istraživanja dionika: turista, menadžmenta, lokalnog stanovništva, koji su prikupljeni metodom anketiranja, intervjuiranja i fokus grupe. Analizira se postojeća razina znanja i intelektualnoga kapitala destinacije, provodi se destinacijska *benchmarking* analiza (destinacije Poreč i Rovinj), SWOT i PEST analiza kao podloge za izradu scenarij analize turističke destinacije Poreč. Temeljem modela koncepcije razvoja, u okviru scenarij analize, a kao nastavak situacijske analize, definiraju se razvojni ciljevi turističke destinacije i predlažu se inovirane operacijske strategije za njihovo ostvarenje. Inovirana koncepcija razvoja turističke destinacije Poreč predstavlja osnovne smjernice za inoviranje koncepcije razvoja na nižoj razini, hotelskom poduzeću.

Peto poglavlje „*Analiza sadašnjega stanja i konkurentnosti Plave lagune d. d. Poreč*“ uvod je u inoviranje koncepcije razvoja hotelskoga poduzeća Plava laguna d. d. Poreč. Analizi sadašnjega stanja pristupa se s aspekta kvantitativne i kvalitativne analize, analizira se aspekt znanja i intelektualnoga kapitala, provodi se *benchmarking* analiza hotelskoga poduzeća Plava laguna d. d. i Valamar d. d., SWOT analiza, analiza poslovnih rizika, analiza aktivnosti lanca vrijednosti i procjena konkurentne prednosti hotelskoga poduzeća Plava laguna d. d., a sve usmjereno prema temi idućeg poglavlja.

„*Ciljevi i operacijske strategije razvoja u funkciji poslovne izvrsnosti Plave lagune d. d.*“ naslov je posljednjeg poglavlja doktorske disertacije. Ovo poglavlje implementira rezultate teorijskog znanstvenog istraživanja iz prva tri poglavlja. Definirani ciljevi i operacijske strategije prate aplikacijski dio istraživanja iz četvrtog poglavlja referiran na turističku destinaciju, čime se povezuje hotelsko poduzeće kao podsustav destinacijskog sustava s turističkom destinacijom kao sustavom. Osnova ideja vodilja za definiranje operacijskih strategija su inovacije. Stoga, inoviranju operacijskih strategija pristupa se uvažavajući dinamiku turističkoga tržišta i promjene koje takav proces donosi. Kao prioritet naglašava se značaj strategije istraživanja i razvoja i strategije ljudskih potencijala, ali s istom važnošću prilazi se inoviranju strategije marketinga, strategije turističkoga proizvoda i financijske strategije.

U zaključku donosi se sinteza doktorske disertacije te se dokazuje znanstvena hipoteza. Također se iznose mogućnosti za daljnja znanstvena istraživanja, a koja proizlaze iz ove doktorske disertacije.

1. TEORIJSKE ODREDNICE MODELA KONCEPCIJE RAZVOJA

*„Ne opstaje najjača
niti najinteligentnija vrsta,
već ona koja se
najbolje prilagođava promjenama.“*
Charles Darwin

Današnji stupanj razvoja turizma rezultat je globalizacije, dinamičnog tržišta i sve profinjenijih zahtjeva turista i aktivnosti konkurencije. Sustavnim praćenjem i analiziranjem te nadasve anticipiranjem društvenih promjena, suvremenih trendova poslovnog razvoja u turizmu, promjena u ponašanju suvremenog turista, konkurencije i posljedica takvog ponašanja, menadžeri u turizmu prihvaćaju nove sustave vrijednosti u upravljanju na nivou turističke destinacije i u njoj egzistirajućih organizacija. Svjesnim prihvaćanjem novih sustava vrijednosti menadžeri stvaraju temelje za primjenu koncepcije i strategije razvoja na razini povjerenog im upravljanja. U cilju razumijevanja koncepcije i strategije razvoja turističke destinacije i hotelskoga poduzeća, u ovom se poglavlju obrađuje model koncepcije razvoja kao kvalitativni odgovor na izazove turističkoga tržišta.

1.1. Definicija i struktura modela koncepcije razvoja

Dinamika turističkoga tržišta pred menadžere postavlja izazove i traži razvoj suvremenih, tržišno usmjerenih organizacija koje će premostiti nastali jaz između sadašnjega stanja i neograničenih mogućnosti u budućnosti. Modelom koncepcije razvoja moguće je premostiti nastali jaz i odgovoriti na izazove budućnosti. Predmet ovog istraživanja je definirati model koncepcije razvoja te inovirani model implementirati na koncepciju i strategiju razvoja turističke destinacije i hotelskoga poduzeća.

Uspješne organizacije¹ anticipiraju budućnost i na taj način upravljaju promjenama. Sastavni dio procesa promjena je razvoj. Termin razvoj ne podrazumijeva samo ekonomski razvoj već i razvoj intelektualnoga kapitala i društvene zajednice u cjelini. Razvoj iziskuje, neovisno na kojoj ga razini društvenog djelovanja promatramo, koordiniran i sustavno usmjeren pristup. Razvoj je po svojoj paradigmi složen sustav u kojem je nužno anticipirati i uvažavati mnogobrojne čimbenike koji su međusobno zavisni. Razvoj ima svoje zakonitosti. Prema tome, „razvoj je globalan, događa se na svim područjima čovjekovih djelatnosti, on je globalan, ali ne i jednoobrazan i društveno neutralan, aktivno je vođen (upravljan) proces koji se usmjerava koristeći se zakonitostima ekonomskog i uopće društvenog razvitka.“² Proces

¹ Pojam organizacija definiramo kao “svjesno udruživanje ljudi kojima je cilj da odgovarajućim sredstvima ispune određene zadatke s najmanjim mogućim naporom na bilo kojem području rada i života.” (natuknica *organizacija*, Ekonomski leksikon, Leksikografski zavod “Miroslav Krleža” i Masmedia, Zagreb, 1995.). U nastavku izlaganja istraživanja koristit će se institucionalni pojam definiranja organizacije kao vrstu strukture odnosno oznaku institucije/subjekta određene vrste, što u ovom istraživanju za nositelja razvoja turističke destinacije podrazumijeva destinacijsku menadžment organizaciju, odnosno hotelsko poduzeće kao organizaciju unutar turističke destinacije tj. pravnu osobu sa svrhom obavljanja ugostiteljsko-hotelijske djelatnosti.

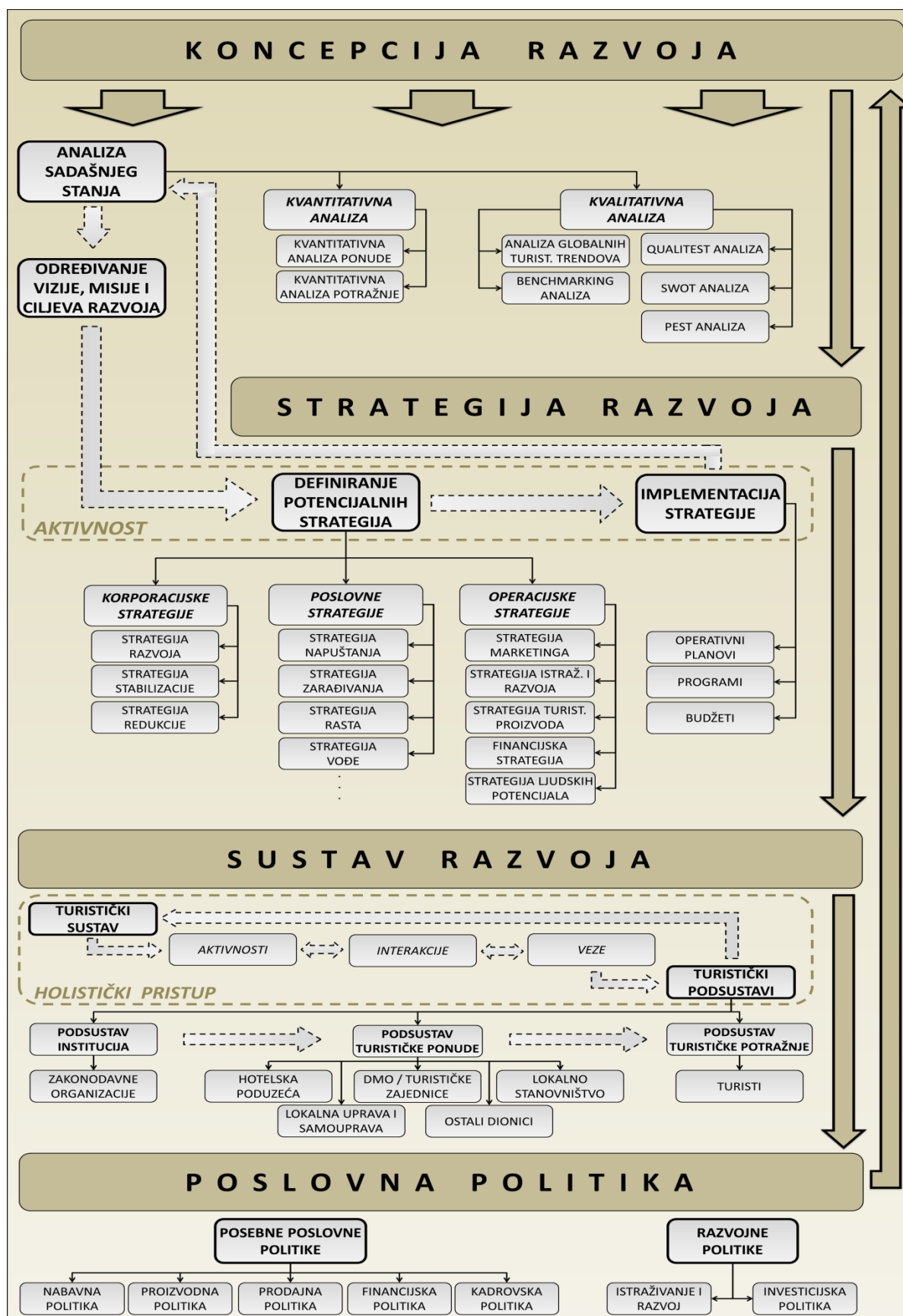
² Dulčić, A.: *Turizam – načela razvoja i praksa*, Institut za turizam, Zagreb, 1991., str. 84.

razvoja određen je transformacijama koje se odražavaju na svim nivoima organizacija te je prvenstveno uvjetovan sve većim i zahtjevnijim čovjekovim potrebama, a što je osobito značajno za razvoj u turizmu. Turizam je jedan od osnovnih ekonomskih fenomena suvremenog društva te kao takav postaje važan element razvoja mnogih zemalja. Razvoj u turizmu nije rezultat spontanosti, naprotiv, razvoj iziskuje ogromne napore menadžera pojedinaca, dionika i cjelokupnog turističkoga sustava. Samo sustavan razvoj u turizmu rezultira blagostanjem i napretkom jer u suprotnom slijedi stagnacija, zaostajanje i u konačnici gubitak konkurentnosti. Goeldner i Ritchie naglašavaju da razvoj turizma treba težiti prema: „pružanju okvira za podizanje životnog standarda stanovnika, razvoju infrastrukture i pružanju rekreacijskih sadržaja za turiste i lokalno stanovništvo, uspostavljanju programa razvoja u skladu s kulturnom, društvenom i gospodarskom filozofijom vladajućih struktura i lokalnog stanovništva te optimiziranju zadovoljstva turista“³. Razvoj se temelji na „kvalitativnom oplemenjivanju poslovanja za razliku od rasta koji se temelji na povećanju kvantitativnih pokazatelja“⁴. Dakle, razvoj ne poistovjećujemo s rastom. Rast je komponenta koja podrazumijeva kvantitativne promjene koje nastaju povećanjem obima turističkih usluga tijekom određenog razdoblja, a mogu se mjeriti različitim pokazateljima: povećanjem broja dolazaka turista, broja noćenja, povećanje broja kapaciteta za smještaj, povećanje prihoda, dobiti i sl. Rast je, prema tome, povezan s postojećim aktivnostima, za razliku od razvoja koji je uvjetovan implementacijom novih aktivnosti. Razvoj podrazumijeva novo stanje, skup strukturnih, funkcionalnih odnosno kvalitativnih promjena u okviru turističkoga sustava. Razvoj označava promjene nastale kroz povećanje kvalitete hotelskih objekata, restorana, selektivnih oblika turizma, odnosno povećanje kvalitete integriranog turističkoga proizvoda. Rast turističkoga prihoda ne mora ujedno značiti da dogodio i razvoj. Rast prihoda kao kvantitativnog pokazatelja moramo povezivati s primjerice smanjivanjem troškova poslovanja što u konačnici rezultira povećanjem dobiti kao preduvjeta za ulaganje u povećanje kvalitete, a time i ostvarivanje razvoja. Proces turističkoga razvoja na strani potražnje prvenstveno pokreću turističke potrebe kao zahtjeva potencijalnih turista za turističkim uslugama u cilju postizanja zadovoljstva turista odnosno zadovoljavanja željene razine blagostanja.

Razvoj turizma je kompleksan i višedimenzionalan, obuhvaća promjene u eksternoj, ali i internoj okolini u cilju stvaranja blagostanja koje se želi dostići u sadašnjosti i budućnosti. Kontinuirana je i pozitivna promjena u ekonomskim, socijalnim, političkim i kulturnim dimenzijama, čiji je ishod ovisan o znanju i razini intelektualnoga kapitala kao pokretača razvoja odnosno o menadžerima i društvu kao sustavu. Temeljna poluga za osiguranje razvoja u budućnosti je model koncepcije razvoja prikazan na slici 1.

³ Goeldner C. R., Ritchie J. R. B.: *Tourism: principles, practices, philosophies*, John Wiley & Sons, New Jersey, 2003., str. 449.

⁴ Stipanović, C.: *Koncepcija i strategija razvoja u turizmu – Sustav i poslovna politika*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Opatija, 2006., str. 26.



Slika 1: Model koncepcije razvoja

Izvor: Prijedlog autora prema: Stipanović, C.: *Koncepcija i strategija razvoja u turizmu – Sustav i poslovna politika*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Opatija, 2006.

Model koncepcije razvoja je kontinuiran i dinamičan model koji u uvjetima dinamike turističkoga tržišta ne poznaje stagnaciju već teži napredovanju i razvoju. Model koncepcije razvoja predstavlja „permanentnu aktivnost u cilju optimalizacije poslovanja i ostvarenja konkurentnosti na turbulentnom turističkom tržištu, a čiji uspjeh ovisi o interakciji i sinergiji svih elemenata“⁵. U okviru teorijskog dijela istraživanja, autor pristupa istraživanju modela koncepcije razvoja na dvije razine, *razini turističke destinacije* i *razini hotelskoga poduzeća u destinaciji*, (poglavlje 1., 2. i 3.), a što se i dalje nastavlja kroz aplikativni dio istraživanja (poglavlje 4., 5. i 6.). Shodno navedenom, u nastavku definiraju se odrednice turističke destinacije i hotelskoga poduzeća kao polazišta primjene modela koncepcije razvoja.

Turistička destinacija je složeni sustav za koju Vodeb navodi da je „karakterizira stohastičnost, dinamičnost, otvorenost, usklađenost i struktura“⁶. Magaš pristupa definiranju turističke destinacije s drugog stajališta, kao „optimalne kombinacije fiksnih i varijabilnih čimbenika te mogućnosti turističkoga djelovanja u skladu s preferencijama tržišta, neovisno o administrativnim granicama“⁷. U okvirima ovog istraživanja, turističku destinaciju definiramo kao sustav s prostorno-vremenskom strukturom unutar koje se uz potporu destinacijskog menadžmenta temeljenog na znanju i suvremenim strateškim trendovima kreira koncepcija i strategija razvoja destinacije u cilju stvaranja koristi za sve dionike destinacije. Turističku destinaciju kao sustav u ovom istraživanju promatramo sa stajališta *turista, lokalnog stanovništva* i *destinacijskog menadžmenta*. *Sa stajališta turista*, turistička destinacija je integrirani prostor s heterogenim resursima koji omogućavaju turistima stvaranje jedinstvenog doživljaja, uzbuđenje, zabavu, učenje i sudjelovanje u različitim aktivnostima. *Sa stajališta lokalnog stanovništva*, turističku destinaciju u suvremenim uvjetima definiramo kao prostor na kojem se neovisno o turističkim kretanjima održava lokalna ambijentalnost, čuva kulturni identitet, ostvaruju pozitivni efekti i omogućuje kvalitetan život lokalnom stanovništvu danas i generacijama u budućnosti. Turističku destinaciju *sa stajališta destinacijskog menadžmenta* definiramo kao složeni sustav koji, uz potporu intelektualnoga kapitala i upravljanja znanjem, nudi mogućnost valorizacije turističkih resursa u cilju stvaranja prepoznatljivosti turističkoga proizvoda koji zadovoljava turističke potrebe, kako bi se time generirale ekonomske koristi za dionike unutar turističke destinacije. Turističku destinaciju promatramo s različitih stajališta jer je na takav način omogućeno stvaranje imidža koji je usmjeren na sve dionike, a ne samo na turiste, što je i jedan od zadataka destinacijskog menadžmenta.

Hotelsko poduzeće definiramo kao „pravnu osobu koja obavlja ugostiteljsko-hotelijsku djelatnost, na tržištu, radi stjecanja profita i realizacije vlastitih postavljenih ciljeva“⁸. Hotelsko poduzeće u ovom istraživanju ne promatra se kao samostalni objekt – hotel, već kao skup objekata za smještaj i prehranu koji na čelu s upravom, pod poznatim ili manje poznatim brendom, čine skladnu cjelinu. Hotelsko poduzeće ne može se razumjeti bez poznavanja njegove međuzavisnosti s turističkim sustavom i znanstveno tehnološkim razvojem. Budući da se u ovo istraživanje temelji na holističkom pristupu, hotelsko poduzeće je otvoreni,

⁵ Ibidem, str. 23.

⁶ Vodeb, K.: *Turistična destinacija: sodobna obravnava koncepta*, Založba Univerze na Primorskem, Koper, 2014., str. 56-57.

⁷ Magaš, D.: *Management turističke organizacije i destinacije*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Adamić, Opatija, 2003., str. 25-26.

⁸ Cerović, Z.: *Hotelski menadžment*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 2003., str. 105.

dinamički, organizacijski, stohastički i poslovni sustav kojeg čine podsustavi istraživanja i razvoja, ljudskih resursa, nabave, proizvodnje, prodaje, marketinga, i financija čijim se međusobnim utjecajem ostvaruju rezultati veći od zbroja rezultata pojedinačno promatranih podsustava.

Model koncepcije razvoja, u okviru ovog istraživanja, primijenit će se na turističku destinaciju i hotelsko poduzeće. Četiri su osnovna elementa modela koncepcije razvoja: *koncepcija razvoja, strategija razvoja, sustav razvoja poslovanja i poslovna politika i razvojna politika.*

1.2. Koncepcija razvoja

Koncepcija razvoja je dokument temeljem kojeg su određeni ostali elementi modela tj. „skup pravila i principa o kojima ovisi izbor strategije kao dinamičke discipline, sustava i poslovne politike kojima se ostvaruju ciljevi i misija poduzeća“⁹.

Koncepciju razvoja u suvremenoj ekonomskoj znanosti, izučavalo je više znanstvenika. Lang usko povezuje koncepciju razvoja s donošenjem odluka navodeći da je koncepcija razvoja „temelj za uočavanje dugoročnog učinka odluka koje se odnose na kretanja u kratkom i srednjem roku... u istom svojstvu ona se koristi pri izboru aktivnosti kojima se želi ostvariti odluke s dugoročnim učinkom“¹⁰. Lang, kao i Stipanović ističe važnost analize sadašnjega stanja kao prvog koraka u formiranju koncepcije razvoja. Dulčić ne povezuje koncepciju razvoja samo s dugoročnim, nego smatra da se koncepcijom razvoja postavljaju i operativni ciljevi: „koncepcija razvoja je razvojni okvir unutar kojega se odigrava proces razvoja turizma i unutar kojega je moguće postavljati strateške i operativne razvojne ciljeve, odnosno razvijati strategiju i politiku za njihovo postignuće“¹¹. Važno je naglasiti da Dulčić u istom izvoru izričito definira da koncepcija razvoja nije plan koji ostvaruju nositelji razvoja, već da je koncepcija razvoja turizma projekt ili buduće stanje koje treba dostići spletom ciljeva i konkretnih uvjeta koji svojim parametrima determiniraju razvojno okruženje i tako određuju smjer i doseg akcija koje poduzimaju nositelji razvoja. Isto tako, Dulčić uz koncepciju vezuje pojam strategije koju naziva programom odnosno dokumentom, za razliku od Kulića i Stipanovića¹² koji zastupaju stajalište o strategiji kao aktivnosti, a koncepciji kao dokumentu. Koncepciju turističkoga razvoja Vukonić i Keča¹³ definiraju na globalnoj razini kao misaono proces u kojem se određuje vizija budućeg razvoja, slažu se da se radi o kvalitativnom razvojnom opredjeljenju te navode da je vizija utemeljena na dugotrajnim istraživanjima i analizama. Ako je koncepcija turističkoga razvoja temeljena, kako navode Vukonić i Keča, na dugotrajnim istraživanjima i analizama te znanstveno utemeljenim zaključcima, tada se od takve koncepcije očekuje da sadrži čvrste i postojeane poglede na budućnost, jasnu i

⁹ Telfer, D. J.: The Evolution of Tourism and Development Theory, u: Sharpley, R., Telfer, D.J.: *Tourism and Development, Concept and Issues*, Channel View Publications, New York, 2002., str. 22.

¹⁰ Lang, R.: *Koncepcija i strategija razvoja*, Ekonomski institut Zagreb, Zagreb, 1986., str. 202.

¹¹ Dulčić, A., Petrić L.: *Upravljanje razvojem turizma*, Mate, Zagreb, 2001., str. 237- 238.

¹² Stipanović, C.: *Koncepcija i strategija razvoja u turizmu – Sustav i poslovna politika*, Op.cit., prema: Kulić, S.: *Nužnost rekonstrukcije hrvatskog društva i države*, Zagreb, 1999., str. 60.

¹³ Vukonić, B., Keča, K.: *Turizam i razvoj: pojam, načela, postupci*, Mikrorad, Zagreb, 2001., str. 235.

nedvosmisleno viziju razvoja, da se koncepcijom usmjeri razvoj sukladno turističkim trendovima i vjerojatnih promjena u budućnosti.

Strani autori ovoj problematici pristupaju sa stajališta strateškog menadžmenta. Od dostupne literature, najbliže pojmu koncepcija se približila autorica Liedtka koja iznosi da se kroz koncepciju razvoja „postavljaju hipoteze, nastoji se doći do razumnog rješenja temeljem „ako je ovo ovako, ... onda je ono onako, promišljaju se različiti scenariji, predviđaju moguće greške koje bi se trebale izbjeći. Na takav način se efikasnije pristupa postavljanju strategije. (...) koncepcijom se pokušava zamisliti rezultat novih ideja o tome kako će budućnost izgledati i budućih promjena kao rezultata budućih događaja.“¹⁴ Hitt, Ireland i Hoskisson¹⁵ referiraju se na termin koncept, ali ga kao takvog izričito ne spominju nego kroz sam sadržaj knjige možemo zaključiti da pod konceptom teorijski obuhvaćaju sljedeće termine: strateški menadžment (vizija, misija), dionike (*stakeholdere*), proces strateškog menadžmenta, analizu okoline – eksterna analiza, analizu organizacije – internu analizu, formuliranje strategija i implementaciju strategija. Barney i Hesterly¹⁶ također koriste termin koncept kojeg predstavljaju kao proces strateškog menadžmenta koji obuhvaća misiju, ciljeve, internu i eksternu analizu, izbor strategija, implementaciju strategija te na kraju konkurentsku prednost kao rezultat procesa. Koncept strateškog menadžmenta također proučavaju Hunger i Wheelen¹⁷ navodeći da koncept obuhvaća analizu okoline, analizu organizacije, situacijsku analizu, određivanje korporativne strategije, implementaciju strategije i kontrolu. Viziju, analizu i strategiju kao tri osnovna elementa procesa strateškog menadžmenta koji čini koncepciju strateškog razvoja definiraju Ireland, Hoskisson i Hitt¹⁸. Formuliranje strategije, implementacija i evaluacija strategije prema Davidu¹⁹ jesu tri osnovna koraka koncepta strateškog menadžmenta. O konceptu i tehnikama izrade i provedbe strategije govore Thompson, Strickland i Gamble²⁰ koji svoje istraživanje baziraju na konceptu poslovnog modela poduzeća.

Obradom naprijed navedenih citata uočavamo različite pristupe koncepciji razvoja. Naime, strana literatura bazira se na pojmu strateškog menadžmenta i tek površno pristupa pojmu koncepcije razvoja, pristupa razvoju sa stajališta strateškog menadžmenta kao procesa.

Koncepcijom razvoja, kao dokumentom, organizacije svoje poslovanje nastoje uspješno prilagoditi izazovima dinamike turističkoga tržišta koja donosi rizik i neizvjesnost. U takvom okruženju važno je aktivno kreirati budućnost kroz kvalitativno oblikovanje i diversifikaciju turističkoga proizvoda temeljenog na održivom razvoju. Koncepcijom razvoja stvara se predodžba o budućnosti kojoj su podređeni ostali elementi modela, nastoji se stvoriti poznata i razumljiva budućnost, moguće i izvjesne aktivnosti te siguran nastup na turističkom tržištu.

¹⁴ Liedtka, J.: *In Defense of Strategy as Design*, u knjizi: Bettley, A., et al: *Operations Management – A Strategic Approach*, Sage, London, 2005., str. 58-75.

¹⁵ Cfr: Hitt, M. A., Ireland, R. D., Hoskisson, R.E.: *Strategic Management: Competitiveness and Globalization: Concepts and Cases*, South-Western College, Mason, 2015.

¹⁶ Cfr: Barney, J. B., Hesterly, W. S.: *Strategic Management and Competitive Advantage - Concepts*, Prentice Hall, New Jersey, 2014.

¹⁷ Cfr: Hunger, J. D., Wheelen, T. L.: *Essentials of Strategic Management*, Prentice Hall, New Jersey, 2010.

¹⁸ Cfr: Ireland, R. D., Hoskisson, R. E., Hitt, M.A.: *Understanding Business Strategy Concepts*, South-Western College, Mason, 2011.

¹⁹ Cfr: David, F. R.: *Strategic Management – concepts and cases*, Prentice Hall, New Jersey, 2011.

²⁰ Cfr: Thompson, A. A., Strickland A. J., Gamble, J. E.: *Strateški menadžment, u potrazi za konkurentskom prednošću*, Mate, Zagreb, 2008.

Koncepcija razvoja određuje viziju i misiju, strateške ciljeve, strategije, alocira resurse i pravce djelovanja, čime se omogućava anticipiranje budućnosti u uvjetima rizika i neizvjesnosti.

Smjerovi razvoja, definirani koncepcijom razvoja, nisu i ne mogu biti identični na svim razinama upravljanja turizmom. Smjerove razvoja prvenstveno određuju resursi odnosno razvojni potencijali te razina turističkoga sustava u kojem se organizacija, koja na svojoj razini određuje smjer razvoja, nalazi. Stoga je koncepcija razvoja osnova za stvaranje percepcije o budućnosti koju želimo ostvariti, a kroz analizu sadašnjega stanja shvaćamo promjene koje će u budućnosti nastupiti.

Koncepcija razvoja u turizmu odraz je sustava vrijednosti kojeg možemo definirati kao sveukupnost uvjerenja i stavova o tome što je ispravno i poželjno odnosno kao „vrijednosnu orijentaciju prema životu i prostoru“²¹ u kojem se nalazimo. Koncepciju razvoja na nivou turističke destinacije kreira destinacijski menadžment u okviru destinacijske menadžment organizacije kao nositelja razvoja turističke destinacije. Nameće se osnovni zadatak prema kojem je destinacijski menadžment dužan uključiti ključne dionike u formiranje koncepcije razvoja. Svijest dionika o pravcima razvoja ovisna je o sustavu vrijednosti kojeg posjeduju. Ukoliko ne postoji zajednički sustav vrijednosti i prevladava raskorak između vrijednosnog sustava onih dionika koji usmjeravaju turistički razvoj i onih dionika koji su uključeni u proces turističkoga razvoja, koncepcija razvoja ne može dati očekivane rezultate. S obzirom na česte okolnosti u kojima sustav vrijednosti ne podupire temelje održivog razvoja, neophodno je sustavno obrazovanje kroz različite oblike seminara, stručnih radionica, javnih rasprava, e-učenja... Poseban značaj zauzima i interna komunikacija među dionicima kako bi im se približila problematika budućeg razvoja. Pri tome treba izbjegavati pretjerivanja u predlaganim rješenjima koja su nerealna i koja u konačnici mogu naštetiti razvojnim ciljevima postavljenim unutar destinacijskih podsustava jer je koncepcija razvoja na nivou turističke destinacije temeljna odrednica formiranja koncepcije na nižoj razini koju bi dionici kao takvu trebali slijediti.

Budući da turizam utječe na lokalnu zajednicu u kojoj djeluje, participacija lokalnog stanovništva u koncepciji razvoja ključna je za postizanje održivog razvoja turističke destinacije, čime se potenciraju pozitivni, a nastoje minimizirati negativni učinci turističkoga razvoja. Mnogi autori istražuju ulogu i participaciju lokalnog stanovništva u razvoju turizma temeljem različitih teorija promjena ponašanja²² lokalnog stanovništva u turističkoj destinaciji poput teorije razumnog djelovanja (*Theory of Reasoned Action*), teorije socijalnog zastupanja

²¹ Stipanović, C.: Op.cit., str. 161.

²² Cfr: Dyer, P., Gursoy, D., Sharma B., Carter, J.: Structural modeling of resident perception of tourism and associated development on the Sunshine Coast, Australia, *Tourism Management*, Vol. 28, Issue 2, 2007., str. 409-422.; Androitis, K., Vaughan, R. D.: Urban residents' attitudes toward tourism development, *Journal of Travel Research*, Vol. 2., No. 2., 2003., str. 172-185.; Andereck, K.L., Vogt, C. A.: The relationship between residents' attitudes toward tourism and tourism development options, *Journal of Travel Research*, Vol. 39., No. 1., 2000., str. 27-36.; Latkova, P., Vogt, C.A.: Residents' attitudes toward existing and future tourism development in rural communities, *Journal of Travel Research*, Vol. 51., No. 1., 2012., str.50-67.; Nunkoo, R., Ramkissoon, H.: Power, trust, social exchange and community support, *Annals of Tourism Research*, Vol. 39, Issue 2, 2012., str. 997-1023.; Nunkoo, R., Ramkissoon, H.: Developing a community support model for tourism, *Annals of Tourism Research*, Vol. 38, Issue 3, 2011., str. 964-988.; Styliadis, D., Biran, A., Sit, J., Szivas, E. M.: Residents' support for tourism development: The role of residents' place image and perceived tourism impacts, *Tourism Management*, Vol.45., 2014., str.260-274.

(*Social Representation Theory*) i teorije socijalne razmjene (*Social Exchange Theory*). Između brojnih predloženih teorija vezanih uz istraživanje stavova lokalnog stanovništva o turističkom razvoju, značajnu prednost zauzela je teorija socijalne razmjene²³ kojom se dokazuje da je podrška lokalnog stanovništva razvoju turizma pozitivno korelirana s percepcijom pozitivnih učinaka od turizma, i suprotno, negativno korelirana s percepcijom negativnih utjecaja od turizma na turističku destinaciju. Savršena racionalnost kod lokalnog stanovništva ne postoji jer ne posjeduju sve relevantne informacije o mogućim alternativama, međutim, svjesni su nekih od mogućih alternativa koje uzimaju kao osnovu za procjenu troškova i koristi turističkoga razvoja. Istraživanja su, dakle, pokazala da lokalno stanovništvo pozitivno utječe, podupire i sudjeluje u razvoju samo ako prednosti koje donosi razvoj turizma nadmašuju njegove negativne posljedice. Istraživanja su potvrdila da se sinergijom ekonomskog, socio-kulturnog i ekološkog razvoja unaprjeđuje proces participacije lokalnoga stanovništva u razvoju turističke destinacije. Stoga, participacija lokalnoga stanovništva postaje jedan od važnih imperativa destinacijskom menadžmentu u procesu kreiranja koncepcije razvoja.

Paradigma da su ljudski kapital i znanje najvažniji resursi, dokazuje se i kroz formiranje koncepcije razvoja u kojoj glavni nositelji odluka trebaju biti eminentni i nepristrani stručnjaci koji su aktivni u turizmu destinacije kao i znanstvenici koji istražuju područje turizma, uz minimalni upliv političkog sustava unutar turističke destinacije. Nepristranost, ali i poslovna etika su temeljna načela koja bi se u okvirima koncepcije razvoja trebala poštivati. U procesu formiranja koncepcije razvoja nedopustivo je da utjecaj na donošenje odluka ovisi o kapitalnoj snazi odnosno prihodu pojedinih većih hotelskih grupacija kao dionika, u slučaju čega se zapostavljaju ostali potencijalni destinacijski resursi i dionici koji mogu utjecati na prepoznatljivost i konkurentnost turističke destinacije. Važan *input* u formiranju koncepcije razvoja je i spoznaja o socijalnom okruženju i raspoloživosti stručnog kadra za potrebe uključivanja na svim organizacijskim razinama unutar destinacijskog podsustava. Na ovakvom stupnju formiranja koncepcije razvoja u čijem je procesu donošenja zastupljen veći broj dionika, sposobnost koordinacije svih odluka privatnog i javnog sektora te postizanje neophodnog konsenzusa u korist zadovoljavanja turističkih potreba, a nadalje u korist održivog razvoja turističke destinacije postaje imperativ. Koncepcija razvoja turističke destinacije mora u osnovi biti različita odnosu na konkurentske destinacije, što donosi izvjesnu dozu rizika, ali to je jedini put da turistička destinacija bude tržišni lider, a ne tržišni sljedbenik.

Kreiranje kvalitetne koncepcije razvoja, temeljene na stručnosti i znanju, omogućuje dionicima unutar turističke destinacije:

- Donošenje smjernica razvoja i koordinacija aktivnosti u realizaciji turističkih projekata.
- Donošenje smjernica za podizanje razine znanja i intelektualnoga kapitala.
- Definiranje okvira budućih aktivnosti dionika, izbor razvojnih ciljeva i strategija kao osnove za kreiranje koncepcija razvoja unutar različitih podsustava na nižim razinama turističke destinacije.

²³ Cfr: Sofield, T. H. B., *Empowerment for Sustainable Tourism Development*, Elsevier, Oxford, 2003., str.244.

- Nedvosmisleno razumijevanje položaja turističkoga proizvoda destinacije u sadašnjosti s ciljem stvaranja željenog, prepoznatljivog i konkurentnog turističkoga proizvoda budućnosti.
- Donošenje smjernica za korištenje svih destinacijskih resursa u skladu s načelima održivog razvoja.
- Usklađenost turističke ponude s destinacijskim resursima.
- Usmjeravanje dionika u pravcu kreiranja integralnoga turističkog proizvoda temeljenog na suvremenim strateškim trendovima (poduzetničkom menadžmentu, intelektualnom kapitalu, joint marketingu, poslovnoj inteligenciji...).
- Poduzimanje aktivnosti za usklađenost razvoja na cjelokupnom prostoru turističke destinacije.
- Uključenost svih dionika u integralnu turističku ponudu s ciljem stvaranja dodane vrijednosti.

Koncepcija razvoja turističke destinacije ne donosi se samostalno, bazirajući se isključivo na destinacijski turizam, već nužno mora biti povezana s ostalim oblicima razvoja u turističkoj destinaciji i širem okruženju. Prvenstveno se mora referirati na koncepciju više razine (npr. na županijsku koncepciju razvoja turizma i nacionalnu koncepciju razvoja turizma), a zatim i na ostale koncepcije razvoja različitih djelatnosti, prometa, ekologije, arhitekture i sl.²⁴

Ovisno o realno definiranoj koncepciji razvoja, razini obuhvaćenosti elemenata destinacijskog sustava te korištenju znanstvenih spoznaja u kreiranju koncepcije, ovisit će razvoj i konkurentnost turističke destinacije odnosno razvoj ostalih dionika destinacije kao podsustava turističke destinacije, posebice hotelskih poduzeća.

Koncepcija razvoja na nivou hotelskoga poduzeća u osnovama slijedi koncepciju razvoja turističke destinacije u kojoj djeluje i zahtijeva detaljniji pristup. Suradnja s destinacijskim sustavom je imperativ za postizanje realne koncepcije razvoja hotelskoga poduzeća. Koncepciju razvoja hotelskoga poduzeća kreira menadžment hotelskoga poduzeća razmatrajući prijedloge zaposlenika koji su u direktnom kontaktu s turistom. Uvjet formiranja realne i inovirane koncepcije razvoja hotelskoga poduzeća je fleksibilnost menadžmenta, spremnost na razmjenu informacija i znanja te motivacija zaposlenih da aktivno sudjeluju u formiranju koncepcije razvoja. Jedna od važnijih odrednica je i razina kreativnosti menadžera jer koncepcija razvoja mora uključivati kreativne i nove ideje, određenu dozu mašte ali i sklonosti riziku, ona mora izaći iz svakodnevnice, ali ostati u granicama ekonomičnosti i profesionalnosti. I na razini hotelskoga poduzeća, kao i destinacije, sustav vrijednosti određuje smjer u kojem će koncepcija razvoja krenuti. Za očekivati je da je vrijednosni sustav menadžmenta hotelskoga poduzeća homogeniji nego li je to na nivou destinacije, stoga je formiranje koncepcije utoliko kvalitetnije, a i manje je uvjeta za stvaranje kompromisa. Izazov u formiranju koncepcije razvoja hotelskoga poduzeća za menadžment je utoliko veći kada u destinaciji postoji konkurentsko hotelsko poduzeće. Sposobnost je menadžmenta da sukladno koncepciji destinacije formira koncepciju hotelskoga poduzeća koja će se bitno

²⁴ Ovdje se navodi termin „koncepcija“, kojeg autor zastupa, u smislu npr. koncepcije razvoja prometa, koncepcije održivog razvoja..., iako se u praksi, prema stavu autora nepravilno, umjesto koncepcije takvi dokumenti nazivaju strategijom prometnog razvoja, strategijom održivog razvoja, strategijom razvoja grada, općine pa čak u konačnici i strategijom razvoja turističke destinacije i sl.

razlikovati od konkurencije, biti inovativnija, usklađenija, objektivnija, profesionalnija i etičnija. Konceptija koja će prepoznati društvene, ekonomske i tehnološke promjene u cilju zadovoljavanja turističkih potreba za zabavom, doživljajima, aktivnostima, uzbuđenjima, bijegom od svakodnevnice i prilagoditi se ekološki osviještenim turistima.

U uvjetima dinamičkih promjena na turističkom tržištu, konceptija razvoja hotelskoga poduzeća mora osigurati transformaciju turističkoga proizvoda temeljenog na masovnom turizmu u pravcu kreiranja prepoznatljivog, inovativnog turističkoga proizvoda namijenjenog suvremenim potrebama turista kao pojedinca. U tom smislu, ograničavajući čimbenik velikih hotelskih poduzeća su postojeći smještajni kapaciteti koji ne udovoljavaju turističkim potrebama, u koje treba investirati i koje postupno treba prilagođavati tržišnim zahtjevima. Konceptija razvoja nikako ne bi smjela proizlaziti iz postojećih resursa hotelskoga poduzeća, već menadžment uz anticipativno poimanje budućnosti mora razvijati znanje i intelektualni kapital kao resurse kojima će premostiti jaz između postojećih nekonkurentnih resursa i resursa koji osiguravaju konkurentnost u budućnosti.

Kreiranjem realne koncepcije razvoja, menadžment hotelskoga poduzeća:

- Definira okvire za buduće aktivnosti, za izbor i određivanje sustava razvojnih ciljeva i strategija vezanih uz sve razine organizacijske strukture.
- Donosi smjernice za korištenje svih resursa hotelskoga poduzeća, uvažavajući načelo održivog razvoja.
- Usmjerava menadžment i zaposlenike u pravcu kreiranja konkurentnog turističkoga proizvoda hotela temeljenog na suvremenim strateškim trendovima.
- Usklađuje razvoj na svim razinama organizacijske strukture.
- Uključuje sve zaposlenike i usmjerava poslovne procese u smjeru stvaranja konkurentnoga turističkog proizvoda s ciljem stvaranja dodane vrijednosti.
- Stvara sustav vrijednosti koji podupire kreiranje konkurentnoga turističkog proizvoda budućnosti.

Realno definirana konceptija razvoja pozitivno će se odraziti na kreiranje ostalih elemenata modela koncepcije razvoja koji će doprinijeti stvaranju zadovoljstva turista iznad njihovih očekivanja i u konačnici osigurati konkurentnost.

1.2.1. Metodologija analize sadašnjega stanja

Konceptija razvoja je dokument koji polazi od analize sadašnjega stanja (situacijske analize) kako bi se definirali ciljevi i strategije razvoja (vidi sliku 1). Metodologija analize sadašnjega stanja u okviru koncepcije razvoja obuhvaća dvije temeljne analize, kvantitativnu i kvalitativnu analizu sadašnjega stanja.

U okviru kvantitativne analize ključno je analizirati ponudu i potražnju na turističkom tržištu. Kvantitativna analiza ponude na razini turističke destinacije temeljno obuhvaća: smještajnu ponudu (hoteli, apartmani, kampovi...), strukturu smještajnih objekata prema kategorizaciji, iskorištenost smještajnih kapaciteta, broj ugostiteljskih objekata i njihovu strukturu. Na razini hotelskoga poduzeća kvantitativna analiza ponude obuhvaća: broj hotela, apartmana i kampova te broj kreveta u hotelima i apartmanima i broj mjesta u kampovima, njihovu iskorištenost i sl. Kvantitativna analiza potražnje, ovisno o razini promatranja,

obuhvaća pokazatelje turističkoga prometa, ostvarene dolaske i noćenja, prihod, strukturu turista prema zemlji porijekla, sve na razini turističke destinacije i razini hotelskoga poduzeća i sl., te prihod i profit na razini hotelskoga poduzeća.

Kvalitativna analiza ponude na razini turističke destinacije obuhvaća ocjenu svih elemenata ponude: ocjenu kvalitete smještajne i ugostiteljske ponude destinacije, ocjenu ponude događaja i atraktivnosti, ocjenu selektivnih oblika turizma i sl., dok na razini hotelskoga poduzeća obuhvaća analizu resursa hotelskoga poduzeća, kvalitetu smještajnih objekata i kampova, ugostiteljsku ponudu i ponudu događaja u okviru hotelskih objekata kao ponudu ostalih sadržaja hotela. Kvalitativna analiza obuhvaća i *benchmarking* analizu, SWOT i PEST analizu te kvalitest analizu.

Benchmarking analizom omogućuje se saznanje o sadašnjem stanju turističke destinacije i hotelskoga poduzeća u odnosu na konkurenciju u okolini te ga definiramo kao statički *benchmarking*²⁵. Polazište statičkog *benchmarkinga* u teoriji je usporedba s najboljim iz konkurencije, za razliku od analize sadašnjega stanja u kojoj nije cilj usporedba s najboljim već se turistička destinacija i hotelsko poduzeće uspoređuju s „najbližim konkurentom“²⁶ tj. najbližom turističkom destinacijom i najbližim hotelskim poduzećem koje karakteriziraju slični resursi i koji obuhvaćaju isti ili sličan ciljni segment. Na taj način određuju se prednosti i nedostaci u cilju unaprjeđenja vlastitog poslovanja i povećanja stupnja zadovoljstva turista. Postoje različiti pristupi i kriteriji podjele *benchmarkinga*, od kojih je najznačajnija podjela na interni (usporedba među funkcijskim odjelima) i eksterni *benchmarking* (usporedba s konkurencijom). *Benchmarking* kao predmet usporedbe odnosi se na četiri temeljne odrednice:²⁷ *benchmarking* procesa, *benchmarking* proizvoda, *benchmarking* strategije i *benchmarking* performansi (primjena metoda, prakse, edukacijskih programa...).

Qualitest, test kvalitete, omogućuje mjerenje i ocjenjivanje zadovoljstva dionika turističke destinacije kvalitetom destinacije i turističkoga proizvoda kojeg destinacija generira. Koncept qualitesta definiran je kroz dvije glavne skupine:²⁸ *kvaliteta destinacije* (sposobnost lokalne turističke destinacije, zadovoljstvo lokalnoga stanovništva, podržavanje i podrška nositelja ponude, marketing i promocija, sigurnost, kvaliteta zraka i kvaliteta okoliša...) i *kvaliteta turističkoga proizvoda* (komunikacija prije dolaska u destinaciju, dostupnost, prijevoz, smještaj, informacije, gastronomske usluge, kvaliteta vode za kupanje, vrijednost za novac...). Qualitest je usmjeren prema održivom razvoju i provodi se na tri razine: razina turista, razina menadžmenta i razina lokalnoga stanovništva. Primjenom qualitest alata, turistička destinacija ima višestruke koristi prvenstveno destinacijski menadžeri kojima je omogućeno efikasnije upravljanje destinacijskim sustavom, omogućuje kontinuirana poboljšanja za potrebe potpunog upravljanja kvalitetom te omogućuje anticipativno upravljanje turističkom destinacijom kroz pravovremeno poduzimanje aktivnosti. Na razini hotelskoga poduzeća, u

²⁵ Postoji i dinamički *benchmarking* koji omogućava kontinuirano praćenje i inoviranje turističkog proizvoda te usmjerenost prema ciljevima razvoja, ali kao takav nije predmet metodologije analize sadašnjega stanja.

²⁶ Stipanović, C.: *Koncepcija i strategija razvoja u turizmu – Sustav i poslovna politika*, Op.cit., str. 214.

²⁷ Prema: Bogetoft, P.: *Performance Benchmarking: Measuring and Managing Performance*, Springer, New York, 2012.; Siebert, G., Kempf, S., Maßalski, O.: *Benchmarking: Leitfaden für die Praxis*, Hanser Fachbuchverlag, München, 2008.

²⁸ *A manual for Evaluating the Quality Performance of Tourist Destination and Services*, European Communities, Luxembourg, 2003., str. 8.

okviru testa kvalitete, ispituju se stavovi turista, ali i stavovi menadžmenta o kvaliteti ponude, kao i stavovi o usmjerenosti prema održivom razvoju hotelskoga poduzeća.

SWOT analizom određuju se ključne snage i slabosti u internoj okolini te prilike i prijetnje u eksternoj okolini. Vrijednost SWOT analize je u određivanju navedenih četiri čimbenika koji opisuju stanje kako bi se zauzeli stavovi o aktivnostima koje u budućnosti treba poduzimati odnosno stavovi o izboru i određivanju ciljeva i strategija za njihovo ostvarenje.

PEST analizom ocjenjuju se i interpretiraju informacije prikupljene istraživanjem pravnih i/ili političkih (P), ekonomskih (E), sociokulturno-ekoloških (S) i tehnološko-znanstvenih (T) čimbenika iz okoline kako bi se detektirali ključni čimbenici, važnost čimbenika i jačina njihovog pozitivnog ili negativnog utjecaja na razvoj u budućnosti.

Ovisno o kvalitetno izrađenoj analizi sadašnjega stanja ovisi i uspješnost definiranja vizije i misije, odnosno izbor i određivanje ciljeva razvoja te definiranje potencijalnih strategija za njihovo ostvarenje. Stoga, analiza sadašnjega stanja mora biti što je moguće detaljnija, ali razumljiva, nedvojbena i jasna.

1.2.2. Sustav ciljeva razvoja

Suvremenost turističkih potreba, kao pokretača promjena, direktno se odražava na kompleksnost i fleksibilnost razvojnih ciljeva. Kompleksnost i fleksibilnost razvojnih ciljeva omogućava ostvarenje konkurentnosti i optimalni razvojni pravac na dinamičkom turističkom tržištu. U razvojne ciljeve uključujemo svrhu, viziju i misiju organizacije. Njihova povezanost je iznimno značajna zbog čega ih Hamel i Prahalad svode pod zajednički nazivnik strateške nakane („*strategic intent*“²⁹) kojom poduzeće postiže ambicioznost, poput dominacije na tržištu.

U sistematizaciji ciljeva³⁰, Stipanović vidi svrhu kao najviši cilj, a koja „predstavlja osnovnu pokretačku snagu poduzeća i vodilju njegovog poslovanja“³¹ odnosno prema Bubleu i drugima svrha „daje odgovor na pitanje zašto poduzeće postoji“³². Vizija i misija se često izjednačavaju iako između njih postoji čvrsta granica. Viziju Stipanović ističe kao „temeljni razlog postojanja poduzeća i zadovoljavanje potreba osnivača (...) predstavlja početak strateškog razmišljanja okrenutog prema budućnosti“³³. Misija je, za razliku od vizije, definirana „kupčevim potrebama koje se pokušavaju zadovoljiti, skupinama kupaca i segmentima tržišta koje želi opsluživati te sredstvima i tehnologijama koje se rabe za ugađanje kupcima“³⁴. Prema navedenom, vizija označava opseg poslovanja u budućnosti (U kojem pravcu idemo?, Što bi željeli činiti?) za razliku od misije kojom definiramo postojeći opseg poslovanja (Što moramo činiti?). Nakon određivanja svrhe, vizije i misije, menadžment

²⁹ Hamel, G., Prahalad, C. K.: *Strategic Intent*, Harvard Business Review, Boston, 2010.

³⁰ Stipanović sistematizira ciljeve po važnosti u pet osnovnih razina: 1. Vizija (misija, svrha) poduzeća, 2. Temeljni cilj poslovanja poduzeća, 3. Opći ciljevi, 4. Razvojni ciljevi i 5. Tekući ciljevi.

³¹ Stipanović, C.: *Koncepcija i strategija razvoja u turizmu – Sustav i poslovna politika*, Op.cit., str. 59.

³² Buble, M. et al: *Strateški menadžment*, Sinergija, Zagreb, 2005., str. 92.

³³ Stipanović, C.: *Koncepcija i strategija razvoja u turizmu – Sustav i poslovna politika*, Op.cit., str. 59.

³⁴ Thompson, A. A., Strickland A. J., Gamble, J. E.: Op.cit., Mate, Zagreb, 2008., str. 20.

prelazi na sljedeću razinu određivanja razvojnih ciljeva. S obzirom na istraživanje u ovom radu, u nastavku se elaborira sustav razvojnih ciljeva.

Sustav razvojnih ciljeva usmjeren je prema budućnosti, stoga ciljeve definiramo kao „željeno stanje ili rezultat koji se želi postići u određenom vremenu, a odnosi se na veličinu i vrstu poduzeća, prirodu, raznolikost područja interesa i razinu uspješnosti (...) određuju ishodište i smjer aktivnosti te predstavljaju bazu za kontrolu poslovanja i povratnu vezu (...) razvojni ciljevi određuju dugoročnu poslovnu orijentaciju i smjer djelovanja u cilju upravljanja promjenama na tržištu.“³⁵ Suvremeni menadžment pri izboru i određivanju ciljeva mora poznavati određene kriterije. Jedan od kriterija je poznavanje SMART³⁶ tehnike postavljanja ciljeva, prema kojoj ciljevi moraju biti specifični (*Specific*), mjerljivi (*Measurable*), izvedivi (*Attainable*), realni (*Realistic*) i pravovremeni (*Timely*), dok se drugi kriterij odnosi na poznavanje višedimenzionalnosti ciljeva koja obuhvaća: željene karakteristike ciljeva, željene koristi ciljeva, način donošenja, funkcije, opseg i vrijeme trajanja (tablica 1). Sve dimenzije ciljeva se međusobno isprepliću i ne možemo promatrati jednu dimenziju cilja nezavisno od njegovih ostalih dimenzija.

Tablica 1: Višedimenzionalnost ciljeva – razvrstavanje ciljeva prema različitim kriterijima

ŽELJENE KARAKTERISTIKE	ŽELJENE KORISTI	NAČIN DONOŠENJA	FUNKCIJE	OPSEG	VRIJEME TRAJANJA
Kvantitativni	Osiguravanje pravca razvoja	Međuciljevi	Ekonomski	Temeljni	Dugoročni
Kvalitativni	Stvaranje sinergije	Samostalni	Tehnološki	Opći	Kratkoročni
Mjerljivi	Utvrđivanje prioriteta	Taktički	Politički	Razvojni	
Realni	Smanjivanje neizvjesnosti	Operativni	Društveni	Tekući	
Razumljivi	Minimiziranje konflikata				
Izazovni	Stimuliranje nastojanja				
Hijerarhijski	Pomoć pri alokaciji resursa				
Dostižni	Pomoć pri dizajniranju radnih mjesta				
Održivi	Osiguravanje temelja za donošenje konzistentnih odluka				
Jedinstveni	Osiguravanje održivog razvoja				
Sukladni na svim nivoima organizacije					
Kulturološki prihvatljivi					

Izvor: Prijedlog autora prema: Stipanović, C.: *Koncepcija i strategija razvoja u turizmu – Sustavi poslovna politika*, Op.cit., str. 59-60; David, F.R.: *Strategic Management – concepts and cases*, Prentice Hall, New Jersey, 2011., str. 134; Dulčić, A.: *Turizam – načela razvoja i praksa*, Op.cit., str. 106-107; Mencer, I.: *Strateški Menadžment: upravljanje razvojem poduzeća*, TEB, Zagreb, 2012., str.185-188.

³⁵ Stipanović, C.: *Koncepcija i strategija razvoja u turizmu – Sustav i poslovna politika*, Op.cit., str. 58-59.

³⁶ Gulati, R., Mayo, A. J., Nohria, N.: *Management: An Integrated Approach*, South-Western College Pub, Boston, 2015., str. 467.

Poznavanjem višedimenzionalnosti ciljeva doprinosi se ozbiljnosti i kvaliteti postavljenih ciljeva. Višedimenzionalnost ciljeva direktno utječe na kvalitetu i izbor strategija te su kao takvi osnova poslovnih aktivnosti stvaranja budućeg konkurentnog turističkoga proizvoda.

Svrha postavljanja ciljeva jest „pretakanje strateške vizije u točno određene ciljeve rada – rezultate i ishode koje menadžment želi ostvariti i korištenje tih ciljeva kao pomagala za praćenje napretka i uspješnosti poduzeća“³⁷. Određivanje ciljeva važno je i sa stajališta strateške kontrole. U tu se svrhu ciljevi moraju odrediti na sljedeći način:³⁸ postaviti ciljeve koji su stabilni tijekom vremena, postaviti jasne i specifične ciljeve, postaviti ciljeve koji su povezani s budućnošću, postaviti ciljeve koji su sveobuhvatni, imati iste zajedničke ciljeve, svjesno povezivati ciljeve s akcijama nužnim za njihovo ostvarenje i gledati unaprijed.

Utvrđivanjem budućeg stanja, menadžeri se moraju pridržavati utvrđenog pravca kretanja jer samo na taj način mogu kontrolirati ostvarenje ciljeva. U tu svrhu je važno postaviti stabilne ciljeve. Jasnim i stabilno postavljenim ciljevima anticipiramo sliku budućeg stanja i konkurentnosti. Definirati buduće stanje na općoj razini i s time u vezi definirati nerazumljive ciljeve znači da bi se pri mjerenju ostvarenja takvih ciljeva moglo zaključiti da je ostvareno ono što je i u početku zamišljeno, a što bi moglo postati „alibi“ za menadžere i kao takvo dovoditi do stagnacije i zaostajanja u razvoju. Postavljene ciljeve menadžeri moraju vezivati uz buduće stanje okoline i tržišta na kojem konkuriraju. Slika budućeg stanja mora menadžerima pružiti dovoljno informacija kako bi buduće stanje bilo odraz postavljenih ciljeva. Sveobuhvatnost i višedimenzionalnost ciljeva je imperativ upravljanja. Sveobuhvatni i višedimenzionalni ciljevi su jedinstveni, dio su sustava i međusobno su povezani u funkciji kreiranja uspješne budućnosti. Sustav razvojnih ciljeva u okviru ovog istraživanja promatramo na dvije razine: *razinu turističke destinacije i razinu hotelskoga poduzeća*.

Uspješnost koncepcije i strategije razvoja turističke destinacije ovisi o jedinstvenom praćenju i ostvarivanju zajedničkih, a ne pojedinačnih ciljeva dionika. U tom smislu, na oblikovanje ciljeva na *razini turističke destinacije* utječu dionici koji su interesno vezani uz ostvarenje profita (npr. hotelska poduzeća, turističke agencije, investitori...), nevladine organizacije i lokalno stanovništvo, političke strukture primarno vezane uz ostvarenje ciljeva vlasti i svakako najznačajniji turisti sa svojim interesima i potrebama. Destinacijski menadžment mora uključiti dionike, lokalno stanovništvo i turiste u definiranju ciljeva, vodeći računa o njihovim vizijama i očekivanjima. Zanimarivanje dionika dovodi do stvaranja različitih ciljeva koji neće rezultirati željenim budućim stanjem. Sposobnost anticipiranja budućnosti treba biti ključni vodič za izbor aktivnosti za ostvarenje postavljenih ciljeva na način da se stvori veza između sadašnjega stanja i željenog budućega stanja turističke destinacije. Menadžeri turističke destinacije moraju imati sposobnost gledanja unaprijed odnosno sposobnost da kroz analizu sadašnjega stanja definiraju ciljeve, a zatim i strategije za dostizanje konkurentnosti u budućnosti.

Namjeravano buduće stanje turističkoga proizvoda destinacije mora se razlikovati od turističkoga proizvoda konkurencije i mora prepoznati buduće potrebe turista. Ako postavljeni ciljevi na razini turističke destinacije nisu jedinstveni, već se oni postavljaju u obliku željene profitne stope ili stope rasta, to znači da destinacijski menadžment igra po pravilima

³⁷ Thompson, A. A., Strickland A. J., Gamble, J. E.: Op.cit., str. 26-27.

³⁸ Stacey, R. D.: *Strateški menadžment i organizacijska dinamika*, Mate, Zagreb, 1993., str.277-278.

konkurencije, a da su tek apsolutne vrijednosti različite. Stoga razvojni ciljevi trebaju biti jedinstveni na način da su usmjereni u jednu zajedničku točku budućeg stanja turističkoga proizvoda diferenciranog u odnosu na konkurenciju, pri čemu profitnu stopu ne treba zanemarivati. Kad destinacijski menadžment utvrdi razvojne ciljeve, proces donošenja ciljeva spušta se na podsustav dionika čime se iskorištava destinacijski potencijal, odnosno do potpunog izražaja dolazi iskoristivost znanja i intelektualnoga kapitala turističke destinacije kao sustava, čineći tako važan iskorak u odnosu na konkurentne turističke destinacije.

Višedimenzionalnost i sveobuhvatnost ciljeva osobito je važna u destinacijskom menadžmentu jer obuhvaća destinacijski sustav kojeg karakterizira velik broj dionika s drugačijim potrebama i vrijednosnim stavovima. Destinacijski menadžment kao nositelj razvoja turističke destinacije ima važnu ulogu u uravnoteženju različitih očekivanja dionika. Struktura moći među dionicima nije jednaka. U okviru destinacijskog menadžmenta logično je grupirati dionike shodno njihovoj moći, odnosno procijeniti dionike koji su sposobni pokrenuti promjene i one koji to nisu u mogućnosti, jer oni koji se ne mijenjaju, odumiru. Dionici koji su sposobni sudjelovati i pokrenuti promjene sukladno postavljenim ciljevima, trebaju utoliko više biti uključeni i biti konzultirani kroz sam proces donošenja ciljeva i ključnih odluka. Pri tome, važno je minimalizirati sukob između dionika koji imaju moć i onih koji tu moć nemaju. Destinacijski menadžment mora upravljati postavljanjem ciljeva jer je to kontinuirani proces unutar kojeg se ciljevi moraju, sukladno dinamici turističkoga tržišta, stalno nadograđivati. Uspješnost destinacijskoga menadžmenta kao top menadžmenta turističke destinacije je u mogućnosti sagledavanja pravca koncepcije razvoja i njoj pripadajućih ciljeva koje treba sustavnom komunikacijom i pregovorima predočiti dionicima kako bi se maksimalno uravnotežila njihova vizija i vrijednosni stavovi. Ključ uspješnosti turističke destinacije je u njezinoj organizaciji temeljenoj na destinacijskoj menadžment organizaciji kao temelju za pokretanje koncepcije razvoja kojom će se odrediti ciljevi razvoja i osigurati sigurna i konkurentna budućnost.

Ciljevi turističke destinacije početna su točka oblikovanja ciljeva razvoja *na razini hotelskoga poduzeća*. Menadžment hotelskoga poduzeća mora u osnovi slijediti ciljeve turističke destinacije, posebno vezane uz kreiranje turističkoga proizvoda, ali ključno je da svojim proaktivnim djelovanjem ostvaruje nove ciljeve. Kako bi se stvorila prepoznatljivost turističke destinacije i gradio imidž, ciljevi vezani uz kreiranje turističkoga proizvoda hotelskoga poduzeća moraju biti vezani uz ciljeve vezane uz kreiranje integralnog turističkoga proizvoda destinacije. Takva suradnja moguća je samo pod uvjetom da je izgrađen destinacijski sustav ciljeva temeljen na menadžmentu znanja, intelektualnom kapitalu i sustavu vrijednosti koji će to potencirati i podržavati. Uslijed dinamike turističkoga tržišta i sve većih zahtjeva turista, koji postaju educiraniji i informiraniji, suradnja menadžmenta hotelskoga poduzeća i destinacijske menadžment organizacije u procesu oblikovanja ciljeva postaje imperativ budućeg razvoja, omogućuje približavanje potrebama i povećanju zadovoljstva suvremenog turista te osigurava konkurentsku prednost.

U procesu oblikovanja ciljeva razvoja, hotelsko poduzeće mora voditi računa o internim dionicima (zaposlenici, dioničari...) i eksternim dionicima (turisti, dobavljači, lokalna i regionalna samouprava, lokalno stanovništvo, nevladine udruge...). Zanemarivanje njihovih interesa pri oblikovanju ciljeva čini potencijalnu opasnost u ostvarenju profita. Stoga, turisti mogu odabrati drugi smještajni objekt u kojem će boraviti, okrenuti se konkurentnom

turističkom proizvodu čiji menadžment oblikuje ciljeve koji više odgovaraju željama turista, turističkom proizvodu koji će osigurati jedinstveni doživljaj, uzbuđenje, zabavu i bijeg od svakodnevnice. S druge strane, kvalitetni zaposlenici mogu otići u konkurentno hotelsko poduzeće, ključni dioničari mogu prodati svoje udjele, sindikati prosvjedovati, itd. Interesi, odnosno ciljevi dionika su veoma različiti i treba ih uvažavati prilikom oblikovanja ciljeva, vlasnici traže profit, turisti konkurentan i kvalitetan turistički proizvod, zaposlenici plaću, dobavljači redovito plaćanje, banke traže kreditnu sposobnost i uredno vraćanje kredita, lokalno stanovništvo očekuje doprinos zajednici, a lokalna samouprava i država poštivanje zakona i plaćanje poreza. Osim toga i među istom grupom dionika postoje različiti interesi. Konačno, i ciljevi menadžmenta mogu se razlikovati od ciljeva dionika kao što i pojedini funkcijski odjel unutar organizacije može imati svoje ciljeve koji se ne slažu s ciljevima top menadžmenta. Menadžment hotelskoga poduzeća ima težak zadatak da oblikovanjem ciljeva udovolji interesima svih dionika. Udovoljiti svim interesima je nemoguće, stoga se ciljevi podređuju najvažnijim dionicima, a s ostalima je potreban kompromis. U tom kontekstu, u procesu oblikovanja razvojnih ciljeva menadžment hotelskoga poduzeća može primijeniti trobilančni pristup (TBL – *triple bottom line: planet, people, profit*³⁹) koji obuhvaća tri osnovna elementa: *ekologiju, društvenu odgovornost i dobit*. Problem koji se nameće je što je menadžment hotelskoga poduzeća, često pod pritiskom vlasnika, prvenstveno orijentiran prema profitu, a gotovo zanemaruje ostala dva elementa. Ovim pristupom, menadžment hotelskoga poduzeća trebao bi nadograditi cilj stvaranja profitabilnosti, s društvenim i ekološkim ciljevima, stvarajući time sinergiju i pozitivan stav na strani dionika. Korištenjem trobilančnog pristupa, menadžeri hotelskoga poduzeća koncepciju razvoja temelje na ekopoduzetništvu, odnosno postaju ekopoduzetnici (*ecopreneurship, ecopreneurs*⁴⁰), čime doprinose održivom razvoju odnosno zelenom turizmu, jer „TBL predstavlja tri stupa održivog i odgovornog razvoja“⁴¹. TBL je „okvir za donošenje odluka kojima se postiže održivi razvoj, interno i eksterno usmjeren, interno predstavlja alat za upravljanje, a eksterno alat za izvještavanje“⁴². Koristi primjene TBL pristupa za hotelsko poduzeće su višestruke:⁴³ bolji financijski rezultati kroz smanjenje operativnih troškova (detektiranje aktivnosti koji dovode do rasipanja energije), niži troškovi usklađivanja poslovanja sa zakonima, smanjenje fluktuacije zaposlenika (pružanje mogućnosti zapošljavanja lokalnoga stanovništva), olakšan pristup kapitalu, kvalitetnije pozicioniranje na turističkom tržištu (TBL pomaže u stvaranju novih partnerstva, privlačenju novih i rastućih turističkih tržišta, potiče postojeće turiste da postanu lojalni hotelu u kojem borave i da prenesu pozitivna iskustva), bolji odnosi s dionicima, bolje „strateško“ odlučivanje (kroz organizacijsku kulturu temeljenu na novom

³⁹ Fenton-Keane, J.: Science and nature discourse in ecotourism, u knjizi: Slocum, S., Kline, C., Holden, A.: *Scientific Tourism: Researchers as Travellers*, Routledge, New York, 2015.; Jones, P., Hillier, D., Comfort, D.: Sustainability in the global hotel industry, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 26., No. 1., 2014., str. 5-17.

⁴⁰ Gomez-Haro, S., Ferron-Vilchez, V., Torre-Ruiz J.M., Delgado-Ceballos, J.: What motivates hotel managers to become ecopreneurs: a case study on the Spanish tourism sector, str. 258-274., u knjizi: Kyro, P.: *Handbook of Entrepreneurship and Sustainable Development Research*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, 2015.

⁴¹ Mihalič, T.: Sustainable-responsible tourism discourse – Towards “responsustable” tourism, *Journal of Cleaner Production*, Vol.111, Part B, 2016., str. 461- 470.

⁴² Dwyer, L.: Triple Bottom Line Reporting as a Basis for Sustainable Tourism: Opportunities and Challenges, *Acta Turistica*, Vol. 27., No. 1., 2015., str. 33-62.

⁴³ Cfr: Ibidem.

sustavu vrijednosti, kroz poboljšano upravljanje poslovnim rizicima) stvaranje tržišne vrijednosti (upravljanje pitanjima okoliša potiče inovacije koje stvaraju tržišnu vrijednost), veće koristi za turističku destinaciju (čimbenici okoliša i društveni čimbenici važna su karika u privlačenju turista, primjena TBL-a u hotelskim poduzećima omogućuje poboljšanje života lokalnoga stanovništva). Integracijom sva tri elementa TBL-a hotelsko poduzeće razvija inovativni pristup koncepciji razvoja, time postaje odgovorno prema okruženju odnosno dionicima, a što do danas još uvijek hotelski menadžment oskudno primjenjuje.

Kako bi menadžment hotelskoga poduzeća postigao višedimenzionalnost i sveobuhvatnost ciljeva važna je redovita komunikacija na svim razinama organizacije hotelskoga poduzeća, međusobna razmjena mišljenja i prijedloga odnosno sustavan pristup postavljanju ciljeva. Na taj način, sustav oblikovanja ciljeva postaje spona vizije i misije sa strategijom, odnosno potiče aktivnost zaposlenika na svim organizacijskim razinama da vlastitim doprinosom ostvare razvojne ciljeve. Sustavnim oblikovanjem ciljeva, uvažavajući njihovu višedimenzionalnost i sveobuhvatnost, konfliktnost ciljeva svodi se na najmanju moguću mjeru.

Oblikovanje ciljeva, zavisno od interesa dionika, obuhvaća više područja unutar organizacije hotelskoga poduzeća: profitabilnost, konkurentnost, intelektualni kapital, odgovornost prema turistima, društvenu odgovornost, informatičku tehnologiju i sl. Ciljevi vezani uz profitabilnost su temeljni ciljevi zbog kojih vlasnik izabire menadžment koji će voditi hotelsko poduzeće, osim toga, profitabilnost je osnova za rast i povrat kapitala. Bez ostvarivanja profita, dugoročni opstanak hotelskoga poduzeća na tržištu je nemoguć. Ciljevi vezani uz konkurentnost hotelskoga poduzeća podrazumijevaju zauzimanje određenog tržišnog udjela, čime se indirektno ostvaruje prepoznatljivost i gradi se imidž na turističkom tržištu. Ulaganje u znanje i intelektualni kapital je u suvremenom dinamičkom okruženju imperativ, stoga je upravljanje znanjem i intelektualnim kapitalom područje unutar kojeg je nužno oblikovati ciljeve. Menadžment hotelskoga poduzeća sve je više svjesniji odgovornosti prema turistima, ali i prema društvu u kojem djeluje. Takvu odgovornost menadžment mora pokriti i odgovarajućim ciljevima u smjeru podržavanja održivog razvoja, ekološke osviještenosti, podržavanje kulturno povijesnih aktivnosti, pružanja pomoći zajednici kroz stipendije, humanitarne aktivnosti i sl. Na taj način menadžment hotelskoga poduzeća prezentira vlastiti sustav vrijednosti, približava se lokalnom stanovništvu i doprinosi stvaranju imidža. Ciljevi vezani uz tehnološki napredak kroz ulaganja u informatizaciju, poslovnu inteligenciju, CRM i sl. omogućuju hotelskom poduzeću osvajanje turističkoga tržišta na način da bude uvijek korak ispred svojih konkurenata i u konačnici ostvari profit.

Kako bi se, u uvjetima dinamike turističkoga tržišta, ciljevi u budućnosti ostvarili, potrebno je inovirati strategije za njihovo ostvarenje.

1.2.3. Inoviranje strategija razvoja

Strategija razvoja druga je karika modela koncepcije razvoja. Strategijom razvoja provodi se koncepcija razvoja kroz potencijalne operacijske strategije, a što je čini trećim dijelom koncepcije razvoja.

U suvremenom okruženju kojeg karakteriziraju dinamičke promjene, inoviranje strategija postaje imperativ. Menadžment je zato prisiljen kreirati nove ili modificirati postojeće turističke proizvode, a kako bi u tome bio uspješan, mora odrediti odgovarajuće ciljeve i sukladno njima inovirati strategije. Postojeće strategije ne doprinose razvoju, nužno ih je inovirati i tako se prilagođavati turističkom tržištu. Inovirati strategije znači primijeniti nove i poboljšane strategije te ih prilagoditi ostvarenju ciljeva na način da se uz minimalne resurse zadovolje potrebe turističkoga tržišta. Za inoviranje strategija razvoja presudnu ulogu ima znanje, intelektualni kapital, prihvaćanje promjena i novi sustav vrijednosti, ali i kreativnost menadžera pri čemu je presudna uloga strateškog promišljanja (*strategic thinking*) koje se temelji na pet obilježja⁴⁴: sposobnosti imaginacije tj. maštovitost, širini perspektive, sposobnosti upravljanja mnoštvom kontradiktornih i nepotpunih informacija, vladanje situacijama koje nisu pod kontrolom i željom za pobjeđivanjem. U cilju inoviranja strategija razvoja, menadžment mora uočavati promjene na turističkom tržištu i kritički ih propitivati kako bi dobile smisao pa zaključujemo da je inoviranje strategija primarno rezultat kognitivne vještine menadžera.

U nastavku se elaborira strategija razvoja kao druga karika modela koncepcije razvoja.

1.3. Strategija razvoja

Za upravljanje razvojem na svim razinama turističkoga sustava nemoguće je upravljati bez posebno razvijene strategije razvoja, sastavnoga dijela modela koncepcije razvoja.

Strategija kao karika modela koncepcije razvoja definira „kako se prilagoditi promjenjivim uvjetima, kako rasporediti resurse, kako unaprijediti poslovanje, kako se pozicionirati na tržištu i definirati akcije operativnih dijelova poduzeća“⁴⁵.

Alfred Chandler, kao jedan od klasičnih autora o strategiji i začetnika istraživanja tematike strategije u knjizi „Strategija i struktura: poglavlja iz povijesti američkih industrijskih poduzeća istražuje kako strategijom rasta poduzeća prilagođavaju svoju strukturu, navodeći da je strategija „utvrđivanje osnovnih dugoročnih ciljeva poduzeća, te usvajanje pravaca aktivnosti, određivanje koncepcije i izbor resursa potrebitih za postizanje tih ciljeva“⁴⁶. Hitt, Ireland i Hoskisson⁴⁷ promatraju strategiju u dva smjera, prvi kao integritan i koordiniran skup obaveza i akcija formiranih na način da iskoriste temeljne kompetencije u cilju stjecanja konkurentske prednosti i drugi kao akcijski plan dizajniran za promicanje organizacije prema ostvarenju vizije. Thompson, Strickland i Gamble⁴⁸ navode da se strategija nekog poduzeća sastoji od niza akcija vezanih konkurentskih poteza i poslovnih pristupa kojima se menadžeri služe da bi privukli kupce i ugodili im, uspješno se natjecali, povećali poslovanje, upravljali operacijama te postigli željene ciljeve. Isti autori naglašavaju strategiju kao mješavinu „proaktivnih akcija menadžera za poboljšanje tržišne pozicije i

⁴⁴ Sloan, J.: *Learning to Think Strategically*, Routledge, New York, 2014., str. 215-230.

⁴⁵ Stipanović, C.: *Koncepcija i strategija razvoja u turizmu – Sustav i poslovna politika*, Op.cit., str. 23.

⁴⁶ Chandler, A., Jr.: *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprises*, Massachusetts Institute of Technology 1962, reprinted by Beard Books, Washington, 2003. str. 15-16.

⁴⁷ Hitt, M. A. et al., op.cit., str. 4; Ireland, R. D., Hoskisson, R.E., Hitt, M. A.: op.cit., str. 4-5.

⁴⁸ Thompson, A. A., Strickland A.J., Gamble, J. E.: Op.cit., str. 3-4.

reakcija na nepredviđena događanja i svježje tržišne uvjete⁴⁹. Prema domaćem autoru Langu, pojam strategija razvoja označava „temelj operativnog pristupa procesu dugoročnog razvoja, ali se pri tom ne uključuju operativni ciljevi (...) strategijom se biraju stopa i putanja poželjnog procesa ekonomskog razvoja i temelj je za izbor razvojne politike (...) ona nije pasivna, ona je bitni element usmjeravanja i koordiniranja dugoročnog razvoja pa se stoga naglašavaju njezin dinamički karakter i nužnost fleksibilnosti (...) na taj način se osigurava prijelaz iz početnog u poželjno stanje.“⁵⁰ Prema Menceru, strategija podrazumijeva „umjetnost upravljanja, rukovođenja i vođenja korisnih aktivnosti, dakle, aktivnosti koje su prožete osobnošću, kreativnošću, intelektualnošću i inovativnošću“⁵¹. Strategija je za Stipanovića također aktivnost, koju tako i definira: „aktivnost provođenja koncepcije u ostvarenju ciljeva poslovanja“⁵². Dulčić pristupa definiranju strategije sa stajališta dokumenta i navodi „strategija turističkoga razvoja se izrađuje i donosi kao dokument koji usmjerava razvoj posebnog područja“⁵³.

Shodno navedenom, vidljiv je različit pristup definiranju pojma strategija koristeći termine: pravci aktivnosti, skup obaveza i akcija, niz akcija, dokument, aktivnost. U okviru ovog istraživanja, autor zastupa tezu prema kojoj se koncepcija smatra dokumentom, a unutar koncepcije kao dokumenta ostvaruje se strategija kao aktivnost. Strategijom kao spletom akcija podrazumijevamo poduzimanje značajnih koraka koji vode od sadašnjega stanja prema budućem željenom stanju. Strategija razvoja te sposobnost strateškog razmišljanja u izazovima dinamike turističkoga tržišta podrazumijeva aktivnosti vezane uz uspostavu interakcija između destinacijskoga sustava i sustava hotelskih poduzeća čiji je uspjeh uvjetovan razinom i sinergijom znanja, intelektualnoga kapitala i suvremenih informacijskih tehnologija koje jačaju vezu među elementima sustava u cjelini. Vođeni modelom koncepcije razvoja, u prvom koraku važno je odrediti strategije kojima će se ostvariti strateški ciljevi. U tu svrhu menadžment mora poznavati potencijalne strategije koje je moguće predočiti njihovom klasifikacijom.

Sukladno različitim autorima različiti su inicijalni pristupi klasifikaciji potencijalnih strategija, koji se u osnovi po svojoj biti ne razlikuju previše.

Thompson, Stickland i Gamble u okviru klasifikacije stvaraju strategijsku piramidu koja ovisi o veličini poduzeća. Strategijsku piramidu određuju maksimalno četiri razine⁵⁴: *korporacijska strategija, strategije djelatnosti (poslovne strategije), strategije funkcijskih područja i operativne strategije*.

Hitt, Ireland i Hoskisson⁵⁵ pristupaju klasifikaciji strategija sa stajališta korporacija kod kojih ističu razinu *poslovnih strategija* unutar koje razlikuju strategiju troškovnog vodstva, strategiju diferencijacije, strategiju fokusiranja, strategije poslovnih spajanja te strategije vezane uz međunarodno poslovanje.

⁴⁹ Ibidem, p. 8.

⁵⁰ Lang, R.: Op.cit., str. 211.

⁵¹ Mencer, I.: *Strateški menadžment, Upravljanje razvojem poduzeća*, TEB Poslovno savjetovanje, Zagreb, 2012., str. 107.

⁵² Stipanović, C.: *Koncepcija i strategija razvoja u turizmu – Sustav i poslovna politika*, Op.cit. str. 22.

⁵³ Dulčić, A., Petrić, L.: Op.cit., str. 275.

⁵⁴ Thompson, A. A., Strickland A. J., Gamble, J. E.: Op.cit., str. 34-36.

⁵⁵ Hitt, M. A., Ireland, R. D., Hoskisson, R.E.: *Strategic Management: Competitiveness and Globalization: Concepts and Cases*, South-Western College, Mason, 2015.

David⁵⁶ klasificira strategije kroz jedanaest aktivnosti, raspoređenih u četiri osnovne grupe: *strategije integracije, intenzivne strategije, strategija diversifikacije (bliska diversifikacija i udaljena diversifikacija), defenzivne strategije (smanjivanje troškova, izostanak investiranja i likvidacija).*

Prema Bubleu⁵⁷ i Stipanoviću⁵⁸ potencijalne strategije klasificiraju se kroz tri razine: *cjelovita (korporacijska) strategija, poslovne (kompetitivne) strategije i operacijske (funkcijske) strategije. Cjelovita (korporacijska) strategija* u skladu je s prioritetima, naglašava cjelinu i resurse turističke destinacije i hotelskoga poduzeća, a s obzirom na smjer razvoja dijeli se na:

- *Strategije razvoja* (Temelje se na razvoju kao prirodnom strateškom izboru turističke destinacije i hotelskoga poduzeća, a razlikuju se: strategija obrade tržišta, razvoja tržišta, razvoja proizvoda, ograničene produktno tržišne diversifikacije, razvoja tehnološke podstrukture, ograničene tržišno tehnološke diversifikacije, ograničene produktno tehnološke diversifikacije i potpune diversifikacije.)
- *Strategije stabilizacije* (Obuhvaćaju strategiju očuvanja stanja i strategiju konsolidacije.)
- *Strategije redukcije* (Označavaju smanjenje opsega poslovne djelatnosti ili likvidaciju pojedinih poslovnih područja.)

Poslovne (kompetitivne) strategije obuhvaćaju interakciju poslovnih područja kao temelja konkurentske prednosti, a razlikuje sljedeće strategije: *strategija napuštanja, strategija opreznog napredovanja, strategija povlačenja, strategija zarađivanja, strategija rasta, strategija dupliranja ili odbacivanja, strategija dinamičnog i intenzivnog pokušaja, i strategiju vođe.*

Operacijske strategije (strategija funkcijskih područja / funkcijske strategije) podrazumijevaju aktivnosti koje svaki operativni nivo organizacije mora ostvariti u cilju ostvarenja cjelovite strategije. U okviru ove strategije razlikujemo pet ključnih operacijskih strategija: *strategija marketinga* (unutar koje se razlikuju: *strategija segmentacije, strategija pozicioniranja i strategija marketing mixa*), *strategija istraživanja i razvoja, strategija turističkoga proizvoda, financijska strategija, strategija ljudskih resursa (potencijala).* Unutar navedenih pet operacijskih strategija menadžment razvija posebne strategije u funkciji ostvarenja dugoročnih ciljeva, čime postaju osnovna potpora cjelovitoj strategiji turističke destinacije i hotelskoga poduzeća.

Preduvjet formuliranja i izbora strategija koje će u budućnosti dati maksimalne mogućnosti je definiranje matrica kojima se određuju željene strategije, a koje se razlikuju od matrica koje služe za analizu sadašnjega stanja. U najznačajnije matrice kojima određujemo željene strategije ubrajamo SPACE matricu, Portfolio matricu rasta i tržišnog udjela (BCG matrica), Portfolio matricu privlačnosti i poslovne snage (GE matrica), Portfolio matricu životnog ciklusa i konkurentskog položaja (ADL matrica), Portfolio matricu politike strateškog usmjerenja (DPM matrica).

⁵⁶ David, F. R.: *Strategic Management – concepts and cases*, Prentice Hall, New Jersey, 2011., str. 137-150.

⁵⁷ Buble, M. et al: *Strateški menadžment*, Sinergija, Zagreb, 2005., str. 109-151., 167-168.

⁵⁸ Stipanović, C.: *Koncepcija i strategija razvoja u turizmu – Sustav i poslovna politika*, Op.cit., str. 106-107.

Analizom literature uočavaju se različite podjele strategija unutar određenih segmenata u poslovanju. Utjecajem dinamike turističkoga tržišta i suvremenih strateških trendova na turističku destinaciju i hotelsko poduzeće do izražaja dolazi stručnost i kreativnost destinacijskih menadžera i menadžera hotelskoga poduzeća u kreiranju novih strategija kao odgovora na promjene koje donosi turističko tržište. Strategiju razvoja, kao drugu kariku modela koncepcije razvoja, u ovom istraživanju promatramo na razini turističke destinacije i razini hotelskoga poduzeća.

Provođenje strategije razvoja, na *razini turističke destinacije*, bit će toliko uspješnije koliko je menadžment sposoban analizirati interno i eksterno okruženje, strateški razmišljati i prepoznati destinacijski sustav u kojem djeluje kako bi održao dugoročnu stabilnost i konkurentnost. U okvirima formiranja operacijskih strategija, posebice strategije marketinga i strategije turističkoga proizvoda, suradnja destinacijskoga menadžmenta i dionika je neupitna te iziskuje kontinuiranu suradnju i komunikaciju jer se radi o kreiranju integralnoga, inovativnoga, originalnoga i prepoznatljivoga turističkog proizvoda. U okviru financijske strategije i strategije ljudskih potencijala koje su većim dijelom vezane uz destinacijsku menadžment organizaciju, destinacijski menadžment ima više prostora u donošenju samostalnih odluka koje se većinom odnose na samu organizaciju, a tek u manjem dijelu na dionike.

Destinacijski menadžment, djelujući u okvirima destinacijske menadžment organizacije, kreira strategije kao rezultat njegovih odluka i odluka dionika o tome kako će motivirati potencijalne turiste da posjete i borave u destinaciji, kako će turistička destinacija reagirati na promjene nastale uslijed dinamičnog turističkoga tržišta i kako će shodno nastalim promjenama nastupiti na turističkom tržištu. Tržišta se dovoljno razlikuju da turističkoj destinaciji ostavljaju prostor za izbor i implementaciju strategija. Turističke destinacije mogu koristiti *strategiju diversifikacije* ili *strategiju specijalizacije*. *Diversifikacijom* se opredjeljuju za konkuriranje na širokom turističkom tržištu i nude široku paletu turističkih proizvoda s orijentacijom na masovnu ponudu. *Strategijom specijalizacije* turističke destinacije nude nekoliko ili isključivo jedan selektivni oblik turističkoga proizvoda, baziraju se na personaliziranoj usluzi i dodatnim pogodnostima i svoju šansu traže u uskom segmentu tržišta potražnje. Strategija specijalizacije namijenjena je turističkim proizvodima za koje su turisti spremni uložiti dodatan napor kako bi tražili i uspoređivali turistički proizvod prilikom donošenja odluke o njegovoj kupnji odnosno korištenju.

Turistička destinacija mora definirati strategije koje se razlikuju od konkurentskih destinacija na način da ih temelje na originalnom, inovativnom turističkom proizvodu i promociji s kojim konkurentske destinacije ne mogu vlastiti turistički proizvod lako mjeriti i u tom smjeru ga razvijati. Strategija turističke destinacije mora biti moćna, a to omogućuje stručan destinacijski menadžment, koji se temelji na razvoju i upravljanju znanjem i intelektualnim kapitalom, koji povlači poteze brže od konkurencije i tako turističku destinaciju stvara prepoznatljivijom i konkurentnijom.

Dinamika turističkoga tržišta direktno utječe na destinacijski menadžment i prisiljava ga na formuliranje koncepcije u smjeru kvalitativnih promjena kao odgovora na aktualne turističke potrebe. Stvara se začarani krug na kojeg dinamično turističko tržište i dalje neprestano utječe te ga uz utjecaj suvremenih informatičkih trendova ubrzano pokreće. U tom začaranom krugu destinacijski menadžment aktivno prati tržište i shodno nastalim

promjenama mijenja strategije u smjeru inoviranja turističkoga proizvoda. Ukoliko destinacijski menadžment na vrijeme ne reagira na nastale promjene, slijedi stagnacija, a u kratkom vremenu i ubrzani pad konkurentnosti turističke destinacije.

U okvirima strategije razvoja, na *razini hotelskoga poduzeća*, menadžere karakterizira kontinuirano praćenje i analiza internog i eksternog okruženja. U skladu s tim promjenama menadžeri usmjeravaju aktivnosti unutar hotelskoga poduzeća u cilju identificiranja strategija. Ključne su aktivnosti vezane uz anticipiranje budućih promjena na turističkom tržištu i spremnost na preuzimanje rizika vezanih uz zauzimanje konkurentske tržišne pozicije. To je moguće samo uz aktivno i inovativno prilagođavanje. Inoviranje turističkoga proizvoda složen je proces, zahtijeva izniman i dugotrajan napor. Stoga, menadžment hotelskoga poduzeća može pristupiti i modifikaciji turističkoga proizvoda, jer kopirati i slijediti konkurentna hotelska poduzeća znači stagnirati odnosno u konačnici nazadovati. Strategija hotelskoga poduzeća mora slijediti strategiju turističke destinacije u dijelu kreiranja integralnoga turističkog proizvoda i njoj se prilagođavati strategijom razvoja vlastitog turističkoga proizvoda i usluge. Menadžment hotelskoga poduzeća tako stvara strategije na višoj razini koje služe kao vodilje za kreiranje strategija na nižim razinama menadžmenta i funkcijskim odjelima organizacije. Sinergijom usklađenih strategija na svim razinama destinacijskoga sustava, a zatim i na svim razinama hotelskoga poduzeća kao sustava stvoreni su preduvjeti uspješnoga razvoja.

Suvremeni menadžer hotelskoga poduzeća dužan je inovirati turistički proizvod, tražiti nove razvojne putove, ponuditi na sve zahtjevnijem turističkom tržištu bitno drugačiji, inovativniji, maštovitiji odnosno diferencirani turistički proizvod, a ne proizvod koji slijedi konkurenciju. Polazna postavka stvaranja strategija koje vode prema navedenim odrednicama turističkoga proizvoda je sposobnost menadžera da bude poduzetan, stvara i osvaja nova tržišta, prihvaća suvremene trendove, vrednuje, potiče i usmjerava znanje unutar poduzeća kao važne odrednice intelektualnoga kapitala, da anticipira potrebe turista, preispituje prilike na turističkom tržištu, uvodi inovativne turističke proizvode odnosno da traži niše unutar kojih će jačati konkurentsku sposobnost hotelskoga poduzeća. U tom smislu, hotelsko poduzeće vrijedi onoliko koliko njegove menadžere i ostale zaposlenike karakterizira sposobnost da svoje znanje sinergijski povežu kako bi kao takvo rezultiralo kreiranjem strategija koje osiguravaju konkurentni položaj hotelskoga poduzeća na turističkom tržištu.

Strategija hotelskoga poduzeća rezultat je proaktivnog djelovanja menadžmenta i vezuje se uz događaje koji se mogu predvidjeti. Postoje i događaji koji su nepredvidivi, kada dolazi do neočekivanoga preokreta na turističkom tržištu, promjena unutar političkoga ili ekonomskoga okruženja, nepredvidivih događaja u okruženju ili situacije u kojima postojeća strategija ne daje rezultate. Uslijed takvih nepredvidivih događaja dolazi do naknadnog djelovanja menadžmenta odnosno usklađivanja s novonastalim promjenama, što dokazuje da je strategija hotelskoga poduzeća kontinuiran proces. Hotelsko poduzeće unutar turističke destinacije može imati svojevrsan monopol tj. biti jedino koje nudi hotelski turistički proizvod. Najčešće unutar iste turističke destinacije postoje dva ili više hotelska poduzeća koja su konkurenti, ali zajednički sudjeluju u stvaranju integralnoga turističkog proizvoda i koncepcije razvoja turističke destinacije. Menadžment takvog hotelskoga poduzeća mora imati sposobnost kreiranja strategije kojom će utjecati na izbor i odluku potencijalnih turista da borave i koriste usluge unutar njihovih smještajnih objekata. Kako bi strategija polučila

takav rezultat, ona mora biti usklađena sa sadašnjim stanjem u internoj i eksternoj okolini, prilagođena resursima hotelskoga poduzeća, njegovim snagama i slabostima odnosno prilikama i opasnostima na turističkom tržištu. Isto tako, iako je u uvjetima promjena teško ostvariti kontinuiranu prednost, strategijom se moraju osigurati uvjeti da se konkurentsku prednost u budućnosti ostvari, ona mora biti u korelaciji s ostalim strategijama, razina rizika kojeg nosi mora bit manja u odnosu na alternativnu strategiju, mora biti fleksibilna i prilagodljiva promjenama koje nastaju u okruženju. Što je strategija hotelskoga poduzeća konceptijski bolje određena i što se ona kvalitetnije provodi, vjerojatnost ostvarenja ciljeva i postizanje konkurentnosti je utoliko veća. Kako bi se ostvarila sinergija, proces formiranja strategije mora krenuti iz top menadžmenta prema nižim razinama. Menadžeri na nižim razinama mogu kreirati dobitnu strategiju samo ako su upoznati sa strategijama na višim organizacijskim razinama. Prema tome, kreiranje i provedba strategije usko je vezana uz organizaciju hotelskoga poduzeća s ciljem pretvaranja vertikalne u horizontalnu organizacijsku strukturu te uključivanje zaposlenika u donošenje koncepcije. U uvjetima dinamike turističkoga tržišta, usmjerenje organizacije na strategiju postaje imperativ kojim je osigurano ostvarenje ciljeva. Aktivnostima menadžmenta i zaposlenika na svim organizacijskim razinama, odnosno u svim funkcijskim odjelima, njihovo koordinirano i skladno usmjerenje, timska suradnja, uz korištenje danih resursa omogućuje kvalitetnu provedbu strategije i ostvarenje ciljeva hotelskoga poduzeća. Hotelske operacije, uslijed sve izraženijih turističkih potreba i očekivanja, postaju ključne točke za identificiranje poduzetnih pojedinaca. Važnost poduzetnih pojedinaca unutar organizacije hotelskoga poduzeća, odnosno unutar pojedinih hotelskih operacija, od iznimne je važnosti za kreiranje strategije. To su predani pojedinci koji prepoznaju slabosti sustava u kojem djeluju, svakodnevno komuniciraju s turistima, prepoznaju njihove potrebe i želje. Menadžment hotelskoga poduzeća mora prepoznati takav intelektualni kapital kao važan input u kreiranju strategije, slijedom kojeg treba motivirati zaposlenike da iniciraju poboljšanja, da budu inovativni i aktivni sukreatori strategije hotelskoga poduzeća koja će doprinijeti rezultatu i na temelju koje će potencijalni turisti prepoznati hotelski objekt kao izvrstan u ispunjenju njihovih očekivanja i zadovoljavanju njihovih turističkih potreba.

Na strategiju razvoja nadovezuje se sustav razvoja poslovanja kao važne karike modela koncepcije razvoja kroz koju se provodi strategija.

1.4. Sustav razvoja poslovanja

Sustav je neizostavni dio modela koncepcije razvoja. Teoriju sustava možemo promatrati kao znanost koja se bavi proučavanjem sustava i zakonitostima koji u njima vladaju, a nastala je kao potreba pronalaska znanstvenih metoda pomoću kojih bi se na znanstveni način analizirali i rješavali problemi.

Postoje različite definicije sustava koje u osnovi sadrže osnovne komponente. Prema Panianu sustav je „svaki uređeni skup od najmanje dva elementa koji interakcijom ostvaruju neku jednostavnu ili složenu funkciju cjeline“⁵⁹. Radošević definira sustav kao „skup pojava s određenim ustrojstvom ili organizacijom koji ima neku svrhu ili razlog postojanja, (...) s tri

⁵⁹ Panian, Ž.: *Poslovna informatika za ekonomiste*, Masmedia, Zagreb, 2005., str. 19.

osnovne značajke: *elementi* koji utječu na postojanje i ponašanje sustava kao funkcionalne cjeline, *struktura* kao skup svih veza i odnosa u sustavu i *funkcija* koja je svrha postojanja sustava odnosno uloga koju sustav ima u svojoj okolini⁶⁰. Prema Bosselu sustav čini „sve što je sastavljeno od elemenata s međusobnom karakterističnom strukturom, (...) takva konfiguracija elemenata sustava dozvoljava obavljanje specifičnih funkcija u okruženju“⁶¹. Vezano uz funkcije menadžmenta, Kim iznosi da „menadžeri moraju naučiti djelovati na sustav, a ne djelovati u sustavu... moraju biti dizajneri sustava, a ne sustavni operateri“⁶². Kao dio modela koncepcije razvoja Stipanović ističe pojam sustava kao „ukupnost aktivnosti, interakcija i veza kojom se ostvaruje strategija razvoja s intencijom postizanja ciljeva poslovanja“⁶³. U kontekstu turističke destinacije, možemo kazati da ona predstavlja sustav povezanih i međuovisnih dionika koji sačinjavaju složenu cjelinu u funkciji unaprjeđenja turističke ponude na dinamičnom turističkom tržištu. Dionici ne smiju biti samo skupina dijelova, već oni kao elementi moraju utjecati jedni na druge na način da potiču međusobnu interakciju.

U cilju formiranja turističke destinacije i hotelskoga poduzeća kao sustava, a zatim i formiranja koncepcije i strategije razvoja važno je razmotriti osnovna obilježja sustava⁶⁴: sustav ima svrhu, sustav teži stabilnosti i ravnoteži, elementi sustava se udružuju kako bi sustav ostvario svrhu postojanja, sustav može biti podsustav obavljajući svrhu unutar širih sustava, sustave karakterizira povratna veza i sustav promatramo u određenim granicama. U nastavku elaborira se sustav na razini destinacije i hotelskoga poduzeća koji su sastavni dio gospodarskoga sustava odnosno društvenoga sustava u cjelini.

1.4.1. Sustav razvoja na razini destinacije

Na dinamičkom turističkom tržištu, turistička destinacija mora prepoznati suvremene potrebe turista te kao sustav objediniti sve elemente sustava tj. dionike kako bi se ostvarila ravnoteža sustava u kojem će svi dionici prepoznati svoj značaj, ulogu i doprinos razvoju destinacije kao sustava. U kontekstu turističke destinacije, možemo kazati da ona predstavlja sustav povezanih i međuovisnih dionika koji sačinjavaju složenu cjelinu u funkciji unaprjeđenja turističke ponude na dinamičnom turističkom tržištu. Dionici ne smiju biti samo skupina dijelova, već oni kao elementi moraju utjecati jedni na druge na način da potiču međusobnu interakciju.

Ravnoteža i stabilnost sustava je paradigma poimanja svakog sustava pa tako i turističke destinacije i dionika kao podsustava destinacijskoga sustava. Povratna veza između svih

⁶⁰ Radošević, D.: *Osnove teorije sustava*, Nakladni zavod Matice hrvatske, Zagreb, 2001., str. 74.

⁶¹ Bossel, H.: *System and Models-complexity, dynamics, evolution, sustainability*, BoD, Norderstedt, 2007., str. 1.

⁶² Kim, D. H.: *Introduction to System Thinking*, Pegasus Communications, Williston, 1999., str. 14.

⁶³ Stipanović, C.: *Koncepcija i strategija razvoja u turizmu – Sustav i poslovna politika*, Op.cit., str. 22.

⁶⁴ Prilagođeno prema: Anderson V., Johnson, L.: *System Thinking Basics*, Pegasus Communications, Waltham, 1997.; Morecroft, J., Sanchez, R., Heene, A.: *System Perspectives on Resources, Capabilities and Management Processes*, Emerald, Bingley, 2002.; Meadows, D. H.: *Thinking in Systems*, Chelsea Green Publishing, Vermont, 2008.; Lazzaretti L., Petrillo C. S.: *Tourism Local Systems and Networking*, Routledge, New York, 2006.; Stacey, R.D.: *Strateški menadžment i organizacijska dinamika*, Mate, Zagreb, 1993.; Bossel, H.: Op. cit.; Dulčić, A., Petrić, L.: Op.cit., str. 111-112.

dionika na razini destinacije imperativ je za uspješno funkcioniranje destinacijskoga sustava, promatra se kroz razinu njihove komunikacije i presudna je za uspješnost koncepcije razvoja. Kako bi kreirali koncepciju razvoja kao dokument kojim će se osigurati uspješan izbor i određivanje razvojnih ciljeva i strategije za njihovo ostvarenje, važno je odrediti granice sustava unutar kojeg se kreira koncepcija razvoja. Granice turističke destinacije kao sustava mogu biti fluidne. Fluidnost granica destinacije kao sustava može rezultirati nedovoljnim obuhvatom dionika destinacije, što može biti razlog da se koncepcija razvoja kreira u smjeru kojim prepoznatljivost turističke destinacije postaje upitna, a imidž u tako nedefiniranom sustavu nemoguće je graditi. Stoga je imperativ destinacijskoga menadžmenta što preciznije procijeniti obuhvat destinacije kao sustava.

Destinacija kao sustav ima svoje inpute i outpute te je pod eksternim utjecajem turista, konkurencije, tehnologije, zakonodavstva i politike. Destinacijski sustav sastoji se od resursa, infrastrukture, smještajnih i ugostiteljskih objekata, aktivnosti, događaja, destinacijskoga menadžmenta... Na sustav djeluju svi *inputi* iz eksterne i interne okoline. Destinacija kao sustav kroz destinacijske procese transformira inpute u outpute. Istraživanjem zadovoljstva turista, ostalih dionika i turističkim rezultatima moguće je mjeriti kvalitetu i uspješnost destinacijskoga sustava. Uspješno definiranim procesima destinacija generira ključni output u obliku integriranog turističkoga proizvoda. Osim toga, generiraju se ekonomske koristi za lokalno stanovništvo, poduzetnike, investitore te ekološki i društveni učinci za što destinacijski menadžment kreira koncepciju razvoja, kako bi oni bili što pozitivniji. U tu svrhu, ključno je osigurati sinergiju među dionicima destinacijskoga sustava. Sinergija se ostvaruje povezivanjem dionika kroz različite oblike: kolaboracijom, kooperacijom i koordinacijom, na način da se zajedničkim intelektualnim kapitalom kreira turistički proizvod odnosno koncepcija i strategija razvoja destinacije. Kao suvremeni oblik povezivanja i stvaranja sinergije je formiranje *tourism product cluba* kojim se objedinjuju zainteresirani dionici u cilju inoviranja turističkoga proizvoda (vidi potpoglavlje 2.6.2.).

1.4.2. Sustav razvoja na razini hotelskoga poduzeća

Hotelsko poduzeće možemo promatrati kao sustav odnosno kao dionika koji u svojstvu podsustava obavlja svoju svrhu unutar destinacijskoga sustava kao šireg. Temelj sustava razvoja na razini hotelskoga poduzeća jest sinergija između svih posebnih poslovnih politika, funkcija ili odjela u hotelskom poduzeću u funkciji uspješnog provođenja strategije. Hotelsko poduzeće u svoj pojavnosti također sadrži više podsustava od kojih se prvenstveno izdvajaju korporativni menadžment i menadžment hotelskih operacija. Korporativni menadžment kao podsustav nositelj je razvoja hotelskoga poduzeća kao cjeline i obuhvaća funkcijske odjele uprave društva (odjel nabave, prodaje i marketinga, financija, ljudskih potencijala...). Menadžment hotelskih operacija drugi je ključni podsustav koji obuhvaća hotelske objekte odnosno podsustav koji „stvara, usmjerava i usklađuje sve činitelje koji utječu na oblikovanje hotelske ponude“⁶⁵. Zadatak je korporativnog menadžmenta kao podsustava prvenstveno suradnja s podsustavom menadžmenta hotelskih operacija. Budući da

⁶⁵ Pavia, N.: Organiziranje u hotelijerstvu kao funkcija menadžmenta, *Tourism and Hospitality Management*, Vol. 12., No. 1., 2006., str. 131-136.

ta dva podsustava po svojoj pojavnosti odnosno pravnom obliku (najčešće d. d.) objedinjuje sustav hotelskoga poduzeća, zadatak im je i obaveza zajedničko djelovanje u cilju formiranja koncepcije i strategije razvoja hotelskoga poduzeća u cjelini. Složeniji je zadatak korporativnog menadžmenta kao podsustava ostvariti sinergiju s destinacijskim menadžmentom kao nositeljem destinacijskoga sustava. Obično se ta sinergija postiže suradnjom kroz turistička vijeća kojima je zadatak da pronalaze zajedničke odgovore na tržišne promjene te zajedničkim snagama kreiranju koncepciju razvoja destinacije, kao krovnog dokumenta i kao polazišta za kreiranje koncepcije razvoja na nivou hotelskoga poduzeća. U uvjetima kada se koncepcije razvoja međusobno nadopunjuju i postaju kompatibilne obje razine sustava, sinergija je ostvarena.

1.5. Poslovna i razvojna politika

Formiranje turističke politike prvenstveno je ovisno o karakteru turizma kao dinamičnog uslužnog sektora kojeg karakterizira nedjeljivost i neopipljivost usluga. Suočavanje s kompleksnošću je neizbježno budući da važan utjecaj na formiranje turističke politike imaju i gospodarske i političke konjunktore s jedne strane te znanstvene i tehnološke inovacije s druge strane, a unutar samog sustava djeluju različiti dionici s različitim interesima. Turističku politiku turističke destinacije i hotelskoga poduzeća u turizmu promatramo kroz prizmu poslovne i razvojne politike.

1.5.1. Poslovna politika

Poslovna politika je temelj poslovanja turističke destinacije i hotelskoga poduzeća u turizmu. Samo jasno definiranom poslovnom politikom postiže se konkurentnost i dugoročna stabilnost. Poslovna politika posljednja je karika modela koncepcije razvoja kojom menadžment ostvaruje razvojne ciljeve. Važno je istaknuti razliku između koncepcije razvoja i poslovne politike: ako je koncepcija razvoja obuhvaća razinu destinacije, poslovna politika obuhvaća razinu jednog nositelja, odnosno ako je koncepcija na razini hotelskoga poduzeća, poslovna politika je na razini jednog odjela.

Različiti autori različito definiraju poslovnu politiku, iako se u osnovi definicije svode na zajednički nazivnik. Tako „Popović definira poslovnu politiku kao permanentnu aktivnost poduzeća koja obuhvaća izbor i postavljanje ciljeva za određeno vrijeme te izbor i određivanje načina i sredstva za njihovo ostvarenje, donošenje odluka i poduzimanje mjera za realizaciju postavljenih ciljeva, a sve u skladu s osnovnim ciljevima poslovanja poduzeća“⁶⁶. Stipanović zaključuje da poslovna politika znači „operacionalizaciju strategije razvoja, odnosno ostvarenje sustava razvoja poslovanja usmjerenog prema rastu i razvoju poduzeća“⁶⁷.

Ako promatramo suvremenu literaturu koja nosi naslov „strateški menadžment“, tada primjećujemo da proces strateškog menadžmenta odgovara fazama procesa poslovne politike, čime zaključujemo da su termini „strateški menadžment“ i „poslovna politika“ sinonimi,

⁶⁶ Prema: Stipanović, C.: *Koncepcija i strategija razvoja u turizmu – Sustav i poslovna politika*, Op.cit., str.31-32.

⁶⁷ Ibidem., str. 22.

odnosno da je „poslovna politika“ tijekom razdoblja evoluirala u „strateški menadžment“, a što i Mencer⁶⁸ detaljno obrazlaže. Mencer navodi kako „*poslovna politika* proširena sadržajima okoline generira novi naziv *strateški menadžment*“⁶⁹. Danas kada i govorimo o poslovnoj politici znamo da je istraživanje i spoznaja o internoj i eksternoj okolini, kao i međuodnos pojedinih čimbenika imperativ za uspješnost svih daljnjih faza u procesu formiranja poslovne politike. Naime, poslovna politika, prema Mencerovom istraživanju, kao specifično područje izučava se krajem devetnaestog stoljeća na visokim učilištima u SAD i Njemačkoj. Uslijed intenzivnog industrijskog rasta, početkom šezdesetih godina dvadesetog stoljeća dotadašnji sadržaji poslovne politike prebačeni su u sadržaje strateškog menadžmenta⁷⁰. Možemo zaključiti da je korištenje terminologije „*poslovna politika*“ ili „*strateški menadžment*“ i način prezentacije njihove tematike izbor pojedinog autora odnosno znanstvenika.

Poslovna politika direktno je ovisna o poslovnoj kulturi poduzeća odnosno sustavu vrijednosti kakvu menadžment percipira o svim dijelovima interne okoline. Iz dosad navedenog zaključujemo da poslovna politika, u izazovima dinamike turističkoga tržišta, zahtjeva kompleksan i holistički pristup upravljanju razvojem turističke destinacije i hotelskoga poduzeća u turizmu kojom se uz inovativna i sustavna promišljanja menadžmenta o internoj i eksternoj okolini kroz implementaciju strategije razvoja osigurava kontinuirana stabilnost i povećanje vrijednosti. Poslovna politika bez sustavnoga promišljanja ne može osigurati višedimenzionalan sustav ciljeva, stoga sustavno promišljanje možemo definirati kao kvalitativnu odrednicu razumijevanja sadašnjosti kako bi se ostvarili ciljevi i osigurala željena budućnost. Poslovnim politikom unaprjeđuju se poslovne aktivnosti te se povećava efikasnost i efektivnost poslovanja. Pri tome je važna komunikacija menadžmenta i dionika u turističkoj destinaciji odnosno interna komunikacija menadžmenta i zaposlenika na svim razinama hotelskoga poduzeća. Poslovnim politikom kao elementom modela koncepcije razvoja stvaraju se temelji za prepoznavanje promjena kao prilika na turističkom tržištu. Kompleksan je proces kojim menadžment turističke destinacije i hotelskoga poduzeća kreira odrednice koje određuju razvoj i njihov tržišni položaj u budućnosti. U okviru modela koncepcije razvoja poslovnim politikom prilagođava se organizacijska struktura destinacijske menadžment organizacije i hotelskoga poduzeća novonastalim uvjetima u okruženju što čini pretpostavku uspješnog razvoja.

Kako bi poslovna politika generirala navedene koristi, formiramo je kroz sljedećih šest faza:⁷¹ spoznajna sadašnjost (dijagnoza), predviđanje budućnosti (prognoza), utvrđivanje ciljeva za bližu i daljnju budućnost, definiranje strategija i planova, realizacija poslovne politike i kontrola. Ove faze mogu se preslikati i na razinu koncepcije, ali su primjenjive i na razini poslovne politike, zbog čega je važno istaknuti poslovnu politiku kao nižu razinu u odnosu na koncepciju razvoja.

⁶⁸ Mencer, I.: *Strateški menadžment: upravljanje razvojem poduzeća*, TEB, Zagreb, 2012., str. 106-107.

⁶⁹ Ibidem, str. 120.

⁷⁰ Cfr.: Mencer, I.: Op.cit., str. 57-59.,

⁷¹ Stipanović, C.: *Koncepcija i strategija razvoja u turizmu – Sustav i poslovna politika*, Op.cit., str.33., prema: Mandić, I.: *Poslovna i razvojna politika poduzeća*, Ekonomski fakultet, Osijek, 1990., str. 5.

Poslovna politika određena je *subjektivnim i objektivnim faktorima poslovanja*⁷². Subjektivni faktori poslovne politike obuhvaćaju karakteristike djelatnika (vještine, sposobnosti, razinu znanja, motivaciju, kreativnost...). Razlikujemo *apsolutno i relativno objektivne* faktore poslovanja. Apsolutno objektivni faktori su nepromjenjivi bez obzira na aktivnosti turističkoga poduzeća ili destinacije, a obuhvaćaju: tržište, dobavljače, društvenu reprodukciju i financijsku snagu. Relativno objektivni faktori ovisni su o aktivnosti poduzeća odnosno destinacije, a obuhvaćaju: poslovnu orijentaciju, kapacitet, tehnologiju, proizvodni program i organizaciju. Ostvarenje poslovne i razvojne politike ovisno je i o posebnim poslovnim politikama⁷³: *nabavnoj i prodajnoj* kao vanjskim područjima te *proizvodnoj, financijskoj i kadrovskoj* politici kao unutrašnjim područjima.

Vezano uz koncepciju razvoja, poslovna politika je svojevrsna produžena ruka koncepcije razvoja kojom se kroz posebne poslovne politike stvara okvir za donošenje odluka potrebnih za podržavanje razvojnih ciljeva, omogućava se integracija svih zaposlenih i stvara osnova za definiranje odgovornosti, potencira se stvaranje organizacijske kulture koja prihvaća promjene, osigurava zajednički pristup rješavanju novonastalih problema i tako smanjuju moguće štetne posljedice. Na taj način poslovnom politikom definira se sadašnjost i budućnost na razini pojedinih funkcijskih odjela hotelskoga poduzeća (npr. politika prodaje, kadrovska politika...) i u tome se razlikuje od koncepcije razvoja koja djeluje na višoj razini tj. na cijeloj organizaciji. Na razini turističke destinacije poslovnu politiku definira destinacijski menadžment kroz posebne politike od kojih treba izdvojiti ključne: politiku kreiranja integriranoga turističkog proizvoda (istraživanje i razvoj turističkoga proizvoda, definiranje suradnje s dionicima destinacije...), politiku prodaje (istraživanje tržišta, promocija destinacijskoga turističkoga proizvoda...), kadrovsku politiku (usavršavanje, unaprjeđivanje znanja i sposobnosti destinacijskoga menadžmenta) i financijsku politiku (pribavljanje financijskih sredstava za razvoj integralnog turističkoga proizvoda...).

Poslovnom politikom, kao zadnjim korakom, objedinjavaju se svi elementi modela koncepcije razvoja kako bi se pristupilo njihovoj implementaciji. Implementacija se provodi kroz izradu budžeta (financijske projekcije), programa (definiranje aktivnosti za ostvarenje budžeta) i procedura (definiranje koraka za obavljanje zadataka) kroz funkcijske razine organizacije⁷⁴. Prema tome, budžeti, programi i procedure su detaljni dokumenti koji se odnose na nižu organizacijsku razinu, za razliku od koncepcije koja kao dokument obuhvaća višu razinu, polazi od analize sadašnjega stanja i ne obuhvaća detalje poput plana.

U okviru poslovne politike provedbom strategija i njihovom kontrolom zatvara se proces koncepcije razvoja, a otvara se novi proces, pri kojemu se naglašava važnost svih elemenata modela koncepcije razvoja kroz njihov međusobni utjecaj u kojem mogućnost povratne veze omogućava kontinuirano unaprjeđenje kroz procese učenja i inoviranja kao i generiranja vještina čime se osigurava temelj za kreiranje konkurentnog položaja na turističkom tržištu. Poslovna politika predstavlja uzročno posljedični sustav u kojemu su svi elementi modela koncepcije razvoja povezani. Poslovna politika ističe važnost povezivanja turističke

⁷² Cfr: Stipanović, C.: *Koncepcija i strategija razvoja u turizmu – Sustav i poslovna politika*, Op.cit., str. 33-35., prema: Novak, M., Popović, Ž.: *Razvojna politika*, Informator, zagreb, 1980., str.36.

⁷³ Cfr: Stipanović, C.: *Koncepcija i strategija razvoja u turizmu – Sustav i poslovna politika*, Op.cit., str. 35-41.

⁷⁴ Cfr: Wheelen, T. L., Hunger J. D.: *Strategic Management and Business Policy, Toward Global Sustainability*, Pearson, Boston, 2012., str. 274-277.

destinacije i hotelskoga poduzeća s okolinom stvarajući tako determinističko - stohastički sustav u kojem se nepredvidive promjene na turističkom tržištu nastoje potporom različitih analiza (SWOT, PEST, SPACE...) unaprijed definirati te utvrditi kretanja unutar sustava kako bi se kreirala izvjesna budućnost.

Poslovnom politikom menadžment osigurava provedbu strategija na način da preispita koncepciju razvoja kroz postavljene ciljeve, ispravnost kreiranja budžeta, planova, programa i procedura, provjeri razinu provodljivosti strategija te utvrdi korelaciju postignutih rezultata s kreiranim strategijama. Prema tome, poslovna politika determinira sadašnjost i budućnost turističke destinacije i hotelskoga poduzeća. Njezin sastavni dio je razvojna politika koja se vezuje uz dugoročno, odnosno duže razdoblje i definira budućnost. U uvjetima sve češćih i složenijih promjena, nameće se razlikovanje pojma „duže razdoblje“ u odnosu na pojam „dugoročno“. Pojam dugoročnosti u suvremenim tržišnim uvjetima mijenja svoju „ročnost“ i u području turizma obuhvaća razdoblje „od dvije do tri godine“⁷⁵ odnosno razdoblje u kojem menadžment poslovnom i razvojnom politikom može odgovoriti na promjene uvjetovane turističkim tržištem. U trenutku kada poslovna i razvojna politika ne odgovara na promjene koje nameće tržište, treba je mijenjati i prilagođavati uvjetima turističkoga tržišta.

1.5.2. Razvojna politika

Razvojna politika dio je poslovne politike koju Stipanović promatra kao „menadžersku aktivnost usmjerenu k tržištu u kojoj se za određeno duže razdoblje biraju i određuju razvojni ciljevi i koncepcije (načini, strategije, taktike, sredstva i resursi) te donose odluke i poduzimaju mjere za realizaciju određenih ciljeva i koncepcija“⁷⁶. Magaš pristupa definiciji s druge razine, navodeći da turistička razvojna politika mora biti odraz ukupne razvojne politike zemlje ili regije i nadodaje da se razvojna politika „formira na bazi istraživanja i analize sadašnjeg stanja turističkoga razvoja, infrastrukture, turističkih atrakcija, aktivnosti i turističkih tržišta, uzimajući u obzir socioekonomske i čimbenike zaštite okoliša“⁷⁷ te da „uključuje ustanovljavanje lokalne regulative, smjernica i razvoja promotivnih inicijativa koje daju okvir za donošenje individualnih i kolektivnih odluka u ispunjenju sveukupne strategije“⁷⁸. Ritchie i Crouch turističku razvojnu politiku promatraju kao „set propisa, pravila, smjernica, direktiva te razvoj ciljeva i strategija koje pružaju okvir unutar kojeg zajedničke i pojedinačne odluke izravno utječu na dugoročni razvoj turizma i na svakodnevno poduzete odluke u destinaciji“⁷⁹. Hall nadodaje da se proces formiranja razvojne politike temelji na „vrsti vlasti, njezinoj političkoj volji za razvoj turizma, strukturi turističkih

⁷⁵ Stipanović, C.: *Poslovna inteligencija u turizmu*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Opatija, 2009., str. 128.

⁷⁶ Stipanović, C.: *Koncepcija i strategija razvoja u turizmu – Sustav i poslovna politika*, Op.cit., str.42., preuzeto od: Mencer, I.: *Strateški menadžment i poslovna politika*, Vitgraf, Rijeka, 2003., str. 102.

⁷⁷ Magaš, D.: *Management turističke organizacije i destinacije*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Adamić, Rijeka, 2003., str.113.

⁷⁸ Magaš, D.: *Destinacijski menadžment – modeli i tehnike*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2008., str.32.

⁷⁹ Ritchie, J. R. B., Crouch, G. I.: The competitive destination: A sustainability perspective, *Tourism Management*, Vol. 21., Issue 1., 2000., str.1-7.

organizacija i stupnju razvoja turizma⁸⁰. Bramwell i Sharman zaključuju kako je razvoj u turizmu „rezultat javnih turističkih politika, ali ipak formuliranih uz pomoć dionika destinacije“⁸¹. Možemo zaključiti da turistička razvojna politika obuhvaća mjere i stavove destinacijskih menadžera i menadžera hotelskih poduzeća usmjerene na upravljanje aktivnostima organizacija u kojima djeluju u smjeru ostvarenja postavljenih ciljeva i strategija na način da svakodnevne odluke i aktivnosti budu sukladne s dugoročno postavljenim ciljevima uvažavajući dinamičnost turističkoga tržišta.

Sličnost razvojne politike s poslovnom politikom su u tome što obje politike ističu važnost strategije kao aktivnosti koja obuhvaća budući razvoj turističke destinacije ili hotelskoga poduzeća. Razvojnou politikou obuhvaćena je „politika istraživanja i razvoja te investicijska politika“⁸². Stipanović ističe da politikou istraživanja i razvoja menadžment nastoji umanjiti neizvjesnost, a povećati spoznaje kao važnog inputa za inoviranje turističkoga proizvoda u budućnosti. Spoznaje proizlaze iz osnovnih resursa koje čine znanje i intelektualni kapital kao nositelji razvoja i pokretača kreativnosti i inovacija. Investicijska politika osnova je za postizanje rezultata u budućnosti, odnosno osnova za ostvarenje i kontrolu razvoja turističke destinacije i hotelskoga poduzeća. Shodno promjenama na turističkom tržištu, kroz investicijsku politiku menadžment mora investirati u „znanje, intelektualni kapital i informacijsku tehnologiju“⁸³ kao uvjet za postizanje uspješne razvojne politike.

Model koncepcije razvoja karakteriziraju dinamika i kontinuitet, kvalitativan je odgovor na dinamiku suvremenog turističkoga tržišta koja utječe na pokretanje brzih promjena na razini turističke destinacije i hotelskoga poduzeća. Kako bi se izbjegla neizvjesnost i anticipirala budućnost, ključno je istražiti izazove poslovanja turističke destinacije i hotelskoga poduzeća u sadašnjosti i budućnosti.

⁸⁰ Hall, C. M.: *Tourism and Politics: Policy, Power and Place*, John Wiley & Sons, Chichester, 1994., str. 52.

⁸¹ Bramwell, B., Sharman A.: Collaboration in local tourism policymaking, *Annals of Tourism Research*, Vol. 26, Issue 2., 1999., str. 392-415.

⁸² Stipanović, C.: *Koncepcija i strategija razvoja u turizmu – Sustav i poslovna politika*, Op.cit., str. 45- 51.

⁸³ Ibidem, str. 49

2. IZAZOVI TURISTIČKOGA POSLOVANJA U SADAŠNJOSTI I BUDUĆNOSTI

*„Život je staza koju stvaramo kročenjem,
i vidimo je tek kada se osvrnemo natrag,
jer ispred nas,
uvijek je bilo i uvijek će biti,
neistraženo, nesigurno i neizvjesno...“*

Antonio Machado de Ruiz, španjolski pjesnik (1875. – 1939.)

Druga polovica dvadesetoga stoljeća obilježena je značajnim razvojem društva u cjelini pri čemu je, uz informacijsku tehnologiju, razvoj turizma postao jedna od najdinamičnijih aktivnosti. Uvertira je to u dvadeset i prvo stoljeće u kojem se nastavlja proces globalizacije uz sve dinamičnije turističko tržište na strani turističke ponude i na strani turističke potražnje. Globalizacija i dinamika turističkoga tržišta stvara potrebe za brzim i stalnim promjenama i prilagodbama turističke ponude sukladno zahtjevima turističke potražnje. Borba na strani turističke ponude postaje izazov i imperativ opstanka na tržištu. Izazovi turističkoga poslovanja nikada u povijesti nisu bili veći. Uspjeh turističkoga poslovanja u sadašnjosti doživljava sve kraći životni ciklus i kao takav, u uvjetima dinamike turističkoga tržišta i sve neizvjesnije budućnosti, nije dovoljan za uspjeh u budućnosti. U cilju inoviranja koncepcije razvoja u ovom poglavlju se istražuju izazovi turističkoga poslovanja u sadašnjosti i budućnosti potaknuti promjenama i trendovima na turističkom tržištu ponude i potražnje.

2.1. Odrednice promjena u turizmu

Promjene su sastavni dio života pojedinca pa tako i turističkih destinacija i hotelskih poduzeća. Promjene, bile one pozitivne ili negativne, su neizbježne i svakodnevne. Dinamika turističkoga tržišta određuje promjene koje po svojoj prirodi dovode i do promjena na svim razinama turističke destinacije, odnosno do promjena unutar organizacija koje djeluju u sustavu turističkih destinacija.

U suvremenim uvjetima poslovanja, na nivou turističke destinacije kao sustava i hotelskoga poduzeća kao podsustava, ističu se dva relevantna pojma: „dinamika“ i/ili „turbulencija“, a pojam „promjena“ je osnova njihovog nastajanja. Promjenama treba upravljati kako ne bi nastupila stagnacija i pad konkurentnosti. Upravljanje promjenama znači „upravljanje kompleksnošću, planiranje, evaluacija i implementacija strategija (...), a što proizlazi iz činjenice da su promjene jedna od važnijih konstanta zabilježenih kroz povijest“⁸⁴. Upravljanje promjenama obuhvaća više segmenata unutar organizacija. Upravljanje promjenama u turističkoj destinaciji i hotelskom poduzeću znači implementirati nove strateške trendove (poduzetnički menadžment, intelektualni kapital, joint marketing, sustav kvalitete, benchmarking, poslovnu inteligenciju, CRM i organizaciju koja uči) kojima će se

⁸⁴ McCalman, J., Paton, R. A., Siebert, S.: *Change Management; A Guide to Effective Implementation*, Sage Publications, London, 2016., str. 3.

potaknuti proces inovacija, stvoriti nova poslovna kultura i sustav vrijednosti, sve temeljem koncepcije razvoja kao ishodišne točke za prilagodbu uvjetima promjena na turističkom tržištu. Valja istaknuti da, osim što je koncepcija razvoja uvjetovana promjenama iz eksterne okoline, s druge strane, koncepcija razvoja implicira promjene u internoj okolini. Formiranjem koncepcije razvoja potiče se prilagodba elemenata sustava radi kojih je ona formirana kako bi se postigli željeni ciljevi. Promjene su usmjerene prema budućnosti, sa svrhom postizanja konkurentnosti na turističkom tržištu kojeg karakterizira intenzivna konkurencija. Uslijed takvih trendova, promjene su danas složenije, dinamičnije i češće, teško ih je predvidjeti i ponekad razumjeti, slijedom kojih menadžment može biti zatečen i nespreman.

Možemo razabrati tri razine na koje i unutar kojih djeluju promjene, a koje utječu na formiranje koncepcije razvoja. Najviša razina vezana je uz *razinu turističkoga tržišta*, zatim je to *razina organizacije* i na kraju, ne manje važna, *osobna razina*.

Razina turističkoga tržišta obuhvaća promjene vezane uz: globalizaciju, internet, aktivnosti konkurenta, ekonomske utjecaje, političke utjecaje, održivi razvoj, sustav vrijednosti, želje, potrebe i motivaciju turista... Na *razini organizacije* događaju se promjene vezane uz sve razine organizacije, a obuhvaćaju promjene vezane uz: poslovnu kulturu, poslovne kombinacije (spajanja, pripajanja, preuzimanja...), informatičku tehnologiju (poslovna inteligencija, intranet...), procese, autorizacija zaposlenika i druge. Na *osobnoj razini* promjene su vezane uz karijeru, stavove, navike, postojeći sustav vrijednosti, ekološku svijest i slično.

Uvažavajući navedene tri razine promjena, upravljanje promjenama za menadžera nije jednostavan proces. Često se događa da se, pod pritiskom konkurencije, turista kao najvažnijih dionika, iznenadnih promjena na turističkom tržištu, promjene moraju obaviti brzo, unutar zadanih granica, uz ograničen broj zaposlenika i ograničen financijski kapital. Osim toga, redovito je prisutan i otpor zaposlenika i menadžera na nižim organizacijskim razinama ali i menadžera na višim organizacijskim razinama, najčešće zbog postojećih obaveza, straha od nepoznatog, utjecaja određenih pojedinaca ili grupa. Kako bi se takve barijere spriječile, menadžer mora komunicirati i motivirati zaposlenike te pružiti informacije kojima će razjasniti potrebu za promjenama. Stabilnost kao temeljna odlika organizacija u prošlosti danas je zamijenjena promjenama koje u budućnosti trebaju biti valorizirane i neosporno prihvaćene kao osnovni pokretači razvoja. Ključnu ulogu u poticanju i stvaranju promjena ima menadžer promjena („*change manager*“⁸⁵). Velike organizacije trebale bi pretendirati da menadžer promjena bude jedna osoba, dok se u manjim organizacijama funkciju menadžera promjena mora preuzeti top menadžment. U današnjim uvjetima poslovanja, dinamike turističkoga tržišta, zadržavanja konkurentnosti i zadovoljavanja najviših razina turističkih potreba, organizacije poput velikih hotelskih poduzeća trebale bi unutar organizacijske strukture predvidjeti menadžera promjena kao jednu od ključnih osoba zaduženu za iniciranje, prihvaćanje i implementaciju promjena na svim razinama menadžmenta i na razinama svih hotelskih operacija. Menadžer promjena, uz ostale menadžere treba biti inicijator i ravnopravni sudionik u kreiranju koncepcije razvoja, njezinoj implementaciji i kontroli, osigurati prostor za kreativne zaposlenike i podupirati razvoj

⁸⁵ Hayes J.: *The Theory and Practice of Change Management*, Palgrave Macmillan, New York, 2014., str. 5.

ljudskih resursa, unaprjeđivati znanje i vještine zaposlenika te podupirati inoviranje procesa kako bi organizacija bila u stanju pratiti trendove turističkoga poslovanja.

2.2. Trendovi turističkoga poslovanja

Turističke destinacije i hotelska poduzeća u suvremenim uvjetima poslovanja moraju biti usmjereni prema budućnosti kako bi bili sposobni odgovoriti na turističku potražnju. Turističko poslovanje uvjetovano je s pet osnovnih trendova⁸⁶: *ekonomskim trendovima, društvenim trendovima, političkim trendovima, ekološkim trendovima i tehnološkim trendovima*. Treba istaknuti da su navedeni trendovi okvir i da turističko poslovanje dinamiziraju prvenstveno promjene turista i konkurenata.

U okvirima *ekonomskih trendova*, globalizacija je pokretač međunarodnih turističkih kretanja kao i globalne konkurencije turističkih destinacija i hotelskih poduzeća, za što je zaslužan prvenstveno porast prihoda i profita. Osnovni čimbenici koji će djelovati na dinamiku ekonomije su: makroekonomske politike, monetarna, kreditna i porezna politika, politički pritisci za ostvarenje sve većeg životnog standarda, deregulacija i liberalizacija temeljena na sve većim međunarodnim turističkim kretanjima, porast trgovine i investicija, razvoj informatičke tehnologije i sve veća dinamika privatnoga sektora.

Društveni trendovi povezani su uz sve veću turističku potražnju. Rast populacije koju prati porast općeg zdravlja i produljenje starosti stanovništva djelovat će na povećanje turističkih kretanja. Uz obiteljska putovanja, sve veći rast očekuje se i od segmenta seniora i pojedinaca, slijedom čega i putovanja postaju sve specijaliziranija.

Politička stabilnost postaje preduvjet za turistička kretanja, u okviru koje velik utjecaj imaju: nesigurnost, migracijske krize, mogućnost sukoba, demonstracije... Međudržavni konflikti također će utjecati na smanjenje međunarodnih putovanja u korist putovanja unutar zemlje boravka turista u kojoj je sigurnost neupitna odnosno usmjerenje putovanja u zemlje udaljene od izvora međunarodnih konflikata.

Turizam sve više postaje vezan uz sustav vrijednosti koji podržava ekološku odgovornost. Osnovni *ekološki trendovi* u turizmu odnose se na očuvanje i zaštitu okoliša kako bi se smanjile klimatske promjene i globalno zatopljenje.

Tehnološki trendovi utjecat će na konkurentnost turističkih destinacija i hotelskih poduzeća. Osnovni tehnološki trendovi su sljedeći: informatička i komunikacijska tehnologija postaje najznačajniji alat menadžmenta kojim ostvaruje konkurentnost i dobit, umrežavanje postaje jedan od najvažnijih segmenta razvoja, inteligentne turističke destinacije postat će lideri razvoja, sposobnosti interneta napredovat će od online rezervacija prema razvoju umjetne inteligencije, ključno strateško pitanje turističke destinacije i hotelskoga poduzeća postaje kako i u kojem smjeru razvijati informacijsku tehnologiju, a znanje postaje osnova konkurentnosti.

Ključni čimbenik turističkoga razvoja postaje sposobnost turističke destinacije i hotelskoga poduzeća prepoznati i suočiti se s promjenama koje navedeni trendovi donose.

⁸⁶ Dwyer, L. et al.: *Megatrends Underpinning Tourism to 2020.: Analysis of Key Drivers of Change*, CRC for Sustainable Tourism, Queensland, 2008., str. 13-36.

Osim što trendovi potiču promjene turističkoga tržišta na strani ponude, iznimno velik utjecaj imaju i na nastanak promjena na turističkom tržištu potražnje.

2.2.1. Kvantitativni trendovi svjetskoga turističkoga tržišta

Kvantitativni trendovi turističkoga tržišta dostupni su temeljem UNWTO-vog⁸⁷ prikupljanja i analize podataka, temeljem kojih se ističe nekoliko važni svjetski kvantitativnih trendova.

Svjetski turizam bilježi kontinuiran dinamički rast od 25 milijuna turističkih dolazaka u svijetu (1950.) na 1.186 milijuna dolazaka u 2015. U ukupnim turističkim kretanjima, Europa je vodeća emitivna i receptivna regija, ali se njezin tržišni udio kao receptivne regije smanjuje (sa 72,7 % kada je 1960. zabilježen najveći udio) do predviđanja da će do 2030. tržišni udio pasti na 41,1 % (u 2015. iznosi 51 %). U tom kontekstu, primat receptivnog tržišta preuzima Azijsko Pacifička regija koja bilježi najdinamičniji rast u kojem je tržišni udio regije s 0,8 % u 1950. g. povećan na 24 % u 2015. Vodeće receptivne zemlje svijeta u 2015. su Francuska, SAD, Španjolska, Kina i Italija. Unutar Europe, udio od 39 % otpada na Mediteran na kojem primat zauzima Španjolska (12,5 % udjela), Italija (8,8 % udjela), Grčka (3,5 % udjela), a na četvrtom mjestu je Hrvatska (2,0 % udjela). Francuska nije analizirana kao dio Mediterana, nego dio Zapadne Europe u kojem zauzima udio od 10,2 %. Turisti iz Kine postaju najveći potrošači s udjelom od 23,2 % od ukupne međunarodne turističke potrošnje, slijedi ih USA (9,0 %), Njemačka (6,2 %) Velika Britanija (5,0 %), Francuska (3,0 %), Rusija (2,8 %), Kanada (2,3 %), Korea (2,0 %), Italija (1,9 %) i Australija (1,9 %).

U okviru transporta, u 2015. g., zračni promet zauzima najveći udio od 54 %, slijede prometnice s 39 %, vodeni promet s 5 % i željeznica s 2 % udjela. Trend unutar transporta je i dalje jačanje avionskog prijevoza.

Kao razlog posjeta destinaciji, u 2015. g., 53 % turista (632 milijuna) putovalo je zbog odmora i rekreacije, 27 % radi posjete prijateljima i rodbini, zdravlja, religije i ostalog te 14% radi posla, 6 % odnosi se na ostale razloge posjeta.

UNWTO predviđa rast turističkih dolazaka u vrijednosti od 1.360 milijuna u 2020. i 1.809 milijuna dolazaka u 2030. godini⁸⁸. Prema izvješću, za 2030. godinu UNWTO predviđa da će Europa bilježiti 41,1 % udjela u svjetskom turističkom tržištu. Unutar Europe regija Mediterana bilježit će 14,6 % udjela u svjetskom turističkom tržištu (u 2010. imala je 18,0 %). sjeverna Europa bilježit će pad udjela s 6,1 % iz 2010. na 4,5 % u 2030., a zapadna Europa s 16,3 % na 12,3 %. Najmanji pad udjela odnosi se na centralnu i istočnu Europu za koju se predviđa pad udjela na 9,7 % u 2030. u odnosu na udio iz 2010. od 10,1 %.

Kvantitativni trendovi predviđani su temeljem kvalitativnih analiza društvenih, političkih, ekonomskih, ekoloških i tehnoloških faktora iz prošlosti i njihovih očekivanih utjecaja u budućnosti.

⁸⁷ UNWTO: *Tourism Highlights*, 2016 Edition, Madrid, 2016.

⁸⁸ UNWTO: *Tourism Towards 2030, Global Overview*, Madrid, 2011.

2.2.2. Kvalitativni trendovi na turističkom tržištu ponude

Turističke destinacije i hotelska poduzeća moraju odgovoriti na trendove turističke potražnje, odnosno biti ispred potražnje. U tom smislu, turističke destinacije usmjeravaju koncepciju razvoja prema selektivnim oblicima turizma, a hotelska poduzeća usmjeravaju se prema specijaliziranim i difuznim hotelima. Od menadžera se očekuje da budu orijentirani prema turistima (CRM) i budu proaktivni kako bi se suočili s trendovima potražnje. Uslijed kontinuiranih promjena, sve veću važnost pridodaje se inovacijama na svim razinama organizacijske strukture, upravljanju znanjem i rizicima. Trend je orijentiranost prema poslovnoj izvrsnosti i individualnom pristupu turistu. Nameću se i trendovi različitosti i specijalizacije turističkoga proizvoda, brige za zaštitu okoliša, obnove staroga i autentičnoga uz ograničenje izgradnje velikih hotelskih objekata kako bi se kreirala prepoznatljivost i sačuvao identitet. Specijalizacija turističkoga proizvoda kao kvalitativni trend na turističkom tržištu ponude obuhvaća skup elemenata ponude koje je moguće povezati s pojedinim segmentom turista. U izazovima dinamike turističkoga tržišta, specijalizacijom turističkoga proizvoda nastoji se jačati i održati konkurentnost. Turističke destinacije nastoje, temeljem raspoloživih resursa, ponuditi selektivne oblike turizma koji će procesom njihovog inoviranja postati prepoznatljivi i konkurentni. Specijalizacija ponude agroturizma temelji se na ruralnim kućama za odmor, sobama i apartmanima, ruralnim obiteljskim hotelima, agroturističkim gospodarstvima i sl. U okviru sportsko-rekreacijskog turizma trendovi su ponude pješačkih i biciklističkih staza, konjičkih centara, slobodnog penjanja, enduro i motocros staza, špiljarenja, paraglajdinga, ronjenja, jedrenja, jahanja, igranja golfa, tenisa, lova i ribolova, a također uključuju smještaj u sobama, apartmanima i kućama za odmor. Kamping turizam doživljava svojevrsnu „renesansu“ kroz specijalizaciju u pravcu glampinga, nastojeći time zadovoljiti potrebe novog segmenta kamping turista koji su željni kampiranja, ali u luksuznijem smještaju nego li je to klasičan šator, kamper ili kamp kućica te su u ponudi mobilne kućice ili drvene kućice uz koje turist može uživati u jacuzziu ili bazenu. Eno-gastronomska ponuda također je oblik ponude s različitom specijaliziranom ponudom autohtonih ugostiteljskih objekata, vinskih cesta, cesta maslinovog ulja, cesta meda, cesta lavande. Turisti se upoznaju s autentičnim ambijentima, izvornom hranom, imaju mogućnost upoznavanja zavičaja i atmosfere koju taj zavičaj nudi. Kulturni turizam kao selektivni oblik turizma, uz prethodno navedene smještajne objekte, kroz svoju specijalizaciju ponudit će i povezati sadržaje: spomenike kulture, muzeje, galerije, sakralne objekte, originalno sačuvane stare gradiće, stara očuvana sela, srednjovjekovne utvrde, kaštele, s povijesno umjetničkim vrijednostima. Kako bi doživljaj, uzbuđenje i bijeg od svakodnevnice bio potpun, kroz specijalizaciju turističkoga proizvoda, turistu se mora „ispričati autentična priča“, mora mu se ukazati na dodanu vrijednost turističkoga proizvoda koji nudi svitanja, zalaske sunca, buđenje uz pijetla, pjev ptica i tonove zrikavaca. Strategija specijalizacije turističkoga proizvoda mora obuhvatiti i događaje koji će doprinijeti stvaranju kompletnog doživljaja, a koji se vezuju uz pojedini selektivni oblik turizma. Destinacijski menadžment, kroz destinacijsku menadžment organizaciju, postaje odgovoran za poticanje i kreiranje različitih vrsta događaja koji postaju motiv turističkih kretanja: sportska natjecanja, smotre glazbe i plesa, susreti glazbenika, koncerti, dani vina, meda i lavande, dani autohtonih slastica i sl., ali i ponude radionica vezanih uz kulturno povijesno nasljeđe. Trendovi specijalizacije vezani su i uz hotelska

poduzeća koji svoju ponudu usmjeravaju prema pojedinim segmentima turista, pa se promoviraju kao obiteljski hoteli, hoteli za odrasle, biciklistički hoteli, *all inclusive* hoteli, hoteli za samce, LGBT hoteli, *wellness* hoteli i sl. Svaki takav hotelski objekt nastoji kroz specijalizaciju usluge približiti se potrebama pojedinog segmenta turista koji u njemu borave. Obiteljski hoteli, kroz specijalizaciju, u svojoj ponudi izdvajati će se s različitim dječjim menijima, dječjom animacijom, edukativno zabavnim sadržajima, radionicama, igraonicama i sl. Svojom ponudom, svaki hotel tako nastoji svojim gostima pružiti nezaboravan doživljaj kojim će potaknuti goste na ponovni boravak, a za koji se hotelski menadžment mora pobrinuti da bude različit od prethodnog kroz inoviranu ponudu.

Dodatna kvaliteta turističkoga proizvoda postaje ekološka osviještenost menadžmenta i zaposlenika u turističkoj destinaciji i hotelu. Na turističkom tržištu u sve većem omjeru pojavljuju se smještajni i ugostiteljski objekti koji posjeduju certifikat, odnosno svjetski prepoznatljivu i vjerodostojnu ekološku marku od kojih su najpoznatije⁸⁹ „EarthChek“, s više od 1.200 certificiranih poduzeća u turizmu, „Green Globe“ 1.036 certificiranih, „Green Key“ s 2.250 certificiranih, „Green Tourism Business Scheme (GTBS) s 2.098 certificiranih i mnogo drugih, preko 140 ekoloških marki širom svijeta.

Informatičko tehnološka sofisticiranost i međusobna umreženost sve je veća potreba na strani turističke ponude. Menadžment ima sve veću potrebu identificirati promjene u informatičkoj tehnologiji koje utječu na rast i razvoj. Trend postaje korištenje geografskih informacijskih sustava u turizmu kojima se omogućuje „prikupljanje podataka za analizu indikatora održivog razvoja, inventarizaciju prirodnih resursa, kulturno povijesnu baštinu (...)“⁹⁰ u funkciji kreiranja koncepcije razvoja. Trend turističkih destinacija i hotelskih poduzeća postaje istraživanje preferencija turista te inoviranje turističkoga proizvoda koji će im se promovirati kroz emocionalne koristi, izbjegavanje stresa i bijega od urbane sredine u kojoj žive. U okvirima marketinga trendovi su fokusiranog i agresivnog marketinga usmjerenog prema točno određenom segmentu, u okviru kojeg se pojavljuje i trend magnetskog marketinga (*magnetic marketing*⁹¹) kao rezultata informacijskih tehnologija i društvenih mreža u kojima su turist i turistički proizvod ili usluga privučeni u pravo vrijeme na pravu lokaciju. Turiste budućnosti bit će moguće privući samo kroz kontinuirano inoviranje turističkoga proizvoda uvažavajući koncept održivog turizma. Ključna paradigma turističke ponude budućnosti je u povezivanju dionika destinacije (turisti, lokalno stanovništvo i ostali dionici) koji međusobno nadopunjuju vlastita znanja. Turisti obogaćuju svoja znanja o kulturi i vrijednostima prostora kojeg posjećuju, a dionici unutar destinacije upotpunjuju svoja znanja od turista istražujući njihove potrebe i želje, ideje, mišljenja i stavove o turističkom proizvodu kojeg konzumiraju. Interakcija turista i lokalnoga stanovništva trend je koji zaokružuje turistički proizvod, povećava njegovu kvalitetu, prepoznatljivost i jedinstvenost. Takav turistički proizvod poštuje ekološke resurse, postaje održiv, omogućuje turističke posjete tijekom cijele godine, otporan je na devastaciju okoliša,

⁸⁹ Cfr.: Plüss, C., Zotz, A., Monhausen, A, Kühhas, C.: *Sustainability in tourism, A guide through the label jungle*, Naturefriends International, Vienna, 2014.

⁹⁰ Abdel-Fadeel, M., Saad, S., Omran, S.: Opportunities and challenges of using GIS in sustainable tourism development, *Conference of Egypt-Thailand Relations: Lessons in Business and Social & Cultural Development*, Vol. 6., 2013., str. 1-25.

⁹¹ Kennedy D. S., Walsh-Phillips, K.: *No B.S. Guide to Direct Response Social Media Marketing*, Entrepreneur Press, Irvine, 2015.

degradaciju lokalne kulture i tako doprinosi ekonomskom i ekološkom lokalnom razvoju. Turistička ponuda u budućnosti otvorena je prema znanju i inovacijama koje crpi iz kreativnosti i poduzetničke aktivnosti, integrira resurse i povezuje dionike s ciljem generiranja inovativnoga, autentičnoga, održivog, integriranoga turističkog proizvoda.

Uspješnim upravljanjem promjenama turistička destinacija i hotelsko poduzeće stvaraju prednost i prepoznatljivost na suvremenom turističkom tržištu. Konkurentnost turističkih destinacija sve više ovisi o implementaciji i kvaliteti destinacijskoga menadžmenta, a hotelskoga poduzeća o poticanju poduzetničkog menadžmenta na svim organizacijskim razinama.

2.2.3. Kvalitativni trendovi potražnje

Početak dvadeset i prvoga stoljeća donosi mnogobrojne trendove u ponašanju suvremenog turista. Turističko tržište potražnje bilježi stvaranje nove vrste turizma koji sve više bježi od masovnosti, velikih hotelskih objekata i plaža, te sve više konvergira prema osobnosti i stvaranju doživljaja kroz različite oblike selektivnog turizma. Suvremeni turist teži upoznavanju lokalnih kultura, autentičnosti i kontaktu s lokalnim stanovništvom, što otvara prostor za iskorak iz sezonskog u cjelogodišnji turizam, odnosno otvara mogućnosti za jačanje selektivnih oblika turizma.

Turističke destinacije i hotelska poduzeća, kako bi održali konkurentnu poziciju na turističkom tržištu moraju se prilagoditi suvremenom turistu kojemu pripisujemo sljedeće kvalitativne karakteristike: znatiželjnost, obazrivost, susretljivost, aktivnost, odvažnost, ekološka osviještenost, svjesnost odnosa troškova i koristi – vrijednosti za novac, zahtjevnost i informiranost. Svojom znatiželjnošću i susretljivošću suvremeni turist želi istraživati i učiti o kulturi destinacije koju posjećuje. Istovremeno je obazriv i oprezan, svjestan je posljedica koje svojim ponašanjem može uzrokovati. Želi biti aktivan baviti se različitim sportsko rekreativnim aktivnostima, sve češće ekstremnim sportovima, želi doživjeti nešto drugačije i posebno. Svoju odvažnost pokazuje sudjelovanjem u ponuđenim aktivnostima. Od turističke ponude očekuje pravu vrijednost za novac, zahtijevajući visoku kvalitetu turističkoga proizvoda i usluge, kritičan je i manje lojalan. Suvremeni turist je obrazovan i informiran, prikuplja informacije o destinaciji koje mu omogućuje suvremena informatička tehnologija. Stoga treba u budućnosti očekivati nove segmente turista koji će uz potporu modernih tehnologija stvarati vlastiti fleksibilni turistički proizvod birajući segmente turističkoga proizvoda koji će zadovoljavati njegove turističke potrebe, kreirajući tako sve smislenija i temeljitija putovanja (*profound travel*⁹²) bazirana na turizmu doživljaja, uzbuđenja, bijega, obrazovanja, zabave i ekologije (6 E – *experience, excitement, escape, education, entertainment, ecology*⁹³). Porastom životnog standarda, smanjenjem slobodnog vremena te uslijed urbanog života, sve su prisutnija kraća i kružna putovanja na kojima ekološki osviješteni turist traži ekološki osviještene destinacije, što prati i trend važnosti zdravog života i briga za osobno zdravlje. Ukratko, turist budućnosti teži odgovornom turističkom putovanju,

⁹² Yeoman, I.: *2050 - Tomorrow's Tourism (Aspects of Tourism)*, CVP, Bristol, 2012., str. 50.

⁹³ Hendija, Z.: Promjene u suvremenom društvu, trendovi u suvremenom turizmu, *Turizam*, Vol. 50., No. 1., 2002., str. 90-91.

što potvrđuje istraživanje prema kojem je više od „80 % Europljana zabrinuto za gubitak bioraznolikosti“⁹⁴ i istraživanje prema kojem turisti preferiraju „zelene odnosno eco-friendly smještajne objekte“⁹⁵. Novi profil turista ima „visoko razvijenu svijest o važnosti očuvanja okoliša i lokalne kulture destinacije u koju putuje“⁹⁶, stoga traži destinaciju koja će mu pružiti „autentična iskustva i autohtonu kulturu“⁹⁷. Istraživanja⁹⁸ pokazuju da u segmentu turizma doživljaja, sve veća potražnja je u smjeru obrazovnih putovanja te događaja i festivala koji nisu vezani uz glazbu i sport, već uz ostale vrste festivala (gastro festivali, festivali literature...). U okviru održivog turizma, ističe se važnost sljedećih tržišnih niša⁹⁹: avanturistički turizam, agroturizam, gastronomski turizam, kulturni turizam i wellness turizam.

Važan kvalitativni trend potražnje postaje transformativni turizam (*Transformational Tourism*) kojim, prema Resinger¹⁰⁰, turisti kao kreativci kulture transformacijom potražnje transformiraju ponudu stvarajući novi sustav vrijednosti usmjeren prema prirodi i kulturnim različitostima, svjesni su ekoloških problema, zagovaraju ekološki proizvedenu hranu i novi način života. Kreativci kulture „potiču pravednije društvo kroz pomak iz materijalnog prema skladnosti, smislenim doživljajima i kvaliteti života“¹⁰¹. Na taj način mijenjaju svijest menadžmenta i lokalnoga stanovništva o važnosti očuvanja lokalne izvornosti, postavljajući je ispred ostvarenja profita. Turizam kakvog danas poznajemo, u budućnosti će se sve više razvijati tj. transformirati kroz prizmu ekoturizma, edukacijskog, kulturnog, spiritualnog (*retreat tourism* – pronalaženje sebe, aromaterapija, zvukoterapija...) i kreativnog turizma.

Turističko tržište potražnje karakteriziraju trendovi u tržišnoj segmentaciji koja se temelji na sljedećim generacijskim skupinama¹⁰²: Tiha generacija (rođeni prije 1945.), Baby Boom generacija (rođeni 1946. – 1964.), Generacija X (rođeni 1965. – 1976.), Generacija Y (rođeni 1977. – 1994.) i Generacija Z (rođeni nakon 1995.). Navedene generacijske skupine, koje karakteriziraju različite potrebe, interesi i motivi, od kulturnih sadržaja i organiziranih putovanja pa do onih koji traže avanturu, nova mjesta i nove kulture..., svojim potrebama utječu na kreiranje turističkoga proizvoda.

Na promjene koje inicira okolina, kroz inovirani model koncepcije razvoja, moguće je odgovoriti i kvalitativnim unapređivanjem destinacijskoga menadžmenta.

⁹⁴ *Special Eurobarometer 436, "Attitudes of Europeans Towards Biodiversity"*, European Commission, European Union 2015., str. 6.

⁹⁵ *Travel & Tourism 2015, Connecting Global Climate Action*, World Travel & Tourism Council, London, 2015., str. 22.

⁹⁶ *Global Report on Cultural Routes and Itineraries*, UNWTO, Madrid, 2015., str.35.

⁹⁷ *ABTA Travel Trends Report 2015*, London, 2015.

⁹⁸ Prema istraživanju koje je obavio Tripadvisor, na uzorku od 34.016 turista; *TripBarometer/Travel Trends 2016.*, Tripadvisor, 2016.

⁹⁹ *The Case for Responsible Travel: Trends & Statistics 2016.*, Center for Responsible Travel, Washington, 2016., str. 8-11.

¹⁰⁰ Resinger Y.: *Transformational Tourism: Tourist Perspectives*, CABI, Boston, 2013.; Na Institutu za turizam u Zagrebu provodi se projekt "Trans-turizam" s ciljem proučavanja transformativne uloge turizma u stvaranju odgovornog ekonomsko društvenog sustava.

¹⁰¹ Cfr: <http://culturalcreatives.org/cultural-creatives/> (preuzeto: 4. prosinca 2015.)

¹⁰² *Randall Travel Marketing, 2014 Trends*, www.rtmnet.com (preuzeto: 27. veljače 2016.)

2.3. Destinacijski menadžment

Upravljanje turističkom destinacijom, potaknuto globalizacijom i dinamikom turističkoga tržišta, postaje imperativ i izazov menadžera u turističkoj destinaciji. Raskorak u poimanju sustava vrijednosti, nedovoljno poznavanje procesa turističkoga razvoja, kratkoročno orijentiran razvoj, nedostatak edukacije, neadekvatne organizacijske i upravljačke vještine, nedovoljna suradnja dionika turističke destinacije i njihovi vlastiti interesi, otpor dionika za suradnju, nejednaka moć između dionika, politički interesi, nedostatak poduzetničkoga duha i sustavnog razmišljanja temeljenog na koncepciji razvoja turističke destinacije, problemi su s kojima se suočava destinacijski menadžment i koji kao takav ne doprinosi stvaranju konkurentnog integralnog turističkoga proizvoda destinacije. Navedene probleme moguće je riješiti podizanjem razine svijesti o važnosti destinacijskoga menadžmenta temeljenog na holističkom pristupu prema kojemu se elementi destinacijskoga sustava ne promatraju zasebno već se promatra njihova međuovisnost i kretanje unutar sustava i njegove okoline.

2.3.1. Destinacijski menadžment u funkciji turističkoga razvoja

Polazeći od definicije menadžmenta kao „procesa oblikovanja i održavanja okruženja u kojemu pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve“¹⁰³, ističemo Magaševu definiciju prema kojoj na „destinacijski menadžment treba gledati kao na turističke aktivnosti koje angažiraju lokalne interese unutar svrsishodne poslovne suradnje s nositeljima ponude, u svrhu stvaranja destinacijskoga proizvoda“¹⁰⁴. Inovirana koncepcija razvoja turističke destinacije kao rezultat destinacijskoga menadžmenta temelji se na ekološkoj očuvanosti turističke destinacije, autentičnosti turističkoga proizvoda u destinaciji, sposobnostima i podizanju razine educiranosti dionika turističke destinacije te na poticanju kreativnosti i stvaranju inoviranoga turističkoga proizvoda destinacije.

Mnogi su autori¹⁰⁵ istraživali funkcije, uloge i odgovornosti vezane uz destinacijski menadžment. Ciljeve i zadaće destinacijskoga menadžmenta vezujemo uz 4A elementa destinacije koje predlaže Cooper¹⁰⁶ i ostali, odnosno koje je Buhalis razvio u sljedećih 6A

¹⁰³ Whehrich, H., Koontz, H.: *Menadžment*, Mate, Zagreb, 1993., str.4.

¹⁰⁴ Magaš, D.: *Destinacijski menadžment – modeli i tehnike*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Opatija, 2008., str. 3.

¹⁰⁵ Ritchie, J. R. B., Crouch, G. I.: *The competitive destination: A sustainable tourism perspective*, Wallingford, CABI Publishing, 2003.; Blain, C., Levy, S. E., Ritchie, J.R.B.: Destination Branding: Insights and Practices from Destination Management Organisation, *Journal of Travel Research*, Vol.43, No. 4., 2005., str. 328-338.; Bornhorst, T., Ritchie, J. R. B., Sheehan, L.: Determinants of tourism success for DMOs and destinations: an empirical examination of stakeholders' perspectives, *Tourism Management*, Vol. 31., Issue 5., 2010., str. 572-589; Müller, H., Berger, P.: Benchmarking for destination management organisations: the case of Swiss cities and Alpine destination management, *Tourism Review*, Vol. 67., Issue 4., 2012., str. 26-39; Morgan, N., Hastings, E., Pritchard, A. Developing a new DMO marketing evaluation framework: the case of visit Wales, *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 18., No. 1., 2012., str. 73-89; Volgger, M., Pechlaner, H.: Requirements for destination management organisations in destination governance: understanding DMO success, *Tourism Management*, Vol. 41, 2014., str. 64-75; Cox, N., Gyrd-Jones, R., Gardiner, S.: Internal brand management of destination brands: Exploring the roles of destination management organisations and operators, *Journal of Destination Marketing and Management*, Vol. 3., Issue. 2., 2014., str. 85-95.

¹⁰⁶ Cooper, C. et al.: *Tourism – Principles and Practice*, Longman Scientific & Technical, Harlow, 1993., str. 103.

osnovnih elemenata:¹⁰⁷ atrakcije (*Attractions*), pristupačnost destinacije (*Accessibility*), sadržaji u destinaciji (*Amenities*), dostupni paket aranžmani (*Availabe packages*), aktivnosti (*Activities*), pomoćne usluge (*Ancillary services*). Takvim sustavom elemenata treba upravljati kako bi se osigurala konkurentnost i kontinuirani razvoj. Presenza, Sheehan i Ritchie¹⁰⁸ kategoriziraju aktivnosti destinacijskoga menadžmenta kroz *aktivnosti vanjskog marketinga i aktivnosti unutarnjeg razvoja destinacije*.

Analizom istraživanja funkcija, ciljeva, uloga i odgovornosti destinacijskoga menadžmenta od strane različitih izvora zaključujemo da se u osnovi ove odrednice bitno ne razlikuju već se međusobno nadopunjavaju te da one ovise o razini destinacije kojom destinacijski menadžment upravlja. Shodno navedenom, u cilju inoviranja modela koncepcije razvoja zaključujemo da su temeljne postavke destinacijskoga menadžmenta elementi turističke destinacije čijim se upravljanjem, s naglaskom na anticipiranje turističke potražnje, doprinosi kreiranju koncepcije razvoja destinacije i nudi konkurentan turistički proizvod.

U kontekstu koncepcije i strategije razvoja u turizmu, destinacijski menadžment možemo definirati kao proces inoviranja destinacijskoga turističkoga proizvoda koji uz potporu organizacijske strukture, organizacijske kulture i organizacijskih resursa kao interne okoline turističke destinacije analizira ekonomski položaj destinacije u odnosu na eksternu okolinu, procjenjuje apsorpcijsku sposobnost turističkoga tržišta, inovira promociju te uz anticipativno upravljanje poslovnim rizicima osigurava konkurentni položaj destinacijskoga turističkoga proizvoda na dinamičnom turističkom tržištu.

Polazeći od znanja i intelektualnoga kapitala kao osnovnog resursa, odnosno suradnje dionika u turističkoj destinaciji kao potencijalnih izvora informacija i znanja, jedan od najvažnijih imperativa destinacijskoga menadžmenta je njegova efikasnost i efektivnost. Turistička destinacija kao kompleksan sustav odnosa dionika, zbog njihove različitosti u interesima koji mogu rezultirati konfliktom, postaje izazov za efikasnijim i efektivnijim destinacijskim menadžmentom jer iziskuje lidera koji će povezati dionike, uključiti ih u kreiranje koncepcije razvoja kako bi stvorili autentičan, prepoznatljiv i održiv turistički proizvod. Uspješno upravljanje dionicima znači „prepoznavanje pojedinačnih i uzajamnih koristi“¹⁰⁹, a što se može ostvariti uspostavom odgovarajuće destinacijske organizacijske strukture.

2.3.2. Organizacijska struktura turističke destinacije

Prilagodba suvremenim potrebama turista prožetim osjećajima doživljaja i emocija koje očekuje direktno utječe na stvaranje složenoga turističkoga proizvoda. Takvu složenost turističkoga proizvoda moguće je kreirati pod uvjetom da se turističkom destinacijom upravlja temeljem organizacijske strukture koja će takvo upravljanje podupirati. Magaš¹¹⁰ predlaže

¹⁰⁷Buhalis, D.: Marketing the competitive destination in the future, *Tourism Management*, Vol. 21., No. 1., 2000., str. 97-116.

¹⁰⁸ Presenza, A., Sheehan, L., Ritchie, B.: Towards a model of the roles and activities of destination management organizations, *Journal of Hospitality, Tourism and Leisure Science*, Vol. 3., Issue 1., 2005., str. 1-16.

¹⁰⁹ Jamal, T. Z., Getz, D.: Collaboration Theory and Community Tourism Planning, *Annals of Tourism Research*, Vol. 22., No. 1., 1995., str. 186-204.

¹¹⁰ Magaš, D.: *Destinacijski menadžment – modeli i tehnike*, Op.cit., str. 75.

nekoliko modela: model matrične organizacijske strukture turističke zajednice destinacije, model upravnog odjela za turizam unutar jedinice lokalne uprave i samouprave, model destinacijske menadžment organizacije, model destinacijske marketinške menadžment organizacije i model destinacijske menadžment kompanije. Ritche i Crouch¹¹¹ navode različite organizacijske strukture, polaze od divizionálnih organizacijskih struktura na nacionalnom nivou, javno privatne organizacijske strukture i neprofitne organizacijske strukture. Buhalis¹¹² definira organizacijske strukture na lokalnoj, regionalnoj i nacionalnoj razini koje imaju političke, zakonodavne i finansijske osnove u racionalnom upravljanju resursima čime se osigurava da svi dionici imaju dugoročne koristi.

Organizacijska struktura turističke destinacije uvjetovana je koncepcijom i strategijom razvoja čijom se promjenom mijenja i struktura organizacije odnosno „adaptacija organizacijske strukture rezultanta je promjena strategije“¹¹³, podređena je svim dionicima u destinaciji kako bi na takav način turistički razvoj bio uravnotežen, odluke dionika bile efikasne, a turistički proizvod destinacije, uslijed kontinuiranog procesa inoviranja, bio održiv i konkurentan.

Mnogi menadžeri u organizacijama, posebice u Hrvatskoj, koji su zaduženi za upravljanje destinacijama još uvijek smatraju marketinšku funkciju kao osnovu njihovog postojanja i smatraju se destinacijskim marketing organizacijama. Ritche i Crouch su pokrenuli raspravu da akronim DMO ne stoji ispred destinacijske marketing organizacije već ispred „destinacijske menadžment organizacije koja ima proaktivnu ulogu u poticanju i upravljanju turističkim razvojem“¹¹⁴. Destinacijska menadžment organizacija, na lokalnom nivou trebala bi nastati transformacijom postojećih turističkih zajednica kojom će upravljati destinacijski menadžment.

Uslijed dinamike turističkoga tržišta, kao novi problem pojavljuje se kreiranje odgovarajućeg modela organizacijske strukture. U okviru ovog istraživanja, autor djelomično zastupa Magaševe model matrične organizacijske strukture kao najprimjerenijeg modela. Promatranjem destinacijske menadžment organizacije kao organizacije koja bi u suvremenim uvjetima poslovanja trebala biti osnovni pokretač razvoja destinacije i inicijator promjena, predloženi Magaševi¹¹⁵ modeli matrične organizacijske strukture usko su usmjereni prema destinacijskom marketinškom menadžmentu i menadžmentu selektivnih oblika turizma povezanim s javnokoordinacijskim funkcijama. Nedostaje temeljni model organizacijske strukture koji bi pokrivaó destinacijsku menadžment organizaciju kao organizaciju koja upravlja destinacijskim sustavom u cjelini, a ne samo njegovim dijelovima. U tu svrhu matrična organizacijska struktura mora sadržavati funkcijske organizacijske jedinice i „čistu projektnu organizacijsku strukturu“¹¹⁶, što čini formu koja zadovoljava prilagodbu i brzu

¹¹¹ Ritchie, J. R. B., Crouch, G. I.: *The competitive destination: A sustainable tourism perspective*, Wallingford, CABI Publishing, 2003., str. 184-185.

¹¹² Buhalis, D.: Marketing the competitive destination of the future, *Tourism management*, Vol. 21., No. 1., 2000., str. 97-116.

¹¹³ Buble, M. et al: *Strateški menadžment*, Sinergija, Zagreb, 2005., str.196.

¹¹⁴ Presenza, A., Sheehan, L., Ritchie, B.: Towards a model of the roles and activities of destination management organizations, *Journal of Hospitality, Tourism and Leisure Science*, Vol. 3., Issue 1., 2005., str. 1-16.

¹¹⁵ Magaš, D.: *Destinacijski menadžment – modeli i tehnike*, Op.cit., str. 79-80.

¹¹⁶ Meredith, J. R., Mantel, S. J.: *Project Management - A Managerial Approach*, John Wiley & Sons, New York, 2009., str. 191-192.

reakciju na tržišne promjene. Kroz matričnu organizacijsku strukturu moguće je uspostaviti funkcijsku i projektnu odgovornost, obavljati kontrolu, koordinirati i organizirati beskonačne oblike potrebite organizacije. Matrična organizacijska struktura koja objedinjava funkcijsku i projektnu strukturu premošćuje jaz koji nastaje između klasične funkcijske i projektne organizacijske strukture. Kombinacijom klasične funkcijske i projektne organizacijske strukture u matričnu organizacijsku strukturu dobivamo kompleksan oblik organizacije koja jedina kao takva može uključivati višestruke projektne aktivnosti odjednom.

Prednosti matrične organizacijske strukture destinacijske menadžment organizacije su višestruke. Najvažnije, reakcija na turističke potrebe i promjene koje donosi turističko tržište bitno je brža nego li je to u klasičnoj funkcijskoj organizaciji. Informacije se lakše prenose što doprinosi procesu donošenja odluka koji postaje brži i kraći. Omogućava se da stručnjaci iz različitih segmenata poslovanja, ovisno o potrebama, rade zajedno i tako doprinose kvaliteti turističkoga proizvoda i indirektno potiču procese inovacija. Znanje koje posjeduju funkcijski odjeli dostupno je svim projektima, što je prednost u odnosu na isključivu projektnu organizaciju. Zaposlenici na nižim hijerarhijskim razinama koncentrirani su na zajednički projekt, čime im raste samopouzdanje i motiviranost. Stvara se intelektualno okruženje koje omogućuje povećanje znanja i sposobnosti kroz koordinaciju, razmjenu stavova i mišljenja s ostalim zaposlenicima i stručnjacima.

Uz navedene prednosti mogu se uočiti i određeni nedostaci. U slučajevima kada je aktivno više projekata, moguće je narušiti ravnotežu organizacije. Dovodi se u pitanje tko je glavni, što može dovesti do pitanja odgovornosti. Zbog dvostruke odgovornosti, funkcijske i projektne, menadžment i zaposlenici moraju balansirati vrijeme provedeno kroz funkcijski i projektni dio na koji su raspoređeni. Iako nedostaci nisu zanemarivi, prednosti koje donosi matrična organizacijska struktura destinacijske menadžment organizacije utoliko su fleksibilniji, pozitivniji i nadvladavaju nedostatke.

U uvjetima suvremenog, globalnog poslovanja matrična organizacijska struktura rješenje je za suočavanje s odgovornostima i upravljanjem promjenama i osnova je efikasnosti poduzetničkog menadžmenta hotelskoga poduzeća.

2.4. Poduzetnički menadžment hotelskoga poduzeća

U cilju osiguranja održivog razvoja turizma u sadašnjosti i budućnosti neophodno je definirati koncepciju razvoja ali i suvremene načine upravljanja hotelskim poduzećem uvažavajući suvremene tendencije na dinamičnom turističkom tržištu. Pri tome, hotelsko poduzeće postaje jedno od osnovnih nositelja poduzetništva u turizmu. Informacije, komunikacija, vrijeme i prostor, a zatim čovjek koji svojim znanjem, vještinama i sposobnostima njima upravlja, postaju temeljni resursi transformacije, razvoja i uspješnosti hotelskoga poduzeća u budućnosti. Hotelsko poduzeće kao podsustav regionalnog, nacionalnog turističkoga sustava ali i kao dio svjetskog turizma je složen, stohastički sustav koji postaje ovisan o političkim, pravnim, znanstveno tehnološkim i ostalim sustavima koji svojim utjecajem direktno djeluju na menadžment hotelskoga poduzeća da, uslijed tržišnih promjena, kontinuiranim strateškim promišljanjem definira koncepciju razvoja u cilju stvaranja konkurentnog položaja na turističkom tržištu.

2.4.1. Izazovi poduzetničkoga menadžmenta u hotelskom poduzeću

Tehnološko-informacijske promjene sustavno mijenjaju hotelsko poduzeće, ali i vrijednosni sustav turista. Ubrzane promjene u informatizaciji poslovanja hotelskoga poduzeća kao sustava omogućuju racionalizaciju poslovnih procesa unutar vlastitih podsustava (istraživanje i razvoj, ljudski resursi, nabava...) i hotelskih operacija unutar hotela kao objekta za smještaj, što je uzrok suvremenoga pristupa razvoju organizacijske strukture hotelskoga poduzeća, a o čijoj inoviranosti i implementaciji ovisi stupanj razvoja i konkurentnosti. Integracija, globalizacija i dinamičnost turističkoga tržišta uz ujednačenost tehnološko-informacijske osnove među hotelskim poduzećima i neujednačene potrebe suvremenih turista uzrok je sve teže ostvarive konkurentnosti. Hotelska se poduzeća sve više kreću prema inovacijama, hotel kao turistički proizvod postaje diferenciraniji, turistima se nudi doživljaj boravka, stoga je i životni ciklus takvog turističkoga proizvoda sve kraći i zahtjeva kontinuirane prilagodbe suvremenim potrebama turista. Osnova razvoja hotelskoga poduzeća je i u implementaciji kvalitete kao odgovora na zahtjeve suvremene turističke potražnje. Masovnu standardizaciju usluga menadžment hotelskoga poduzeća upotpunjuje individualizacijom i usmjerenjem prema zahtjevima svakog turista pojedinačno. Hotelsko poduzeće organizacijski i tehnološki usmjerava svoje poslovanje prema suvremenim potrebama turista na način da upravlja odnosima s turistima, pri čemu CRM postaje strateški imperativ poslovanja.

Organizacijska struktura doživljava promjene, tendira prema matričnoj strukturi i procesno je orijentirana, rukovođenje prerasta u vođenje, očekuje se da ista osoba bude istovremeno i poduzetnik i menadžer. Suvremeni uvjeti poslovanja hotelskoga poduzeća zahtijevaju rast vizionarstva, prisutnost novih struktura i timova, interdisciplinarni pristup i nove oblike partnerstva.

Razvoj hotelskoga poduzeća, njegova uspješnost i rizičnost poslovanja ovisi o novim strateškim trendovima, jer na taj način mijenja sebe, svojim promjenama izaziva promjene u okolini, okolina povratno djeluje na promjene u hotelskom poduzeću, čime se takav proces kontinuirano dvosmjerno mijenja. Preduvjet takvog uspješnog razvoja, inicijatora, a ne sljedbenika promjena, temelji se na poduzetničkom menadžmentu hotelskoga poduzeća.

Polazeći od Druckera, oca moderne teorije menadžmenta, poduzetništvo znači „raditi nešto na drugačiji način, a ne raditi nešto bolje od onoga što već postoji“¹¹⁷. Poduzetništvo je prema tome vezano uz promjene i prilike na tržištu. Stipanović ističe da je poduzetništvo u „komplementarnom odnosu s menadžmentom (...) poduzetništvom kreiramo nove inpute koje menadžment transformira u outpute sa zajedničkim ciljem multipliciranja profita (...) povezanost ta dva pojma uvjetuje uvođenje pojma poduzetničkog menadžmenta“¹¹⁸.

U suvremenim uvjetima poslovanja i dinamike turističkoga tržišta od menadžera hotelskoga poduzeća traži se da istovremeno bude i poduzetnik pa možemo govoriti o njegovoj poduzetničko menadžerskoj funkciji. Siropolis¹¹⁹ odvaja poduzetništvo od menadžmenta, međutim, u uvjetima dinamike turističkoga tržišta odvajanjem poduzetništva od menadžmenta ne postiže se sinergijski efekt razvoja kakav se ostvaruje povezivanjem

¹¹⁷ Drucker, P.F.: *Inovacije i poduzetništvo*, Globus, Zagreb, 1992., str. 33.

¹¹⁸ Stipanović, C.: *Koncepcija i strategija razvoja u turizmu – Sustav i poslovna politika*, Op.cit., str. 190.

¹¹⁹ Siropolis, N. C.: *Menadžment malog poduzeća*, Mate, Zagreb, 1995., str. 41-42.

poduzetništva i menadžmenta kroz poduzetnički menadžment. Zadatak poduzetničkoga menadžmenta hotelskoga poduzeća je osiguranje inovativnih turističkih proizvoda temeljem kojih će poduzeće voditi u budućnost. Osiguranje inovativnih turističkih proizvoda rezultat je inoviranja i ostalih segmenata poslovanja hotelskoga poduzeća koje turist ne doživljava i nisu predmet njegovoga interesa. Stoga, poduzetničkim menadžmentom inovira se i organizacija hotelskoga poduzeća, inovira se pristup upravljanja financijama i kadrovima hotelskoga poduzeća, sve u cilju poboljšanja faktora stanja i faktora razvoja hotelskoga poduzeća. Menadžer suvremenoga hotelskoga poduzeća je i poduzetnik koji poznaje teorije menadžmenta, anticipira promjene, dugoročno planira, dinamičan je i inovativan, odlučuje i preuzima rizike u inoviranju svih funkcija hotelskoga poduzeća i turističkoga proizvoda.

Poduzetnički menadžment od svih menadžera unutar organizacijske strukture hotelskoga poduzeća zahtijeva: izvornost i kreativnost na način da povezivanjem sadašnjosti i budućnosti pronalaze konkurentna rješenja kroz koncepciju razvoja hotelskoga poduzeća; usmjerenost prema stalnim promjenama, inovacijama i suvremenim odrednicama razvoja na strani turističke ponude i potražnje; napuštanje standardnih procedura rješavanja problema na način da preispituju paradigme; fleksibilnost te usmjerenost prema strateškom poduzetništvu. Usmjerenost menadžera prema strateškom poduzetništvu znači njegovu potragu za „vrhunskim učincima kroz istovremeno uravnoteženje prilika i prednosti“¹²⁰, „istraživanja i iskorištavanja resursa“¹²¹, uz stvaranje „decentralizirane i fleksibilne organizacijske strukture“¹²² primjenom koncepta „otvorenih inovacija“¹²³. Integracija strategije i poduzetništva kroz koncept strateškog poduzetništva stvara novi pristup u promišljanju poduzetničkoga menadžmenta hotelskoga poduzeća kojeg karakterizira povezivanje kroz dinamičke timove, umrežavanje, transfer i primjenu znanja u cilju stvaranja novih proizvoda i usluga. Poduzetnički menadžment tako prihvaća otvorene inovacije kao novi model inoviranja temeljem kojeg se hotelsko poduzeće u cilju postizanja značajnije inovativnosti otvara prema vanjskim partnerima kako bi zajednički iskoristili ideje i tehnologije. Svi navedeni suvremeni koncepti razvijaju novije modele poduzetničkog menadžmenta: radikalni poduzetnički menadžment i agilni poduzetnički menadžment.

2.4.2. Radikalni poduzetnički menadžment

Temeljene postavke radikalnoga poduzetničkog menadžmenta iznosi Denning. Primjenom radikalnoga poduzetničkog menadžmenta hotelskoga poduzeća u prvi plan postavlja se preuzimanje odgovornosti svih zaposlenika, visok stupanj zadovoljstva u obavljanju poslovnih zadataka, kontinuirano inoviranje i usmjerenje zaposlenika prema zadovoljavanju potreba turista, a sve u cilju kreiranja sigurne budućnosti i visoke

¹²⁰ Ireland, R. D., Hitt, M. A., Sirmon D. G.: A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions, *Journal of Management*, Vol.29., No. 6., 2003., str. 963-989.

¹²¹ Ketchen, D. J., Ireland, R. D., Snow, C. C.: Strategic entrepreneurship, collaborative innovation and wealth creation, *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol. 1., No. 3-4, 2007., str. 371-385.

¹²² Ireland, R. D., Webb, J. W.: Strategic entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation, *Business Horizons*, Vol. 50., Issue. 1., 2007., str. 49-59.

¹²³ Hitt, M. A., Ireland, R. D., Hoskisson, R.E.: *Strategic Management: Competitiveness & Globalization*, South-Western Cengage Learning, Mason, 2015., str. 404.

produktivnosti hotelskoga poduzeća. U tom smislu Denning definira osnovne principe trajnog inoviranja radikalnoga poduzetničkog menadžmenta¹²⁴. Temeljeno na Denningovim principima, autor u ovom istraživanju iznosi slijedeće principe inoviranja radikalnoga poduzetničkog menadžmenta promatrane kroz prizmu menadžmenta i zaposlenika, turista, dionika i turističkoga proizvoda te bazirane na koncepciji razvoja hotelskoga poduzeća:

- interaktivna komunikacija zaposlenika hotelskoga poduzeća i turista
- usmjerenje rada prema zadovoljavanju turističkih potreba
- obavljanje zadataka u iteraciji s turistima
- aktivna dvosmjerna komunikacija menadžmenta, zaposlenika i dionika
- obavljanje zadataka temeljem samoorganiziranih timovima zaposlenika unutar hotelskoga poduzeća
- ponuda turističkoga proizvoda i usluge visoke vrijednosti i kvalitete
- potpuna otvorenost zaposlenika u unapređenju poslovanja i inoviranju turističkoga proizvoda i usluge
- trajno samounaprjeđenje uz pomoć timova u hotelskom poduzeću.

Radikalni poduzetnički menadžment postaje protuteža konkurenciji i u koraku je s dinamikom turističkoga tržišta.

2.4.3. Agilni poduzetnički menadžment

Nastavno na radikalni poduzetnički menadžment, Appelo¹²⁵ raspravlja o poduzetničkom menadžmentu te zauzima tezu kako ne postoji jedinstveni i općeprihvaćeni model menadžmenta, već je to onaj za kojeg poduzetnik – menadžer smatra da je, s obzirom na okolinu u kojoj djeluje, primjenjiviji. U okviru istraživanja Appelo definira tri faze razvoja menadžmenta¹²⁶: menadžment 1.0, menadžment 2.0 i menadžment 3.0.

Menadžment 1.0. Appelo naziva znanstvenim menadžmentom, menadžmentom u kojeg karakterizira hijerarhijski pristup, nefleksibilna, birokratska odnosno *top-down* organizacija u kojoj je moć u rukama nekolicine top-menadžera, a niža razina zaposlenih ima minimalne odgovornosti i minimalnu razinu motivacije. Takav menadžment ne može se smatrati poduzetničkim i zahtijeva nadogradnju.

Uravnotežena bilanca ciljeva (Balance Scorecard) i potpuno upravljanje kvalitetom (TQM) neki su od pristupa upravljanju čijim se uvođenjem nadogradio menadžment 1.0 u menadžment 2.0. Menadžment 2.0 obilježio je drugu polovicu 20. stoljeća, traje još i danas i doprinosi razvoju poduzetničkoga menadžmenta. Menadžment 2.0 prema Hamelu označava „akumuliranje ljudskog znanja i udruživanje zaposlenika kako bi se zajedničkim snagama postiglo više nego se to postiže pojedinačno“¹²⁷. Hamel nudi osnovne smjernice nove

¹²⁴ Cfr: Denning, S.: *The Leader's Guide to Radical Management – Reinventing the Workplace for the 21st Century*, John Wiley & Sons, San Francisco, 2010., str. 4.

¹²⁵ Cfr: Appelo, J.: *Management 3.0: Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders*, Addison-Wesley, New York, 2011.

¹²⁶ Ibidem, str. XXXIV. – XXXV.

¹²⁷ Hamel, G.: *The Future of Management*, Harvard Business Press, Boston, 2007., str. 251-252.

paradigme poduzetničkog menadžmenta 2.0 kroz tri ključna izazova¹²⁸: *dramatično ubrzanje dinamike obnavljanja strategija, poticanje zaposlenika na način da inoviranje postane njihov svakodnevni zadatak i stvaranje radnog okruženja koje motivira zaposlenike da daju svoj maksimum.*

Appelo budućnost poduzetničkog menadžmenta vidi u menadžmentu kojeg naziva Management 3.0 temeljenog na „teoriji kompleksnosti i nelinearnom pristupu razmišljanju“¹²⁹ koji je suprotan tradicionalnom menadžmentu 1.0. i nadogradnja je menadžmentu 2.0. na način da je usmjeren na liderstvo, a ključ svega je zadovoljstvo zaposlenika koji generiraju razvoj. Osnova poduzetničkog menadžmenta 3.0 je u inovaciji koju pokreće pet osnovnih čimbenika: „znanje, kreativnost, motivacija, različitost i osobnost zaposlenika“¹³⁰. Poduzetnički menadžment 3.0 je istovremeno agiln i kompleksan, Appelo ga prikazuje kroz šest različitih osnovnih gledišta na organizaciju¹³¹: *pokretačka snaga zaposlenika, osposobljavanje timova, sloboda iznošenja mišljenja, razvoj kompetencija, rast organizacijske strukture i unaprjeđenje na svim organizacijskim razinama.*

Poduzetnički menadžment hotelskoga poduzeća u 21. stoljeću usmjeren je prema razvoju ljudskih resursa i njihovih potreba, upravljanje znanjem postaje imperativ, osnovni zadatak jest promoviranje i usvajanje znanja te unapređivanje komunikacije unutar organizacije. Poduzetnički menadžment karakterizira agilnost kako bi ostao uspješan u dinamičnoj i promjenjivoj okolini. Prema Bubleu, ulazimo u „postmenadžersko i postorganizacijsko društvo“¹³². U takvom okruženju menadžer sve manje obavlja klasične funkcije, a sve više se usmjerava prema poduzetništvu. Suvremeni poduzetni menadžer hotelskoga poduzeća je kreativan, fleksibilnog mišljenja, sklon mijenjanju pristupa, samomotiviran, sposoban je motivirati zaposlenike i prenijeti im poduzetnički duh. Otvara im prostor za inicijativu, zadržava i privlači najbolje. U suvremenim uvjetima poslovanja agilni poduzetnički menadžment ne može zamijeniti radikalni poduzetnički menadžment, kao što se ni menadžment 1.0 i menadžment 2.0 ne može u potpunosti napustiti. Ne postoji idealan model poduzetničkoga menadžmenta, svaki pojedinačno bilježi vrijednost. Cilj poduzetničkoga menadžmenta hotelskoga poduzeća je stvoriti inovativni poduzetnički menadžment kojim će konkurirati na turističkom tržištu, koji će kod zaposlenika poticati i od njega tražiti nove ideje, koji će poticati međusobnu podjelu informacija i znanja, u kojem će moć imati oni koji uz pomoć informacija i znanja stvaraju novu vrijednost turističkoga proizvoda. Zaposlenici hotelskoga poduzeća u okvirima poduzetničkoga menadžmenta poznaju hotelske operacije kao podsustav u kojem kao pojedinci i kao članovi tima djeluju, inovacijama unaprjeđuju iste i na taj način doprinose razvoju cjelokupnog sustava. Tako stvorene organizacije bit će učinkovite za budućnost ako su moralne i etične i ako znaju upravljati vremenom. One doprinose evoluciji poduzetničkoga stvaralaštva na svim organizacijskim razinama hotelskoga poduzeća, postaju inicijatori razvoja i konkurentnosti na turističkom tržištu.

¹²⁸ Grant, R. M.: The Future of Management: Where is Gary Hamel Leading Us?, *Long Range Planning*, Vol. 41., Issue 5., 2008., str. 469-482.

¹²⁹ Appelo, J.: Op.cit., str. 14.

¹³⁰ Appelo, J.: Op.cit., str. 54-64.

¹³¹ Ibidem, str. 13.

¹³² Buble, M.: Tendencies in evolution of 21st century management, *Management – Journal of Contemporary Management Issues*, Vol. 20., 2015., str. 1-17.

2.5. Konkurentnost i inovacije kao izazovi turističkoga poslovanja

Konkurentnosti i inovacije postaju sve veći izazovi destinacijskoga menadžmenta i menadžmenta hotelskoga poduzeća. U suvremenim uvjetima poslovanja, konkurentnost i inovacije nisu samo izazovi, oni postaju temeljni uvjet opstanka na turističkom tržištu. Turistička potražnja dvadeset i prvog stoljeća generira dinamične promjene na koje menadžment mora odgovoriti kreiranjem konkurentskih prednosti pri kojemu inovacije igraju jednu od glavnih uloga generatora kvalitativne ponude.

2.5.1. Odrednice i model konkurentnosti

Konkurentnost istražuju mnogi znanstvenici i pristupaju definiciji s različitih stajališta. U ovom istraživanju prihvaća se definicija konkurentnosti kao „kvalitativna odrednica strateškog upravljanja, odnosno dominantna odrednica upravljanja“¹³³ iz koje slijedi da se konkurentna prednost ostvaruje „posjedovanjem posebnosti koju turisti traže i uvažavaju i kojom se poduzeće razlikuje od konkurenata s ciljem multipliciranja profita“¹³⁴. Upravljanje konkurentnošću u turizmu, osim na nacionalnoj razini, razini turističkih destinacija i razini hotelskih poduzeća, sve se više istražuje i na području „konkurentnosti prekograničnih turističkih destinacija“¹³⁵. Konkurentsku prednost treba kreirati prema budućnosti, anticipirati promjene, kontinuirano inovirati i poboljšavati turistički proizvod, a ostvaruje se kroz „model konkurentne prednosti“¹³⁶ koji obuhvaća tri osnovna elementa: *izvori prednosti – resursi, pozicijska prednost i izlazne performanse*. Svaki menadžment mora poznavati *izvore prednosti* (upravljačka sposobnost, vještine zaposlenika, djelotvornost kontrole...) odnosno *resurse* (informacije, intelektualni kapital) kojima upravlja i iskoristiti ih na način da ne budu sami sebi svrha, već da budu u funkciji prilagodbe turistima, inovativnosti i kreativnosti kako bi generirali inovativan turistički proizvod i tako osigurali konkurentsku prednost. Upravljanje izvorima prednosti i resursima rezultira *pozicijskom prednošću* koja se ostvaruje razinama konkurentnosti. Prema Porteru, konkurentne razine ostvaruju se s tri osnovne strategije: strategijom vođenja troškova (stalno smanjivanje troškova u svim poslovnim aktivnostima unutar lanca vrijednosti), strategijom diferencijacije (prilagodba turističkoga proizvoda, marketinškoga pristupa i ostalih poslovnih aktivnosti unutar lanca vrijednosti kojima je moguće na bolji način razlikovati se od konkurencije kako bi se ponudila jedinstvena vrijednost) i strategijom fokusiranja (zadovoljavanje turističkih potreba ciljanih turista u odabranom segmentu). U uvjetima dinamike turističkoga tržišta koje primarno donose promjene u zahtjevima turista, Stipanović¹³⁷ ističe brzinu kao osnovnu odrednicu

¹³³ Stipanović, C.: *Koncepcija i strategija razvoja u turizmu – Sustavi poslovna politika*, Op.cit., str. 141.

¹³⁴ Ibidem., str. 141.

¹³⁵ Cfr.: Vodeb, K.: Competitiveness of Frontier Regions and Tourism Destination Management, *Managing Global Transitions*, Vol. 10., No. 1., 2012., str. 51-68.

¹³⁶ Stipanović C., Rudan, E.: The new strategic orientation in innovating hospitality logistic system, *Tourism and Hospitality management*, Vol. 20., No. 2., 2014., str. 195-206., modificiran model konkurentne prednosti prema: Day, G. S., Wensley, R.: Assessing advantages: a framework for diagnosing competitive superiority, *Journal of marketing*, No. 52., 1988., str. 1-20.

¹³⁷ Stipanović, C.: *Koncepcija i strategija razvoja u turizmu – Sustavi poslovna politika*, Op.cit., str. 145.

konkurentne prednosti. Menadžeri moraju brzo reagirati, brzo se prilagođavati tržišnim promjenama, poduzimati odluke i brzo mijenjati način poslovanja, što nije jednostavan zadatak, ali je utoliko učinkovitiji koliko se kroz sustav vrijednosti prepoznaje važnost upravljanja znanjem i intelektualnim kapitalom, prepoznaje važnost istraživanja, inovacija i kreativnosti. Treći element cikličkog modela obuhvaća *izlazne performanse* temeljem kojih bi trebale biti zadovoljene turističke potrebe, ostvarena lojalnost turista, ostvaren tržišni udio i konačno ostvaren prihod i profit. Ključno je da se ostvareni profit investira u znanje i istraživanje kako bi se ostvarile i poticale nove konkurentne prednosti, čime se ciklus ponovno pokreće.

Model konkurentnosti možemo primijeniti na više razina. Na najvišoj, nacionalnoj razini, World Economic Forum razvio je model „The Travel & Tourism Competitiveness“¹³⁸ kojim se mjeri konkurentnost receptivnih turističkih zemalja, ali je primjenjiv i na turističke destinacije. U osnovi model konkurentnosti mjeri četrnaest kategorija sa sveukupno devedeset indikatora. Kategorije su raspoređene u četiri osnovna elementa: poticajno okruženje (poslovna okolina, sigurnost, ICT, ljudski resursi...), turistička politika (cjenovna konkurentnost, održivi razvoj...), infrastruktura (zračni prijevoz, turistička infrastruktura...) i prirodni i kulturni resursi.

Na razini turističke destinacije, Ritchie i Crouch definirali su model destinacijske konkurentnosti i održivosti. Model se temelji na komparativnim (prirodnim) i konkurentskim (izvedenim) prednostima, a sadrži sljedeće elemente:¹³⁹ temeljni resursi i atrakcije (klima, kultura, povijest, događaji...), podupirajući čimbenici (infrastruktura, poduzetništvo...), destinacijski menadžment (marketing, organizacija...), destinacijska politika i razvoj (sustav, pozicioniranje...), mikro i makro okruženje i ostale kvalitativne determinante (lokacija, sigurnost, imidž, brend...).

Temeljno pitanje konkurentnosti je položaj hotelskoga poduzeća u odnosu na ostala hotelska poduzeća prvenstveno u turističkoj destinaciji, a zatim i široj okolini. Povoljniji položaj hotelskoga poduzeća omogućen je pozicioniranjem na turističkom tržištu kojim se omogućuje ostvarenje profita. U tom pravcu Porter predlaže model pet konkurentskih sila. Osnova modela je teza prema kojoj dugoročna profitabilnost ovisi o utjecaju pet konkurentskih sila:¹⁴⁰ *suparništvom među konkurentima, potencijalnim ulaskom novih konkurenata, konkurentskim pritiscima supstitutivnih turističkih proizvoda, pregovaračke moći turista i pregovaračke moći dobavljača.*

Suparništvo među konkurentima najizraženije je u hotelskim poduzećima unutar iste turističke destinacije. Suparništvo je najjače kad konkurentna hotelska poduzeća nisu zadovoljna tržišnim udjelom pa povlače poteze u cilju poboljšanja položaja na turističkom tržištu, kada suparnička turistička poduzeća preuzimaju slabije konkurente, a nadasve u slučajevima kada turistička potražnja opada te se smanjuje iskorištenost turističkih kapaciteta. Turistička poduzeća, kako bi privukla turiste smanjuju cijene, povećavaju kvalitetu svojih

¹³⁸ World Economic Forum: *The Travel & Tourism Competitiveness Report*, Geneva, 2015.

¹³⁹ Crouch, G. I.: *Modelling Destination Competitiveness: a Survey and Analysis of the Impact of Competitiveness Attributes*, CRC for Sustainable Tourism Pty Ltd., Queensland, 2007., str. 3.

¹⁴⁰ Prema: Thompson, A. A., Strickland A. J., Gamble, J. E.: *Strateški menadžment, u potrazi za konkurentskom prednošću*, Mate, Zagreb, 2008., str. 50-67.; Magretta, J.: *Understanding Michael Porter: the Essential Guide to Competition and Strategy*, Harvard Business Review Press, Boston, 2012., str. 35-60.

proizvoda i usluga, jačaju sposobnost inoviranja turističkoga proizvoda, ulažu u hotelske operacije u smislu povećanja kvalitete uslužnih procesa, jačaju imidž i privlačnost turističkoga proizvoda te investiraju u uspješnije konkurentske strategije, čime pojačavaju pritisak na suparnike koji povratno nastoje reagirati učinkovitim strateškim odgovorima.

Više je čimbenika koji mogu utjecati na *potencijalni ulazak novih konkurenata*. Jedan od mogućih je ostvarenje iznadprosječnog profita. Drugi se odnosi na broj potencijalnih kandidata za ulazak na turističko tržište i sredstva kojima raspolažu, što je broj potencijalnih kandidata veći, konkurentski pritisci su utoliko jači. Treći važan čimbenik su moguće prepreke na koje konkurenti nailaze prilikom ulaska na turističko tržište (preferencije i odanost turista postojećim hotelskim poduzećima, velika kapitalna ulaganja i sl.). *Konkurentski pritisci supstitutivnih turističkih proizvoda* najjači su kad supstitutivni turistički proizvodi imaju privlačnije cijene, sličnu ili bolju uslugu i tako privlače turiste istog ciljnog segmenta. *Pregovaračka moć turista* jača je kada turisti imaju male ili nikakve troškove izbora konkurentskog turističkoga proizvoda, kada je turistička potražnja slaba ili opada te kada raste raspoloživost kvalitete i kvantitete informacija. *Pregovaračka moć dobavljača* ovisi o tome imaju li glavni dobavljači dostatnu pregovaračku moć utjecati na odredbe i uvjete opskrbe u svoju korist, o jakosti suradnje s dobavljačem, o malom broju dobavljača određenog inputa, a posebice kada dobavljač ima diferenciran input koji osnažuje kvalitetu i vrijedan je dio turističkoga proizvoda.

Istraživanje svake od pet konkurentskih sila, menadžerima daje dobru informaciju o konkurenciji na određenom turističkom tržištu, potiče strateško razmišljanje čime se strategije usklađuju shodno konkurentskim pritiscima.

Konkurentna turistička destinacija i hotelsko poduzeće moraju biti inovativni i prilagodljivi, lideri razvoja inovativnih turističkih proizvoda, poticati izvrsnost, optimizirati lanac vrijednosti i pozicionirati se na turističkom tržištu temeljem diferencijacije kako bi postali prepoznatljiviji i tako zadovoljili nove turističke potrebe. Moraju razviti kompetitivne resurse i znanje, razvijati poslovne procese, integrirati procese učenja u primarne aktivnosti i aktivnosti podrške unutar lanca vrijednosti kako bi razvili stručnost i sposobnost menadžera i zaposlenika i tako odgovorili na brze promjene tržišta. Turistička destinacija i hotelsko poduzeće moraju graditi konkurentnost stvaranjem novih resursa i turističkih proizvoda kako bi premostili jaz između postojećih resursa i turističkih proizvoda i razvoja kakvog žele dostignuti u budućnosti. Iako konkurentnost ovisi o mnogim eksternim utjecajima koje je teško kontrolirati, menadžeri taj nedostatak moraju balansirati iznadprosječnim znanjem i upravljanjem inovacijama kroz sve aktivnosti lanca vrijednosti.

2.5.2. Upravljanje inovacijama u lancu vrijednosti

Istraživanja vezana uz inovacije u turizmu, u odnosu na inovacije u ostalim djelatnostima, poprilično su zapostavljena. Paradigma da je turizam kao djelatnost manje inovativan ipak se u posljednjih desetak godina mijenja, pri čemu inovacije u turizmu poprimaju sve veće značenje. Izniman doprinos inozemnih znanstvenika u istraživanju inovacija u turizmu

pripada Hjalager¹⁴¹ kojoj se kasnije pridružuju Pikkemaat¹⁴², Ottenbacher¹⁴³ i drugi. Domaća istraživanja vezana uz inovacije u turizmu su oskudna, mogu se izdvojiti teorijska istraživanja o pokretačima inovacija u turizmu¹⁴⁴, inoviranoj razvojnoj politici, inoviranom turističkom proizvodu i inoviranoj koncepciji razvoja¹⁴⁵ te aplikativna istraživanja o pokretačima inovacija u hotelijerskom poslovanju i održivom razvoju turizma¹⁴⁶.

Stipanović definira inovacije s nekoliko stajališta: „kreativan proces u kojem se više postojećih proizvoda kombiniraju na drugačiji način kako bi se proizveo novi proizvod (...) implementacija kreativnih rješenja u generiranju novog proizvoda u cilju boljeg podmirivanja potreba klijenata (...) sve što klijent percipira kao novost“¹⁴⁷. Kako bi inovacije bile u funkciji konkurentnosti, menadžment mora kroz koncepciju razvoja pokrenuti inovacije unutar cijelog lanca vrijednosti turističke destinacije i hotelskoga poduzeća. Koncept lanca vrijednosti razvio je Porter navodeći da se lanac vrijednosti sastoji od „niza internih aktivnosti, međusobno povezanih, koje se dijele na primarne aktivnosti i aktivnosti podrške“¹⁴⁸. Primarne aktivnosti direktno su vezane uz proizvod i uslugu, a u hotelskom poduzeću obuhvaćaju: logistiku inputa, operacije (proizvodnja), marketing i prodaju. Primarne aktivnosti najvažnije su u stvaranju vrijednosti za kupce. Aktivnosti podrške, kao potpora primarnim aktivnostima, su: infrastrukturne aktivnosti (menadžment, pravni poslovi, financije, računovodstvo...), razvoj tehnologije i upravljanje ljudskim resursima. Lanac vrijednosti u konačnici obuhvaća i profitnu maržu kao razliku između ukupne ostvarene vrijednosti i pripadajućih troškova obavljanja primarnih aktivnosti i aktivnosti podrške. Stoga, unutar primarnih aktivnosti lanca vrijednosti mogu se pokrenuti sljedeće inovacije: *inovacije turističkoga proizvoda i usluga, inovacije poslovnih procesa / hotelskih operacija, marketinške inovacije i inovacije u logistici*. Kroz aktivnosti podrške unutar lanca vrijednosti inovativni menadžment može pokrenuti: *inovacije u upravljanju ljudskim potencijalima, informatičko-tehnološke inovacije i*

¹⁴¹ Neki od značajnih radova su: Hjalager, A. M.: Repairing innovation defectiveness in tourism, *Tourism Management*, Vol. 23., 2002., str. 465-474.; Hjalager, A. M.: Regional Innovation Systems: The Case of Angling Tourism, *Tourism Geographies*, Vol. 12., No. 2., 2010., str. 192-216.; Hjalager, A.M. and Flagestad, A.: Innovations in well-being tourism in the Nordic countries, *Current Issues in Tourism*, Vol. 15., No. 8., 2012., str. 725-740.

¹⁴² Pikkemaat, B. : Innovation in small and medium-sized tourism enterprises in Tyrol, Austria, *Entrepreneurship and Innovation*, Vol. 9, Issue 3, 2008., str. 187-197.

¹⁴³ Ottenbacher, M. C.: Innovation Management in the Hospitality Industry: Different Strategies for Achieving Success, *Journal of Hospitality & and Tourism Research*, Vol. 31. No. 4., 2007., str. 431-454.

¹⁴⁴ Čavlek, N., Matečić, I., Ferjanić Hodak, D.: Pokretači inovacija u turizmu: neki teorijski i praktični aspekti, *Acta Turistica*, Vol. 22., No.2., 2010., str. 201-220.

¹⁴⁵ Stipanović, C.: *Koncepcija i strategija razvoja u turizmu – Sustavi poslovna politika*, Op.cit., str. 151-159.; Stipanović, C., Rudan, E.: Innovating the development concept to enhance the competitiveness of destination Kvarner, *5th international scientific conference: Knowledge and business challenge of globasation in 2013.*, Celje, 2013., str. 340-348.; Stipanović, C.: CRM and BI Synergy in Innovating the Offer of Hotel and Tourism Companies, *5th International Scientific Conferences „Management in the Function of Increasing the Tourist Consumption“*, Faculty of Tourism and Hospitality Management, Opatija, 2006., str. 261-273.

¹⁴⁶ Ribarić, R.: Drivers of innovation in sustainable tourism development – the concept and case of Istria destination, *3rd International Scientific Conference – To SEE – Tourism in Southern and Eastern Europe 2015.*, Opatija, 2015., str. 325-339.; Ribarić, R. : Potential drivers of innovation in the MSMEs in hospitality industry in Istria, *22nd Biennial International Congress Tourism & Hospitality Industry 2014 - Trends in Tourism and Hospitality Management*, Opatija, 2014., p str. 394-406.

¹⁴⁷ Stipanović, C.: *Poslovna inteligencija u turizmu*, Op.cit., str. 141-142.

¹⁴⁸ Cfr: Robben, X.: *Michael Porter's value chain*, Lemaitre Publishing, Namur, 2015.

inovacije vezane uz istraživanje i razvoj, što se reflektira i na potrebe za inovacijom organizacijske strukture.

Budući da je proces inoviranja dinamičan, da se neprekidno mijenja i traži nadogradnju, inoviranje organizacijske kulture osnova je stvaranja inovativnog okruženja u kojem se odbacuju stara pravila, navike i dostignuća kako bi se postigla što veća fleksibilnost organizacije i potaknule nove ideje kao preduvjet anticipiranja budućnosti. Paradigma o usmjerenosti na poznato i stečenim znanjima iz prošlosti treba biti zamijenjena paradigmom o usmjerenosti ka nepoznatom, neistraženom i stjecanju novih znanja kroz implementaciju organizacije koja uči. Koliko je uspješna implementacija inovacija kroz svaki segment lanca vrijednosti, toliko će i profit kao izlazna komponenta lanca vrijednosti, ali i kao izlazna performansa modela konkurentne prednosti, biti značajno veći i pružiti veći prostor za investiranje u znanje i istraživanje, što će rezultirati novim inovacijama i značajnom konkurentskom prednošću. Pokretanjem inovacija unutar cijelog lanca vrijednosti, menadžment osvaja i povećava udio na turističkom tržištu, smanjuje troškove vrijednosnog lanca, povećava prihod i profit, generira nova zapošljavanja, izdvaja se iz konkurencije, postaje prepoznatljiv i time podiže konkurentnost na turističkom tržištu.

Lanac vrijednosti hotelskoga poduzeća dio je lanca vrijednosti turističke destinacije, odnosno oni pripadaju većem sustavu lanca vrijednosti iz okruženja koji se odnosi na strateške partnere ili dobavljače. Menadžeri, osim što moraju poznavati vlastiti lanac vrijednosti, moraju dobro poznavati i cijeli sustav lanaca vrijednosti koji se odnosi na kreiranje turističkoga proizvoda i usluge, posebice ako se radi o integralnom turističkom proizvodu. Sa stajališta inovacija, u ovakvom sustavu lanaca vrijednosti, cilj je implementirati model otvorenih inovacija kao suvremeni pristup upravljanja inovacijama kako bi se učinkovitije koristili resursi.

Temelj modela otvorenih inovacija, koji je prvi predložio Chesbrough, pretpostavlja da „za postizanje značajnijih inovacija, organizacije moraju otvoriti poslovanje i povezati se s vanjskim partnerima i tako iskorištavati interno i eksterno znanje, ideje i tehnologije“¹⁴⁹. Otvorenim inovacijama doprinosi se akviziciji znanja, profitabilnijem pristupu inoviranju, smanjenju troškova istraživanja i razvoja, smanjenju rizika te povećanju brzine prilagođavanja turističkim potrebama. Konceptijom i strategijom razvoja, turistička destinacija i hotelsko poduzeće moraju inicirati i podržavati upravljanje otvorenim inovacijama. Konceptija razvoja omogućava da se kroz analizu sadašnjega stanja, između ostalog, utvrdi i razina implementiranosti inovacija unutar sustava turističke destinacije i hotelskoga poduzeća kako bi se dio razvojnih ciljeva fokusirao prema otvorenim inovacijama te definirale strategije za njihovo ostvarenje. Inovacijskim strategijama postiže se integracija i usklađivanje inovacijskih prioriteta svih aktivnosti lanca vrijednosti kako bi se doprinijelo ostvarenju razvojnih ciljeva. Sposobnost turističke destinacije i hotelskoga poduzeća da inoviraju proizlazi iz inovacijskog sustava (*innovation system*¹⁵⁰) koji predstavlja skup međuovisnih elemenata unutar više lanaca vrijednosti koji povezuju i usmjeravaju intelektualne i kreativne resurse dionika u smjeru poticaja i razvoja inovacija. Inovacijskim sustavom, temeljenim na holističkom pristupu, interna znanja povezana su s eksternim znanjima turista, akademske

¹⁴⁹ Chesbrough, H. W.: *Open Innovation, The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, Boston, 2006., str. 43-60.

¹⁵⁰ Cfr.: Cooke, P.: *Complex Adaptive Innovation Systems*, Routledge, New York, 2012., str. 1-7.

zajednice, dobavljača, poduzetnika i ostalih dionika. Budući da je životni ciklus turističkoga proizvoda sve kraći, povezanost inovativnih organizacija s okolinom omogućuje dostupnost eksternih vještina, ideja, znanja i tehnologija koje interna okolina ne može reproducirati, a koja kroz inovacije lanca vrijednosti doprinose brzom prilagođavanju potrebama zahtjevnih turista.

Otvorene inovacije trebaju biti podržane procesom upravljanja rizicima kako bi rezultati inovacija bili učinkoviti, a čime se doprinosi i jačanju poslovne izvrsnosti. Otvorenim inovacijama i inovacijskim sustavom kreiraju se inovativna rješenja, slijedom kojih nastaju i različiti inovativni oblici povezivanja dionika, kao što je *tourism product club*. Sve su to, uz mnoge druge, suvremeni trendovi koji doprinose razvoju turističke destinacije i hotelskoga poduzeća.

2.6. Suvremeni trendovi upravljanja razvojem turističke destinacije i hotelskoga poduzeća

Turistička destinacija i hotelsko poduzeće koje djeluje u turističkoj destinaciji, kako bi u budućnosti osigurali svoje mjesto na turističkom tržištu, moraju se prilagođavati i pokušati biti ispred tržišta. Uvažavajući globalizaciju, dinamičnost turističkoga tržišta, konkurenciju i utjecaj poduzetništva, u okviru ovog istraživanja autor izdvaja sljedeće suvremene trendove upravljanja razvojem turističke destinacije i hotelskoga poduzeća:¹⁵¹ upravljanje rizicima, upravljanje dionicima kroz *tourism product club* i upravljanje poslovnom izvrsnošću.

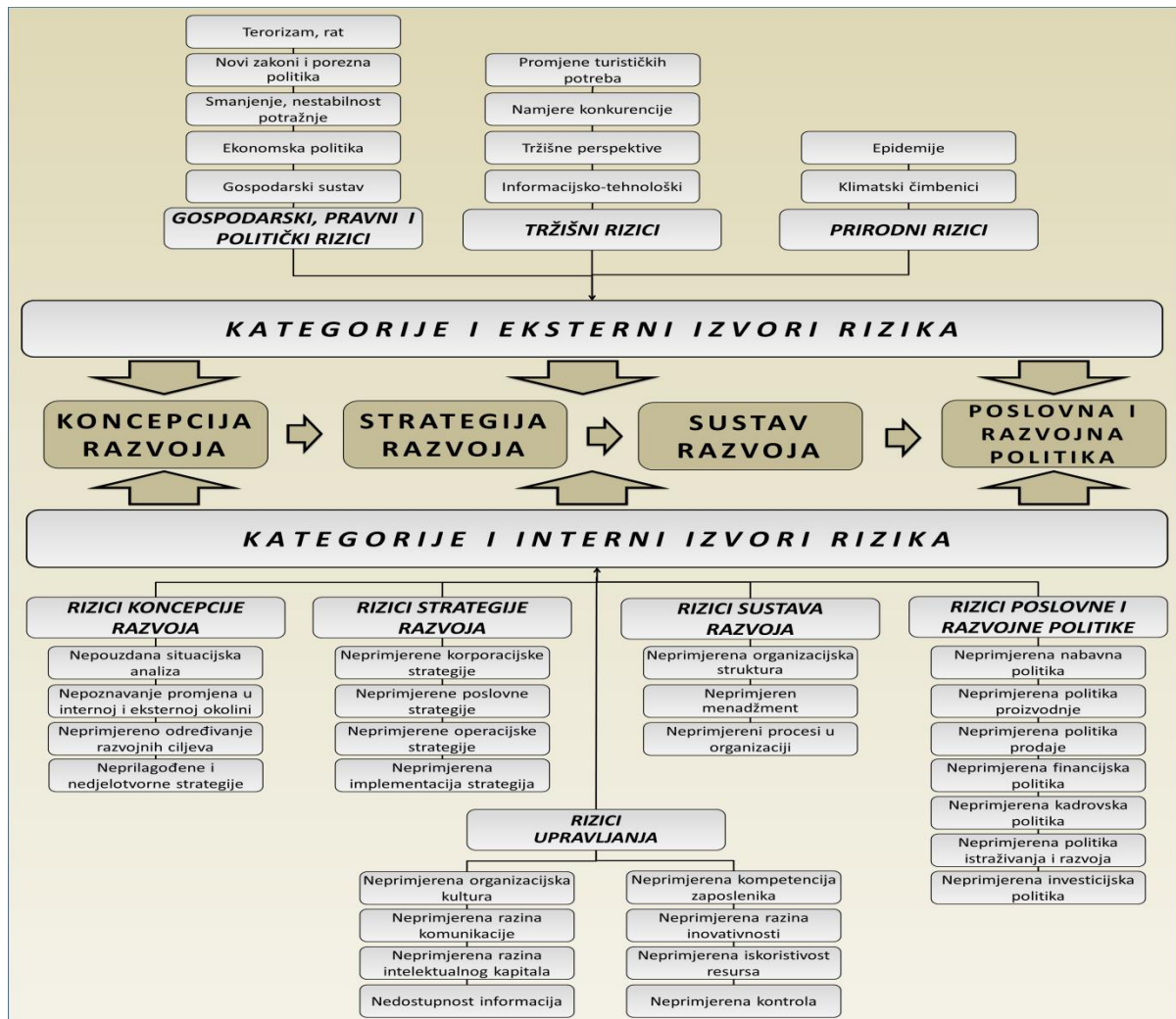
2.6.1. Upravljanje rizicima u okvirima koncepcije razvoja

Donošenje odluka vezanih uz budućnost i inovacije temeljna su odrednica poduzetničkoga menadžmenta. Uz budućnost povezujemo neizvjesnost, na odluke koje menadžer donosi utječe nesigurnost, a s nesigurnošću su usko povezani i rizici. S obzirom na dinamičnost poslovanja u turizmu, percipirati rizik postaje sve teže, a opasnost od nastajanja nepovoljnog događaja postaje sve veća i učestalija. Stoga svijest o važnosti rizika postaje važan element aktivnog kreiranja budućnosti turističke destinacije i hotelskoga poduzeća. Upravljanje rizicima u okvirima koncepcije razvoja i pod utjecajem dinamike turističkoga tržišta postaje jedan od imperativa. Pristup upravljanju rizicima bitno doprinosi kvalitetnijem pozicioniranju turističke destinacije, a zatim i hotelskoga poduzeća na turističkom tržištu. Bez obzira na značajna znanstvena i praktična dostignuća u upravljanju rizicima, područje odnosa prema rizicima i razumijevanje upravljanja rizicima, posebno u turističkoj destinaciji i hotelskom poduzeću, još uvijek nije dovoljno istraženo i zahtijeva posebnu pozornost.

¹⁵¹ Osim navedenih suvremenih trendova, u prethodnom potpoglavlju istražila se važnost poduzetničkog menadžmenta kao suvremenog strateškog trenda, u trećem poglavlju istražuje se važnost znanja i intelektualnoga kapitala, CRM-a i organizacije koja uči. Valja istaknuti i ostale važne trendove koje izdvaja Stipanović: joint marketing, implementacija suvremenih informacijskih tehnologija, sustav kvalitete, benchmarking u turističkom poslovanju i poslovna inteligencija.

Rizik definiramo kao „mogućnost drukčijeg ishoda od onog koji se očekivao, boljeg ili lošijeg“¹⁵². Norma *ISO 31000:2009 Risk management – Principles and guidelines*¹⁵³ rizik karakterizira prvenstveno kao utjecaj nesigurnosti na ciljeve, pri čemu se utjecaj definira kao pozitivna ili negativna devijacija u odnosu na očekivano, a definira ga i u odnosu prema potencijalnim događajima i posljedicama ili njihovoj kombinaciji. U današnjim uvjetima poslovanja, kako bi se osigurala čvrsta pozicija na turističkom tržištu u budućnosti, menadžment turističke destinacije i hotelskoga poduzeća mora razumjeti rizike s kojima će se suočavati kako bi njima mogao upravljati.

Rizik koncepcije i strategije razvoja turističke destinacije i hotelskoga poduzeća u destinaciji postoji od trenutka definirane koncepcije i strategije razvoja i predstavlja buduće pozitivno ili negativno stanje ovisno o uspješnosti definirane koncepcije i strategije razvoja. U tom smislu, menadžment mora kategorizirati i definirati izvore rizika te ih kontinuirano pratiti, prije i tijekom implementacije strategije razvoja.



Slika 2: Kategorije i izvori rizika u okvirima modela koncepcije razvoja

Izvor: Prijedlog autora.

¹⁵² Drljača, M., Bešker, M.: Održivi uspjeh i upravljanje rizicima poslovanja, *Kvaliteta - časopis za unaprjeđenje kvalitete, Poslovna politika*, br. 7-8, 2010., str. 33-49.

¹⁵³ *International standard ISO/FDIS 31000:2009*, Final draft, ISO copyright office, Geneva, 2009., str. 1.

U literaturi postoje mnogobrojni pristupi izvorima i kategorizaciji rizika¹⁵⁴. Temeljna podjela rizika je na opće i posebne rizike. U kontekstu koncepcije i strategije razvoja opći rizici odnose se na turističku destinaciju odnosno hotelsko poduzeće u cjelini, dok se posebni rizici odnose na određeno poslovno područje: pojedini segment turističkoga proizvoda, marketing, nabavu, istraživanje i razvoj, ljudske resurse i slično.

Sa stajališta koncepcije i strategije razvoja, izvore rizika promatramo kroz prizmu povezivanja:

- kontinuiranih promjena na strani turističke ponude i potražnje
- skraćivanja životnog ciklusa turističkoga proizvoda
- trendova prema stvaranju jedinstvenoga turističkog brenda i pružanju jedinstvenih doživljaja u turističkoj destinaciji i hotelskom poduzeću
- „agresivne“ dinamike inovacija na svim razinama poslovanja.

Rizici proizlaze iz eksternih i internih izvora. Na eksterne rizike nije moguće aktivno utjecati, oni se mogu javiti na globalnoj, nacionalnoj ili regionalnoj razini. Važno je da ih menadžment pravovremeno prepozna i na taj način im se prilagodi. Interni rizici su poslovni rizici na koje menadžment može djelovati i tako ih umanjivati, izbjegavati ili koristiti ih kao šansu. Na slici 2 identificirani su rizici u okvirima modela koncepcije razvoja, prema njihovim kategorijama i izvorima.

Kategorizacija i definiranje izvora rizika u suvremenom poslovanju turističke destinacije i hotelskoga poduzeća je kontinuiran proces u kojem menadžment preuzima odgovornost za upravljanje rizicima, dok su istovremeno dionici (na razini destinacije) odnosno zaposlenici (na razini hotelskoga poduzeća) upoznati i uključeni u proces upravljanja rizicima. Kontinuitet anticipativnog promatranja i vrednovanja izvora rizika postaje imperativ i čini podsustav sustava upravljanja organizacijom.

Norma ISO 31000:2009 definira upravljanje rizicima kao „dio odgovornosti menadžmenta i integralni dio svih organizacijskih procesa, uključujući i proces strateškog planiranja i menadžmenta promjena (...) pri čemu se inputi procesa upravljanja rizicima baziraju na informacijskim izvorima podataka, iskustvima, povratnih informacija dionika, promatranja, analiza i stručnih prosudbi menadžmenta“¹⁵⁵. U kontekstu ovog istraživanja, upravljanje rizicima definiramo kao podsustav sustava upravljanja turističkom destinacijom i hotelskim poduzećem koji obuhvaća organizacijsku kulturu i kulturu rizika slijedom koje menadžment prepoznaje rizike i na taj način kvalitativno upravlja poduzetničkom aktivnošću odnosno koncepcijom i strategijom razvoja. U okvirima koncepcije i strategije razvoja cilj upravljanja rizicima je povećanje vjerojatnosti pozitivnih ishoda događaja i smanjenje vjerojatnosti negativnih ishoda događaja usko vezanih uz koncepciju i strategiju razvoja na razini turističke

¹⁵⁴ Cfr.: Aven, T.: *Risk Analysis*, John Wiley & Sons, Chichester, 2015.; Hopkin, P.: *Fundamentals of Risk Management: Understanding, evaluating and implementing effective risk management*, Kogan Page, IRM, London, 2014.; Fraser, J., Simkins, J.: *Enterprise Risk Management*, John Wiley & Sons, New York, 2010.; Hopkin, P.: *Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management*, Kogan Page, Cornwall, 2010.; Bešker, M.: *Sustav upravljanja organizacijom*, Oskar, Zagreb, 2009.; Merna, T., Al-Thani, F. F.: *Corporate Risk Management*, John Wiley & Sons, New York, 2008.; Osmanagić Bedenik, N.: *Kriza kao šansa*, Školska knjiga, Zagreb, 2007.; Culp, C.L.: *The Risk Management Process: Business Strategy and Tactics*, John Wiley & Sons, New York, 2001.

¹⁵⁵ *International standard ISO/FDIS 31000:2009*, Final draft, ISO copyright office, Geneva, 2009., str. 7-8.

destinacije i razini hotelskoga poduzeća. Temeljeno na poduzetničkom menadžmentu, uvođenje podsustava upravljanja rizicima nema za cilj izbjegavati rizike, već naprotiv, donositi odluke o prihvatljivim rizicima. Slijedom toga, upravljanje rizicima postaje temelj za anticipiranje i određivanje poslovnih aktivnosti u budućnosti, osnovni je podupiratelj u poslovnom odlučivanju i efektivnom korištenju resursa čime indirektno doprinosi jačanju konkurentnosti i stvaranju imidža turističke destinacije i hotelskoga poduzeća.

Za upravljanje rizicima važno je utvrditi proces upravljanja. Autori koji istražuju područje upravljanja rizikom¹⁵⁶, na različit način pristupaju definiranju procesa upravljanja rizicima. Proces upravljanja rizicima zavisian je o promatranim poslovnim područjima, a definiramo ga kroz slijedeće korake: *1. utvrđivanje poslovne aktivnosti; 2. procjenu rizika, koja obuhvaća: 2.1. identifikaciju rizika, 2.2. analizu rizika, 2.3. vrednovanje rizika; 3. savladavanje rizika i 4. praćenje rizika i komunikacija.*

Utvrđivanjem poslovne aktivnosti definiraju se odgovornosti u upravljanju rizicima na svim organizacijskim razinama turističke destinacije i hotelskoga poduzeća, odgovornost relevantnih dionika i područja promatranja rizika (eksterna i interna), što predstavlja bazu za provođenje daljnjeg procesa upravljanja rizicima. *Identifikacijom rizika* uočavaju se tendencije koje ugrožavaju razvoj turističke destinacije i hotelskoga poduzeća te se identificiraju resursi odgovarajući na pitanja: Što se može dogoditi?, Kada?, Gdje?, Kako?, Zašto? i Kako rizični događaj utječe na poslovanje? Važno je detaljno poznavanje organizacijske strukture, internog i eksternog okruženja te definiranih razvojnih ciljeva i pripadajućih strategija. Identifikacija rizika obuhvaća detaljan pregled bitnih rizika i predstavlja informacijsku bazu za nastavak procesa upravljanja rizicima. *Analiza rizika* je treći korak procesa u kojem se obrađuju identificirani rizici iz prethodnog koraka te obuhvaćaju proces definiranja rizika za daljnju analizu s naglaskom na rizike visokog prioriteta. *Vrednovanjem rizika* procjenjuje se vjerojatnost nastanka rizika te se promatra ravnoteža između koristi i neželjenih rezultata. *Savladavanje rizika* obuhvaća aktivni utjecaj na identificirane i analizirane rizike iz prethodnih koraka te uključuje odabir opcija za promjenu rizika koje mogu uključivati:¹⁵⁷ prihvatiti rizik u cijelosti (npr. u cilju ostvarenje prilike na tržištu), izbjeći rizik (npr. odluka o odustajanju od formiranja turističkoga proizvoda, umanjiti rizik (npr. odluka o partnerstvu), ukloniti izvor rizika (npr. odustati od partnerstva, promjena cilja i/ili strategije). *Praćenje rizika i komunikacija* predstavlja posljednji korak u procesu upravljanja rizicima koji je ujedno i početni korak za daljnje preispitivanje učinkovitosti upravljanja rizikom.

Upravljanje rizicima u suvremenom, dinamičkom turističkom okruženju omogućuje menadžerima izbjegavanje i ublažavanje različitih problema u poslovanju ukoliko se primijeni proces upravljanja rizicima na početku svih aktivnosti te je stoga sustavan proces koji podupire donošenje odluka i ostvarenje ciljeva. Upravljanje rizicima tako postaje temeljni podupirajući

¹⁵⁶ Cfr.: Regester, M., Larkin, J.: *Risk Issues and Crisis Management*, CIPR, London, 2005.; Merna, T., Al-Thani, F.F.: *Corporate Risk Management*, John Wiley & Sons, New York, 2008.; *International standard ISO/FIDIS 31000:2009*, Final draft, ISO copyright office, Geneva, 2009.; Fraser, J., Simkins, J.: *Enterprise Risk Management*, John Wiley & Sons, New York, 2010.; Hopkin, P.: *Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management*, Kogan Page, Cornwall, 2010.; Project Management Institute – PMI: *Vodič kroz znanje o upravljanju projektima*, Mate, Zagreb, 2011.

¹⁵⁷ Cfr: *International standard ISO/FIDIS 31000:2009*, Final draft, ISO copyright office, Geneva, 2009., str. 19.

dio koncepcije i razvojne strategije na razini turističke destinacije i razini hotelskoga poduzeća.

2.6.2. Suradnja dionika kroz *tourism product club*

Suradnja dionika te kvalitetno upravljanje dionicima u suvremenim uvjetima poslovanja, uvažavajući dinamiku turističkoga tržišta, postaje izazov menadžerima i imperativ razvoja i konkurentnosti. Različiti oblici suradnje daju odgovor promjenama na globalnom turističkom tržištu. Turističko tržište ponude konkurira inovacijom, cijenom i kvalitetom, formiraju se novi turistički proizvodi u poznatim ili novim turističkim destinacijama. Stoga, upravljanje dionicima dobiva sve važniju ulogu. U turističkoj destinaciji kao kompleksnom sustavu, koji se sastoji od mnogobrojnih dionika, dionici svojim aktivnostima međusobno utječu jedni na druge kreirajući tako turistički proizvod destinacije. Ovisno o njihovim aktivnostima, stupnju znanja, a nadasve ovisno o stupnju suradnje možemo govoriti o konkurentnom ili nekonkurentnom turističkom proizvodu koji tek površno zadovoljava potrebe turista slijedom čega ih ne privlači u destinaciju, odnosno privlači turiste niže platežne moći. Kako bi kreirali inovativan odnosno konkurentan i prepoznatljiv turistički proizvod u suvremenim uvjetima poslovanja, kao jedno od mogućih rješenja nameće se mogućnost povezivanja temeljem *tourism product cluba*. U nastavku istražuje se pojam i uloga dionika u turističkoj destinaciji i hotelskom poduzeću te njihova sinergija u funkciji razvoja *tourism product cluba*.

2.6.2.1. Determinante dionika u turističkoj destinaciji i hotelskom poduzeću

U cilju istraživanja suradnje dionika u kreiranju *tourism product cluba*, važno je prethodno istražiti ulogu dionika u turističkoj destinaciji i hotelskom poduzeću. Ovisno o području kojeg istražuju, različiti autori¹⁵⁸ postavili su različit pristup definiciji dionika. Freeman, začetnik teorije dionika, pristupa konceptu dionika sa stajališta strateškog menadžmenta navodeći da „dionike u organizaciji čini bilo koja grupa ili individualac koji može utjecati ili na kojeg utječe izvršenje ciljeva organizacije“¹⁵⁹. Ovoj definiciji treba nadodati da utjecaj dionika može biti pozitivan, ali i negativan. Svaki od dionika ima svoje ciljeve i interese koji se ne moraju nadopunjavati s ciljevima i interesima ostalih dionika. Takvi negativni utjecaji i stavovi ne doprinose kvalitetnoj suradnji i inovativnosti zbog kojih turistički proizvod stagnira, a u konačnici donosi gubitak konkurentske pozicije na turističkom tržištu.

¹⁵⁸ Gossy, G.: *A Stakeholder Rationale for Risk Management*, Gabler Edition Wissenschaft, Wien, 2008., str. 5-9.; American Society for Public Administration: *Environmental Policymaking and Stakeholder Collaboration*, Taylor & Francis Group, Boca Raton, 2014., str. 18-19.; Phillips, R.: *Stakeholder Theory and Organizational Ethics*, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco, 2003., str. 3-12.

¹⁵⁹ Freeman, R. E.: *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Cambridge University Press, Cambridge, 2009., p. 25., prema: Freeman, R.E.: *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pittman, Boston, 1984., str. 46.

Murphy i Murphy¹⁶⁰ ističu četiri osnovne grupe dionika: turisti, privatni sektor, lokalno stanovništvo i javni sektor. Međutim dionike možemo grupirati i kao:¹⁶¹ interne i eksterne dionike te primarne i sekundarne. Za potrebe ovog istraživanja, u funkciji određivanja koncepcije, formiranja sustava ciljeva i operacijskih strategija, dionike kategoriziramo kroz slijedeće tri kategorije: primarni, sekundarni i granični dionici. Podjelu dionika, ovisno o turističkoj destinaciji i hotelskom poduzeću, moguće je provoditi i kroz potkategorije dionika ovisno o njihovim interesima, identitetu, zahtjevima te ostalim karakteristikama.

Primarni dionici turističke destinacije i hotelskoga poduzeća čine skupinu koja je uslijed primarne odgovornosti, primarnog upravljanja nad resursima i time derivirane moći i vlasti u središtu donošenja odluka. Svaki rezultat donesenih odluka direktno utječe na njih samih. Često su u poziciji da utječu na obim suradnje i ishode suradnje sa sekundarnim, a nadasve graničnim dionicima, dok s druge strane sekundarni i granični dionici obično ne mogu direktno utjecati na primarne dionike prvenstveno zbog marginaliziranosti od strane primarnih dionika.

Skupina sekundarnih dionika nema izravan interes u ishodima vezanim uz donošenje odluka, ali te odluke neizravno utječu na njih. Sekundarni dionici ne trebaju biti uključeni u sve aspekte donošenja odluka, ali povremeno primarni dionici uspostavljaju kanal komunikacije sa skupinom sekundarnih dionika, uključuju ih u proces suradnje i konzultacije.

Granični dionici čine skupinu koja je prvenstveno od strane primarnih dionika marginalizirana i osporavana ali može biti važna u procesu donošenja odluka. U granične dionike možemo svrstati razne skupine i udruge koje se bore za očuvanje i zaštitu okoliša, tradicije, lokalne arhitekture odnosno za održivi razvoj sredine. Djeluju u cilju smanjenja nejednakosti odnosno jaza između bogaćenja i egzistencije pa često priječe put stvaranju profita i bogatstva iznimno maloj skupini primarnih dionika. Granični dionici dobivaju na značaju uvjetima globalizacije tržišta koju karakterizira neoliberalizam kao sustav prava jačega nad slabijim odnosno sustav u kojemu, prema Kuliću, „vlada princip uzimanja bez davanja (...) se vodi rat protiv prirode i života (...) s ciljem preferiranja takvog pojedinca koji je sposoban u borbi za opstanak, ali ne i razvoj, što dovodi do koncepcije uništavanja slabijih i preživljavanju jačih, ali ne i najспособnijih (...) suvremeni kapitalizam kroz vlasnike, poduzetnike, menadžere, radnike i tržište jača financijsku moć koja sankcionira i uništava sve što pruža otpor (...) sustav u kojem je cilj pribavljanje maksimalnog profita.“¹⁶² Kao odgovor na neoliberalnu doktrinu, a u korist graničnih pa i sekundarnih dionika, možemo istaknuti Pikettyevu tezu prema kojoj ističe da „napredovanje u smjeru tehnološke racionalnosti automatski bi dovodilo do pobjede ljudskog kapitala nad financijskim kapitalom i nekretninama, do pobjede sposobnih menadžera nad dioničarima dubokih džepova, pobjede kompetencije nad porijeklom (...) samim tim nejednakosti bi kroz povijest prirodno postajale

¹⁶⁰ Murphy, P. E., Murphy, A.E.: *Strategic Management for Tourism Communities, Bridging the Gaps*, Channel View Publications, Toronto, 2004., str. 187-191.

¹⁶¹ Cfr: Phillips, R.: *Stakeholder Theory and Organizational Ethics*, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco, 2003.; Friedman A. L., Miles, S.: *Stakeholders, Theory and Practice*, Oxford University Press, Oxford, 2006.; Freeman, R. E.: *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Cambridge University Press, Cambridge, 2009.

¹⁶² Cfr: Kulić S.: *Neoliberalizam kao socijaldarvinizam – Rat za dominaciju ili za bolji svijet*, Prometej, Zagreb, 2004.

više meritokratske i manje statične: ekonomska racionalnost nekako bi automatski dovela do demokratske racionalnosti¹⁶³.

Nejednakosti između dionika prolaze upravo iz njihove razine moći koju posjeduju, a često su i rezultat političkih elita unutar sustava turističkih destinacija. U turističkoj destinaciji kao kompleksnom sustavu nužno je potrebna promjena sustava vrijednosti kod dionika u kojem će prevladati značaj intelektualnoga kapitala nad financijskim kapitalom i nad političkim ciljevima. Važniju ulogu mora preuzeti akademska zajednica koja, kao jedan od važnijih stvaratelja intelektualnoga kapitala, svojim istraživanjima temeljenim na znanstvenim spoznajama prenosi rezultate istraživanja i znanja potrebna za ostvarenje konkurentnosti na dinamičkom turističkom tržištu. Ključ uspjeha je, s jedne strane, prijenos, a s druge strane, prihvaćanje novih spoznaja i znanja te njihova implementacija u suvremenim sustavima turističkih destinacija i hotelskih poduzeća.

Identifikacija dionika i njihovo svrstavanje u pojedine skupine ovisi o sustavu i poznavanju okoline u kojoj dionici djeluju. Dijalog i suradnja među dionicima moraju biti otvoreni i participativni na način da potiču donošenje zajedničkih ciljeva kako bi se izbjegla dominacija primarnih dionika i procesi koji su usmjereni samo prema njihovim ciljevima. Povezivanje dionika po načelu zastupanja vlastitih interesa manje skupine, najčešće interesa primarnih dionika, dovodi do rizika stvaranja negativnog stava ostalih dionika. Efektivna komunikacija, edukacija i prijenos informacija smanjuje takav rizik na najmanju moguću mjeru. Stoga, koncepcija razvoja postaje temelj za postupno uvođenje svih ili pojedinih grupa dionika u proces razvoja kroz kolaboraciju dionika temeljenu na *tourism product clubu*.

2.6.2.2. *Tourism product club* kao oblik kolaboracije dionika

Kako bi definirali značaj i mjesto *tourism product cluba* u ponudi turističke destinacije, neophodno je odrediti značaj kolaboracije kao oblika povezivanja dionika. Više je autora¹⁶⁴ istraživalo dionike i njihovo povezivanje kao osnovu turističkoga razvoja. U znanstvenoj literaturi pojavljuju se razni oblici povezivanja poput kooperacije, koordinacije i kolaboracije koje treba razlikovati. Kooperaciju odlikuje „neformalni odnos koji postoji bez zajednički definirane misije, strukture ili planiranja, pri kojemu se informacije međusobno dijele po potrebi, a autoritet zadržava svaka organizacija (dionik) pa stoga nema nikakvog rizika, resursi su odvojeni kao i rezultati nastali kooperacijom¹⁶⁵. Koordinaciju karakterizira „više

¹⁶³ Piketty, T.: *Kapital u dvadeset prvom stoljeću*, Profil, Zagreb, 2014., str. 32-33.

¹⁶⁴ Fyall, A., Garrod, B., Wang, Y.: Destination collaboration: A critical review of theoretical approaches to a multi-dimensional phenomenon, *Journal of Destination Marketing & Management*, Vol.1., Issue 1-2, 2012., str. 10-26; Naipaul, S., Wang, Y., Okumus, F.: Regional destination marketing: A collaborative approach, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Vol. 26., Issue 5-6, 2009., str. 462-481; Jamal, T., Stronza, A.: Collaboration theory and tourism practice in protected areas: stakeholders, structuring and sustainability, *Journal of Sustainable Tourism*, Vol. 17., Issue 2., 2009., str. 169-189; D'Angela, F., Go, F. M.: Tale of two cities' collaborative tourism marketing: Towards a theory of destination stakeholder assessment, *Tourism Management*, Vol. 30., issue 3., 2009., str. 429-440; Graci, S.: Collaboration and Partnership Development for Sustainable Tourism, *Tourism Geographies: An International Journal of Tourism Space, Place and Environment*, Vol. 15., Issue 1., 2013., str. 25-42.

¹⁶⁵ Mattessich, P. W., Murray-Close, M., Monsey, B. R.: *Collaboration: what makes it work*, Amnherst H. Wilder Foundation, Saint Paul, 2004., str. 60.

formalni odnos s kompatibilnom misijom, pojedini projekti zahtijevaju zajedničko planiranje, osnova je uspostavljanje komunikacijskoga kanala uslijed čega postoji određeni povećani rizik za sve dionike jer su resursi na raspolaganju svima, a rezultati poduzetih aktivnosti su zajednički¹⁶⁶. Kolaboracija podrazumijeva međusobnu suradnju dionika koja zahtjeva „značajnu izdržljivost i međusobno prožet odnos kojim odvojene organizacije (dionici) stvaraju novu strukturu s punom predanošću zajedničkoj misiji, pri čemu se zahtjeva sveobuhvatno planiranje i izuzetno dobre komunikacijske kanale koji djeluju na više razina, rizik je puno veći jer svaki dionik suradnje doprinosi s vlastitim resursima i imidžom“¹⁶⁷.

Shodno navedenom, kolaboracija dionika u turističkoj destinaciji potaknuta dinamikom turističkoga tržišta predstavlja čvrst i siguran pristup kojim dionici korištenjem zajedničkog intelektualnoga kapitala kreiraju zajednički koncept razvoja s ciljem ostvarenja boljih rezultata na dinamičkom turističkom tržištu. Važno je istaknuti da kolaboracija ne mora obuhvaćati samo dionike koji se bave istom djelatnošću (npr. turizmom) već i dionike iz drugih djelatnosti, a koji svojim proizvodima i uslugama doprinose kreiranju i inoviranju turističkoga proizvoda i time stvaraju dodanu vrijednost.

Tourism product club kroz kolaboraciju dionika predstavlja inovativan oblik suradnje dionika kojom se povećava kvaliteta i konkurentnost na dinamičkom turističkom tržištu. *Tourism product club* kao novi oblik suradnje dionika do sada nije znanstveno istražen pa stoga nema dostupne znanstvene niti stručne literature. U Kanadi je pod okriljem *Canadian Tourism Commission* (CTC) osnovan „*Product Club*“¹⁶⁸ s ciljem uključivanja dionika u razvoj turizma u slabije razvijenim regijama i kao pomoć malim poduzetnicima u kreiranju turističke ponude. Smatra se da je CTC pokretač *tourism product clubova*¹⁶⁹. Ovaj oblik kolaboracije na području Europe pojavljuje se u Italiji¹⁷⁰ i Španjolskoj¹⁷¹. U Hrvatskoj nije zabilježen *tourism product club* kao oblik kolaboracije, ne postoji jedinstven niti prihvaćen prijevod pa se stoga u ovom istraživanju koristi izvorni naziv „*tourism product club*“ korišten

¹⁶⁶ Ibidem, str. 60.

¹⁶⁷ Ibidem, str. 60.

¹⁶⁸ Sharma, K. K.: *Tourism and Economic Development*, Sarup & Sons, New Delhi, 2004., str. 307, kao primjer autor u knjizi navodi „Northern Wilderness Adventure“ u segmentu lovnog turizma.

¹⁶⁹ Kanada se pod okriljem Canadian Tourism Commission Product Cluba promovira kao „four-season“ destinacija prirode, različitih kultura i zajednica, postoji oko 40 *tourism product clubova*, kao npr. Ontario East Adventure Product Club, Aboriginal Waterways Product Club, Northern 2 Knowledge Product Club, Adventure Product Club, Conservation Lands Product Club, Festival Network Product Club, Heritage Product Club, Product Club for Tourists with Special Needs, Bay of Fundy Product Club, Urban Cultural Tourism Product Club... kao jedan od najuspješnijih ističe se Atlantic Lighthouse Product Club koji je osnovan s ciljem da se zaštiti, održava i promovira svjetionike te da ih se revitalizira i koristi kao restorane, pansione, trgovine, muzeje i sl. cfr: Diamantis, D.: *Ecotourism: Management and Assessment*, Thomson Learning, London, 2004., str.212; Buhalis, D., Laws, E.: *Tourism Distribution Channels, Practices, Issues and Transformations*, Thomson Learning, London, 2004., str. 254-255.

¹⁷⁰ U Italiji djeluju: „Tourism Product Club: The most beautiful villages in Italy“ i „Tourism Product Club: La Toscana“ kao promotori turističkog razvoja povijesnih, kulturnih i obrtničkih tradicija, lokalne arhitekture i kvalitete života.

¹⁷¹ U Španjolskoj djeluju: „The Tourism Product Club for Nautical Centers“ koji na turističkom tržištu nudi sportove na vodi, hotele, restorane i ostale usluge te uključuje 29 španjolskih destinacija s tradicijom sportova na vodi; „Wine and Gastronomic Tourism Club“ koji je kreiran sa svrhom promoviranja značaja lokalne gastronomije i enologije u Kataloniji, a objedinjuje proizvođače hrane, restorane, smještajne objekte i ostale dionike vezane uz gastronomiju i enologiju.

od strane Europske komisije koja u svrhu povećanja konkurentnosti i kvalitete promovira značajnost ovog oblika povezivanja dionika.

Tourism product club definiramo kao sustav dionika koji se uslijed zajedničkih aktivnosti prilagođavaju postojećoj koncepciji razvoja turističke destinacije ili stvaraju novu koncepciju razvoja na način da kreiraju inovativni turistički proizvod odnosno dodaju novu vrijednost postojećem turističkom proizvodu koji time postaje prepoznatljiv i konkurentan na turističkom tržištu. Inovirani turistički proizvod, ovisno o formuliranoj koncepciji i strategiji razvoja *tourism product cluba*, pojavljuje se na turističkom tržištu kao brendirani turistički proizvod i na taj način zauzima zapaženu poziciju na turističkom tržištu ostvarujući time dodanu vrijednosti svim članovima *tourism product cluba*.

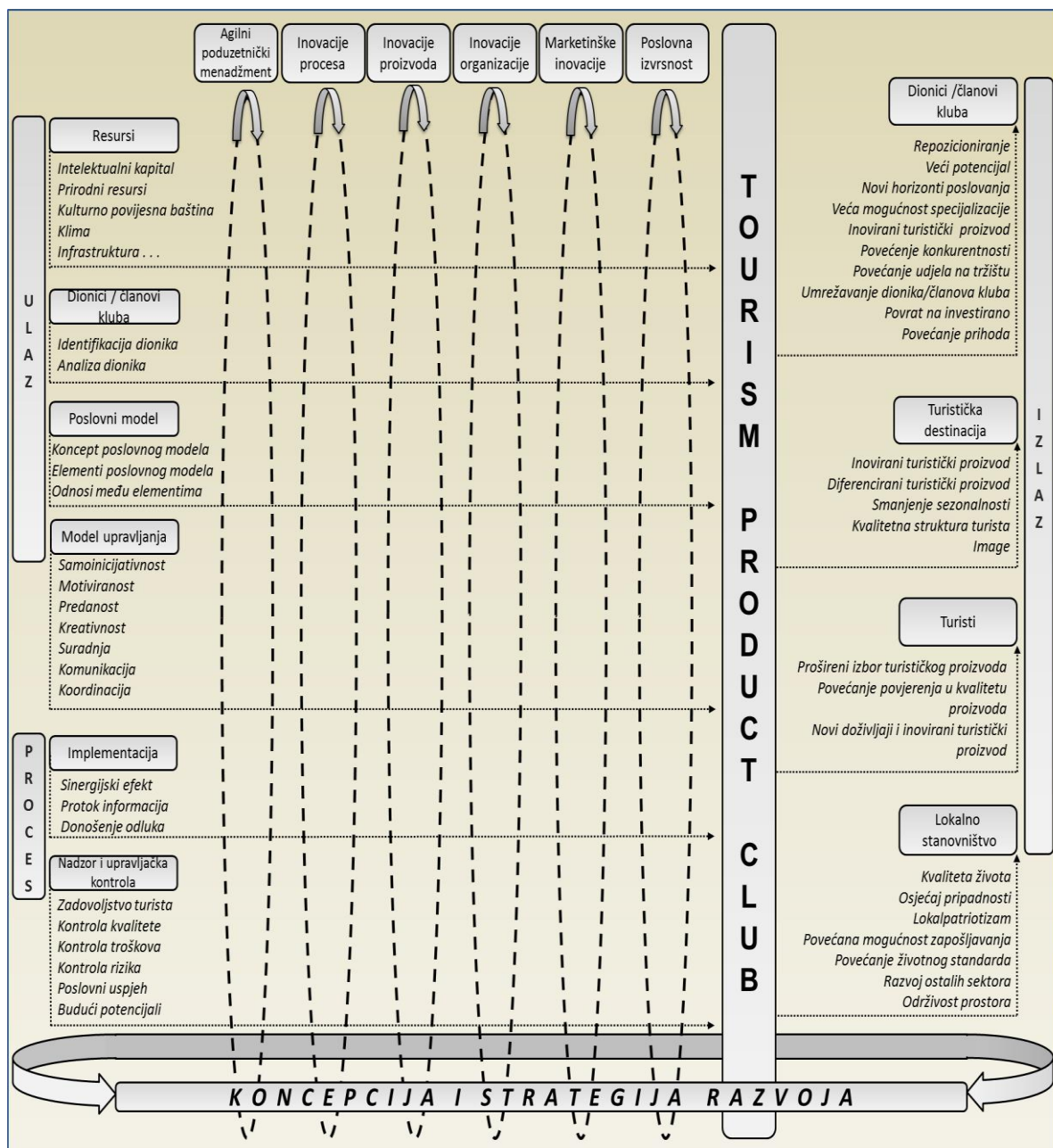
2.6.2.3. Proces formiranja *tourism product cluba*

Formiranje *tourism product cluba* može obuhvatiti dionike jedne ili više turističkih destinacija te povezivati dionike između država kao oblika prekogranične turističke suradnje, koji imaju zajedničke interese, strategije i poslovne politike kojima se, temeljem definiranih kvalitativnih i kvantitativnih ciljeva, kreira željeno stanje u budućnosti. Zavisno i o povjerenju te konstruktivnom uključenju svih ključnih i zainteresiranih dionika kako bi se na taj način ostvarila definirana koncepcija razvoja. Zavisno o uspješnosti procesa formiranja *tourism product cluba* ovisi i njegova uspješnost poslovanja u budućnosti.

U procesu formiranja *tourism product cluba* (slika 3) analiza resursa je temeljni, početni korak u procesu. Uz analizu resursa, u procesu formiranja *tourism product cluba* provodi se identifikacija i analiza potencijalnih dionika odnosno budućih članova kluba. Suradnja dionika temeljena na kolaboraciji osigurava pravovremeni odgovor na trendove turističke potražnje na koje pojedinačnim naporima dionika nije moguće odgovoriti. Formiranje organizacije *tourism product cluba* temeljene na izgradnji odnosa dionika u zajedničkom nastojanju kreiranja turističkoga proizvoda postaje oslonac u održavanju dugoročnih odnosa dionika/članova. Preduvjet organizacijske suradnje je isključivanje moći jednog ili jedne grupe dionika nad drugima te rješavanje eventualnih međusobnih sukoba suradnjom. U okviru kreiranja turističkoga proizvoda temeljenog na *tourism product clubu*, kako bi postigli ciljeve, dionici/članovi ovise jedan o drugom, slijedom čega je spremnost na međusobnu suradnju od iznimne važnosti. Uspješnost *tourism product cluba* ovisi o uspješno definiranom poslovnom modelu. Poslovni model *tourism product cluba* odražava nastojanje dionika/članova da kreiraju vrijednost za turiste i kreiraju vrijednost samog kluba kao ishodište stvaranja konkurentne prednosti i održivog razvoja. Iako su u osnovi identični, postoje različiti su pristupi poimanju poslovnog modela¹⁷². U okviru ovog istraživanja poslovni model, kao dio procesa formiranja *tourism product cluba*, određen je s tri osnovna kriterija: konceptom, elementima i odnosima među elementima. Koncept poslovnog modela obuhvaća svrhu

¹⁷² Osterwalder, A., Pigneur, Y.: *Business Model Generation*, John Wiley & Sons, New Jersey, 2010., str. 14-16; Gassmann, O., Frankenberger K., Csik, M.: *The Business Model Navigator*, Pearson, London, 2014., str. 6-7; Afuah, A.: *Business Model Innovation: Concepts, Analysis and Cases*, Routledge, New York, 2014., str. 4-12; Nielsen, C., Lund, M.: *Business Models, Networking, Innovating and Globalizing*, Ventus Publishing, London, 2012., str. 24-27; Sommer, A.: *Managing Green Business Model Transformations*, Springer, Lüneburg, 2012., str. 88-91.

poslovanja i kriterije uspješnosti, elementi poslovnog modela obuhvaćaju resursnu osnovu, osnovne aktivnosti, ključne partnere, ciljno tržište, strukturu prihoda i troškova, promatrano kroz lanac vrijednosti, a odnosi među navedenim elementima odražavaju se kroz pokretače vrijednosti *tourism product cluba* i kreiranje vrijednosti za dionike, turističke destinacije i turiste. Konceptom poslovnog modela definiramo ulogu svakog pojedinog člana kluba, određujemo važnost članova u organizaciji kluba i preuzimanje odgovornosti. Model upravljanja *tourism product clubom* temelji se na samoinicijativnosti i motiviranosti dionika, njihovoj predanosti, kreativnosti, suradnji, komunikaciji i koordinaciji. Od menadžmenta kluba očekuje se da jasno i nedvojbeno definira svoja očekivanja kao i očekivane rezultate svih dionika/članova kluba.



Slika 3: Proces formiranja tourism product cluba

Izvor: Prijedlog autora.

Procesi unutar *tourism product cluba* odnose se na implementaciju te nadzor i upravljačku kontrolu. Implementacijom poslovnog modela i modela upravljanja unutar *tourism product cluba* postiže se sinergijski efekt na način da dionici/članovi, umjesto suparništva i neproduktivnosti, svoju energiju usmjeravaju prema zajedničkim ciljevima. Dionici/članovi, poznavajući dinamiku suvremenoga turističkog tržišta, uživaju međusobno povjerenje i poštivanje temeljeno na zajedničkoj viziji, stvaraju inovativno okruženje kroz sustav otvorenih inovacija na način da se međusobno podupiru vlastitim spoznajama, razmjenjuju informacije i znanje te ruše autoritativno i autokratsko upravljanje, zajednički procjenjuju mogućnosti i donose odluke bez nametanja volje većine.

Procesom nadzora i upravljačke kontrole unutar *tourism product cluba* neophodna je povratna informacija o zadovoljstvu turista s inoviranim turističkim proizvodom, kontinuirana kontrola kvalitete turističkoga proizvoda, troškova i rizika povezanih s turističkim proizvodom, a sve u cilju osiguranja poslovnog uspjeha *tourism product cluba* te definiranja potencijala potrebitih za razvoj *tourism product cluba* u budućnosti.

Tourism product clubom ruše se postojeće organizacijske paradigme, a kao inovativan oblik kolaboracije dionika zahtjeva fleksibilnu, decentraliziranu i inovativnu organizaciju te nehijerarhijsku komunikaciju usmjerenu na razvoj turističkoga proizvoda uz kreativno korištenje intelektualnoga kapitala svih dionika. *Tourism product club* kao inovativan, fokusiran i poticajan oblik povezivanja dionika karakterizira diferentnost u odnosu na ostale oblike povezivanja, suočen s dinamičkim okruženjem stvara procesne strukture temeljene na intelektualnim snagama koje pokreću sustav, a njegova uspješnost je rezultat stanja svijesti dionika. Takvim pristupom doprinosi se stvaranju novog sustava vrijednosti, otvaraju se nove razvojne promjene kao odgovor na sadašnje stanje, stvara se i prihvaća nova zajednička vizija koja pokreće dionike na akciju, motivira ih i inspirira kako bi proaktivno odgovorili na potrebe i zahtjeve turista u budućnosti. Tijekom formiranja *tourism product cluba*, temeljenog na agilnom poduzetničkom menadžmentu, temelj postaju kontinuirane inovacije procesa, proizvoda, organizacije i marketinga u cilju stvaranja poslovne izvrsnosti *tourism product cluba*. Formiranje *tourism product cluba* za dionike predstavlja značajni otklon i promjenu u odnosu na njihov dosadašnji poslovni model i pravac razvoja, unapređuje njihove vještine, znanja, kvalitete, predstavlja im suvremeni pristup organizaciji te na taj način podiže razinu njihova samopouzdanja.

Učinkovitost *tourism product cluba* ovisna je o poznavanju prilika na turističkom tržištu i sukladno tome definiranim ciljevima i strategijama razvoja turističkoga proizvoda. Koristi od učinkovitog *tourism product cluba*, osim dionika (članova) ima turistička destinacija, turisti, ali i lokalno stanovništvo, što je u uvjetima održivog razvoja od posebne važnosti. Uključivanjem lokalnoga stanovništva kao dionika koji ima koristi od učinkovitog *tourism product cluba* predstavlja inovirani pristup u odnosu na koncept Europske komisije u kojem lokalno stanovništvo nije zastupljeno.

Jedinstvenim pristupom dionika/članova kluba u procesu formiranja *tourism product cluba* definira se njihova struktura i zajednička suradnja bez hijerarhijske moći, jasan pristup razvoju turističkoga proizvoda, prioriteti i interesi *tourism product cluba*, veće marketinške mogućnosti, povećanje konkurentnosti, udjela na tržištu, stvaranje novoga imidža. Umrežavanjem dionika doprinosi se njihovoj zajedničkoj edukacija temeljenoj na organizaciji koja uči, zajedničkoj analizi problema, razradi mogućih rješenja i alternativa, donošenju

odluka i poduzimanju aktivnosti te nesmetani tijek informacija. Kao rezultat povezivanja kroz *tourism product club*, dionici/članovi kluba bilježe povećanje prihoda, a što se odražava na značajniji povrat od investicija nego li bi taj povrat bio bez ovog oblika povezivanja.

Formiranjem *tourism product cluba*, turistička destinacija dobiva inovirani i diferencirani turistički proizvod što rezultira proširenjem ponude i boravkom turista izvan glavne sezone, u destinaciju dolazi kvalitetnija struktura gostiju, stvara se novi image i time repositionira turistička destinacije na turističkom tržištu.

Koristi od ovog oblika povezivanja ima i turistička potražnja. Potencijalnim turistima osigurava se prošireni izbor mogućih alternativa za provođenje odmora, izbor inoviranoga turističkoga proizvoda i zadovoljavanje turističkih potreba. Stvara se povjerenje u kvalitetu turističkoga proizvoda te se nudi širok izbor novih doživljaja u turističkoj destinaciji. *Tourism product club* doprinosi i povećanoj mogućnosti zapošljavanja lokalnoga stanovništva, povećanju njihovog standarda, razvoju ostalih sektora te održivosti prostora.

Pozitivan razvoj *tourism product cluba* uvjetovan je različitim vještinama dionika, njihovim intelektualnim kapitalom i poslovnom kulturom uz uzajamno nadopunjavanje znanja i vještina. Interaktivnošću dionika stvara se dodana vrijednost, individualni ciljevi su u funkciji zajedničkih ciljeva, a *tourism product club* kao sustav djeluje po holističkom pristupu prema kojemu funkcionira kao dio veće cjeline – turističke destinacije, a istodobno uživa autonomiju i vlastitu cjelovitost.

2.6.3. Upravljanje poslovnom izvrsnošću

Krajem prošloga i početkom ovoga stoljeća u poduzetničkom se menadžmentu znanstveno istražuju i razvijaju nove spoznaje vezane uz upravljanje potpunom kvalitetom (*Total Quality Management*¹⁷³) na razini poduzeća i integriranim pristupom upravljanju kvalitetom turističke destinacije (*Integrated Quality Management*¹⁷⁴). Početkom ovoga stoljeća bilježimo paradigmu prema kojoj se menadžment kvalitete razvija u suvremeni koncept nazvan menadžment izvrsnosti odnosno poslovna izvrsnost (*Business Excellence*). Temeljne postavke izvrsnosti jesu osiguranje održivog razvoja uvažavajući potrebe i zahtjeve svih dionika, odnosno kako Kanji ističe „postizanje balansiranog zadovoljstva svih zainteresiranih strana: kupaca, zaposlenika, dioničara i društva, povećavajući time vjerojatnost dugoročne

¹⁷³ TQM – upravljanje potpunom kvalitetom označava trajno unapređenje procesa i sustava turističkog poduzeća temeljenog na poslovnoj kulturi, komunikaciji i potpunoj orijentaciji na tržište i turiste s kojim počinje i završava proces upravljanja potpunom kvalitetom u cilju povećanja vrijednosti za turiste, prema: Avelini Holjevac I.: *Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003. i Oakland, J. S.: *Total Quality Management and Operational Excellence, Text with cases*, Routledge, New York, 2014.

¹⁷⁴ IQM – integriranim pristupom upravljanja kvalitetom turističke destinacije integriraju se svi elementi kvalitete turizma (mišljenje i zadovoljstvo turista, lokalnog stanovništva, menadžmenta i društva) koje treba uskladiti i pronaći kvalitetu koja će zadovoljiti sve interese temeljene na održivom razvoju, IQM polazi od teorije i prakse TQM-a ali je širi i sveobuhvatniji, prema: European Commission: *Towards quality coastal tourism; Integrated quality management (IQM) of coastal tourist destinations*, Burxelles, 2000.; Avelini Holjevac, I.: *Integrirani menadžment kvalitete (IQM) u turističkim destinacijama*, 6. Hrvatska konferencija o kvaliteti „Kvaliteta i organizacijska kultura“ Opatija, Hrvatsko društvo za kvalitetu, Zagreb, 2005.

uspješnosti poslovanja¹⁷⁵. Kanji ističe pet principa poslovne izvrsnosti¹⁷⁶: *vodstvo, kontinuirano poboljšanje poslovanja, zadovoljstvo kupaca, upravljanje temeljeno na ljudima (ljudi stvaraju kvalitetu) i upravljanje temeljeno na činjenicama (svaki posao je mjerljiv proces)*. Vezu između poslovne izvrsnosti i strategije razvoja ističu Welch¹⁷⁷, te Grigg i Mann¹⁷⁸ dodajući važnost modela poslovne izvrsnosti kao sastavnog djela strateškog razvoja tvrtke. Poslovnu izvrsnost Porter i Taner¹⁷⁹ dovode u vezu s strateškim razvojem, procesima i samoprocjenom te ističu važnost kontinuiranog ponavljanja Demingovog ciklusa kvalitete (planiraj, provedi, kontroliraj, djeluj) kao temeljenog uvjeta bez kojeg poslovna izvrsnost ne daje tražene ishode. Tijekom godina nastalo je nekoliko modela izvrsnosti¹⁸⁰ kao integrirani pristupi za dostizanje poslovne izvrsnosti pomoću kojih organizacija određuje položaj unutar skale izvrsnosti otkrivajući time snage i slabosti u poslovanju. Na taj način, detektirane slabosti postaju jedan od ulaznih elemenata u kreiranju programa kvalitete odnosno kreiranju koncepcije i strategije razvoja.

Područje poslovne izvrsnosti posebice na nivou turističke destinacije, a zatim na nivou hotelskoga poduzeća nije dovoljno istraženo te predstavlja značajan potencijal za istraživanje u budućnosti. Ključ uspjeha je intelektualni kapital odnosno sustav vrijednosti svih dionika koji međusobnim umrežavanjem, kolaboracijom i zajedničkim aktivnostima kroz vlastite procese unaprjeđuju strateške procese kojima se ostvaruje postavljena koncepcija razvoja. Poslovnu izvrsnost u ovom istraživanju promatramo na razini destinacijskoga menadžmenta kao više razine, a zatim i hotelskoga menadžmenta kao niže razine upravljanja turističkim proizvodom. Izvrsnost turističke destinacije i hotelskoga poduzeća shodno naprijed navedenim postavkama možemo definirati kao postizanje i održavanje izuzetnih razina učinaka koji visoko zadovoljavaju i premašuju očekivanja ne samo turista već i ostalih dionika destinacije. Poslovna izvrsnost postiže se izvrsnim menadžmentom kao vodstvom koji temeljem raspoloživih resursa i definiranih procesa kreira politiku i strategiju razvoja, a koju implementira uz podršku i pomoć dionika.

Osnovne postavke modela poslovne izvrsnosti (slika 4) čine devet osnovnih odrednica podijeljenih u dvije grupe¹⁸¹: *pokretače izvrsnosti i rezultate izvrsnosti*. Izvorni EFQM model izvrsnosti¹⁸² u okviru pokretača izvrsnosti obuhvaća dva elementa iz modela koncepcije razvoja: strategiju te poslovnu i razvojnu politiku¹⁸³. U ovom istraživanju nadograđuje se izvorni EFQM model izvrsnosti s preostala dva elementa iz modela koncepcije razvoja:

¹⁷⁵ Kanji, G. K.: *Measuring Business Excellence*, Routledge, London, 2002., str. 7.

¹⁷⁶ Ibidem, str. 42, 43, 45, 47, 49.

¹⁷⁷ Welch, J.: *Leksikon vodstva*, Naklada Zadro, Zagreb, 2002.

¹⁷⁸ Grigg, N., Mann, R.: Promoting excellence: An international study into creating awareness of business excellence models, *The TQM Journal*, Vol.20., Issue 3., 2008., str. 233-248.

¹⁷⁹ Porter, L., Tanner, S.: *Assessing Business Excellence*, Elsevier, Oxford, 2004., str. 13.

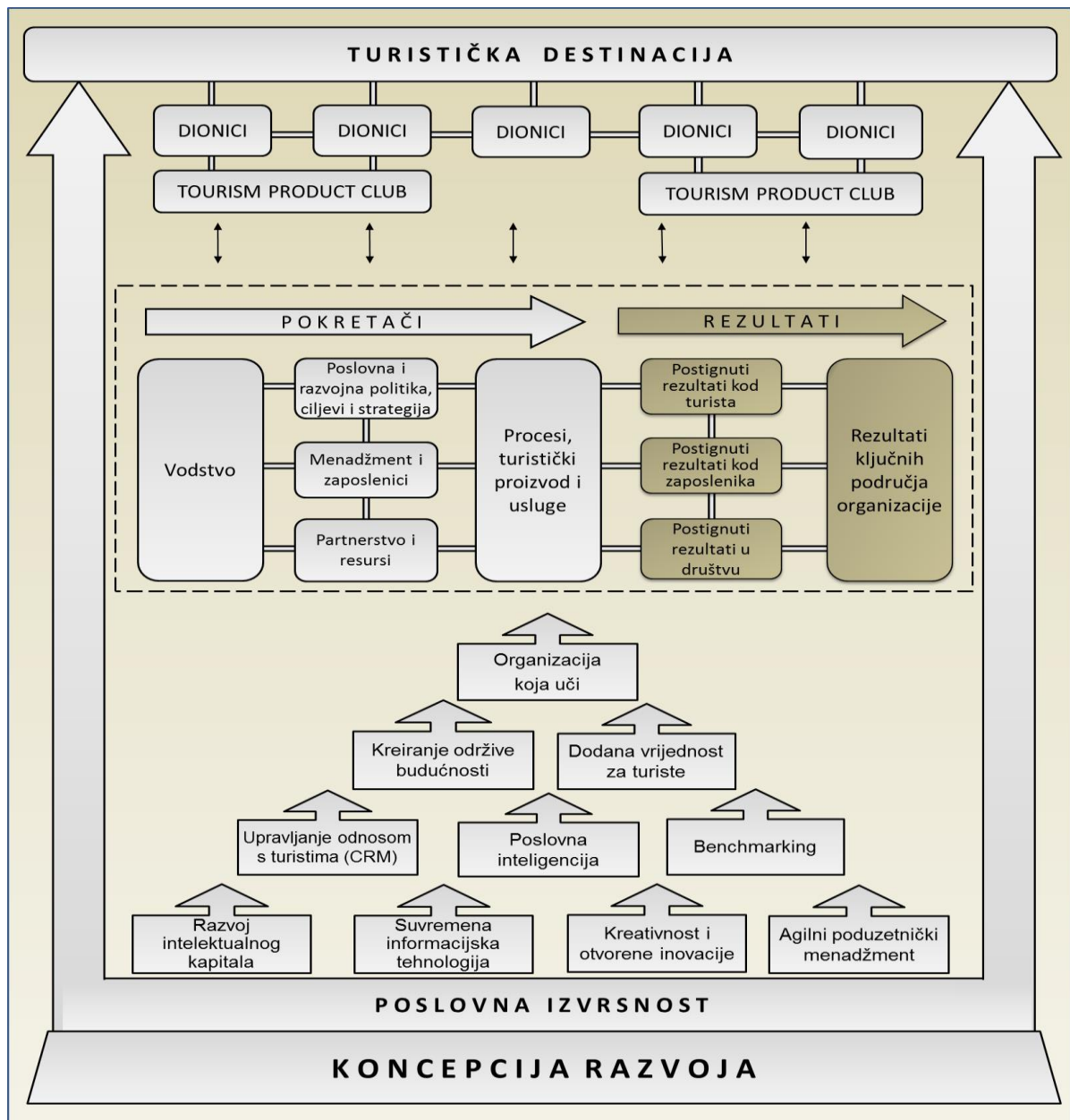
¹⁸⁰ Najpoznatiji model poslovne izvrsnosti na nivou destinacije je *European Destinations of Excellence – EDE*; a na nivou poduzeća to su sljedeći svjetski modeli: *European Foundation for Quality Measurement- EFQM Model*, *Malcolm Baldrige National Quality Award – MBNQA Model*, *Australian Business Excellence Framework (ABEF)*, *Canadian Framework for Business Excellence*, *The Deming Prize and Development of Quality Control / Management in Japan*, *Balance Scorecard Model*, *Kanji's Business Excellence Structural Model*.

¹⁸¹ Prema: Fisher M.: *EFQM Excellence Model 2013*, EFQM Publications, Brussels, 2012.

¹⁸² Ibidem.

¹⁸³ Fisher u EFQM Excellence modelu navodi termin "politika i strategija", naglašava važnost analize vanjske okoline, važnost strategije održivog razvoja te razumijevanje poslovnih modela koji tome doprinose.

konceptiju razvoja koja u redefiniranom i proširenom izvornom EFQM modelu izvrsnosti predstavlja temelj predloženog modela poslovne izvrsnosti i ishodište izvornog EFQM modela izvrsnosti te *sustav turističke destinacije* čije elemente čine dionici odnosno tourism product club kao inovativni oblik suradnje dionika sustava. Model poslovne nadograđuje se i suvremenim strateškim trendovima kao potpora u ostvarenju poslovne izvrsnosti. Dinamika modela određena je konceptijom razvoja koja se uslijed dinamike turističkoga tržišta kontinuirano preispituje i obnavlja i tako doprinosi poslovnoj izvrsnosti.



Slika 4: Model poslovne izvrsnosti

Izvor: Prijedlog autora, redefiniran i proširen EFQM Excellence Model prema: Fisher M.: *EFQM Excellence Model 2013*, EFQM Publications, Brussels, 2012.

Pokretače poslovne izvrsnosti čini pet odrednica. Vodstvo izvrsne organizacije su fleksibilni lideri koji anticipiraju budućnost u cilju osiguranja trajne uspješnosti. Izvrsna

organizacija definira poslovnu i razvojnu politiku, postavlja jasne i mjerljive ciljeve te strategije za njihovo postizanje. Između menadžmenta i zaposlenika vlada poslovna etika i moral te kultura postizanja konceptijskih i osobnih ciljeva. Potiče se pravednost i jednakost, motiviranost, predanost i odgovornost da svoje vještine i kompetencije zaposlenici koriste u povećanju poslovne izvrsnosti. Izvrsne organizacije upravljaju resursima i vanjskim partnerstvima, poboljšavaju interne procese u cilju ostvarivanja konceptijski postavljenih strategija razvoja odnosno proaktivnog reagiranja na promjene nastale na globalnom turističkom tržištu.

Druga grupa modela su *rezultati izvrsnosti* koje organizacija ostvaruje u korist turista (faktori koji utječu na zadovoljstvo i lojalnost turista), u korist zaposlenika (uspješnost upravljanja ljudskim potencijalima, edukacije, motivacija...), u korist društva (društveno odgovorno poslovanje) te rezultati ključnih područja (poslovna izvrsnost, konkurentnost, financije, likvidnost...).

Kako bi pokretači izvrsnosti obavljali svoj zadatak i kako bi se ostvarivali izvrsni rezultati, potporu čine temeljni koncepti izvrsnosti. Maksimalna korist i ostvarivanje izvrsnih rezultata postiže se njihovim cjelovitim integriranjem u poslovnu kulturu turističke destinacije, hotelskoga poduzeća i u *tourism product club* kao oblika povezivanja dionika. Izvrsna organizacija ostvaruje uspjehe u promjenjivom okruženju koje nameće tržište. Kolaboracijom dionika, kroz *tourism product club*, poslovna izvrsnost dobiva novu dimenziju u kojoj se kreiraju različiti poslovni modeli organizacija ali s identičnim zajedničkim usmjerenjima i interesima temeljenim na višestrukim inputima, što ih kao takve izdvaja od konkurencije.

Nameće se zaključak da se poslovna izvrsnost ostvaruje svjesnim stvaranjem sklada kroz poslovnu kulturu u internoj okolini te prilagodbom vanjskoj dinamičnoj okolini, s posebnim naglaskom na stvaranju novog sustava vrijednosti. Izvrsnost u odnosu na vanjsku okolinu postiže se „oslušivanjem“ i prepoznavanjem potreba potencijalnih turista te potenciranjem kvalitete, pouzdanosti i zavidne razine pruženih usluga. Upravljanje informacijama i znanjem u suvremenim dinamičkim uvjetima postaje osnova za osposobljavanje kreativnih menadžera kao vođa i pokretača poslovne izvrsnosti.

Ekstrahiranjem svih odrednica znanja iz predloženog modela poslovne izvrsnosti autor u sljedećem poglavlju istražuje njihov doprinos kvalitativnoj preobrazbi turizma. Znanje posjeduje inovativni potencijal za kreiranje dodane vrijednosti turistima, ali i svim ostalim dionicima turističke destinacije i time osigurava konkurentnost na turističkom tržištu. Upravljanje znanjem u uvjetima dinamike turističkoga tržišta kao rezultata svekolikih promjena postaje preduvjet aktivnog kreiranja budućnosti u funkciji kvalitativne preobrazbe turizma.

3. UPRAVLJANJE ZNANJEM U FUNKCIJI KVALITATIVNE PREOBRAZBE TURIZMA

*„Kao što njiva, mlada plodna,
ne može radati bez obrade,
tako ni čovjek
ne može stvarati bez učenja.“*
Ciceron

Kvalitativna preobrazba turističke destinacije i hotelskoga poduzeća imperativ je opstanka i održanja konkurentnosti. Ključno je napustiti tradicionalne pristupe upravljanja temeljene na materijalnoj imovini i usmjeriti se prema neopipljivoj imovini odnosno upravljati znanjem. Upravljanje znanjem na svim razinama sustava presudno je za kvalitativnu preobrazbu turističkoga proizvoda. Prihvatanjem informacija, znanja i intelektualnoga kapitala kao osnovnih resursa kojima se kreira budućnost, menadžeri stvaraju čvrste temelje za nadogradnju i inoviranje koncepcije razvoja orijentirane prema održivom razvoju i maksimalnom zadovoljstvu potreba turista. Upravljanje znanjem postaje ključna organizacijska kompetencija, stoga je potrebno poznavati odrednice upravljanja znanjem i značajke znanja kako bi se formirao model upravljanja znanjem kao osnova kvalitativne preobrazbe kojom će turistički proizvod postati prepoznatljiv na turističkom tržištu.

3.1. Odrednice upravljanja znanjem

Globalno okruženje, u kojem turistička destinacija i hotelska poduzeća djeluju, donosi promjene. Kako bi se u takvom okruženju konkuriralo, kreiranje dodane vrijednosti postaje imperativ. Osnovne postavke stvaranja dodane vrijednosti su informacije i znanje kao temeljni resursi poslovanja koji se ugrađuju u turistički proizvod. Ovu novu paradigmu otvara Drucker¹⁸⁴, prema kojoj u post-kapitalističkom društvu znanje istiskuje tradicionalne čimbenike rad i kapital i tako postaje temeljni resurs opstanka, razvoja i stvaranja budućnosti u kojem dominira društvo znanja. Na Druckerove teze nadovezuje se Handy¹⁸⁵ ističući važnost inteligencije i znanja kao suvremenih oblika vlasništva i kao temeljnih pokretačkih snaga ekonomskog razvoja.

Uvažavajući znanstvena istraživanja i spoznaje o važnosti znanja¹⁸⁶, zaključujemo da u suvremenom dinamičkom turističkom okruženju upravljanje znanjem postaje imperativ konkurentnosti i razvoja. U cilju generiranja inovativnih turističkih proizvoda ključna je

¹⁸⁴ Drucker, P. F.: *Post-capitalist Society*, Routledge, London, 1993., str. 7, 14.

¹⁸⁵ Handy, C.: *The Age of Paradox*, Harvard Business School Press, Boston, 1994., str. 18-27.

¹⁸⁶ Uz Druckera i Handya, istaknut ćemo Nonakaa i Davenporta kao najcitiranije znanstvenike iz područja upravljanja znanjem, njihovi prvi članci: Nonaka, I.: The Knowledge-Creating Company, *Harvard Business Review*, November-December 1991., str. 96-104; Nonaka, I.: A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, *Organization Science*, Vol. 5., No.1., 1994., str. 14-37; Davenport, T. H.: Saving IT's Soul: Human Centered Information Management, *Harvard Business Review*, March-April 1994., str. 119-131; Davenport, T. H.: Think Tank – The Future of Knowledge Management, *CIO – The Magazine for Information Executives*, Vol. 9., No. 6., 1995., str. 30-32.

spoznaja o tome kakvo znanje turistička destinacija i hotelsko poduzeće posjeduje u sadašnjosti i upravlja li njime, odnosno kakvo je znanje potrebno u budućnosti, kako ga je moguće stvoriti i njime efikasno upravljati.

3.1.1. Značajke znanja i upravljanja znanjem

Znanje i upravljanje znanjem u suvremenim tržišnim uvjetima, određenim dinamikom i kontinuiranim promjenama, postaju temelj opstanka turističke destinacije i hotelskoga poduzeća na turističkom tržištu. Istraživanja svjetskih kompanija provedena od strane Ernest & Younga¹⁸⁷ pokazuju da 81 % ispitanika smatra da je za uspjeh najvažnije znanje, rangirajući ga tako ispred važnosti proizvoda i financija.

Znanje, općenito, možemo definirati kao povezivanje, razumijevanje, analiziranje i interpretacija informacija dobivenih prikupljanjem podataka. Znanje je „nukleus i najbitniji je dio poduzeća koji treba stalno obnavljati i nadopunjavati novim spoznajama u cilju njihove kapitalizacije u praksi kroz razvoj konkurentskih prednosti (...) obuhvaća informacije aktivirane u koncepciji, strategiji i procesu, odnosno informacije koncentrirane u poslovnom rezultatu“¹⁸⁸.

Znanje ima inovativni potencijal kojim menadžment i zaposlenici stvaraju dodaju vrijednost, razlikuje se od drugih resursa jer se upotrebom ne troši, fluidno je i dinamično te je usmjereno na poduzimanje odluka i aktivnosti vezanih uz inoviranje organizacije, procesa i marketinga odnosno inoviranje turističkoga proizvoda u cilju postizanja konkurentске prednosti turističke destinacije i hotelskoga poduzeća. U kontekstu inoviranja modela koncepcije razvoja turističke destinacije i hotelskoga poduzeća znanje definiramo kao povezivanje podataka iz interne i eksterne okoline u informacije koje se organiziranjem i sažimanjem pretvaraju u znanje potrebno za razumijevanje problema i smjera budućeg razvoja, optimalizaciju sustava razvoja i prepoznavanje budućih zahtjeva turista kako bi se definirali ciljevi razvoja i strategije za njihovo ostvarenje te definirala poslovna i razvojna politika kao osnova kreiranja novih vrijednosti. U suvremenim uvjetima tržišta teško je dugoročno predvidjeti događanja u budućnosti, ali sustavnom uporabom i upravljanjem znanjem usmjerenog prema budućnosti moguće je anticipirati budućnost kvalitetnije od konkurencije. Turističku destinaciju i hotelsko poduzeće, u kontekstu konkurentnosti, promatramo kao elemente (pod)sustava koji predvode u kreiranju znanja, a vezom s ostalim elementima sustava temeljem znanja mijenjaju sebe i sustav u kojem djeluju. Stoga, turistička destinacija i hotelsko poduzeće postaju organizacije temeljene na znanju odnosno organizacije znanja. Takve organizacije postaju lideri, predvode inovacije, stvaraju nove procese i nove koncepcije razvoja. Prema tome, kvalitetna koncepcija i strategija razvoja rezultat je znanja i uspješnog upravljanja znanjem odnosno rezultat je menadžmenta kao najvažnijeg nositelja i kreatora znanja. Menadžment turističke destinacije i hotelskoga poduzeća osigurava kreiranje ukupnog znanja unutar organizacije koju vodi kao i njegovu upotrebu i dostupnost zaposlenicima kao korisnicima znanja prerastajući time u organizaciju koja uči. U

¹⁸⁷ Green J.: *The knowledge advantage*, Ernest & Young, New York, 2014., str. 8.

¹⁸⁸ Stipanović, C.: *Poslovna inteligencija u turizmu*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2009., str. 221.

suvremenim uvjetima poslovanja znanje je nužno, temeljem planiranih aktivnosti, dijeliti i s eksternim korisnicima potičući time tendenciju otvorenih inovacija čime se posebno doprinosi formiranju i održivosti različitih oblika povezivanja poput *tourism product clubova*.

Osnovna postavka znanja je identificiranje vrsta znanja kao temelja efikasnog upravljanja znanjem. Prema Nonakau¹⁸⁹, opće su prihvaćene dvije vrste znanja: *eksplicitno i implicitno znanje*. *EksPLICITNO znanje* je objektivno i racionalno znanje koje se izražava riječima, brojevima, formulama, bazama podataka, knjigama, planovima i sl. Prema tome, ono je pohranjeno, sistematizirano i strukturirano, lako se prenosi i lako se može upotrijebiti. *Tacitno (subjektivno, skriveno) znanje* je fluidnije znanje, obuhvaća osobno znanje, individualno iskustvo i individualne spoznaje, kreativnost, vještine, kulturu, prosudbu i učenje, stoga ga je i teško kvantificirati, prenositi i teško je njime upravljati.

Kako bi znanje postalo ključan element u procesu stvaranja dodane vrijednosti, njime treba upravljati. U dostupnoj znanstvenoj literaturi postoje različiti pristupi određenju pojma upravljanja znanjem, od definicije da je upravljanje znanjem „proces prema kojem se stječe, dokumentira, prenosi, kreira i primjenjuje znanje“¹⁹⁰ do definicije da je upravljanje znanjem „svjesno i sustavno koordiniranje zaposlenika, tehnologije, poslovnih procesa i organizacijske strukture, kako bi se upotrebom znanja i inovacije dodala vrijednost“¹⁹¹.

Ključ uspjeha turističke destinacije i hotelskoga poduzeća postaje upravljanje znanjem kao pokretačke snage kojom se individualno znanje pretvara u organizacijsko znanje kao osnove za inoviranje koncepcije razvoja u turizmu, stvaranje nove vrijednosti i postizanja konkurentske prednosti. Upravljanje znanjem je preduvjet da se menadžerima i ostalim zaposlenicima u pravo vrijeme pruži znanje kojeg će međusobno izmjenjivati, a temeljem kojeg im se omogućava rješavanje konkretnih poslovnih problema, rješavanje zahtjeva turista i kreiranje inovativnih turističkih proizvoda. Upravljanje znanjem postaje osnova kojom se potiču promjene u organizaciji na nivou turističke destinacije i hotelskoga poduzeća, poduzimaju brze reakcije te tako anticipira i aktivno kreira budućnost. Upravljanje znanjem u turističkim destinacijama i hotelskim poduzećima možemo definirati kao proces koji u vremenski određenim ciklusima sinergijom eksplicitnog i tacitnog znanja omogućuje menadžmentu efikasno oblikovanje strategije za provođenje koncepcije i ostvarenje kreiranih ciljeva razvoja. Koristi od upravljanja znanjem su višestruke i promatramo ih na više razina, na razini turističke destinacije i hotelskoga poduzeća, razini dionika te razini menadžera i zaposlenika. Koristi od upravljanja znanjem na razini turističke destinacije i hotelskoga poduzeća su:

- Ugrađivanje znanja u inoviranje koncepcije i strategije razvoja.
- Zaštita intelektualnoga kapitala.
- Poticanje inovacija i razvoja.
- Smanjenje troškova i brzina razvoja inoviranih turističkih proizvoda.

¹⁸⁹ Nonaka, I.: The Knowledge-Creating Company, *Harvard Business Review*, November-December 1991., str. 96-104.

¹⁹⁰ Gressgard, L. J., Amundsen, O., Aesen, T. M., Hansen, K.: Use of information and communication technology to support employee-driven innovation in organizations: a knowledge management perspective, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 18., Issue 4., 2014., str. 663-650.

¹⁹¹ Dalkir, K.: *Knowledge Management in Theory and Practice*, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, 2011., str. 469.

- Povećanje kvalitete turističkoga proizvoda i usluga.
- Dugoročna konkurentska prednost.
- Povećanje znanja o potrebama i zahtjevima turista.
- Participacija turista u kreiranju turističkoga proizvoda i usluga...

Na razini dionika koristi upravljanja znanjem su:

- Unaprjeđenje međusobne komunikacije.
- Kvalitetnije povezivanje.
- Suradnja temeljem otvorenih inovacija.
- Razmjena iskustava uz dostupnost „najbolje prakse“.
- Donošenje ispravnih i kvalitetnih odluka...

Koristi upravljanja znanjem na razini menadžera i zaposlenika su:

- Brža dostupnost relevantnih informacija i resursa.
- Sustavno ažuriranje znanja.
- Bolje i brže odlučivanje u rješavanju problema.
- Međusobno povezivanje sa svim organizacijskim razinama.
- Primjena suvremenih tehnologija.
- Bolje upravljanje poslovnim rizicima i doprinos poslovnoj izvrsnosti.
- Unaprjeđenje osobne baze znanja.
- Korištenje ideja, dokumenata, znanstvenih i stručnih spoznaja, te metoda i tehnika za obavljanje radnih procesa.
- Izbjegavanje ponavljanja grešaka u radnim procesima.
- Bolje korištenje i ušteda vremena.
- Povećanje motivacije i zadovoljstva.
- Unaprjeđenje timskog rada i razvoja karijere.
- Povećanje produktivnosti...

Kako bi menadžeri upravljali znanjem potrebno je stvoriti preduvjete i potaknuti promjene na svim organizacijskim razinama uslijed čega tradicionalni pojam radne snage postaje prošlost i zamjenjuje ga pojam snage znanja i inteligencije. Uspješno upravljanje znanjem pretpostavlja kreiranje promjena u organizaciji turističke destinacije i hotelskoga poduzeća, kroz razvoj kulture znanja, identifikaciju i određivanje potrebitih znanja temeljem ciklusa i modela upravljanja znanjem.

3.1.2. Model upravljanja znanjem u funkciji inoviranja koncepcije i strategije razvoja

U znanstvenim istraživanjima postoje različiti modeli upravljanja znanjem. Ovisno o potrebama organizacije, istraživani su elementi i prijedlozi modela. U nastavku je pregled značajnijih modela upravljanja znanjem kao ishodišta formiranja modela upravljanja znanjem u turističkoj destinaciji i hotelskom poduzeću. Izbor je temeljen na analizi različitih pristupa i znanstvenih doprinosa formiranju modela upravljanja znanjem. Od najznačajnijih modela

izdvajaju se: *Nonaka i Takeuchi spiralni model*, *Ackoffov model upravljanja znanjem* i *Choov model upravljanja znanjem*.

*Nonaka i Takeuchi spiralni model*¹⁹² upravljanja znanjem ima svoje korijene u holističkom pristupu stvaranja znanja. Autori ovog modela ističu važnost integriranja dvaju pristupa, teorije znanja – epistemologije i organizacijske teorije. Ovaj model upravljanja znanjem predstavlja kontinuirano i dinamično međudjelovanje između eksplicitnog i tacitnog znanja pojedinaca, grupa i organizacije u kojoj djeluju. Spirala znanja pokazuje kako organizirati i sistematizirati skriveno znanje, ona je kontinuirana aktivnost protočnosti, dijeljenja i pretvorbe skrivenog znanja, stoga je ovaj model ishodište upravljanja znanjem.

Ackoffova piramida znanja osnova je *modela upravljanja znanjem* kao jednog od prvih značajnih modela upravljanja znanjem. Nadovezujući se na Ackoffa, Rowley navodi kako je u procesu upravljanja znanjem mudrost zanemarena kao element te ističe njegovu važnost u DIKW (*data, information, knowledge, wisdom*) modelu upravljanja znanjem¹⁹³ navodeći kako se znanje bavi sadašnjošću, a stjecanjem mudrosti omogućeno je bavljenje budućnošću. Prema ovom modelu, sinergijom znanja i mudrosti stvara se podloga za kreativnost, u kojoj mudrost znači „sposobnost povećanja učinkovitosti i dodane vrijednosti, što zahtijeva mentalnu funkciju koju zovemo pronicljivost, maštovitost i kreativnost“¹⁹⁴. Proces transformacije podataka u informacije, informacije u znanje te korištenje mudrosti je kompleksan i obuhvaća mnoge čimbenike koji utječu na ishod. Mudrost, temeljena na znanju, sustavu vrijednosti, etici, viziji i iskustvu dovodi do donošenja kvalitetnih poslovnih odluka i efikasnosti. Ovaj model upravljanja znanjem poseban je doprinos razvoju istraživanja koncepcije i strategije razvoja, u kojem će sve veću ulogu imati i upravljanje mudrošću (*management wisdom*¹⁹⁵) kao podrška upravljanju na svim razinama turističke destinacije i hotelskoga poduzeća kao sustava.

Choo¹⁹⁶ ističe da *model upravljanja znanjem*, a sukladno viziji i postavljenim ciljevima, iskorištava trenutna znanja i razvija nova znanja. Napredak je zaustavljen uslijed nastalog jaza u postojećem znanju odnosno uslijed nastalih ograničenja u sposobnostima traženja i stvaranja novog potrebnog znanja. Menadžment je odgovoran osigurati kolektivno generiranje novih znanja na dva nivoa, interno pretvaranjem tacitnog u eksplicitno znanje te eksternim povezivanjem s vanjskim dionicima, skupinama i institucijama. Ishodi upravljanja znanjem su nove mogućnosti i inovacije koje poboljšavaju postojeće stanje, inoviraju proizvode i usluge te inoviraju procese.

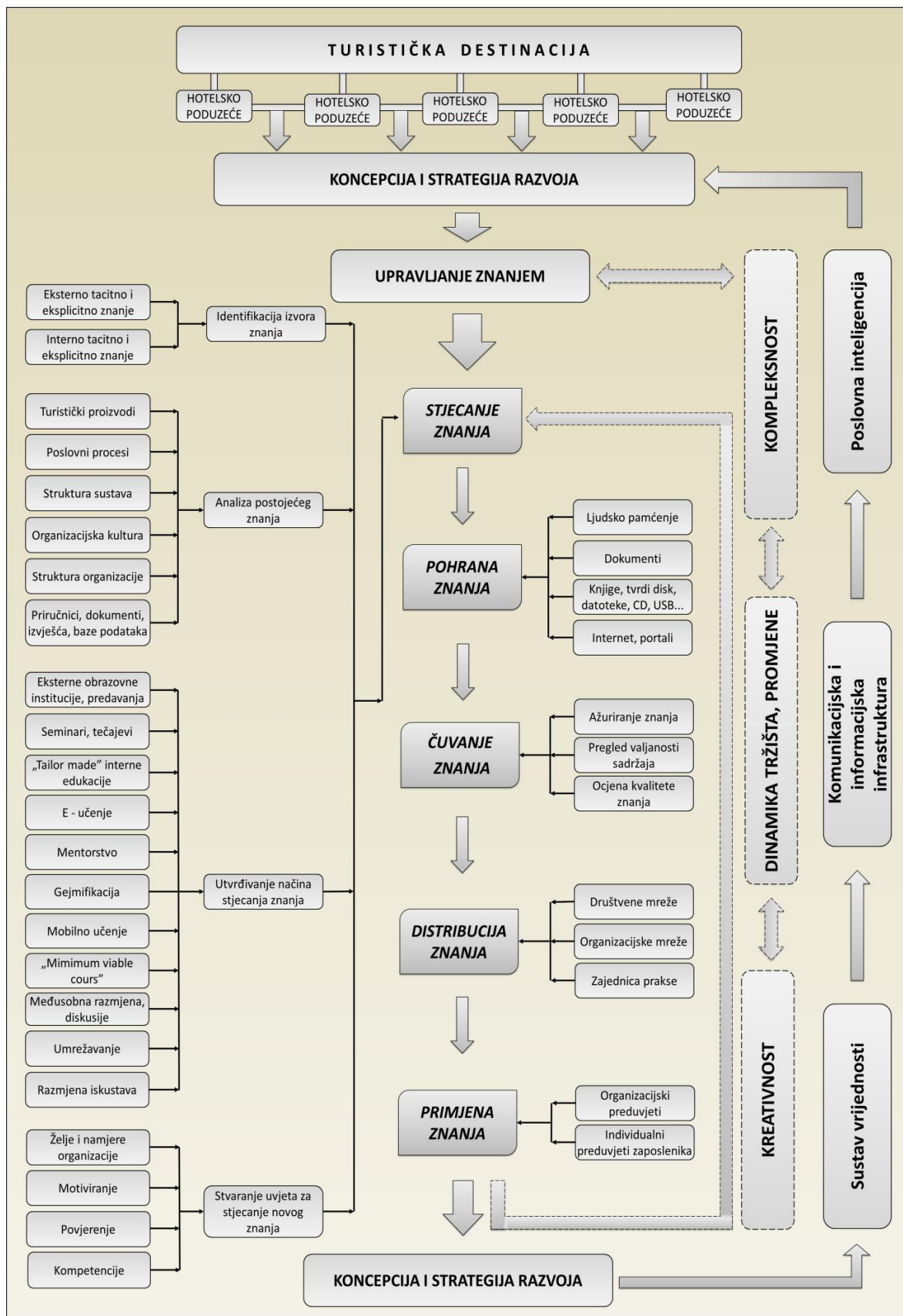
¹⁹² Cfr.: Nonaka, I., Takeuchi H.: *The Knowledge – Creating Company*, Oxford University Press, Oxford, 1995., str. 57-63.

¹⁹³ Rowley, J.: The wisdom hierarchy: Representations of the DIKW hierarchy, *Journal of Information Science*, Vol. 33., No. 2., 2007., str.163-180; Rowley, J., Slack, F.: Conceptions of wisdom, *Journal of Information Science*, Vol. 35., No. 1., 2009., str. 110-119.

¹⁹⁴ Prema: Rooney, D. McKena B., Liesch P.: *Wisdom and Management in the Knowledge Economy*, Routledge, New York, 2010., str. 37-42; Rowley, J., Hartley, R.: *Organizing Knowledge: An Introduction to Managing Access to Information*, Ashgate Publishing Limited, Hampshire, 2008., str. 6.

¹⁹⁵ Cfr: Thompson, M. J., Bevan D.: *Wise Management in Organizational Complexity*, Palgrave Macmillan, New York, 2013.; McKena, B., Rooney D., Boal, K. B.: Wisdom principles as a meta-theoretical basis for evaluating leadership, *The Leadership Quarterly*, Vol. 20., 2009., str. 177-190; Kok, A.: The adoption of digital learning tools in academy – industry partnership, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, Vol. 2., 2010., str. 3693-3699.

¹⁹⁶ Choo, C. W.: The knowing organization as learning organization, *Education+Training*, Vol. 43., No. 4/5., 2001., str. 197-205.



Slika 5: Model upravljanja znanjem

Izvor: Prijedlog autora.

Naprijed elaborirani modeli upravljanja znanjem predstavljaju temeljne teoretske postavke upravljanja znanjem. Temeljem istraženih teoretskih postavki upravljanja znanjem, na slici 5 predložen je model upravljanja znanjem u funkciji inoviranja koncepcije i strategije razvoja u turističkoj destinaciji i hotelskom poduzeću. U uvjetima dinamike turističkoga tržišta, koja potiče kontinuirane promjene i kreativnost te turističkoga tržišta kao kompleksnoga sustava, suradnja destinacijskoga menadžmenta i menadžmenta hotelskoga poduzeća postaje sve važnija kako bi zajedničko kreiranje strateškog znanja postala osnova budućeg održivog razvoja destinacije i hotelskoga poduzeća.

Predloženi model obuhvaća pet aktivnosti: *stjecanje znanja, pohranu znanja, čuvanje znanja, distribuciju znanja i primjenu znanja*.

Prva aktivnost *stjecanja znanja* obuhvaća četiri podaktivnosti. Identifikacijom znanja definiramo potrebna eksterna i interna znanja. Postojeće stanje znanja moguće je analizirati kroz sustav u kojem turistička destinacija i hotelsko poduzeće konkuriraju na turističkom tržištu. Analizom strukture turističkoga proizvoda menadžer analizira znanje kojim je turistički proizvod kreiran, kao i znanje utjelovljeno u poslovne procese. Analizom organizacijske kulture i strukture organizacije važno je analizirati stupanj postojećeg znanja i efikasnost njegova korištenja. Tacitno znanje, sakriveno u iskustvu zaposlenika, dominira u gotovo svakoj organizaciji, stoga „radnici znanja“¹⁹⁷ čine ključnu ulogu unutar suvremene turističke destinacije i hotelskoga poduzeća. Od radnika znanja očekuje se stalno učenje, kreiranje novog znanja i primjena kroz konkurentna inovativna rješenja na svim organizacijskim razinama, slijedom čega menadžment mora privlačiti i zadržati radnike znanja kako bi zadržao, ali i povećao, konkurentnost na turističkom tržištu. U okviru aktivnosti *stjecanja znanja*, važno je utvrditi i načine *stjecanja znanja* i to kroz eksterne obrazovne institucije, predavanja, seminare, interne prilagođene – „*tailor made*“ edukacije, mentorstvo, umrežavanje, razmjena iskustava...

Od suvremenijih pristupa *stjecanja znanja* treba izdvojiti e-učenje, gemifikaciju (*gamification*) i „*minimum viable course*“. E-učenje¹⁹⁸ postaje sve prepoznatljivije kao učinkovit način *stjecanja znanja* na radnom mjestu. Aktivnosti e-učenja moraju se „uskладiti s poslovnim ciljevima i strategijama“¹⁹⁹ odnosno moraju biti temelj kojim se anticipira budućnost. Projekt uvođenja e-učenja zahtjeva lidera koji će zaposlenicima prezentirati prednosti i biti podrška u ovakvom obliku učenja te prevladati otpornost kod zaposlenika za ovakav oblik promjene u *stjecanju novih znanja*. Gemifikacija kao posljedica digitalne ekonomije suvremen je i snažan alat za „*stjecanje znanja s ciljem razvoja vještina, inovacija i promjena ponašanja uz interakciju s digitalnim uređajima*“²⁰⁰. Gemifikaciju je moguće

¹⁹⁷ Peter Drucker, krajem pedesetih godina prošlog stoljeća uvodi termin radnici znanja u menadžment, cfr: Reinhardt, W., Schmidt, B., Sloep, P., Drachsler, H.: Knowledge Worker Roles and Actions – Results of Two Empirical Studies, *Knowledge and Process Management*, Vol. 18., Issue 3., 2011., str. 150-174; Mladkova, L.: Knowledge Workers and the Principle of 3S (Self-management, Self-organization, Self-control), *Procedia - Social and Behavioral Science*, Vol. 181, 2015., str. 178-184.

¹⁹⁸ Noesgaard, S. S., Ørngreen, R.: The Effectiveness of E-Learning: An Explorative and Integrative Review of the Definition, Methodologies and Factors that Promote e-Learning Effectiveness“, *The Electronic Journal of e-Learning*, Vol. 13., Issue 4., 2015., str. 287-290.

¹⁹⁹ Borzi, N.: Identity and E – Learning, str. 291-310.; u knjizi: Feng, J., Stocklin, S., Wang W.: Educational Strategies for the Next Generation Leaders in Hotel Management, *Business Science Reference*, Hershey, 2015.

²⁰⁰ Burke, B.: Gamify: How organization motivates people to do extraordinary thing, *Gartner Inc.*, Brookline, 2014., str. 6.

primijeniti na svim organizacijskim razinama na način da se učenjem kroz igru savladavaju poslovni problemi, posebice u segmentu marketinga. Svaki zaposlenik pristupa učenju na individualan način i time ostvaruje ciljeve pojedine organizacije odnosno odjela unutar organizacije. Koristi uvođenja gemifikacije su višestruke:²⁰¹ povećanje angažiranosti zaposlenika, povećanje morala, izgrađivanje lojalnosti, stvaranje boljih programa osposobljavanja zaposlenika, povećanje zdrave konkurencije na radnom mjestu, promicanje željenog ponašanja i suradnje među zaposlenicima te poboljšanje suradnje zaposlenika na intranet platformama. U hotelskoj industriji sve je više hotelskih grupacija²⁰² koje uvode gemifikaciju u svoje poslovanje zadržavajući time konkurentnost i prepoznatljivost na tržištu. „*Minimum viable course – MVC*“²⁰³ nastao je od pojma „*minimum viable product – MVP*“, a definira se kao *online* učenje o istraživanju tržišta te razvoju i kreiranju proizvoda. Ključ ovog oblika stjecanja znanja je u ubrzanju učenja i stjecanja relevantnih znanja kako bi se izbjegao gubitak vremena i povećala produktivnost. Preduvjet stjecanja novog znanja je stvaranje uvjeta na svim razinama organizacije kroz želje i namjere menadžmenta, motiviranje zaposlenika, stvaranje povjerenja i ključnih kompetencija.

Pohrana znanja je drugi korak modela upravljanja znanjem i ovisna je o vrsti znanja. Tacitno znanje pohranjeno je u ljudskom pamćenju, dok je eksplicitno znanje pohranjeno u dokumentima, knjigama, datotekama, tvrdim diskovima, CD-ima, USB-ima te internet portalima. Preduvjet za pohranu znanja je njegovo kodiranje koje znači „proces transformacije tacitnog znanja unutar informacijskog sustava u cilju stvaranja znanja u eksplicitnoj formi“²⁰⁴, a rezultat kodiranja znanja jesu „baze znanja – internet, portali, datoteke koji služe za očuvanje organizacijske memorije kao spremišta tacitnog znanja“²⁰⁵ i time kreiraju novi intelektualni kapital.

Aktivnost čuvanja znanja podrazumijeva ažuriranje znanja, pregled valjanosti sadržaja i ocjena kvalitete znanja. Inteligentni informacijski sustavi omogućuju relativno jednostavno ažuriranje i nadopunu baza znanja.

Distribucija znanja kao četvrti korak obuhvaća distribuciju putem društvenih i organizacijskih mreža te zajednica prakse. Društvene mreže kao oblik besplatnog online servisa omogućuju distribuciju znanja putem *Facebooka, Twittera, YouTubea, Instagrama* i sličnih mreža. U okviru društvenih mreža, istraživanja Behringera i Sassenberga²⁰⁶ pokazala su vezu važnosti razmjene znanja i korisnosti društvenih mreža, a istraživanje Sigalaa i

²⁰¹ Prema: Advanced Learning Institute, <https://www.aliconferences.com/8-trends-in-gamification-for-business/> (28. prosinca 2015.)

²⁰² Gemifikaciju su u sustav poslovanja implementirale hotelske grupacije: Inter Continental Hotels Group, Starwood Hotels and Resort, Marriott Hotels, Hyatt Hotels, Hilton Garden Inn.

²⁰³ Olsen D.: *The Lean Product Playbook: How to Innovate with Minimum Viable Products and Rapid Customer Feedback*, John Wiley & Sons, New Jersey, 2015.

²⁰⁴ Turner, G., Minonne, C.: Effective Knowledge Management through Measurement, u knjizi: Buckley, S., Jakovljevic, M.: *Knowledge Management Innovations for Interdisciplinary Education: Organizational Applications*, International Science Reference, Hershey, 2013., str. 145-176.

²⁰⁵ Jabar, M.A., Sidi, F., Selamat, M.H.: Tacit Knowledge Codification, *Journal of Computer Science*, Vol. 6., Issue 10., 2010., str. 1171-1176; Kabir, N.: Tacit Knowledge, its Codification and Technological Advancement, *Electronic Journal of Knowledge Management*, Vol. 11., Issue 3., 2013., str. 235-243.

²⁰⁶ Behringer, N., Sassenberg, K.: Introducing social media for knowledge management: Determinants of employees' intentions to adopt new tools, *Computers in Human Behavior*, 2015., Vol. 48., str. 290-296.

Chalkiti²⁰⁷ važnost veze između korištenja društvenih mreža u svrhu povećanja kreativnosti i usvajanja znanja. Budućnost turističke destinacije i hotelskoga poduzeća usmjerena je na stvaranje i razvoj organizacijskih mreža²⁰⁸ između turističkih destinacija, hotelskih poduzeća i ostalih ključnih dionika u užem ili širem okruženju, usmjerenih prema distribuciji ali i stvaranju znanja kao ključu uspjeha, jačanju konkurentnosti i stvaranju imagea turističke destinacije. Važan medij distribucije znanja jesu i zajednice prakse (*communities of practice*²⁰⁹) koje čini grupa ljudi sa zajedničkim profesionalnim interesima u okviru turizma koji razmjenjuju iskustva, sudjeluju u zajedničkim aktivnostima i diskusijama, razvijaju zajedničke resurse i načine rješavanja problema. U uvjetima dinamike turističkoga tržišta, zajednice prakse karakterizira virtualni prostor (*virtual communities of practice*²¹⁰) kao prostor komuniciranja i dijeljenja znanja. Koristi zajednica prakse su višestruke, od kojih je najvažnije kreiranje novog znanja, izbjegavanje pogrešaka u procesima rada uvažavajući primjenu najbolje prakse, povećanje inovacija te odanost zaposlenika.

Primjena znanja ključna je faza u upravljanju znanjem jer primjena znanja čini najvažniju konkurentna prednost suvremene turističke destinacije i hotelskoga poduzeća. Primjena znanja ovisi o organizacijskim preduvjetima koji obuhvaćaju informatičku infrastrukturu i organizacijsku kulturu, te ovisi o individualnim preduvjetima zaposlenika kroz svjesnost da posjeduju potrebno znanje i vjeruje da ga može upotrijebiti u ostvarenju zadanih ciljeva.

Upravljanje znanjem u turističku destinaciju i hotelska poduzeća unosi radikalne promjene koje zahtijevaju novi sustav vrijednosti kojeg odlikuje važnost kreiranja intelektualnoga kapitala, primjenu najsuvremenije komunikacijske i informacijske infrastrukture te uvođenje ostalih suvremenih strateških trendova. Konceptija i strategija razvoja može biti ishod ili rezultat upravljanja znanjem jer je upravljanje znanjem ciklički proces koji neprestano traje i nadograđuje se. Konceptijom i strategijom razvoja turistička destinacija i hotelsko poduzeće uvodi u sustav poslovanja upravljanje znanjem, a s druge strane upravljanje znanjem daje važne inpute za mijenjanje i unaprjeđenje koncepcije i strategije razvoja. Model upravljanja znanjem na taj je način ciklički određen i uvjetovan dinamikom turističkoga tržišta u kojem djeluje, uz interaktivno djelovanje s konceptijom i strategijom razvoja turističke destinacije i hotelskoga poduzeća.

3.1.3. Integracija znanja, CRM-a i CKM-a

U doba ekonomije znanja, koncept upravljanja znanjem, CRM (*Customer Relationship Management*) i CKM (*Customer Knowledge Management*) zauzimaju izniman interes u znanstvenim istraživanjima. Ovi koncepti fokusiraju se na alociranje resursa znanja kao

²⁰⁷ Sigalaa, M., Chalkiti, K.: Knowledge management, social media and employee creativity, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 45., 2015., str. 44-58.

²⁰⁸ Moliterno, T. P., Mahony, D. M.: Network Theory of Organization: A Multilevel Approach, *Journal of Management*, Vol.37., No. 2., 2011. str. 443-467.

²⁰⁹ Cfr.: Cundill, G., Roux, D. J., Parker, J. N.: Nurturing communities of practice for transdisciplinary research, *Ecology and Society*, Vol. 20., Issue 2., article 22., 2015.

²¹⁰ Sarma, M., Matheus, T.: 'Hybrid' open source software virtual communities of practice – a conceptual framework, *Technology Analysis & Strategic Management*, Vol. 27., Issue 5., 2015., str. 569-585.

osnovnog pokretača poslovnih aktivnosti u cilju očuvanja održivog razvoja i konkurentnosti turističke destinacije i hotelskoga poduzeća.

U uvjetima dinamike turističkoga tržišta, turističke destinacije kreiraju održivu koncepciju razvoja koju prate hotelska poduzeća u destinaciji kako bi zadržali postojeće i privukli potencijalne turiste. Suvremenim tehnološkim dostignućima omogućen je i razvoj CRM-a (*Customer Relationship Management – Upravljanje odnosima s kupcima / klijentima / turistima*). U nazivu CRM-a kao suvremenoga strateškog usmjerenja uočavamo termin „klijent“ koji u osnovi označava potrošača odnosno turista, ali se želi naglasiti da se konceptom CRM-a „klijent uslužuje na individualnoj osnovi, za razliku od potrošača i turista koji je uslužuju kao dio mase ili dio tržišnog segmenta“²¹¹. U nastavku koristit će se termin turist kojeg promatramo kao klijenta odnosno osobu s individualnim potrebama, zahtjevima i motivima. U posljednjih desetak godina znanstvenici istražuju područje zadovoljstva turista, njihovu lojalnost, komunikacijske kanale kao i uključivanje zaposlenika u upravljanje odnosima s turistima, stoga različiti autori različito pristupaju definiranju pojma CRM-a, ali se većina slaže sa sljedećim temeljnim odrednicama: strategija, informatička tehnologija, marketing i procesi. Stipanović naglašava da CRM predstavlja „proces, ili metodologiju korištenu za istraživanje i analizu potreba i ponašanja klijenta i skupljanju informacija o njemu (...) CRM strategija teži uspostavljanju kvalitetnijeg odnosa s klijentom (...) CRM označava novu poslovnu filozofiju temeljenu na direktnom marketingu, prodaji i suvremenim tehnologijama.“²¹² Chorianopoulos označava CRM kao „personalizirano upravljanje klijentima kao entitetima kroz identificiranje i razumijevanje njihovih različitih potreba, preferencija i ponašanja“²¹³. CRM je i „osnovna poslovna strategija koja integrira procese, funkcije i eksterne mreže kako bi se kreirale i isporučile vrijednost klijentima uz ostvarenje profita, a temelji se na prikupljanju visoko kvalitetnih podataka o klijentima uz potporu informatičke tehnologije“²¹⁴. Upravljanje znanjem i CRM postaju temeljne strateške odrednice unutar dinamičnog turističkoga tržišta i konkurentnog okruženja turističke destinacije i hotelskoga poduzeća.

CRM je prvenstveno usmjeren na prikupljanje informacija o turistu, slijedom čega sami turisti i njihovo znanje su nedovoljno i nesustavno uključeni u koncepciju razvoja. Taj jaz pokušava se premostiti provedbom novog CKM koncepta (*Customer knowledge management – upravljanje znanjem kupaca / klijenata / turista*) koji je nastao kao rezultat povezivanja CRM-a i upravljanja znanjem, čime turisti postaju aktivni partneri u upravljanju znanjem (tablica 2).

²¹¹ Stipanović, C.: *Poslovna inteligencija u turizmu*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2009., str. 209.

²¹² Ibidem, str. 208.

²¹³ Chorianopoulos, A.: *Effective CRM using predictive analytics*, John Wiley & Sons, 2016., str. 1.

²¹⁴ Buttle F., Maklan S.: *Customer Relationship Management, Concept and Technologies*, Routledge, London, 2015., str. 16.

Tablica 2: Karakteristike upravljanja znanjem, CRM-om i CKM-om

	UPRAVLJANJE ZNAJEM	CRM	CKM
ZNANJE	Turistička destinacija, hotelsko poduzeće, zaposlenici, tim, umrežavanje.	Baza podataka o turistima.	Iskustvo i kreativnost turista.
ČINJENICE	Samo mi znamo to što znamo.	Zadržavanje je jeftinije od privlačenja novih turista.	Samo mi znamo što naši turisti znaju.
LOGIČKE PODLOGE	Integriranje znanja zaposlenika o turistima, prodajnim procesima i istraživanju i razvoju.	Rudarenje podataka, baze podataka o turistima.	Stjecanje znanja izravno od turista i distribucija znanja.
CILJEVI	Smanjenje troškova, efikasnost.	Formiranje i održavanje baze podataka.	Kolaboracija s turistima u cilju stvaranja vrijednosti. Inovativnost, organizacija koja uči.
KORISTI	Zadovoljstvo turista.	Zadržavanje turista.	Doživljaj, inovacije, organizacijsko učenje ključni su pokretači razvoja turističkoga proizvoda.
INICIJATIVA	Zaposlenici.	Turisti.	Turisti.
ULOGA TURISTA	Pasivan korisnik turističkoga proizvoda.	Vežan uz turistički proizvod, lojalnost turista.	Aktivan partner u procesu kreiranja vrijednosti.
ULOGA TURISTIČKE DESTINACIJE I HOTELSKOGA PODUZEĆA	Poticanje zaposlenika da dijele znanja s kolegama.	Korištenje znanja turista za izgradnju trajnog odnosa s turistima.	Usmjeravanje turista od pasivnog prema aktivnom sukreatoru turističkoga proizvoda.

Izvor: Prilagođeno prema: Buchnowska, D.: Customer Knowledge Management Models: Assessment and Proposal, *Research in Systems Analysis and Design: Models and Methods, EuroSymposium*, Springer, Verlag, 2011., str. 25- 38.

Znanje turista je „vrsta znanja iz područja odnosa s kupcima, koje direktno utječe na organizacijske procese“²¹⁵, a „identificira se kao jedno od složenijih vrsta znanja jer ga je

²¹⁵ Zanjani, M. S., Rouzbehani R., Dabbagh, H.: Proposing a Conceptual Model of Customer Knowledge Management. A Study of CKM Tools in British Dotcoms, World Academy of Science, *Engineering and Technology*, Vol 28., 2008., str. 303-307.

potrebno prikupiti iz različitih izvora i putem različitih kanala²¹⁶, kako bi se „povezala interna okolina s eksternom okolinom u cilju kreiranja novih ideja²¹⁷. Stoga Kaufman definira CKM kao „proces fokusiran na razmjenu znanja između organizacija i njihovih klijenata u cilju ostvarivanja maksimalnih koristi iz znanja kao vrijedne imovine²¹⁸. Dinamika turističkoga tržišta poticaj je za turističku destinaciju i hotelsko poduzeće da uočavaju i prilagođavaju se promjenama kako bi osigurali dugoročnu konkurentnost, što zahtjeva usmjerenost na turiste uz kontinuirano poboljšanje turističkoga proizvoda kako bi zadovoljili široke potrebe i želje turista. Turističke destinacije i hotelska poduzeća dobivaju odgovore na mnogobrojna strateška pitanja: Tko su njihovi turisti?, Kako mogu koristiti njihovo znanje s ciljem zadržavanja lojalnosti?, Kako može znanje pomoći u stjecanju novih turista?, Kako znanje turista mogu koristiti za poboljšanje i inoviranje turističkoga proizvoda i usluga? te Kako se znanje kupaca može iskoristiti za bolje razumijevanje turističkoga tržišta? Shodno navedenom, CKM definiramo kao strategiju koja teži stjecanju, razvoju, distribuciji i održavanju znanja turista kako bi se povećala vrijednost turističkoga proizvoda i osigurala trajna konkurentska prednost na turističkom tržištu. Osiguranje dugoročne lojalnosti turista i osvajanje novog segmenta turista ovisi o implementaciji CKM-a. U tom smislu, CKM je potrebno promatrati s razine turističke destinacije i razine hotelskoga poduzeća. S razine turističke destinacije, CKM će biti usmjeren u širinu, prema potrebama, željama i doživljajima turista vezanim uz integrirani turistički proizvod destinacije ili *tourism product club*, dok će CKM na razini hotelskoga poduzeća biti više usmjeren prema potrebama i željama turista vezanim uz hotelske operacije odnosno hotel kao turistički proizvod. U tom smislu relevantna literatura razlikuje tri odrednice CKM-a, koje se mogu implementirati u sustav turističke destinacije i hotelskoga poduzeća:²¹⁹ *znanje o turistu, znanje od turista i znanje za turista.*

Znanje o turistu prikuplja se kako bi se osigurao individualni pristup svakom turistu. Ovime su obuhvaćena znanja potencijalnih turista, turista koji su posjetili destinaciju te lojalnih turista, a odnose se na znanja o spolu, starosti, prihodima, potrošnji, željama, navikama, načinima plaćanja usluga i sl.

Znanje od turista obuhvaća znanje prikupljeno od turista koji borave u turističkoj destinaciji i hotelskom poduzeću, a odnosi se na znanje turista o turističkom proizvodu, turističkom tržištu i dobavljačima, njihovim idejama i mišljenjima o turističkom proizvodu i uslugama, doživljajima za vrijeme boravka, iskustvu vezanom uz turistički proizvod, procese i usluge.

Znanje za turista odnosi se na znanje o turističkom tržištu, turističkom proizvodu, cijeni, kvaliteti, posebnim ponudama i uvjetima te znanje o dobavljačima u turizmu koje turistička destinacija i hotelsko poduzeće želi podijeliti s turistima s ciljem prodaje turističkoga

²¹⁶ Fidel, P., Schlesinger W., Carvera A.: Collaborating to innovate: Effect on customer knowledge management and performance, *Journal of Business Research*, Vol. 68., Issue 7., 2015., str. 1426-1428.

²¹⁷ Taherparvar, N., Esmaeilpour, R., Dostar, M.: Customer knowledge management, innovation capability and business performance: a case study of the banking industry, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 18., Issue 3., 2014., str. 591-610.

²¹⁸ Kaufman H. R.: *Handbook of Research on Managing and Influencing Consumer Behavior*, Business Science Reference, Hensy, 2015., str.15.

²¹⁹ Prema: Wilde, S.: *Customer Knowledge Management: Improving Customer Relationship through Knowledge Application*, Springer, Berlin, 2011., str. 48-49.

proizvoda, a često se postiže direktnim marketingom. Znanje za turiste rezultat je integracije i transformacije prethodna dva pristupa znanju turista.

U cilju održavanja kvalitetnih odnosa s turistima, bitno je održavati kontinuiranu, nenametljivu komunikaciju s turistima kako bi se prepoznali njihovi motivi te zadovoljile njihove promjenjive potrebe i želje, a što zahtijeva svjesno upravljanje znanjem turista putem CKM-a. Za razliku od CRM-a koji se uglavnom usredotočuje na znanja o turistu, cilj je poboljšati usmjerenost na turiste i uspostavljanje dugoročnog odnosa. Takav cilj CRM u potpunosti ne ispunjava te je saznanje o zadovoljstvu turista limitirano. CKM je u mogućnosti ispuniti nastali jaz jer je kroz CKM turist uključen u proces razvoja i time postaje aktivan partner u kreiranju znanja za potrebe kreiranja integralnog turističkoga proizvoda. Uvođenjem CKM-a kao potpore CRM-u jača se koncepcija i strategija razvoja kojom se turistima pruža prilika da od pasivnih primatelja informacija postanu čvrsti partneri u generiranju znanja o turističkim proizvodima i uslugama. Upravljanjem znanjem kupaca stvara se uvjet za maksimalnu vrijednost i iskoristivost znanja te upravljanja njime u funkciji određivanja ciljeva i strategija razvoja turističke destinacije i hotelskoga poduzeća. CKM dovodi do poboljšanja kvalitete turističkoga proizvoda i usluga, poštovanja prema turistima, omogućuje da im se pruža zadovoljstvo i doživljaji za vrijeme boravka u destinaciji, ispunjavaju se njihova očekivanja, a turističkoj destinaciji i hotelskom poduzeću osigurava konkurentsku prednost, doprinosi poslovnoj izvrsnosti, jača imidž, motivira zaposlene i sudjeluje u povećanju dobiti hotelskoga poduzeća.

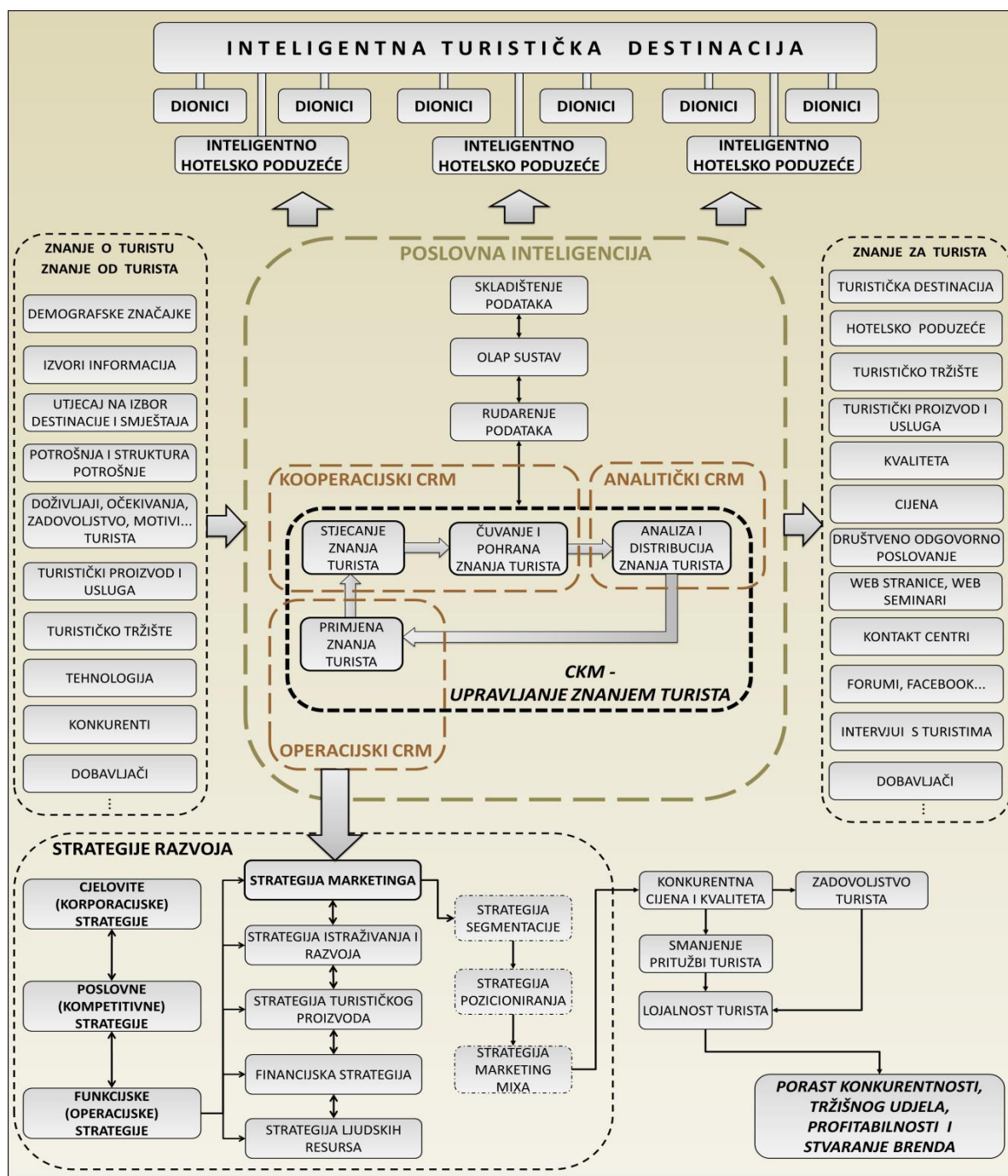
3.1.4. Model upravljanja znanjem turista

Upravljanje znanjem turista jedan je od osnovnih pokretača konkurentnosti turističke destinacije i hotelskoga poduzeća. Model upravljanja znanjem turista (slika 6), kao nadogradnja modela upravljanja znanjem (slika 5), polazi od temeljnih odrednica znanja o turistu, znanja od turista te znanja za turista.

Osnova modela upravljanja znanjem turista je poveznica CRM-a i poslovne inteligencije koja u širem smislu označava „orijentiranost zadovoljavanju preferencija turista“²²⁰, a obuhvaća „sve dionike okoline, prikuplja podatke i transformira u informacije i znanje koje CRM pretvara u konkretne aktivnosti u cilju boljeg zadovoljavanja klijenata“²²¹. Model, dakle, obuhvaća poslovnu inteligenciju u širem smislu, za razliku od poslovne inteligencije u užem smislu kada je ona orijentirana na konkurente. Ulaz u sustav poslovne inteligencije je znanje o turistu i znanje od turista koji koje se kroz sustav obrađuje. To što je za turiste znanje, za turističku destinaciju i hotelsko poduzeće u trenutku pribavljanja su podaci koji se temeljem poslovne inteligencije obrađuju i pretvaraju u organizacijsku inteligenciju. Modelom upravljanja znanjem turista, turističkoj destinaciji i hotelskom poduzeću omogućeno je stvaranje prepoznatljivosti, povećanje imidža na turističkom tržištu i u konačnici stvaranje brenda.

²²⁰ Stipanović. C.: *Poslovna inteligencija u turizmu*, Op.cit., str. 211.

²²¹ Ibidem, str. 211.



Slika 6: Model upravljanja znanjem turista

Izvor: Prijedlog autora.

Buttle i Maklan razlikuju „strateški, analitički i operativni CRM“²²² što se podudara i sa stajalištem Stipanovića koji, koristeći primjerenije termine, zastupa uspostavljanje CRM modela na „operacijskom, analitičkom i kooperacijskom nivou“²²³ slijedom čega se operacijski nivo CRM-a provodi kroz operacijske funkcije poduzeća (marketing, prodaju i usluge), analitički nivo temelji se na obradi podataka i analizi znanja turista, omogućuje vezu

²²² Buttle F., Maklan S.: *Customer Relationship Management, Concept and Technologies*, Routledge, London, 2015., str. 5-12.

²²³ Stipanović. C.: *Poslovna inteligencija u turizmu*, Op.cit., str. 215.

između pojedinih znanja i analizu trendova znanja te *kooperacijski nivo* koji se ostvaruje kontaktom s turistima (telefon, mail, mrežna stranica, pošta, osobni kontakt...).

Modelom upravljanja znanjem turista koji obuhvaća aktivno uključivanje turista u kreiranje koncepcije i strategije razvoja, turistička destinacija i hotelsko poduzeće izdižu se iznad konkurencije. Model upravljanja znanjem jedan je od važnih preuvjeta za konkurentni iskorak turističke destinacije u inteligentnu destinaciju, a hotelskoga poduzeća u inteligentno poduzeće.

Inteligentna turistička destinacija i inteligentno hotelsko poduzeće koristeći vlastite intelektualne i kreativne snage, uz potporu poslovne inteligencije aktivno potiču i upravljaju promjenama na dinamičkom turističkom tržištu u sadašnjosti, osiguravajući time porast profitabilnosti, tržišnog udjela i konkurentnosti u budućnosti.

3.2. Intelektualni kapital kao pokretač razvoja

Znanjem bogata turistička destinacija i hotelsko poduzeće razvijaju organizacijsku kulturu i sustav vrijednosti baziran na intelektualnom kapitalu, potiču suradnju među zaposlenicima, kreativnost, inovacije i spremnost na preuzimanje rizika stvarajući tako novu vrijednost i prepoznatljivost na turističkom tržištu. Intelektualni kapital i njegova temeljna odrednica – znanje najvažniji su resurs suvremenog poslovanja turističke destinacije i hotelskoga poduzeća. Intelektualni kapital kvalitativno unaprjeđuje turistički proizvod odgovarajući tako na dinamičke promjene koje se događaju na turističkom tržištu, temeljna je neopipljiva imovina i izvor konkurentne prednosti u trećem tisućljeću. Intelektualni kapital predstavlja „dinamički koncept, strateško usmjerenje i imperativ poduzeća u generiranju novih znanja, spoznaja i aktivnosti u afirmaciji znanja kao temeljnog resursa poslovanja suvremenog gospodarstva“²²⁴. Priznati ekspert iz područja intelektualnoga kapitala Stewart u svojoj prvoj knjizi ističe značaj globalizacije, otvaranje novoga, enormno velikoga tržišta i informatizacije i time ističe dobrodošlicu u revoluciju koja najavljuje znanje i intelektualni kapital kao neopipljivu imovinu koja stvara vrijednosti i održava konkurentsku prednost²²⁵. Isto tako, smatra da je moć intelektualnoga kapitala u sposobnosti da razvija ideje kojima će se stvoriti vrijednost. Stewartov stav da „poduzeća koja primjenjuju teoriju intelektualnoga kapitala drastično povećavaju uspjeh i konkurentnost svojih proizvoda“²²⁶ danas je već opće prihvaćena paradigma, iako često samo deklarativno.

Zaključujemo da je intelektualni kapital pokazatelj vrijednosti znanja unutar turističke destinacije i hotelskoga poduzeća. Intelektualni kapital je rezultat upravljanja znanjem odnosno znanje koje se može pretvoriti u profit. Upravljanje znanjem, s druge strane, direktno utječe na vrijednost intelektualnoga kapitala čime se razvija sposobnost inoviranja organizacije, poslovnih procesa, marketinga..., što konačno dovodi i do sposobnost inoviranja turističkoga proizvoda. Promatrajući tako „evoluciju“ nastanka intelektualnoga kapitala,

²²⁴ Stipanović. C.: *Poslovna inteligencija u turizmu*, Op.cit., str. 217.

²²⁵ Stewart, T. A.: *Intellectual Capital: The new wealth of organization*, Doubleday Dell Publishing Group, New York, 1997., str. 6-7.

²²⁶ Cfr: Stewart, T. A.: *The Wealth of Knowledge: Intellectual Capital and the Twenty-first Century Organization*, Currency Doubleday, 2003.

možemo kazati da su na dnu piramide podaci čijom transformacijom nastaju informacije koje uz pomoć poslovne inteligencije postaju znanje, a integracijom znanja stvara se intelektualni kapital.

Konkurentnost turističke destinacije i hotelskoga poduzeća održava se u sposobnosti kreiranja, sakupljanja, prenošenja, integriranja i korištenja intelektualnoga kapitala. Intelektualni kapital kao neopipljiva imovina postaje važniji od opipljive imovine, stoga je osnovni resurs za konkurentsko diferenciranje na dinamičkom turističkom tržištu te pokretač razvoja u budućnosti. Upravljanje intelektualnim kapitalom poticaj je za sve određenije definiranje strategije ljudskih resursa koji u suvremenim tržišnim uvjetima postaju vodeća funkcija svake organizacije. Izradom modela intelektualnoga kapitala, turistička destinacija i hotelska poduzeća, stvaraju pregled kolektivnoga potencijala kojeg posjeduju, a čijom uporabom i interakcijom dobivaju inpute za izbor najboljeg oblika povezivanja u cilju formiranja integralnoga turističkog proizvoda te ostvaruju prilike i izbjegavaju opasnosti u tržišnom nadmetanju.

3.2.1. Model i klasifikacija intelektualnoga kapitala

Postoje različiti modeli i klasifikacije intelektualnoga kapitala²²⁷. U svim modelima, najveću vrijednost zauzima ljudski kapital kao temelj ostalih oblika intelektualnoga kapitala. Najpoznatiji je Skandijin model – navigator²²⁸, koji dijeli intelektualni kapital na dvije osnovne komponente: *ljudski i strukturni kapital*. Strukturni kapital dalje se dijeli na *kapital potrošača* i *organizacijski kapital* koji se još dijeli na *inovacijski* i *procesni kapital*. Tijekom godina modeli evoluiraju, tako da mnogi autori zastupaju model intelektualnoga kapitala s tri osnovne komponente: *ljudski, organizacijski (strukturni) i potrošački (relacijski) kapital*. Ljudski i organizacijski kapital dio je internog okruženja, a potrošački dio eksternog okruženja.

Ljudski kapital ključna je sastavnica intelektualnoga kapitala, a predstavlja sposobnost zaposlenika u kreiranju konkurentnoga turističkog proizvoda koji će za turiste biti izvor zadovoljstva i doživljaja. Ljudski kapital određuje njegova dinamika jer je odraz akumuliranih vrijednosti obrazovanja i znanja koje zaposlenici kontinuirano savladavaju kroz sustav upravljanja znanjem unutar inteligentne destinacije i inteligentnoga poduzeća.

Organizacijski ili strukturni kapital čini znanje pohranjeno u bazama znanja, poslovnim procesima, partnerstvima, intelektualnim vlasništvima, turističkim proizvodima i ostalim elementima kojima se osigurava nesmetano poslovanje, ostvarenje ciljeva i razvoja.

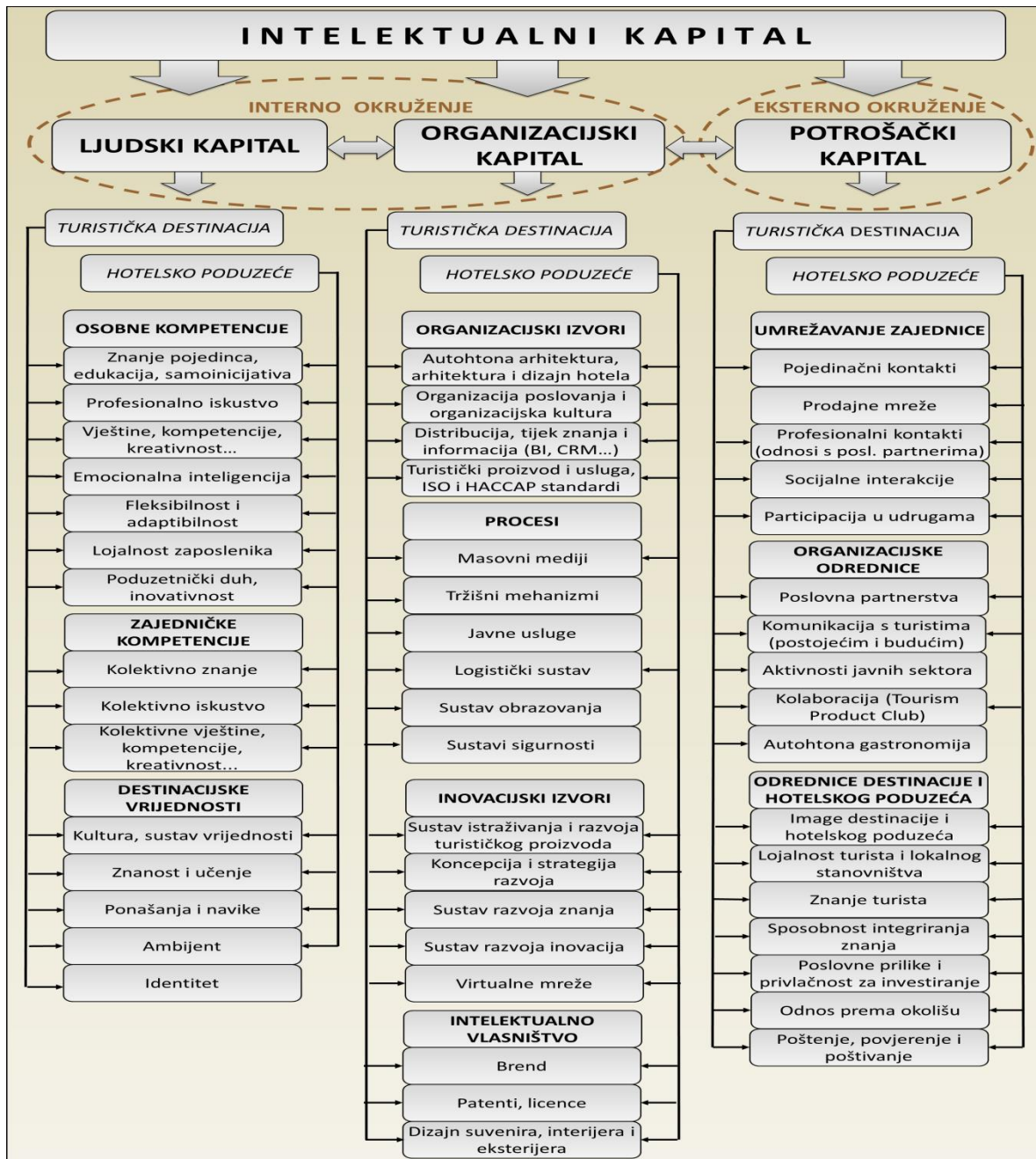
Potrošački ili relacijski (socijalni) kapital postaje sve važniji za ostvarenje uspješnosti. Naziva se i kapitalom klijenata²²⁹. Potrošački kapital objedinjuje interno znanje s eksternim znanjem, odnosno predstavlja vezu znanja između zaposlenika, dobavljača i turista.

²²⁷ Modeli ovisе o autorima: Stewart, Luthy, Ricceri, Edvinsson, McElroy, Sveiby cfr: Alhusban, M., Ragsdell, G.: Bridging the gap between intellectual capital models: an ancestry/chronology approach, u: Rooney, J., Murthy, V.: *Proceedings of the 11th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management and Organisational Learning*, Higher School of Economics, Sidney, 2014., str. 477-487.

²²⁸ Edvinsson, L., Malone, S. S.: *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding its Hidden Brain Power*, Harper Collins Publisher, New York, 1997., str. 65.

²²⁹ Stipanović. C.: *Poslovna inteligencija u turizmu*, Op.cit., str. 220.

Sinergijskim efektom upravljanja intelektualnim kapitalom (slika 7) omogućen je razvoj turističke destinacije i hotelskoga poduzeća u smjeru postizanja i podizanja kvalitete boravka turista, ali i kvalitete života lokalnoga stanovništva te uspješnosti poslovanja ostalih dionika u destinaciji.



Slika 7: Integracija intelektualnoga kapitala turističke destinacije i hotelskoga poduzeća

Izvor: Prijedlog autora.

Komponente intelektualnoga kapitala su komplementarne i daju sinergijski efekt te ih ne treba promatrati odvojeno jedne od drugih. Ovim holističkim modelom intelektualnoga kapitala, omogućen je kreativni pristup izradi koncepcije i strategije razvoja turističke destinacije kao ideje vodilje za izradu koncepcije i strategije razvoja na nivou hotelskoga poduzeća, čime je

postignut uravnoteženi razvoj destinacije i hotelskoga poduzeća. Model intelektualnoga kapitala temelj je za donošenje menadžerskih odluka vezanih za promišljanje intelektualnih resursa budućnosti kao i temelj za upravljanje intelektualnim kapitalom u smjeru dostizanja poslovne izvrsnosti.

3.2.2. Upravljanje intelektualnim kapitalom

Upravljanje intelektualnim kapitalom usko je povezano s koncepcijom i strategijom razvoja, posebno u segmentu formiranja operacijskih strategija. Upravljanje intelektualnim kapitalom definiramo kao „međusobno povezane aktivnosti menadžmenta organizacije usmjerene na povezivanje i integriranje različitih komponenti intelektualnoga kapitala, odnosno ljudskog i strukturalnog kapitala, multipliciranje njihove interakcije i korištenja u stvaranju vrijednosti“²³⁰. Upravljanje intelektualnim kapitalom u turističkoj destinaciji odnosno hotelskom poduzeću podrazumijeva proces optimalnog povezivanja ljudskoga, organizacijskoga i potrošačkoga kapitala kao bi se povećala intelektualna imovina turističke destinacije odnosno hotelskoga poduzeća u cilju povećanja vrijednosti integralnoga turističkog proizvoda. Upravljanje intelektualnim kapitalom možemo podijeliti na sljedeće osnovne korake²³¹:

- Identificiranje i evaluacija znanja.
- Spajanje ostvarenih prihoda s imovinom znanja koja ih je proizvela.
- Identifikacija mogućih prihoda koje bi bilo moguće ostvariti iz postojećeg intelektualnoga kapitala i strategije investiranja u intelektualni kapital i njegovu eksploataciju.
- Poboljšanje produktivnosti znanja radnika i radnika znanja.

Identificiranjem i evaluacijom znanja, kao prvim korakom, organizacija mora ustanoviti koliko je znanjem intenzivna, tko je odgovoran za koje znanje, tko i koliko plaća znanje te stvara li najveću vrijednost onaj tko posjeduje znanje. U drugom koraku važno je ustanoviti sposobnosti, brendove, intelektualno vlasništvo, procese i ostali intelektualni kapital koji stvara vrijednost, kao i odrediti koja je kombinacija ljudskoga, organizacijskoga i potrošačkoga kapitala stvorila prihode. Slijedom toga potrebno je identificirati transakcijsko znanje i prihode – što se prodaje, tko kupuje, tko profitira i koliko, a što je preduvjet za razvoj strategije povećanja uporabe znanja i načina povećanja sposobnosti korištenja intelektualne imovine organizacije. Posljednjim, četvrtim korakom menadžment mora poboljšati produktivnost znanja radnika na način da se odredi ono što treba raditi (nematerijalna imovina), a ne na koji način i s čime obaviti (materijalna imovina).

Zadatak upravljanja intelektualnim kapitalom je da se nevidljiva imovina učini vidljivom na način da se znanja menadžera i zaposlenika pretvore u inovirani turistički proizvod. Sustavno podizanje znanja na svim organizacijskim nivoima turističke destinacije i

²³⁰ Natuknica *Upravljanje intelektualnim kapitalom*, Leksikon menadžmenta, Masmedia, Zagreb, 2001.

²³¹ Prilagođeno prema: Stewart, T. A.: *The Wealth of Knowledge: Intellectual Capital and the Twenty-first Century Organization*, Currency Doubleday, 2003., str. 58-77.

hotelskoga poduzeća, pretvaranje ljudskoga kapitala u organizacijski te stavljanje organizacijskoga kapitala u korist razvoja rezultat je uspješnog upravljanja intelektualnim kapitalom.

Izazov u upravljanju znanjem i intelektualnim kapitalom kao neopipljivom imovinom je izgradnja organizacije koja uči temeljem koje se znanje i intelektualni kapital akumulira, pohranjuje i organizira u cilju generiranja konkurentnosti.

3.3. Organizacija koja uči

Razvoj turističke destinacije i hotelskoga poduzeća te sposobnost održanja konkurentnosti u okolnostima dinamike turističkoga tržišta ovisi o sposobnostima prilagođavanja odnosno o stvaralačkim učenju kroz kreiranje inovativnog turističkoga proizvoda. Pravovremeno reagiranje na dinamične tržišne promjene, rizike i stvaranje dodane vrijednosti moguće je uz potporu organizacije koja uči.

Postoje različiti pristupi definiranju pojma organizacije koja uči, „organizacija koja uči (K. E. Sveiby) je inteligentno poduzeće koje aktivno kreira budućnost i trajno ulaže u istraživanje, stjecanje novih znanja, generiranje novih trendova, implementaciju originalnih rješenja i inovacija, permanentno, cjeloživotno obrazovanje djelatnika, afirmaciju novih metoda upravljanja razvojem, naglašavanje nove poslovne kulture, horizontalnih organizacijskih struktura u cilju prilagođavanja društvu i vremenu znanja“²³². Srića definira organizaciju koja uči kao „sustav u kojem ljudi stalno razvijaju svoje sposobnosti da bi kreirali rezultate koje istinski žele, u kojoj se slobodno postavljaju osobni i kolektivni ciljevi, u kojoj ljudi radeći uče kako učiti zajedno i stalno unaprjeđuju sposobnosti kreiranja svoje budućnosti“²³³.

U kontekstu turističke destinacije i hotelskoga poduzeća, organizacija koja uči je razvijeni adaptivni sustav usmjeren na upravljanje znanjem na svim organizacijskim razinama u pravcu kreiranja koncepcije i strategije razvoja i iznalaženja inovativnih rješenja kao odgovora na promjene na turističkom tržištu radi ostvarivanja održive konkurentne prednosti.

3.3.1. Organizacija koja uči na razini turističke destinacije

Provođenje sustava organizacije koja uči na razini turističke destinacije moguće je kroz destinacijske menadžment organizacije koje prepoznaju važnost takvog sustava. Kroz takav sustav razvijaju inovativna rješenja za povezivanje svih dionika destinacije u cilju zajedničkog učenja kroz akciju, povećanja zajedničke sposobnosti u rješavanju problema, poticanju razlika u stavovima i prihvaćanju međusobnih kritika. Sustavom organizacije koja uči, menadžment DMO kod dionika potiče razvoj originalnih ideja, promovira koncepciju i strategiju razvoja uz stalno preispitivanje postojećih rješenja naglašavajući zastarjelost klasičnog učenja temeljenog isključivo na individualnoj osnovi. Informacije i znanje o tržištu, željama, potrebama i motivima turista obrađene sinergijom poslovne inteligencije i CRM-a, a

²³² Stipanović, C.: *Poslovna inteligencija u turizmu*, Op.cit., str. 230.

²³³ Srića, V.: *Inventivni menadžer u 100 lekcija: kako postati i o stati pobjednik*, Znanje, Zagreb, 2003., str. 255.

temeljene na sustavu organizacije koja uči postaju dostupne svim dionicima. Organizacija koja uči potiče otvorenost i komunikaciju među dionicima, širenje ideja i koncept otvorenih inovacija. Omogućuje protok znanja kako bi se znanjem pokrenule promjene. Potiče suradnju i inovativne oblike povezivanja dionika. Turistička destinacija postaje učeća organizacija u trenutku kada upravljanje znanjem postane ciklički proces odnosno kada se stvore preduvjeti za korištenje, distribuciju i primjenu individualnih znanja dionika koja će rezultirati povećanjem intelektualnoga kapitala turističke destinacije.

3.3.2. Organizacija koja uči na razini hotelskoga poduzeća

Na nivou hotelskoga poduzeća organizacija koja uči uključuje sve zaposlenike u sustav upravljanja znanjem, potiče kulturu cjeloživotnoga učenja i promovira otvorenost i brzinu u stjecanju novih znanja i vještina, napuštajući stare navike. Kod zaposlenika sustav organizacije koja uči razvija samoinicijativu i ugrađuje važnost učenja kao dio novog sustava vrijednosti. Promatrajući zaposlenike sa stajališta Maslowljeve ljestvice potreba, organizacija koja uči zadovoljava višu razinu potreba koje se odnose na njihovo samopoštovanje i po tome se bitno razlikuju od tradicionalnih organizacija. Zaposlenici organizacije koja uči organizacijski se razvijaju i napreduju, prihvaćaju odgovornost i donose odluke, a s obzirom na upravljanje znanjem u organizaciji, oni znaju kako argumentirati svoje odluke i stavove. Zaposlenici postaju svjesni da sami stvaraju svoju budućnost, ne krive okolinu za negativne okolnosti koje se događaju u organizaciji već se propituju što i kako napraviti da se postojeće stanje promijeni, uče iz vlastitog iskustva i iskustva okoline te se neprestano usavršavaju kako bi bili sposobni postizati zadane ciljeve. Povećanjem sposobnosti učenja, organizacija postaje fleksibilnija i konkurentnija. Matrična organizacijska struktura postaje sve prihvatljiviji oblik organizacije hotelskoga poduzeća kojom se omogućava timski rad, potiče dinamika i provode promjene. U organizaciji koja uči, zaposlenici i menadžment sposobni su razmotriti različite perspektive u rješavanju problemske situacije, slijedom kojih su osposobljeni za kreiranje različitih scenarija u budućnosti. Učeća organizacija tako postaje kreator i inovator koncepcije razvoja. Ona podržava aktivno kreiranje poslovne i razvojne politike, utječe na preispitivanje faktora stanja i faktora razvoja, definiranje optimalne tehnologije i usmjeravanje životnog ciklusa turističkoga proizvoda odnosno doprinosi kreiranju, optimalizaciji i sinergijskom djelovanju operacijskih strategija u cilju postizanja poslovne izvrsnosti za ostvarenje konkurentskih prednosti.

Organizacija koja uči prepoznaje važnost izbora matrične organizacijske strukture u kojoj je izražena projektna i funkcijska odgovornost te ulogu zaposlenih, s paradigmom koja naglašava važnost promjena načina razmišljanja usmjerenog prema upravljanju znanjem i kreiranju intelektualnoga kapitala.

3.3.3. Odrednice organizacije koja uči

Turistička destinacija i hotelsko poduzeće više nego ikad su pod utjecajem globalizacije, novih tehnologija i dostignuća kao pokretača promjena. Ispred menadžera i ostalih zaposlenika postavljaju se zahtjevi za prepoznavanje potreba za promjenama te zahtjevi za poduzimanje aktivnosti kako bi se promjenama upravljalo i njima prilagodilo. Organizacija koja uči pomaže im u anticipiranju i apsorpiranju promjena. Menadžeri i zaposlenici, u organizacijama koje uče, brže i lakše reagiraju na promjene, informacije su dostupne svima, potiče se komunikacija i usmjerenost prema eksternoj okolini, posebice usmjerenost prema turistima i konkurentima u cilju osiguravanja konkurentne prednosti. U tom smislu, važna je i sposobnost bržeg učenja u odnosu na konkurente. Za kreiranje organizacije koja uči nema ništa značajnije od same želje zaposlenika da takvu organizaciju prihvate kao jedan od koncepta poduzeća dvadeset i prvog stoljeća, da u njoj djeluju stvarajući dodanu vrijednost i konkurentsku prednost. Osnovne odrednice organizacije koja uči su²³⁴: *sustavsko razmišljanje, osobno usavršavanje, mentalni modeli, zajednička vizija i timsko učenje.*

Sustavsko razmišljanje prema Senge²³⁵ podrazumijeva holistički pristup razumijevanju i analizi međuzavisnosti sustava i njegovog djelovanja u okolini. Pomaže uvidjeti kako učinkovito mijenjati sustav i kako usklađenije postupati s procesima. U najširem smislu, uključuje različite metode i alate usmjerene na promatranje međusobne povezanosti među elementima sustava, a vidi ih kao dio zajedničkog procesa. Sustavsko razmišljanje kao proces definira Enz i navodi da je to „kreativni i intuitivni proces koji vodi stvaranju kreativnih solucija i novih ideja“²³⁶. Nguyen i Bosch ističu da konvencionalni pristupi postaju neučinkoviti u rješavanju mnogih složenih problema s kojima se menadžeri danas suočeni i dodaju da je sustavsko razmišljanje „novi način shvaćanja realnosti koja naglašava odnose između elemenata jednog sustava, a ne elemenata samih za sebe“²³⁷. Na taj način ponuđena je nova paradigma prema kojoj je sustavsko razmišljanje način razmišljanja „o dinamičkim odnosima koji utječu na ponašanje složenih sustava“²³⁸. Za razliku od tradicionalnoga promišljanja koje se fokusira na različite alternative uspoređujući snage i slabosti pojedinih alternativa, sustavsko razmišljanje također koristi različite alternative uspoređujući njihove snage i slabosti, ali ih temeljem holističkoga pristupa razmatra u interakciji s ostalim elementima sustava. Sweeney i Meadows ističu slijedeće važne značajke sustavnoga mislioca:²³⁹ vidi jasnu sliku sustava, mijenja perspektive promatranja kako bi vidio nove točke poluge složenih sustava, traži međuovisnosti u sustavu, vidi uzrok i posljedične veze, stvara sustave vidljive kroz dijagrame kauzalnih krugova, dio je sustava – djeluje na sustav, a ne u

²³⁴ Senge, P. M.: *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*, Crown Business, New York, 1994., str. 6-7.

²³⁵ Ibidem, str. 87-91.

²³⁶ Enz, C. A.: *Hospitality Strategic Management: Concept and Cases*, John Wiley & Sons, New Jersey, 2010., str. 654.

²³⁷ Nguyen, N. C., Bosch, O.J.H.: A System thinking Approach to identify Leverage Point for Sustainability: A Case Study in the Cat Ba Biosphere Reserve, Vietnam, *System Research and Behavioral Science*, Vol. 30., Issue 2., 2013., str. 104-115.

²³⁸ Bosch, O., Maani, K. E., Smith, C.: System Thinking – Language of complexity for scientists and managers, *Proceedings from an International Conference: Improving the Triple Bottom Line Returns from Small-scale Forestry*, The University of Queensland, Gatton, 2007., str. 205-214.

²³⁹ Sweeney, L. B., Meadows, D.: *The System Thinking Playbook*, Chelsea Green Publishing, 2010., str. 2.

sustavu. Sposobnost sustavskog razmišljanja trajni je proces kojeg menadžeri razvijaju kako bi se suočili s dinamikom turističkoga tržišta i kompleksnim problemima koje im takvo tržište donosi. Što je sposobnost sustavskoga razmišljanja menadžera veća i kreiranje koncepcije razvoja bit će kvalitetnije jer će menadžeri biti u mogućnosti obuhvatiti sve uzročno posljedične veze unutar promatranog sustava i podsustava. Takav pristup omogućuje im kreiranje liderske pozicije na turističkom tržištu.

Osobno usavršavanje podrazumijeva učenje kao bi se povećala sposobnost postizanja postavljenih ciljeva. Ideja vodilja osobnog usavršavanja je održavanje jasne predodžbe o sadašnjem stanju, mogućnosti anticipiranja budućnosti te stvaranje koncepcije i strategije razvoja turističke destinacije i hotelskoga poduzeća. Osobno usavršavanje podrazumijeva „volju da se ulaže u ono što je neophodno kako bi se stvorilo okruženje koje pomaže da zaposlenici postanu visoko kvalitetni suradnici“²⁴⁰. U okviru osobnog usavršavanja, menadžeri turističke destinacije i hotelskoga poduzeća trebaju povezati učenje s resursima kako bi se odgovorilo na promjene koje nameće tržište. Ključno je da menadžer i zaposlenici osobnim usavršavanjem razvijaju kompetentnost i maksimalnu fleksibilnost u dinamičnoj okolini, a sve u cilju doprinosa razvoju turističke destinacije i hotelskoga poduzeća.

Mentalne modele definiramo kao „privremene prešutne „mape“ okoline koje zaposlenici drže pohranjene u dugotrajnom pamćenju i kratkotrajne percepcije koje zaposlenici izgrađuju kao dio svakodnevnog procesa razmišljanja“²⁴¹. Mentalni modeli često su skriveni u pamćenju i menadžeri nisu svjesni njihovih efekata na ponašanje, utječu na interpretaciju internog i eksternog okruženja te način izvršavanja poslovnih aktivnosti. Organizacija koja uči omogućava menadžerima da razvijaju i mijenjaju mentalne modele temeljene na upravljanju znanjem kako bi postali svjesni vlastitih mentalnih modela i utjecaja koji modeli imaju na njihovo ponašanje i donošenje odluka.

Vizija kao slika budućnosti koju turistička destinacija i hotelsko poduzeće nastoji stvoriti, opisuje se u sadašnjem vremenu, a pokazuje kamo organizacija želi ići i koji će položaj na turističkom tržištu zauzeti. U centru kreiranja zajedničke vizije je oblikovanje organizacije u kojoj će zaposlenici unutar svake funkcije predložiti što je važno i međusobno komunicirati. Organizacija koja uči propagira viziju kao održivu samo ako je utemeljena na vizijama zaposlenika, a ne kao rezultat razmišljanja isključivo top menadžmenta.

Timsko učenje temelji se na „izgradnji zajedničke vizije, posebice kada se kreira vlastiti cilj i sustavsko razmišljanje“²⁴². Timsko učenje poprima posebnu važnost u organizaciji koja uči jer je rezultat potrebe za učenjem, rješavanjem problema, rezultat zajedničke želje za uspostavljanje veze s ostalim dijelovima organizacije, želje za inoviranjem koncepcije i strategije razvoja turističke destinacije i hotelskoga poduzeća. Timovi su u organizaciji koja uči od vitalnoga značaja u kojima do izražaja dolazi kolektivna inteligencija, čime timsko učenje zauzima važnu ulogu u diferenciranju turističke destinacije i hotelskoga poduzeća u odnosu na konkurente. Timskim učenjem dokazuje se spremnost zaposlenika na međusobnu suradnju s ciljem razmjene znanja i iskustava te ciljem razvijanja osobnih kompetencija i vještina. U timsko učenje nužno je uključiti i velik broj pojedinaca koji nisu sastavni dio

²⁴⁰ Senge, P. M.: Op.cit., str. 199.

²⁴¹ Ibidem, str. 236.

²⁴² Ibidem, str. 352.

internih procesa. To mogu biti dobavljači i ostali dionici, ali i turisti sukladno modelu upravljanja znanjem turista (CMK).

Organizacija koja uči usmjerava turističku destinaciju i hotelsko poduzeće prema budućnosti, nositelj je znanja, istraživanja i razvoja, inovativnosti i kreativnosti. Potiče zaposlenike na sustavsko razmišljanje kako bi povezali sadašnjost s budućnošću, prilagodili se svekolikim promjenama i tako osigurali održivi razvoj.

U uvjetima dinamike turističkoga tržišta, uspjeh turističke destinacije i hotelskoga poduzeća ne znači slijediti konkurenciju pa čak niti pratiti trendove turističkoga poslovanja, već anticipirati i aktivno kreirati budućnost i tako biti lider i kreator trendova stvarajući inovativne turističke proizvode kako bi se zadovoljile turističke potrebe. Menadžment se mora približiti turistu, iskoristiti njegova znanja i sinergijom s vlastitim znanjem, novim sustavom vrijednosti i kreativnim idejama inovirati turistički proizvod. Konceptijom razvoja destinacijski i hotelski menadžment upravlja promjenama i usmjeren je na budućnost na način da valorizira znanje i intelektualni kapital u smjeru stvaranja konkurentskih prednosti temeljenih na inovaciji, poslovnoj izvrsnosti i održivom razvoju.

4. SITUACIJSKA I SCENARIJ ANALIZA RAZVOJA TURISTIČKE DESTINACIJE POREČ

*„Važno je stvarati profit,
ali je mnogo važnije trasirati put u budućnost“*
Mc Douglass

Predmet ovog istraživanja je turistička destinacija Poreč. Destinacijski sustav nazvan „turistička destinacija Poreč“ autor postavlja na razini sljedećih turističkih zajednica: Poreč, Funtana, Tar – Vabriga, Kaštelir – Labinci, Višnjan i Vižinada s pripadajućim dionicima kao elementima ovog sustava, čineći tako determinističko – stohastički sustav. Postojeće granice između turističkih zajednica ovog sustava postaju fluidne, ali se postavlja čvrsta granica sustava koji ih objedinjuje u jedinstvenu cjelinu. Određivanjem granice destinacijskoga sustava osigurava se uvjet za uspješno kreiranje koncepcije razvoja kojom se osigurava uspješan izbor ciljeva razvoja i strategija za njihovo ostvarenje. Povod za definiranje takvog destinacijskoga sustava je u inoviranju modela koncepcije razvoja Poreča u integraciji s okolicom (more i zaleđe) kao jedinstvene turističke destinacije. Smjer turističkoga razvoja autor određuje kroz integraciju dionika unutar definiranog destinacijskoga sustava te njihovom zajedničkom nastupu na turističkom tržištu kroz ponudu inoviranoga, održivog integriranoga turističkog proizvoda svedenog pod jedinstveni naziv turistička destinacija Poreč.

Temeljeno na osnovama modela koncepcije razvoja (vidi 1. poglavlje), u ovom poglavlju obrađuje se situacijska i scenarij analiza turističke destinacije Poreč.

4.1. Situacijska analiza

Sukladno teorijskom istraživanju, situacijskom analizom turističke destinacije Poreč, obrađuje se kvantitativna analiza ponude i potražnje te se pristupa obradi kvalitativne analize turizma. Prema teorijskom istraživanju elaboriranom u 2. i 3. poglavlju, posebni naglasak je na analizi znanja i intelektualnoga kapitala u turističkoj destinaciji, a kao sastavni dio situacijske analize pristupa se izradi SWOT, PEST i destinacijske benchmarking analize. U okviru kvalitativne analize turizma, elaboriraju se i obrađuju rezultati provedenog kvaliteta u destinaciji.

4.1.1. Kvantitativna analiza ponude

U okviru kvantitativne analize ponude istražuju se kvantitativni pokazatelji ugostiteljske ponude, ponude sporta rekreacija i zabave te pokazatelji ulaganja u unaprjeđenje ponude turističke destinacije Poreč.

4.1.1.1. Ugostiteljska ponuda

Ugostiteljska ponuda analizira se s aspekta ugostiteljstva za smještaj (hotelijerstvo i ostali objekti za smještaj) i ugostiteljstva za prehranu i piće²⁴³. U turističkoj destinaciji Poreč struktura objekata za smještaj (tablica 3) obuhvaća hotele, turističke apartmane, kampove, marine te privatni smještaj u kućama za odmor, apartmanima i sobama.

Tablica 3: Struktura i kapacitet objekata za smještaj u 2015. godini

Vrsta objekta	Smještajne jedinice	Kreveti	Vezovi suhi / mokri	Struktura po krevetima (%)
POREČ	10.450	26.762	50 / 480	100,00
Hotel	4.507	8.769		32,77
Turistički apartmani	1.120	3.585		13,40
Kampovi	1.215	3.735		13,96
Marine			50 / 480	
Privatni smještaj	3.608	10.673		39,88
<i>Kuće za odmor</i>	93	472		1,76
<i>Apartmani</i>	3.357	9.881		36,92
<i>Sobe</i>	158	320		1,20
TAR – VABRIGA	6.477	18.442		100,00
Hotel	542	1.345		7,29
Turistički apartmani	1.048	3.360		18,22
Kampovi	4.635	13.015		70,57
Privatni smještaj	252	722		3,91
<i>Kuće za odmor</i>	23	129		0,70
<i>Apartmani</i>	187	487		2,64
<i>Sobe</i>	42	106		0,57
FUNTANA	5.965	17.122	50 / 180	100,00
Hotel	794	1.064		9,37
Turistički apartmani	228	512		2,99
Kampovi	4.520	13.680		79,90
Marine			50 / 180	
Privatni smještaj	543	1.326		7,74
<i>Kuće za odmor</i>	5	21		0,12
<i>Apartmani</i>	394	1.007		5,88
<i>Sobe</i>	144	298		1,74
KAŠTELIR-LABINCI	226	695		100,00
<i>Kuće za odmor</i>	151	313		45,04
<i>Apartmani</i>	115	382		54,96
VIŠNJAN	129	497		100,00
<i>Kuće za odmor</i>	42	295		59,36
<i>Apartmani</i>	87	202		40,64
VIŽINADA	91	339		100,00
<i>Kuće za odmor</i>	28	195		57,52
<i>Apartmani</i>	63	144		42,48
SVEUKUPNO	23.498	63.857	100 / 660	100,00
Hoteli	5.843	11.718		18,36
Turistički apartmani	2.396	7.457		11,67
Kampovi	10.370	30.430		47,69
Marine			100 / 660	
Privatni smještaj	4.889	14.252		22,32

²⁴³ Prema podjeli Cerović, Z.: *Hotelski menadžment*, op.cit., str. 65.

Vrsta objekta	Smještajne jedinice	Kreveti	Vezovi suhi / mokri	Struktura po krevetima (%)
Kuće za odmor	342	1.425		2,23
Apartmani	4.203	12.103		18,95
Sobe	344	724		1,13

Izvor: Obrada autora prema podacima Istarske turističke zajednice i Turističkih zajednica Poreč, Tar-Vabriga, Funtana, Kaštelir-Labinci, Višnjan i Vižinada za 2015. godinu.

Najveći dio objekata za smještaj u vlasništvu je turističkih poduzeća Plava laguna i Valamar. Destinacija raspolaže sa 63.826 kreveta u 23.455 smještajnih jedinica. Najveći dio otpada na kampove (47,69 %), a zatim na privatni smještaj (22,28 %). Najveći hotelski objekt je hotel Laguna Materada s 806 kreveta raspoređenih u 400 smještajnih jedinica. Najmanji hoteli su hotel Filipini s 20 kreveta u 8 smještajnih jedinica i hotel Lav s 20 kreveta u 12 smještajnih jedinica u vlasništvu obitelji. Od turističkih naselja, najveće je Lanterna Apartaments s 1.921 krevetom. Kamp Lanterna najveći je kamp sa 6.673 mjesta/kreveta i u vlasništvu je tvrtke Valamar.

Destinaciju Poreč sa svojih gotovo 63.000 kreveta u 23.498 smještajnih jedinica (vidi tablicu 4) menadžeri destinacije smatraju jednom od razvijenijih i vodećih destinacija u Hrvatskoj.

Tablica 4: Broj objekata za smještaj prema kategoriji za 2015. godinu

Opis	POREČ	TAR - VABRIGA	FUNTANA	KAŠTELIR - LABINCI	VIŠNJAN	VIŽINADA	UKUPNO (kreveti)	%
HOTELI	8.769	1.345	1.604				11.718	100
4*	4.256	1.065					5.321	45,41
3*	4.341	280					4.621	39,44
2*	44		1.604				1.648	14,06
HOSTEL	128						128	1,09
APARTMAN I	3.585	3.360	512				7.457	100
5*	174						174	2,33
4*	1.616	326					1.942	26,04
3*	955	576	512				2.043	27,40
2*	840	2.458					3.298	44,23
KAMPOVI	3.735	13.015	13.680				30.430	100
4*	3.735		6.000				9.735	31,99
3*		13.015	6.900				19.915	65,45
2*			780				780	2,56
PRIVATNI SMJEŠTAJ	10.673	722	1.326	199	112	302	13.334	100
5*	8						8	0,06
4*	419	27	4	2	9	12	473	3,55
3*	7.109	602	980	142	82	272	9.187	68,90
2*	1.426	47	208	55	21	18	1.775	13,31
1*	1.221	12	81				1.314	9,85
n.p.	490	34	53				577	4,33
							62.939	

Opis	POREČ	TAR - VABRIGA	FUNTANA	KAŠTELIR - LABINCI	VIŠNJAN	VIŽINADA	UKUPNO (kreveti)	%
							(vezovi)	
MARINE	530		220				750	100
1 sidro	180						180	24
2 sidra	350		220				570	76

Izvor: Obrada autora prema podacima Istarske turističke zajednice i Turističkih zajednica Poreč, Tar-Vabriga, Funtana, Kaštelir-Labinci, Višnjan i Vižinada.

U strukturi smještaja, 48,35 % čini smještaj u kampovima, iza čega slijedi privatni smještaj koji je zastupljen s 21,19 %, zatim su to hoteli s 18,92 % i apartmani s 11,85 %.

U okviru ugostiteljstva za prehranu i piće, destinacija raspolaže s 495 objekata.

Tablica 5: Ugostiteljstvo prehrane i pića

Opis	Broj jedinica	Opis	Broj jedinica
POREČ	359	FUNTANA	39
Kavana	98	Restoran	17
Bistro	57	Kavana	7
Buffet	52	Buffet	4
Restoran	42	Vinoteka	3
<i>Fast food</i>	34	<i>Fast food</i>	3
Konoba	19	Konoba	2
Gostionica	18	Slastičarnica	1
Pizzeria	10	Snack bar	1
Slastičarnica	8	Pečenjarnica	1
Vinari (OPG)	8	KAŠTELIR - LABINCI	35
Maslinari (OPG)	7	Maslinari (OPG)	16
Pečenjarnica	6	Vinari (OPG)	7
TAR – VABRIGA	25	Kavana	4
Restoran	9	Restoran	3
Enoteke	9	Medari (OPG)	3
Pizzeria	5	Bistro - pizzeria	1
Maslinari (OPG)	3	Konoba	1
Kušanonica sireva i skute (OPG)	2	VIŠNJAN	19
Vinari (OPG)	2	Vinari (OPG)	11
Pivnica	1	Konoba	5
Pečenjarnica	1	Restoran	3
Slastičarnica	1	VIŽINADA	18
Konoba	1	Vinari (OPG)	9
		Maslinari (OPG)	5
		Konoba	4
SVEUKUPNO			495

Izvor: Obrada autora prema podacima Istarske turističke zajednice i Turističkih zajednica Poreč, Tar-Vabriga, Funtana, Kaštelir-Labinci, Višnjan i Vižinada za 2015. godinu.

Iz tablice 5 vidljivo je da najveći broj otpada na kavane, buffete i bistroe, a zatim na restorane i konobe. Posljednjih godina bilježi se rast obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava.

4.1.1.2. Ponuda sporta, rekreacije i zabave

Ponuda sporta, rekreacije i zabave predstavlja važan je izvor izvanpansionske potrošnje turista. U destinaciji Poreč, postoje različiti sadržaji na moru, kopnu i zraku.

Tablica 6: Ponuda sporta, rekreacije i zabave

Opis	Broj jedinica	Opis	Broj jedinica
POREČ		TAR-VABRIGA	
Teniski tereni	122	Teniski tereni	17
Plaže	27	Bočališta	4
Igrališta za odbojku	25	Ronilačke lokacije	3
Igrališta za košarku, rukomet	22	Igrališta za mini golf	3
Igrališta za mini golf	20	Wellness centri	1
Biciklističke staze (uključuje i okolicu Poreča)	13	Sportski centar (nogomet, košarka...)	1
Ostala igrališta	10	Jahački centar	1
Bočališta	9	Motodrom	1
Ronilačke lokacije	9	FUNTANA	
Noćni barovi i <i>disco clubovi</i>	9	Ronilačke lokacije	4
Pješačke staze (uključuje Tar-Vabrigu)	8	Teniski tereni	2
Wellness centri	6	Pješačka staza	1
Sportska dvorana	4	Centar za jahanje	1
Nogometna igrališta	4	Dino park	1
Centar za jahanje	4	KAŠTELIR - LABINCI	
Casino	2	Biciklističke staze	3
Škola jedrenja	2	Lov (Lovačka društva)	2
Speleologija	1	Sportska dvorana	1
Skijanje na moru	1	Teniski tereni	1
Karting staza	1	VIŠNJAN	
Aqua golf	1	Pješačka staza	1
Aquapark	1	Lov (Lovačka društva)	1
Traktor <i>story</i>	1	VIŽINADA	
Jama Baredine	1	Pješačka staza	2
Pustolovni park	1	Parenzana train	1
Vježbalište za golf	1		

Izvor: Obrada autora prema podacima Istarske turističke zajednice i Turističkih zajednica Poreč, Tar-Vabriga, Funtana, Kaštelir-Labinci, Višnjan i Vižinada za 2015. godinu.

Najznačajniju ponudu čine teniski tereni i plaže, iza kojih slijede različite vrste igrališta. Potrebno je istaknuti i biciklističke staze kao važan segment ponude.

4.1.1.3. Pokazatelji ulaganja u unaprjeđenje ponude turističke destinacije

U svrhu unaprjeđenja turističke ponude, u destinaciji se tijekom godine obavljaju značajna ulaganja (tablica 7) u iznosu od 15.105.000 kuna. Značajna su ulaganja u uređenje plaža i parkova u iznosu od 3.100.000 kuna. Za 13 % manje nego li godinu prije, u iznosu od 2.960.000 kuna planiraju se ulaganja u sportske manifestacije kao motiv dolaska u destinaciju. U segment kulturnih manifestacija namijenjenih turistima za vrijeme njihovog boravka u destinaciji planira se uložiti 1.617.000 kuna, a u zabavne manifestacije 983.000 kuna.

Tablica 7: Značajnija ulaganja u unaprjeđenje ponude turističke destinacije Poreč, Tar-Vabriga, Funtana, Kaštelir-Labinci, Višnjan i Vižinada

Opis	2015. (kn)	2016. (kn) plan	INDEX
Uređenje pješačko biciklističke staze (Tar - Vabriga - Poreč - Funtana)	87.000	100.000	114
Turistička signalizacija	42.000	100.000	238
Uređenje plaža, parkova	4.300.000	3.100.000	72
Sanacija panoa i planova grada	33.000	20.000	60
Ekološke akcije čišćenja	10.000	10.000	100
Sportske manifestacije kao motiv dolaska u destinaciju	3.397.000	2.960.000	87
Zabavne manifestacije kao motiv dolaska u destinaciju	230.000	280.000	122
Kulturne manifestacije za zabavu turista	2.930.000	1.617.000	55
Sportske manifestacije za zabavu turista	227.000	165.000	73
<i>Gourmet</i> manifestacije	235.000	170.000	72
Zabavne manifestacije	384.000	983.000	256
Marketinška infrastruktura (stvaranje baze podataka, fotografija, promotivnog video materijala...)	130.000	53.000	41
Kreiranje centralnog kalendara događanja	200.000	130.000	65
Tiskanje kataloga, informatora, planova grada, biciklistička karata...	285.000	310.000	109
Prihvat novinara i studijskih grupa	106.000	60.000	57
Prisustvovanje turističkim sajmovima, oglašavanja	635.000	490.000	77
Interni marketing (eko akcije, plava zastava)	165.000	150.000	91
Izrada projektne dokumentacije za golf (Plava i Zelena laguna)	1.000.000	150.000	15
Uređenje gradske rive Poreč	0	750.000	
Zaštita kulturne baštine Poreča	1.020.000	970.000	95
Izgradnja kulturno-turističkoga centra Vižinada	0	1.800.000	
Eko-muzej i arheološki park u Taru	0	737.000	
UKUPNO	15.416.000	15.105.000	98

Izvor: Obrada autora prema podacima Turističkih zajednica Poreč, Tar-Vabriga, Funtana, Kaštelir-Labinci, Višnjan i Vižinada, Grada Poreča, Općina Tar-Vabriga, Funtana, Kaštelir-Labinci, Višnjan i Vižinada.

U promotivne aktivnosti sveukupno se planira uložiti 1.193.000 kuna, od čega se najviše izdvaja za prisustvovanje turističkim sajmovima i oglašavanjima 490.000 kuna te 310.000 kuna za tiskanje kataloga, informatora, planova mjesta, bike karata i sl. Značajna sredstva Grad Poreč planira uložiti u uređenje gradske rive Poreč. Shodno planu, vidljivo je da su najveća ulaganja vezana uz sportske i kulturne manifestacije te pripadajuće sadržaje. Destinacija ulaže u izradu projektne dokumentacije za izgradnju gof terena. Da destinacija kreće u pravcu jačanja kulturnoga turizma dokazuju izdvajanja za zaštitu kulturne baštine Poreča te izgradnju kulturnog-turističkoga centra Vižinada, čija bi izgradnja doprinijela razvoju turizma u zaleđu obale.

Istraživanjem i elaboriranjem ulaganja u unaprjeđenje ponude turističke destinacije Poreč, zaokružuje se kvantitativna analiza ponude te se, sukladno modelu koncepcije razvoja, nastavlja s kvantitativnom analizom potražnje.

4.1.2. Kvantitativna analiza potražnje

Istraživanje vezano uz kvantitativnu analizu potražnje obuhvaća ostvarena noćenja u destinaciji i struktura turističkoga tržišta potražnje. Analiza ostvarenih noćenja u destinaciji

Poreč provodi se temeljem pokazatelja rasta noćenja kroz desetogodišnje razdoblje, složenu godišnju stopu rasta noćenja, prosječne dane boravka turista, sezonalnost, iskorištenost kapaciteta i dane zauzetosti.

4.1.2.1. Analiza ostvarenih dolazaka i noćenja turista

Pregled ostvarenih dolazaka i noćenja prikazan je u tablici 8.

Tablica 8: Ostvareni dolasci i noćenja, prosječni dani boravka, bazni i verižni index, SGSR noćenja (kumulativ za Poreč, Funtana, Tar-Vabriga, Kaštelir-Labinci, Višnjan i Vižinada)

Godine	Dolasci	Bazni indeks (2006. =100)	Noćenja	Prosječni dani boravka	Bazni index (2006.= 100)	Verižni index	Složena godišnja stopa rasta (SGSR) ²⁴⁴
2015.	888.151	120	6.279.807	7,07	117	107	
2014.	812.023	110	5.870.005	7,23	109	101	2014.-2015. 6,98 %
2013.	812.029	110	5.810.117	7,16	108	95	2013.-2015. 3,96 %
2012.	816.377	110	6.090.611	7,46	113	105	2012.-2015. 1,02 %
2011.	786.212	106	5.794.397	7,37	108	107	2011.-2015. 2,03 %
2010.	721.279	98	5.411.468	7,50	101	98	2010.-2015. 3,02 %
2009.	748.901	101	5.523.937	7,38	103	99	2009.-2015. 2,16 %
2008.	759.315	103	5.585.306	7,36	104	102	2008.-2015. 1,69 %
2007.	757.974	102	5.451.504	7,19	101	101	2007.-2015. 1,78 %
2006.	739.668	100	5.373.625	7,26	100		2006.-2015. 1,75 %
Ostale TZ u Istarskoj županiji							
2015.	3.652.570	135	23.668.568	6,48	142		2006.-2015. 3,57 %
2006.	2.711.128	100	17.622.176	6,50	100		

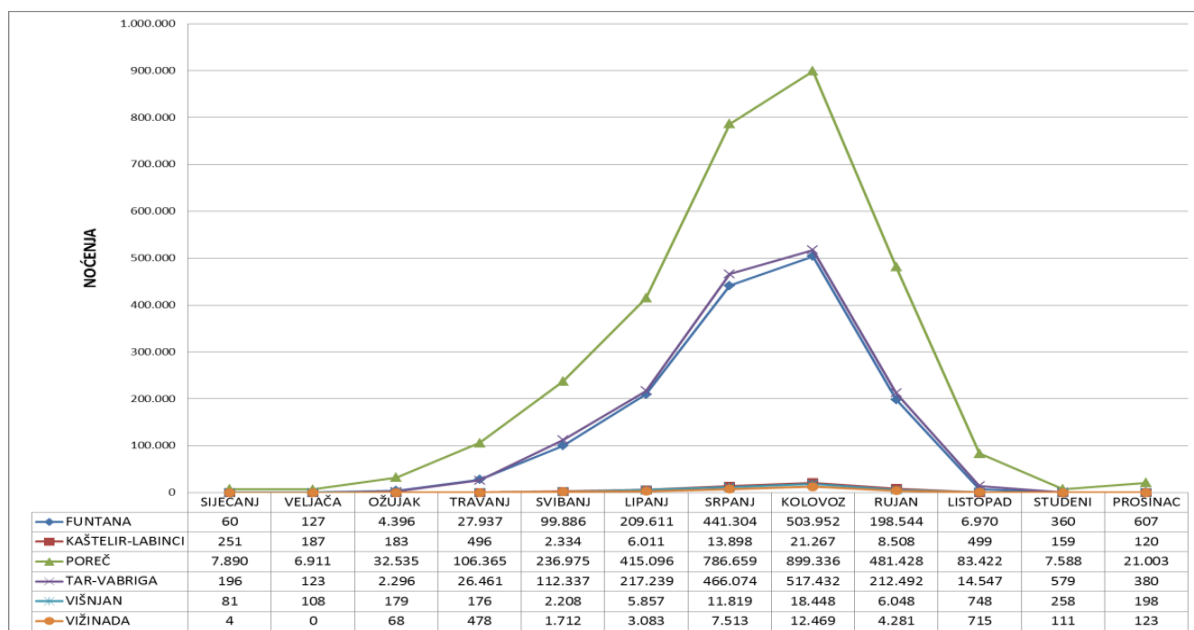
Izvor: Izračun i obrada autora.

U promatranom desetogodišnjem razdoblju vidljiv je porast dolazaka za 20 %. Pregled noćenja pokazuje da je u 2015. godini u odnosu na 2006. godinu zabilježen rast noćenja od 17 %. To dokazuje i pad prosječnog dana boravka gostiju sa 7,26 na 7,07 dana. Primjećuje se da je u 2013., 2010. i 2009. godini zabilježen pad noćenja u odnosu na prethodnu godinu (verižni indeksi 95, 98 i 99). Kompletaniju sliku daje nam izračun složene godišnje stope rasta (SGSR)²⁴⁵ koja, uzimajući u obzir i spomenute padove, za promatrano razdoblje iznosi 1,75 %. Usporedimo li to s kumulativom noćenja ostalih turističkih zajednica u Istarskoj županiji, u istom razdoblju složena godišnja stopa rasta iznosi 3,57 %, dakle, veća je za 1,82 postotna poena. Isto tako, bazni indeks pokazuje da je povećanje noćenja u Istarskoj županiji u 2015. bilo za 42 % više u odnosu na ostvarena noćenja u 2006. Prosječni dani boravka veći su u destinaciji Poreč, nego li su prosječni dani boravka na nivou Istarske županije.

²⁴⁴ Cfr: Simpson, M., Ladle R.: *Handbook on Tourism Forecasting Methodologies*, UNWTO, Madrid, 2008.; Složena godišnja stopa rasta - SGSR (Compound Annual Growth Rate – CAGR) korištena je kao referentni izračun kojim mjerimo stopu rasta: $V(t_0, t_n) = (V(t_n)/V(t_0))^{1/(t_n - t_0)} - 1$, u ovom slučaju noćenja, za određeno razdoblje.

²⁴⁵ Ibidem.

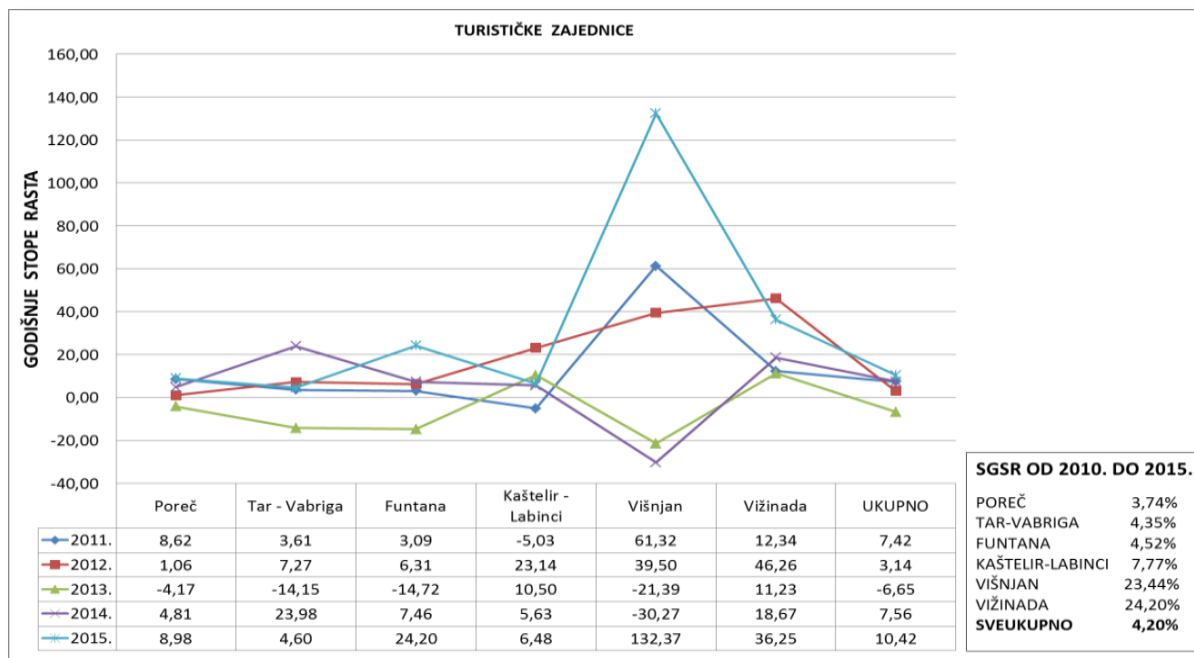
Grafikon 1: Promet ostvarenih noćenja po mjesecima u 2015. za promatrane turističke zajednice – sezonalnost



Izvor: Izračun i obrada autora.

Nastavno na godišnji pregled ostvarenih dolazaka i noćenja, u grafikonu 1 prikazana je sezonalnost u poslovanju koja je koncentrirana na srpanj i kolovoz, kada se ostvaruje 58,92 % noćenja. Lipanj sudjeluje s 13,64 % udjela u ukupnim noćenjima, a rujana s 14,51 % udjela.

Grafikon 2: Godišnje stope rasta i SGSR noćenja po turističkim zajednicama i ukupno (bez kampova)



Izvor: Izračun i obrada autora.

U grafikonu 2 prikazane su godišnje stope rasta i SGSR noćenja pojedinačno i ukupno za sve turističke zajednice, bez udjela kampova. Kampovi su izostavljeni iz razloga što je mogućnost iskorištenja kampova isključivo u ljetnom razdoblju, kada je njihova popunjenost

maksimalna, a mogućnosti za produžetak sezone u kampovima, zbog klimatskih uvjeta nije moguća. Izračun složene godišnje stope rasta odnosi se na razdoblje od 2010. – 2015. kao osnove za izračun stope rasta u narednim godinama za potrebe određivanja razvojnog cilja vezanog uz povećanje noćenja u korist smanjenja sezonalnosti (vidi kvantitativni cilj A.2., potpoglavlje 4.7.). SGSR za ostvarena noćenja u objektima za razdoblje od 2010. do 2015. iznosi 4,20 % (vidi grafikon 2). Iznimno, veliku SGSR ostvarile su TZ Vižinada (SGSR 24,20 %) i TZ Višnjan (SGSR 23,44 %) u kojima je zabilježen porast smještajnih kapaciteta.

Temeljem prikupljenih i obrađenih podataka turističkih zajednica, iskorištenost kapaciteta (tablica 9) za destinaciju u cjelini iznosi 26,92 % s 98 dana zauzetosti.

Tablica 9: Iskorištenost kapaciteta i dani zauzetosti za 2015. godinu

Turistička zajednica	Iskorištenost kapaciteta	Dani zauzetosti kapaciteta
Poreč	31,64 %	115
Tar - Vabriga	23,38 %	85
Funtana	23,90 %	87
Kaštelir - Labinci	21,29 %	77
Višnjan	24,87 %	90
Vižinada	24,69 %	90
SVEUKUPNO	26,98 %	98

Izvor: Obrada autora.

Iskorištenost kapaciteta i dani zauzetosti najveći su na području turističkih zajednica uz obalu, dok je u zaleđu manja. Prosječni dani boravka gostiju u posljednjih pet godina u blagom su padu i u prosjeku iznose za hotele 5,48 dana, turističke apartmane 7,57 dana, obiteljske apartmane 7,84 dana i kampove 10,28 dana.

4.1.2.2. Struktura turističkoga tržišta potražnje

Promatramo li udio koji ova turistička destinacija zauzima u ukupnim noćenjima u Istarskoj županiji (23.668.568 noćenja u 2015.²⁴⁶), zaključujemo da je udio najveći i iznosi 15,94 % od ukupnog broja noćenja u županiji.

Tablica 10: Struktura turističkoga tržišta potražnje za 2014. i 2015. godinu

Zemlja prebivališta	Noćenja		Index	Udio u ukupnom noćenju	
	2014.	2015.		2014.	2015.
Njemačka	1.697.348	1.994.567	118	28,92	31,76
Austrija	896.436	812.818	91	15,27	12,94
Slovenija	633.638	668.976	106	10,79	10,65
Italija	513.531	556.705	108	8,75	8,87
Nizozemska	535.300	556.177	104	9,12	8,86
Hrvatska	127.729	145.130	114	2,18	2,31
Češka	131.959	142.704	108	2,25	2,27

²⁴⁶ Prema podacima Turističke zajednice Istarske županije.

Rusija	212.460	129.550	61	3,62	2,06
Ujedinjeno Kraljevstvo	84.510	104.766	124	1,44	1,67
Ostali	1.037.094	1.168.414	113	17,67	18,61
SVEUKUPNO	5.870.005	6.279.807	107	100,00	100,00

Izvor: Obrada autora prema podacima Turističkih zajednica Poreč, Funtana, Tar-Vabriga, Kaštelir-Labinci, Višnjan i Vižinada.

Od ukupnog broja gostiju, 73 % zauzimaju sljedeća emitivna tržišta: Njemačka, Austrija, Slovenija, Italija i Nizozemska. Domaći gosti zauzimaju udio od 2,3 %, iza kojih slijede Češka, Rusija i Ujedinjeno Kraljevstvo. Najveća frekvencija ostvarenih noćenja vezana je za objekte uz more (Poreč, Tar-Vabriga i Funtana).

Temeljem obavljene kvantitativne analize ponude i potražnje, vezano na model koncepcije razvoja, prelazi se na sljedeći korak koji obuhvaća istraživanje kvalitativne analize turizma.

4.1.3. Kvalitativna analiza turizma

Kroz kvalitativnu analizu turizma istraženi su, analizirani i ocijenjeni elementi ponude. Analizira se znanje i intelektualni kapital turističke destinacije Poreč. Bazirano na modelu koncepcije razvoja, u okviru kvalitativne analize turizma pristupa se izradi SWOT i PEST analize kao i destinacijske benchmarking analize. Značajan segment kvalitativne analize turizma obuhvaća empirijsko istraživanje elaborirano kroz qualitest analizu turističke destinacije Poreč.

4.1.3.1. Analiza i ocjena elemenata ponude

U okviru analize i ocjene elemenata ponude, analiziraju se i ocjenjuju sljedeći elementi ponude: A) ugostiteljska ponuda, B) ponuda sporta i rekreacije, C) ponuda zabave, događaja i manifestacija te D) ponuda selektivnih oblika turističke ponude.

A) Ugostiteljska ponuda

Ugostiteljska ponuda analizira se s aspekta ugostiteljstva za smještaj (hotelijerstvo i ostali objekti za smještaj) i ugostiteljstva za prehranu i piće²⁴⁷. Smještajni kapaciteti destinacije Poreč obuhvaćaju smještaj u hotelima, turističkim apartmanima, kampovima i privatnom smještaju (apartmani, sobe i kuće za odmor). Vlasnici većine smještajnih kapaciteta su tri hotelska poduzeća, Plava laguna d. d. (Funtana, Poreč), Valamar d. d. (Poreč, Tar-Vabriga) i Maistra d. d. (kamp u Funtani). Izvan vlasništva navedenih hotelskih poduzeća su kapaciteti koji čine tek 1,8 % ukupnog broja kreveta u destinaciji: Grand hotel Palazzo 4*, hotel Mauro 4*, hotel Flores 4*, hotel Filipini 3*, hotel Villa Holiday 3*, hostel Alma 2*, aparthotel Lav 3*, kamp Materada 4* i kamp Polidor 4*.

²⁴⁷ Prema podjeli Cerović, Z.: *Hotelski menadžment*, op.cit., str. 65.

Struktura i kvaliteta smještajnih objekata ne prati kvalitetu konkurentskih destinacija na Mediteranu. Tek posljednjih godina bilježe se veća ulaganja u podizanje kvalitete smještaja, a time i podizanje razine kategorizacije objekata za smještaj, ali još uvijek nedovoljno.

U destinaciji prevladavaju hoteli s 4* i 3*. Ponuda apartmana u vlasništvu hotelskih poduzeća također se temelji na kvaliteti 4* i 3*. Značajnije ulaganje u podizanje kvalitete u posljednjih pet godina započela je tvrtka Plava laguna d. d. koja je podigla kvalitetu hotela Parentium s tri na četiri zvjezdice, iako bi svojom po mnogim karakteristikama hotel udovoljio standardu 5*. U 2015. godini tvrtka Valamar investirala je u sobe i apartmane na otoku Sv. Nikola koji zadovoljavaju standard 5*. Većina smještajnih kapaciteta u destinaciji već dugi niz godina nije investirao u uređenje interijera i soba. Namještaj je istrošen i zastario. Pojedini hoteli napravili su iskorak u pripremanju hrane pred gostom na način da su u sklopu pansionskih restorana investirali u *show cooking* prostore. Investirano je u uređenje prijemnih odjela i eksterijera, što je nedovoljno. Većina kampova zadovoljava kvalitetu 3*. Jedini pomak u kvaliteti učinjen je izgradnjom bazena u pojedinim kampovima, ostala ulaganja u adaptaciju suprastrukture u kampovima su već godinama izostala. Kvaliteta kampova ne prati konkurentne kampove na Mediteranu. Hotelska poduzeća ne ulažu značajnija sredstva u podizanje kvalitete isključivo zbog problema turističkoga zemljišta. U privatnom smještaju prevladava kategorizacija od 3* iza koje slijedi udio kategoriziranih od 2*. Kvaliteta apartmana i soba u privatnom smještaju također zaostaje za konkurentnim zemljama. Apartmani u privatnom smještaju se godinama nisu adaptirali. Oni kao takvi zadovoljavaju potrebe segmenta turista koji do danas posjećuju destinaciju i niže su platežne moći. Vlasnici apartmana, u većini slučajeva, nisu dovoljno svjesni turističkih trendova smještaja, a što je nedostatak destinacijskoj menadžmenta koji ih ne educira o promjenama na turističkom tržištu, što je rezultat nepostojanja koncepcije razvoja destinacije. U okviru privatnog smještaja, posljednjih nekoliko godina izdvaja se ponuda kuća za odmor u zaleđu destinacije koje prate svjetske trendove ove vrste ponude. Kuće za odmor u pravilu su smještene na lokacijama koje nisu prenapučene, posjeduju velika dvorišta, bazene i uređen gril prostor s vanjskim kaminom. Čest je slučaj da na je na jednoj površini više kuća koje tvore cjelinu, imitirajući stara istarska sela. Dvorišta su estetski kvalitetno uređena autohtonim biljkama (maslinama, niskim grmovima i cvijećem). Veći dio fasada kuća za odmor klasično je izvedeno izolacijom i žbukom u boji. Na više lokacija pronalaze se fasade kuća za odmor obložene kamenom koje imitiraju stare istarske kuće, međutim većina takvih kuća za odmor kopija su kuća za odmor u inozemstvu, posebice u Toskani. Takav pristup nije zadovoljavajući, jer iako se takve kuće promoviraju kao istarske kamene kuće, one to nisu jer arhitektura starih istarskih kuća je potpuno drugačija. Gotovo sve sagrađene kuće za odmor ne prate izvornu arhitekturu, tlocrt je previše razveden, nemaju baladure, dimnjake koji se uzdižu uz fasadu čiji su završeci posebno stilski obrađeni, umjesto ognjišta imaju suvremeno uređene unutarnje kamine. Interijer je uređen suvremenim namještajem, na podovima je keramika umjesto koje bi trebao biti drveni pod, nema vidljivih drvenih greda. Ovakav pristup izgradnji nedostatak je nedorečenih i nekvalitetno izvedenih prostornih planova gradnje koji su to dozvolili i još uvijek dozvoljavaju. Šteta je već nanesena, ovakvom izgradnjom izgubila se autentičnost starih sela i bespovratni identitet koji je drukčijim pristupom mogao biti spriječen, a što bi doprinijelo jačanju izvornog brenda i konkurentnosti turističke destinacije Poreč.

S aspekta ugostiteljstva prehrane i pića, turistička destinacija Poreč, shodno tradicionalnoj istarskoj kuhinji, obiluje raznovrsnom eno-gastronomskom ponudom. Domaća jela temelje se na mesu, ribi i tjestenini. Kao dio ponude jela se promoviraju kroz „Jela plave Istre“ i „Jela zelene Istre“. Izabrane konobe i restorani nude vrhunski užitak u konzumiranju istarskog pršuta i pancete te vrhunski pripremljenih jela koje se baziraju na raznovrsnim ribama, školjkama, divljači ili domaćoj kokoši s fužima i njokima, šparogama, tartufima, jelima baziranim na mesu istarskog goveda – boškarina. Poznate su i autohtone istarske slastice, fritule, cukerančići, kroštule... Uz jela nude se i autohtona vina Malvazija, Teran, Merlot, Borgonja i mnoga druga.

Bogatstvo autohtone eno-gastronomije je veliko, ali nedovoljno iskorišteno. Tek nekolicina konoba i restorana nude kvalitetno prigrutovljena autohtona jela i kvalitetnu uslugu. Uz autohtonu eno-gastronomsku ponudu, destinacija obiluje restoranima koji nude internacionalna jela, *fast food* restoranima i pizzerijama. U centru Poreča nedostaje više kvalitetnih objekata s autohtonom uslugom. Prevladava šarolika eno-gastronomska ponuda. Većina restorana nudi jela koja se temelje na *fast food* pripremi, a usluga je daleko od kvalitetne. Kvalitetniji, autohtoni restorani i konobe locirani su na periferiji Poreča i u njegovom zaleđu.

Za potrebe ovog istraživanja, autor je u razdoblju srpanj – rujan 2015. godine analizirao 27 različitih restorana (od njih 74) u destinaciji koji su većinom otvoreni u sezoni, što čini 36,48 % ukupnog broja deklariranih restorana. Promatrani restorani u vlasništvu su fizičkih osoba i ne pripadaju segmentu lokalnih obiteljskih restorana. Korištena je metoda promatranja i analiza sadržaja. Na jelovniku promatranih restorana autohtona predjela ili predjela koje koriste autohtone namirnice zastupljena su s 17,25 %. U segmentu glavnih jela zastupljenost autohtonih jela je niska i iznosi svega 12,53 %. Autohtoni deserti zastupljeni su s 1,84 %, a žestoka pića s 11,14 %. Ponuda vina većinom se temelji na otvorenim vinima, pojedini promatrani restorani sadrže u prosjeku 3 vrste vina lokalnih vinara. Od promatranih 27 restorana, 3 restorana nude visoko kvalitetne jelovnike, vinsku kartu i vrhunsku uslugu. Zabilježeno je da 5 restorana uslužuje goste isključivo na terasama, stolove u zatvorenom prostoru ne nude, iz čega se zaključuje da su sezonskog karaktera. S obzirom na veličinu terase, stolova ima previše što onemogućava nesmetan prolaz gostiju i konobara. Stolovi u pravilu nisu odvojeni paravanima ili zelenilom, što onemogućava intimni boravak gosta. Takav prostor djeluje previše sterilno i ne nudi osjećaj boravka u lokalnom ambijentu i tradiciji. U 15 restorana konobari nastoje na ulici motivirati prolaznike da koriste njihove usluge prehrane. U 8 restorana čistoća odjeće konobara nije zadovoljavajuća kao i čistoća nadstolnjaka koji se u pravilu ne mijenjaju nakon odlaska gostiju. U 16 restorana zamijećena je nestručna usluga i nedolično ponašanje konobara. Uvažavajući potrebe gostiju za internacionalnom kuhinjom, može se zaključiti da je ponuda internacionalnih jela zadovoljavajuća. Promatrani restorani na frekventnim lokacijama su se prilagodili takvim potrebama te nisu usmjereni na ponudu autohtonih jela i namirnica. Ono što je zabrinjavajuće je pristup gostu, stručnost, ponašanje i higijena osoblja restorana, što narušava dojam, šteti ugledu i stvara negativan imidž destinacije. Drugačiju sliku pružaju restorani i konobe na periferiji Poreča i u njegovom zaleđu koji su u pravilu u obiteljskom vlasništvu, ugodnijeg su ambijenta sa stručnim i kvalitetnim osobljem.

B) Ponuda sporta i rekreacije

Ponudu sporta i rekreacije promatramo prema aktivnostima na moru i na kopnu. Od aktivnosti na moru turistima se nudi: ronjenje, ribolov, jedrenje, *jet-ski*, skijanje na vodi, *aquagolf*, jedrenje na dasci te ostale aktivnosti. Na kopnu u ponudi su pješčenje, biciklizam, golf, lov, karting i pustolovni parkovi (ekstremni sportovi).

Ponuda sporta i rekreacije na moru raspoređena je na dvadeset četiri plaže i tri nudističke plaže od kojih dvadeset jedna plaža ima Plavu zastavu, što čini 20 % svih Plavih zastava na Hrvatskoj obali. Destinacija raspolaže s četiri ronilačka centra koji su dobro opremljeni, organiziraju se škole i tečajevi ronjenja. U ronilačkim centrima moguće je iznajmiti svu ronilačku opremu. Ronilački centri otvoreni su od travnja do listopada, na upite ronilaca, otvaraju se izvan sezone. Potrebe za sportskim ribolovom turisti mogu zadovoljiti kroz dva sportsko-ribolovna društva putem kojih se mogu nabaviti ribolovne dozvole. U destinaciji Poreč natjecanja u sportskom ribolovu se ne održavaju. Na potezu od Lanterne do Zelene lagune raspoređeni su sportski centri za najam čamaca, jedrilica, pedalina, sandolina, vodenih skutera, dasaka za *windsurfing* te ostalih rekvizita. U Zelenoj laguni u ponudi je ski lift od 700 metara, a u okviru jedriličarskih klubova Horizont i Poreč organiziraju se škole jedrenja. Kao zanimljiv oblik sporta, destinacija nudi turistima *aquagolf*. U destinaciji je u ponudi centar jedrenja koji organizira tečajeve jedrenja na atraktivnim lokacijama uz more te nudi najam opreme za jedrenje na dasci. U Aquaparku Poreč, turisti mogu ostvariti adrenalinske doživljaje na toboganima, katapultima i *icebergu*.

Destinacija Poreč nudi turistima četiri uređene staze za pješčenje i *trekking* ukupne dužine 22,3 km. Biciklističke staze protežu se duž obale i zaleđa. Postoji šesnaest uređenih biciklističkih staza ukupne dužine 218,7 km. U okviru sportsko rekreativne ponude, najzastupljeniji su teniski tereni temeljem kojih ova destinacija nastoji popunjavati svoje objekte u pred i posezoni. Tereni su raspoređeni na 18 lokacija. Većina terena ima zemljanu podlogu, pet terena je na *color setu*, a tri su na *pavitex* podlozi. Jedanaest igrališta je osvijetljeno, a jedno igralište ima tribine za oko tristo gledatelja. Četiri polivalentne sportske dvorane pružaju prilike za treniranje rukometa, košarke, boćanje, *squash* i sl. Golf igralište smješteno je u Zelenoj laguni i ima kategoriju vježbališta, nudi najam opreme i školu golfa. Za ljubitelje kartinga u ponudi je motodrom za karting koji mogu voziti odrasli i djeca (bambini bolidi). Potrebe za ekstremnim sportovima turisti mogu zadovoljiti u okviru pustolovnog parka koji nudi 35 vježbi, poligon za biciklističke vještine, *off-road* stazu, *paintball* i *laser game*. Destinacija u okviru četiri jahačka centra nudi i jahanje organizirano u manjim grupama uz pratnju vodiča. Od tematskih parkova u ponudi su dva parka: Aquacolors i Dinopark. Aquacolors jedan je od najvećih vodenih parkova u ovom djelu Europe sa sedamnaest atrakcija te bogatom ugostiteljskom ponudom. Dinopark je smješten u napuštenom kamenolomu u kojem se nude vizualni i akustični doživljaji kroz eksponate pokretnih dinosaura u prirodnoj veličini.

Turistička ponuda destinacije u okviru *wellnessa* nudi šest *wellness* centara u hotelima. U ponudi su različite vrste sauna, masaža, teretana, zatvorenih bazena te ostalih *wellness* tretmana.

C) Ponuda zabave, događaja i manifestacija

U turističkoj destinaciji Poreč godišnje je u ponudi oko 126 događaja kroz 300 dana (vidi tablicu 11). Koncentracija događaja je u sezonskim mjesecima.

Tablica 11: Planirani događaji u destinaciji za 2015. godinu

MJESEC / DOGAĐAJ	BROJ DOGAĐANJA	DANI TRAJANJA
SIJEČANJ	2	6
Kazalište, performance, ples – kreativne radionice	1	5
Likovni događaj	1	1
VELJAČA	4	8
Kazalište, performance, ples	1	1
Sajam	1	4
Sport i rekreacija	1	1
Tradicija i folklor, kreativne radionice	1	2
OŽUJAK	6	29
Kazalište, performance, ples	1	10
Likovni događaj – kreativne radionice	1	3
Sport i rekreacija	4	16
TRAVANJ	4	20
Glazbeni događaj	1	5
Kongres	1	4
Sajam	1	5
Sport i rekreacija	1	6
SVIBANJ	18	52
Eno-gastro događaj	3	3
Glazbeni događaj	8	21
Kazalište, performance, ples	1	1
Likovni događaj	2	18
Sajam	1	3
Sport i rekreacija	3	6
LIPANJ	16	53
Astro događaj	1	1
Eno-gastro događaj	1	1
Glazbeni događaj	3	3
Kazalište, performance, ples	1	1
Književni događaj	1	1
Likovni događaj – izložba	1	14
Sport i rekreacija	6	30
Tradicija i folklor	2	2
SRPANJ	27	32
Eno-gastro događaj	3	3
Glazbeni događaj	22	27
Likovni događaj – kreativne radionice	1	1
Tradicija i folklor	1	1
KOLOVOZ	33	39
Astro događaj	1	1
Eno-gastro događaj	5	5
Glazbeni događaj	23	24
Kazalište, performance, ples	2	5
Likovni događaj – kreativne radionice	1	3
Sport i rekreacija	1	1
RUJAN	11	26
Eno-gastro događaj	2	2
Glazbeni događaj	5	13
Kazalište, performance, ples	1	3
Likovni događaj – kreativne radionice	1	3

MJESEC / DOGAĐAJ	BROJ DOGAĐANJA	DANI TRAJANJA
Sport i rekreacija	2	5
LISTOPAD	3	11
Likovni događaj – kreativne radionice	1	3
Sport i rekreacija	2	8
STUDENI	1	1
Tradicija i folklor	1	1
PROSINAC	1	23
Kazalište, performance, ples – kreativne radionice	1	23
SVEUKUPNO	126	300
<i>ASTRO DOGAĐAJ</i>	2	2
<i>ENO-GASTRO DOGAĐAJ</i>	14	14
<i>GLAZBENI DOGAĐAJ</i>	62	93
<i>KAZALIŠTE, PERFORMANCE, PLES - KREATIVNE RADIONICE</i>	9	49
<i>KNJIŽEVNI DOGAĐAJ</i>	1	1
<i>KONGRES</i>	1	4
<i>LIKOVNI DOGAĐAJ</i>	9	46
<i>SAJAM</i>	3	12
<i>SPORT I REKREACIJA</i>	20	73
<i>TRADICIJA I FOLKLOR – KREATIVNE RADIONICE</i>	5	6

Izvor: Obrada autora prema podacima turističkih zajednica.

Noćna zabava i izlasci ponuđeni su kroz devet noćnih klubova smještenih uz obalu Poreča. Noćni klub Byblos uvršten je među sto svjetskih klubova²⁴⁸, u kojem se organiziraju gostovanja svjetskih glazbenika elektronskih zvukova.

Destinacijski menadžment u okviru sportskih sadržaja, kako bi izgradio temelje za sportski turizam, ulaže u manifestacije kao motiv dolaska turista u destinaciju. Mjesec ožujak je termin u kojem se organizira Trofej Poreča i Istarsko proljeće kao susret biciklista rekreativaca i profesionalnih biciklista. U lipnju se održava turnir u elektroničkom pikadu kojim se ostvaruje preko 15.000 noćenja. Najznačajnija manifestacija je „Swatch beach velleyball mayor“ koja se održava početkom mjeseca srpnja i predstavlja vodeći projekt destinacije. Ova manifestacija značajna je i kao PR kampanja na glavnim emitivnim tržištima. U svibnju se održava manifestacija europskog prvenstva u plesu, nadopunjuje se i s manifestacijom crtanja grafita, čime se ostvaruje preko 20.000 noćenja. Porečki delfin kao manifestacija rekreativnog plivačkog maratona najmasovniji je događaj takve vrste na Jadranu.

Destinacija Poreč tijekom godine organizira nekoliko značajnih manifestacija kojima nastoji zabaviti goste za vrijeme njihovog boravka u destinaciji. Manifestacije sa značajnijim financijskim izdacima su Poreč *open air* festival (jazz večeri, ulični zabavljači, kino na otvorenom, rok večeri, večeri elektronske glazbe uz lasere, autohtoni plesovi i običaji...) i povijesni festival „Giostra“ koji se održavaju u posezoni, mjesecu rujnu. U posezoni organizira se i projekt Umjetnik na odmoru (izložbe). Tijekom sezone održavaju se folklorne večeri, koncerti u crkvama i Eufrazijevoj bazilici, *jazz* večeri, *street art* festival i drugi. U predsezoni organizira se projekt Poreč grad mozaika koji nudi jedinstveni proizvod kulturnog i kreativnog turizma. Povodom Uskrasa organizira se zabavni program na otvorenom. U okviru svojih objekata za smještaj, tvrtke Valamar i Plava laguna organiziraju različita druženja i

²⁴⁸ Prema podacima hotelskoga poduzeća Plava laguna d. d.

zabave (Valamar Octoberfest, ljetni karneval, ljetne večeri uz vatromet, različite animacije turista). Za vrijeme boravka u destinaciji, turistima je na raspolaganju devet noćnih barova i klubova. Od izleta najzastupljeniji su izleti izvan destinacije Poreč: Brijuni, Limski zaljev, Plitvička jezera, Postojna i Lipica, Pula i Venecija. Kraći poludnevni izleti unutar same destinacije Poreč su gotovo zanemareni.

Događanja u turističkoj destinaciji Poreč nisu ciljano usmjerena i prvenstveno su u funkciji masovnog turizma. Kako bi se destinacija diferencirala od konkurenata potrebno je u pred i posezoni organizirati događaje koji su usmjereni prema selektivnim oblicima turizma. U tom smislu, turistička destinacija Poreč u pred i posezoni nudi događaje usmjerene prema sportskom turizmu. Nedostaje inovativnih događaja koji bi zadovoljili potrebe kulturnog i kreativnog turizma. Nedostaje događaja u zaleđu destinacije koji bi bili uključivali obiteljska poljoprivredna gospodarstva, vinske ceste i ceste maslinovog ulja. Takvi događaji trebali bi biti vikend događaji koji bi trebali biti usmjereni prema ekologiji, zdravoj prehrani i zdravom životu, odnosno nedostaje ponude vezane uz različite oblike radionica i tečajeva za sve segmente turista, počevši od djece do umirovljenika. Postojeći oblici događaja unutar sezone nisu inovativni, a kao takve nude ih i ostale konkurentske destinacije.

Obilaskom turističkih agencija, dolazi se do zaključaka koji ne idu u korist razvoju destinacije Poreč. U turističkim agencijama gotovo i da nemaju organizirane izlete koji bi obuhvatili vinske ceste, ceste maslinova ulja i medne ceste koje se nalaze unutar same destinacije. Od tridesetak turističkih agencija u destinaciji, svega pet agencija nudi izlete unutar destinacije Poreč koje obuhvaća obalu i zaleđe Poreča. Na postavljeno pitanje turističkim djelatnicima u agencijama vezano uz izlete koji obuhvaćaju lokalno nasljeđe i autohtonu gastronomiju, odgovori su uglavnom usmjereni prema ponudi izleta u Motovun i ostala manja mjesta u unutrašnjosti Istre te ponudi *fish* piknika i kupanja u nekim od obližnjih uvala. Na upite turista o posjeti vinskim cestama ili cestama maslinovog ulja, djelatnici agencija upućuju ih u pojedina obiteljska gospodarstva uz vlastiti prijevoz. Dakle, nedostaje izleta kojima bi se turistima „ispričala priča“ i ponudio im se cjelokupni doživljaj. Pojedine agencije koje nude izlete po vinskoj cesti ne ističu ih posebno i ne promoviraju ih, za razliku od cjelodnevnih izleta koji se nude putem velikih panoa ispred turističkih agencija. U ponudi su cjelodnevni izleti u inozemstvo (Italija, Slovenija) te izleti u udaljenija područja Hrvatske, poput Plitvičkih jezera i sličnih izleta. Na taj način zakinuta su obiteljska gospodarstva koja su u drugom planu, što kroz koncepciju razvoja ove destinacije treba mijenjati.

D) Ponuda selektivnih oblika turističke ponude

Nautički turizam, s obzirom na potencijal, nije dovoljno iskorišten. U strukturi ponude marina, 76 % vezova je u marini II. kategorije, odnosno 24 % vezova smješteno je u marini I. kategorije. Iako su nautičari segment turista visoke platežne moći, interes za poboljšanje kvalitete marina ne postoji, nedostaju sadržaji koji bi privukli nautičare s kvalitetnijim jahtama i više platežne moći. Destinacijski i hotelski menadžment u čijem su marine vlasništvu, gotovo ne razvijaju ovaj segment ponude, nisu usmjereni prema ciljnom segmentu nautičara, razvoj je prepušten inerciji.

U ponudi hotela postoje kongresne dvorane i manje sale za sastanke, namijenjene različitim poslovnih skupovima, s pripadajućom audio-vizualnom opremom. Ovisno o veličini hotela, kapaciteti dvorana su različiti. Najveća dvorana u ponudi je dvorana hotela Valamar Diamant 4* veličine 1036 m², kapaciteta do 1200 mjesta. Slijedi hotel Plavi 3* veličine 700 m² i s kapacitetom do 600 mjesta. Osim navedenih hotela, još deset hotela u ponudi ima dvorane kapaciteta od 250 do 450 mjesta te manje sale za sastanke. Kongresni turizam u Poreču nije razvijen, u razvoj ovog oblika ponude hotelska poduzeća ne ulažu pa ga i ne promoviraju.

Potencijal ruralnog područja destinacije tek je djelomično iskorišten. Najznačajniji i najzastupljeniji segment selektivne ponude odnosi se na biciklističke staze. Biciklistička staza „Stari rimski put“ dugačka je 18,3 km s polazištem iz Kaštelira, iz kojeg polazi i biciklistička staza „Sv. Mihovil pod zemljom“ dužine 18,1 kn. Staza „Baredine“ nazvana je po atraktivnoj jami i dugačka je 13,4 km. „Zvezdana staza“ dugačka je 24,5 km i prolazi Višnjanom, slijedom kojeg je i dobila naziv po poznatoj zvezdarnici. Staza „Maximus Agri“ dužine 18 km povezuje sela i vinograde zaleđa s morem. Ovih pet biciklističkih staza čine ukupnu dužinu od 92,3 km. Biciklističke staze dobro su označene, biciklistima se kroz prospekte odnosno putem interneta nude informacije o težini staza, GPS koordinate, altimetrija, prosječno vrijeme potrebno za prolazak staze, servisne informacije ali dodatni sadržaji biciklistima su nepoznati. Nedostaju informacije o ugostiteljskoj ponudi mjesta kroz koje biciklističke staze prolaze, informacije o kulturno povijesnim spomenicima, cestama maslinovog ulja, cestama vina, muzejima i događajima. S obzirom na razvoj cikloturizma, specijalizirani objekti za prihvat biciklista (*bike & bed*, butik *bike* hoteli, *bike* kampovi) u ponudi ne postoje. Tek pojedini hoteli na obali destinacije nude smještaj biciklistima, ali s oskudnim sadržajima namijenjenim ovom segmentu turista.

Područje ruralnog dijela destinacije sa zanimljivim blago brdovitom i nizinskim reljefom na lokacijama oko sela Radmani i lokaciji od naselja Gedići prema Labincima i od Višnjana do Nove Vasi ima potencijala za razvoj lovnog turizma, koje je nedovoljno iskorišteno.

Na prostoru ruralnog dijela destinacije Poreč treba istaknuti razvoj obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava koji uzgajaju prirodnu i zdravu hranu, ali još uvijek u većina OPG-a ne omogućuje se turistima posjet i doživljaj vezan uz aktivan odnos prema poljoprivrednoj proizvodnji na obiteljskim gospodarstvima. Značajniji napredak bilježe OPG-a čija je djelatnost proizvodnja vina, maslinovog ulja i sira. Iznimno dobar primjer je Stancija Špin, u vlasništvu Agrolagune, s kušaonicom sireva i skuta te uređenom cestom sira koja prolazi pašnjacima. Kao inovirani proizvod u ponudi kušaonice je istarski sir u dropu od terana koji je odležao u *barrique* bačvama punih vina terana te kravlji sir s tartufima u pčelinjem vosku. Proizvodnja vina i maslinovog ulja nadaleko je poznata. Proizvodi se nude u restoranima i konobama destinacije. Od dvadeset i sedam vinara na području destinacije Poreč, tek je osam vinara značajno uložilo u uređenje prostora vinarije za prihvat turista, ali je to s obzirom na potencijal nedovoljno. Primarna djelatnost, vezana uz proizvodnju vina, nije proširena u segment ponude turističkoga doživljaja. U destinaciji postoje dva velika proizvođača meda i mednih proizvoda, ali turistički potencijal nije iskorišten.

Zaleđe destinacije nudi dva agroturizma (Selo Mekiši i Fatorić) koji u autohtonom ambijentu nude gastro doživljaje iz vlastite proizvodnje.

Prirodu zaleđa destinacije turisti mogu doživjeti vožnjom turističkim vlakićem koji prolazi kroz povijesnu uskotračnu prugu Parenzana s ponudom degustacije autohtone gastronomije.

4.1.3.2. Analiza znanja i intelektualnoga kapitala destinacije

Ključni intelektualni kapital turističke destinacije Poreč koncentriran je u turističkim zajednicama Poreč, Funtana, Tar-Vabriga, Kaštelir-Labinci, Vižinada, i Višnjan kao i unutar organizacija velikih turističkih poduzeća Plava laguna i Valamar. Značajan, nedovoljno iskorišten intelektualni kapital koncentriran je i u Institutu za poljoprivredu i turizam Poreč. Analiza znanja i intelektualnoga kapitala u destinaciji Poreč temelji se na prijedlogu autora prezentiranom na slici 7 (poglavlje 3.2.1.).

U segmentu *ljudskog kapitala*, zajedničke kompetencije intelektualnoga kapitala sadržane u kolektivnom znanju, iskustvu te vještinama i kreativnostima turističke destinacije Poreč su potencijalno značajne. Tacitno znanje koje je koncentrirano u destinaciji ograničeno je unutar pojedinih organizacija i nije dovoljno iskorišteno na nivou koncepcije razvoja destinacije. Eksplicitno znanje je suhoparno, nedovoljno prezentirano i nedovoljno sistematizirano. Jedinstvena baza podataka dostupna javnosti o turističkim kretanjima ne postoji. Baze unutar turističkih zajednica temelje se na osnovnim podacima. Ne postoji baza podataka koja bi objedinila sve segmente turističke ponude već se temelji isključivo na ponudi smještaja. Poslovna inteligencija nije implementirana, CRM sustav je u „povojima“ te zahtijevaju ulaganja. Znanjem se na razini turističke destinacije ne upravlja, ne postoji model upravljanja znanjem u destinaciji, ono je sporadično i prepušteno pojedincima. Dionici su prepušteni vlastitom snalaženju. Takav nered ne doprinosi i ne potiče inovacije i razvoj, onemogućava se dugoročna konkurentna prednost. Baze znanja o potrebama i zahtjevima turista ne postoje, turisti nisu uključeni u kreiranje turističkoga proizvoda destinacije. Komunikacija među dionicima destinacije nije zadovoljavajuća, dionici nisu povezani, princip otvorenih inovacija ne postoji, razmjena iskustava je nedovoljna. Prevladava velika međusobna konkurencija dionika unutar destinacije, dionici postavljaju vlastite ciljeve koji nisu vezani uz ciljeve destinacije. U segmentu destinacijskih vrijednosti kao sastavnog dijela ljudskog kapitala, značajan je raskorak između sustava vrijednosti dionika destinacije, na koji negativno utječe lokalna politika. Dionici koji usmjeravaju turistički razvoj nisu razvili komunikacijske kanale kojima bi se ciljevi i strategije razvoja prezentirale ostalim dionicima. Sustav vrijednosti većine dionika usmjeren je na pružanje usluga koje zadovoljavaju potrebe sezonskoga tj. masovnoga turizma. U okviru destinacijskih vrijednosti, nedovoljno je iskorišten ambijent i identitet destinacije u kreiranju turističkoga proizvoda.

U segmentu *organizacijskoga kapitala*, organizacijski izvori u turističkoj destinaciji Poreč nisu zadovoljavajući. Administrativni sustav je sam sebi svrha. Distribucija, tijek znanja i informacija tek su u tragovima prisutni unutar turističke zajednice Poreč, u ostalim turističkim zajednicama su zanemareni. Organizacijska kultura, kultura učenja i znanje kao koncept u destinaciji ne postoji, informacijski sustav nije razvijen. Koncept organizacije koja uči, poslovna inteligencija i CRM sustav su velike nepoznanice. Tijek kreiranja turističkoga proizvoda i usluge i njihovo praćenje nisu sistematizirani, svaka turistička zajednica i hotelsko

poduzeće unutar destinacije provodi vlastiti turistički proizvod koji nije integriran u jedinstveni turistički proizvod koji bi trebao biti konkurentan i prepoznatljiv na turističkom tržištu. U okviru procesa kao dijela organizacijskoga kapitala, ne postoji jedinstven proces upravljanja medijima. Promocijske aktivnosti nedovoljno su usmjerene prema suvremenim sustavima promoviranja turističkoga proizvoda. Destinacija Poreč je 2013. godine izradila novi logo kojim prezentira mozaik doživljaja sa sloganom „Ti nas upotpunjuješ“ („You complete us“). Destinacijski menadžment smatra da je inoviranim logom i sloganom uspostavio destinacijski brend, međutim, još je uvijek daleko od toga, jer nije uspostavljena kvalitetna komunikacija s postojećim i potencijalnim gostima, logo i slogan nisu dovoljno prezentirani u destinaciji i izvan destinacije, nedostaje emotivne povezanosti destinacije i turista promoviranjem temeljnih vrijednosti turističke destinacije. Ovim pristupom, Poreč nabraja aktivnosti i sadržaje koje nudi, ali izostaje ono najvažnije, a to je priča kojom će inspirirati potencijalne turiste u izboru Poreča kao njihovog odredišta odmora.

Javne usluge u destinaciji su sukladne kvaliteti usluga koje prevladavaju u Hrvatskoj kao destinaciji na nacionalnoj razini, što znači da nisu na visoko zadovoljavajućoj razini, ne postoji značajan poticaj implementiranju znanja potencijalnih ulagača kroz investiranje u destinaciji. U okviru energetskog sustava, komunalno poduzeće u destinaciji usmjerava investicije u ekološko održiv razvoj komunalne infrastrukture. Turistička zajednica organizira eko akciju „Dodir leptira“ kojom potiče uređenost okućnica i prilaza gradu kao i čišćenje otoka unutar porečkog akvatorija te potiče projekt „Plava zastava“ vezan uz eko plaže. Proces sustava obrazovanja vezan je uz nacionalni obrazovni sustav, destinacija nije razvila sustav obrazovanja kojim bi se kroz poticaje obrazovali dionici, posebice oni koji su s uslugama direktno vezani i kontaktiraju s turistima. Sustav sigurnosti i zdravstveni sustav je na razini kvalitete nacionalnog sustava. Sustav istraživanja i razvoja kao dio inovacijskih izvora u turističkoj destinaciji Poreč nije razvijen. Konceptcija i strategija razvoja prema modelu koji se predlaže u ovom istraživanju, u destinaciji ne postoji. Turistička destinacija Poreč, kao rezultat intelektualnoga kapitala i znanja proizašlog iz znanja konzultanata, posjeduje dokument „Destinacijski marketing i management sustav za cluster Poreč“²⁴⁹ iz siječnja 2012. koji je i danas na snazi, ali nije sustavno primjenjivan, godišnji planovi turističke zajednice se na njega ne referiraju. Pojedine investicije gradske uprave (uređenje plaža, izgradnja golf igrališta i sl.) vezuju se uz ostvarenje ciljeva iz dokumenta. Sustav razvoja inovacija se u destinaciji ne primjenjuje. U destinaciji djeluje Udruga za razvoj i promicanje suvenira osnovana 2011. godine s ciljem inoviranja i promidžbe autohtonog suvenira kao odgovor na konkurenciju čiji suveniri dolaze iz inozemstva. Izvan ove udruge djeluje još nekoliko proizvođača suvenira, posebice na području Kaštelira koji izrađuju autohtone suvenire od prirodnih materijala. Nastojanja spomenutih dionika u inoviranju autohtonih suvenira nisu pridobila pažnju destinacijskoga menadžmenta kakvog zaslužuju. Takvi primjeri trebali bi se poticati i zaslužuju značaj ispred prodaje suvenira i sličnih predmeta koji se izvoze iz udaljenih zemalja i drugih kontinenata. Uvozni suveniri i slični proizvodi zauzimaju primat u prodaji na frekventnim kulturno povijesnim lokacijama gdje ne pripadaju i koji svojom

²⁴⁹ Za potrebe destinacije, dokument je izradila tvrtka Horwath HTL, Zagreb s finalnim datumom 26. siječanj 2012. Sadržaj dokumenta svodi se na: I. Zadaci i procedure, II. Strateški marketing sustav, III. Operativni marketing sustav i IV. Branding brief

pojavom ne pridonose autohtonosti i značaju destinacije kakav ona zaslužuje, a pri čemu se i indirektno umanjuje i ne podržava značaj intelektualnoga kapitala i inovacija.

U segmentu *potrošačkoga kapitala*, socijalne interakcije, participacije u udrugama i kolaboracije nisu dovoljno razvijene, a destinacijski menadžment ih sustavno ne potiče. Ne postoji sinergija pojedinačnih i profesionalnih kontakata dionika. Image destinacije kao socijalne odrednice djeluje u okviru masovnog turizma i kao takav nije doživio inovaciju. Turistička zajednica Poreč nastoji kroz znanja lokalnih umjetnika promovirati Poreč kao „Grad mozaika“. Ideja je parcijalna i nije razrađena kroz koncepciju razvoja destinacije, nije u postojećim planovima razvoja definirana i razrađena. Turisti se rado vraćaju u destinaciju Poreč, dakle, lojalni su destinaciji, ali ne poduzimaju se napori u pravcu iskorištavanja znanja za potrebe inoviranja razvoja destinacije i definiranja novog segmenta turista kojima će se ponuditi inovirani i prepoznatljivi turistički proizvod. Koncept organizacije koja uči, poslovna inteligencija i CRM sustav su velike nepoznanice. U okviru potrošačkoga kapitala poštenje, povjerenje i poštivanje nije na zavidnoj razini. Dogovora na razini turističkih zajednica često se menadžeri ne pridržavaju, ne djeluju jedinstveno, nema jedinstvenog sustava vrijednosti, ciljeva i strategija koji će usmjeravati razvoj prema prepoznatljivosti destinacije i stvaranju imidža. Postojeći sustav razvoja destinacije ne doprinosi razvoju destinacije prema inteligentnoj turističkoj destinaciji. Znanja o turistu, od turista i za turista se u destinaciji ne primjenjuju, strategije razvoja znanja nisu definirane, intelektualni kapital se ne vrednuje i ne pridodaje mu se važnost kakvu on zaslužuje u okviru razvoja destinacije.

4.1.3.3. SWOT analiza

Značajan element situacijske analize je SWOT analiza turističke destinacije čiji su rezultati elaborirani u nastavku.

Rezultati SWOT analize:

Snage

- *Povoljan geografski položaj*: bogata emitivna turistička tržišta iz okruženja u mogućnosti su u kratkom vremenu doputovati u destinaciju, a što omogućuje i dobra prometna povezanost i dostupnost.
- *Povoljna klima* omogućuje produžetak sezone.
- *Prirodne ljepote obale i zaleđa*: očuvan okoliš, čisto more, mediteranska flora i fauna, nasadi vinograda i stari maslinici, hrastove šume i zimzeleni borovi, razvedena obala.
- *Turistička tradicija* započinje 1895. otvorenjem prvog javnog kupališta u Poreču, a 1910. otvorenjem prvog hotela „Rivijera“.
- *bogata i autentična povijesno kulturna baština* čiju su temelji postavljeni od Rimskog Carstva.
- *Bogata autohtona eno-gastronomija*: istarski specijaliteti, vino, maslinovo ulje, lavanda.

- *Obrazovne i akademske institucije*: Institut za poljoprivredu i turizam, Odjel poslovne škole Libertas (preddiplomski stručni studij turističkoga i hotelskoga menadžmenta) i Turističko ugostiteljska škola Poreč, koji potencijalno omogućuju obrazovanje kadrova kao i izradu investicijskih studija, koncepcija i strategija razvoja.
- *Razvojni potencijal turizma* prepoznat je od strane svih dionika.
- *Predispozicije za razvoj selektivnih oblika turizma*: sportsko-rekreacijski, enogastronomski, kamping, nautički i kreativni turizam.
- *Lojalnost turista*, turisti se rado vraćaju u destinaciju.
- *Sigurnost*, destinacija pruža sigurnost turistima i lokalnom stanovništvu.

Slabosti

- *Nedostatak koncepcije i strategije razvoja*, zanemarivanje značaja znanja i intelektualnoga kapitala u kreiranju koncepcije i strategije razvoja.
- *Nedostatak DMO, nerazvijen destinacijski menadžment* tj. zastarjela organizacijska struktura, destinacijski menadžment nedovoljno prati suvremene turističke trendove.
- *Nedostatak kvalitetne baze podataka vezane uz turističku potražnju*, nerazvijen informacijski sustav, poslovna inteligencija nije implementirana.
- *Nedostatak brendiranja destinacije*, destinacijski menadžment nema dovoljno znanja i razumijevanja za stvaranje brenda i brendiranja destinacije, destinacijski menadžment stvorio je logo i slogan koji nije destinacijski brend, nije stvorena emotivna veza destinacije s posjetiteljima, nisu definirana temeljna obilježja i vrijednosti destinacije, nije razvijena marketinška komunikacija temeljena na brendu.
- *Gubitak konkurentnosti na turističkom tržištu*, nepoznavanje suvremenih strateških trendova i neprilagođivanje suvremenim potrebama turista.
- *Nedovoljna educiranost turističkoga osoblja*, a što znači da se sustavno ne ulaže u obrazovanje dionika.
- *Potenciranje destinacije masovnog turizma na štetu razvoja selektivnih oblika ponude* kao rezultat nedostatka koncepcije i strategije razvoja i neadekvatne suradnje dionika te sukoba interesa.
- *Izrazito visoka sezonalnost*, masovni ljetni turizam, smještajni kapaciteti nisu adekvatni za produžetak sezone, na kampove otpada 48,35 % kapaciteta, koncentriranost na sezonsko zapošljavanje, događaji i manifestacije koncentrirani su u ljetnoj sezoni, nisu jasno definirane ciljne skupine.
- *Niska iskorištenost smještajnih kapaciteta*, popunjenost vezana uz sezonu.
- *Nedovoljno visoka kvaliteta objekata za smještaj*, objekti za smještaj ne prate trendove turističke potražnje i suvremene arhitektonske trendove.
- *Neadekvatna ponuda*, nedovoljno restorana s tradicionalnom istarskom ponudom, prekomjerna ponuda *fast food* restorana, nedostatak suvenirnica s tradicijskim suvenirima, izrazita prodaja suvenira koji se ne mogu povezati s tradicijom (uvozni suvenirni bazirani na neekološkim materijalima), zabava usmjerena prema uskom segmentu turista, nedostatak shopping ponuda, nedostatak inoviranih događaja.
- *Nedostatak tematskih plaža*, veliki potencijal u plažama, ali se ne prate trendovi potražnje, usmjerenost isključivo na sportske aktivnosti na plaži.

- *Neuravnoteženost omjera cijene i kvalitete*, rast cijena ne prati investicije u razvoj integralnog turističkoga proizvoda i njegovu kvalitetu.
- *Nedovoljna iskorištenost prirodne i kulturne baštine*, prirodna i kulturna baština se ne promovira dovoljno, prirodna i kulturna baština zaleđa je zanemarena.
- *Nepovezanost obale i zaleđa destinacije*, izrazita usmjerenost na masovni turizam i more, uz zanemarivanje atraktivnosti i promocije zaleđa.
- *Nedovoljna povezanost turizma i obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava u zaleđu destinacije*, nedovoljna usmjerenost prema ekološki održivoj hrani i prezentaciji autohtonih proizvoda.
- *Nedostatak promocije lokalne ponude za vrijeme boravka turista u destinaciji*, ključni djelatnici u objektima i turističkim agencijama nisu educirani i usmjereni u prezentiranju svekolike lokalne ponude, ne znaju „ispričati priču“, usmjereni su isključivo na uski segment ponude.

Prilike

- *Kontinuirani rast potražnje*, na turističkom tržištu bilježi se konstantan rast potražnje emitivnih turističkih zemalja za Mediteran, Republiku Hrvatsku, turističku destinaciju Istra, a što može utjecati na produžetak sezone u destinaciji Poreč.
- *Penetracija na nova turistička tržišta*: skandinavske zemlje, Kanada, Kina, Australija, ali i privlačenje novih segmenata turista.
- *porast „low cost“ zračnih linija*, blizina aerodroma Pula omogućuje dolazak turista koji preferiraju avio prijevoz.
- *Trend potražnje temeljen na posebnim interesima*: biciklizam, gastronomija, enologija, glazba, jahanje, slikanje, fotografiranje, ronjenje, astronomija...
- *Podizanje kvalitete i razvoj integralnoga turističkoga proizvoda*, inoviranje turističkih proizvoda čija su baza resursi, tradicija, običaji destinacije i ekološka usmjerenost, inoviranje događaja i manifestacija tijekom godine, kreiranje doživljaja u turističkoj destinaciji, razvoj atrakcija i tematskih eko-parkova, suradnja lokalnih proizvođača hrane s hotelijerima, poticanje inoviranja u dizajnu tradicijskih suvenira uz otvaranje tradicijskih suvenirnica, poticanje ekoloških standarda na svim razinama turističkoga proizvoda (hrana, objekti, infrastruktura...).
- *Trend održivog turističkoga razvoja* temeljen na kontroliranom kvalitativnom razvoju, ekonomskoj, socijalnoj i društvenoj održivosti, efikasnom korištenju resursa i energije.
- *Trend putovanja u ekološke destinacije*, turisti postaju svjesniji važnosti ekološki održivog razvoja, putuju u turistički održive destinacije, zdravo žive (prehrana, aktivnosti...).
- *Trend proizvodnje ekološke hrane*, na tržištu raste potražnja za ekološkim pristupom proizvodnji hrane i konzumiranje proizvoda lokalnih proizvođača.
- *EU programi* kao potencijalni izvor financijskih sredstava za unaprjeđenje turističke ponude destinacije i poticanje inovacija u turizmu.
- *Javno-privatno partnerstvo*, privlačenje investitora za ulaganje u unaprjeđenje turističke ponude destinacije.

Prijetnje

- *Političko-ekonomski utjecaji*, otežavajuću okolnost predstavlja terorizam, recesija te nesigurna politička situacija u zemlji.
- *Nedostatak makroekonomskih okvira koncepcije razvoja RH* otežavajuća je okolnost u donošenju kvalitetnih koncepcija razvoja na nižim razinama, uslijed čega se koncepcije i strategije razvoja međusobno ne nadopunjavaju jer ne postoji temelj iz kojeg bi se one kreirale.
- *Fiskalna opterećenja*, nedostatak koncepcije i strategije razvoja na državnoj razini rezultira neadekvatnim fiskalnim zakonima.
- *Sporost i neorganiziranost državne administracije* kao negativan utjecaj na domaće i strane investitore.
- *Ulazak i jačanje konkurenata na turističkom tržištu*, brži razvoj susjednih destinacija (Rovinj, Umag), povećanje turističkih kretanja prema Dalmaciji i drugim zemljama na Mediteranu.
- *Gubitak lojalnih gostiju* zbog smanjenja kvalitativne ponude u korist kvantitativne ponude i cjenovnog rasta proizvoda i usluga.
- *Rast pregovaračke moći turista* uslijed izbora drugih destinacija pod istim ili boljim uvjetima.
- „*Odljev mozгова*“, odlazak mladih educiranih kadrova.

Rezultati SWOT analize važan su input u kreiranju scenarij analize. Važna poveznica s SWOT analizom je PEST analiza koja se elaborira u nastavku.

4.1.3.4. PEST analiza

Uz SWOT analizu, PEST analiza također je značajan element situacijske analize turističke destinacije. U tablici 12 prezentirani su rezultati PEST analize.

Tablica 12: PEST analiza za turističku destinaciju Poreč

OKOLINA	SNAGA DJELOVANJA	ZNAČAJ DJELOVANJA	OCJENA
<i>Političko-pravna okolina</i>			
- Globalna nesigurnost (migracije, terorizam).	- 5	5	- 25
- Međunarodna razvojna pomoć s ciljem iskorjenjivanja siromaštva, poticanje obrazovanja i razvoja poslovanja kao i reguliranje "prostora, slobode, sigurnosti i pravde" ²⁵⁰ .	+1	1	1
- Politička situacija u zemlji.	- 5	5	- 25
- Učestala promjena zakonske regulative.	- 5	5	- 25
- Neusklađenost zakonske regulative.	- 5	5	- 25
- Nesigurna porezna politika.	- 5	5	- 25
- Neriješeno pitanje pomorskog dobra i turističkoga	- 5	5	- 25

²⁵⁰ Treaty on the Functioning of the European Union, Foundation for EU Democracy, Denmark, 2008.

OKOLINA	SNAGA DJELOVANJA	ZNAČAJ DJELOVANJA	OCJENA
zemljišta.			
- Nedovoljno profiliran sustav srednjoškolskoga i visokoškolskoga obrazovanja.	- 5	5	- 25
UKUPNA OCJENA			- 174
<i>Ekonomska okolina</i>			
- EU strategija 2020. koja ima prioritet "ekonomski razvoj temeljen na znanju i inovacijama, promoviranje učinkovitog korištenja resursa, zelene i konkurentne ekonomije te poticanje ekonomije visokog postotka zaposlenosti radno sposobnog stanovništva" ²⁵¹ .	+3	3	9
- Povećanje raspoloživosti dohotka zaposlenika u EU, povećanje broja kraćih godišnjih odmora, fleksibilnost radnog vremena.	+5	3	15
- Financijsko-ekonomska nesigurnost (recesija, kriza).	-5	5	- 25
- Fiskalna opterećenja (PDV, koncesije turist. zemljišta).	-5	5	- 25
- Niska kupovna moć domaćih turista.	-4	5	- 20
UKUPNA OCJENA			- 46
<i>Socio-kulturološka okolina</i>			
- Trendovi individualnih putovanja.	+4	1	4
- Promjena sustava vrijednosti u pravcu održivog turističkoga razvoja.	+5	5	25
- Calypso program poticanja zapošljavanja u turizmu uz osiguranje turističkih kretanja temeljenih na socijalnom turizmu (poticanje putovanja mlađih odraslih osoba od 18 do 30 godina, obitelji s financijskim problemima, osoba s invaliditetom i umirovljenika starijih od 65 godina.	+3	1	3
- Porast udjela visoko obrazovanih turista.	+4	3	12
- Nedovoljna poduzetnička inicijativa.	-5	5	-25
- Nedovoljna kvaliteta znanja raspoloživog ugostiteljskog kadra.	-5	5	-25
- Odljev mozgova iz Hrvatske.	-5	5	-25
UKUPNA OCJENA			-31
<i>Tehnološko-znanstvena okolina</i>			
- Jačanje inovacijskog potencijala.	+4	5	20
- Trendovi <i>e-learninga</i> , gamifikacija, mobilno učenje, umrežavanje.	+4	5	20
- Razvoj novih društvenih mreža ²⁵² u promociji i rezervaciji turističkoga proizvoda.	+4	4	16
- Razvoj poslovne inteligencije.	+3	5	15

²⁵¹ European Commission: *Europe 2020. – A European strategy for smart, sustainable and inclusive growth*, Brussels, 2010., str. 8.

²⁵² Trendovi rasta broja korisničkih računa pokazuju rast u broju članova i aktivnih korisnika, prema kojima prednjače relativno nove društvene mreže: Tumblr s rastom aktivnih korisnika od 120 % i Pinterest s rastom od 110 %, iza kojih slijede Instagram, LinkedIn, Twitter, YouTube i Facebook. Facebook je ostvario manji rast iz razloga što je to mreža koja je raširena širom svijeta (38 % svjetske populacije ga koristi, s preko 6 milijardi dnevni „likeova“), dok se novije mreže tek razvijaju, prema izvoru: www.globalwebindex.net (19. veljače 2016.).

OKOLINA	SNAGA DJELOVANJA	ZNAČAJ DJELOVANJA	OCJENA
- Razvoj robotike.	-2	3	- 6
UKUPNA OCJENA			65
SVEUKUPNA OCJENA			-186

Napomena: SNAGA DJELOVANJA (1-ne djeluje, 5-snažno djeluje; „+“ koristi destinaciji, „-“ šteti destinaciji); ZNAČAJ DJELOVANJA (0-beznačajno djeluje, 5-veoma značajno djeluje); OCJENA (snaga utjecaja x značaj djelovanja).

Izvor: Prijedlog i obrada autora.

Iz prezentirane PEST analize vidljivo je da je ukupna ocjena političko-pravne okoline, ekonomske i socio-kulturološke okoline negativna te kao takva destimulativno djeluje na razvoj. U okviru ekonomske okoline, destinacijski menadžment može komunikacijom i lobiranjem na političkoj razini, utjecati na element fiskalna opterećenja. Uz ovaj element, najznačajniji negativan utjecaj ima i financijsko-ekonomska nesigurnost (recesija, kriza), niska kupovna moć domaćih turista, nedovoljna kvaliteta znanja raspoloživog ugostiteljskog kadra, nedovoljna poduzetnička inicijativa te odljev mozgova iz Hrvatske. Sveukupna ocjena PEST analize negativnog je predznaka unutar koje se izrazito negativno ističe političko-pravna okolina.

4.1.3.5. Destinacijska *benchmarking* analiza

Za potrebe ovog istraživanja autor koristi statičku destinacijsku *benchmarking* analizu kao alat za komparativnu analizu turističke destinacije Poreč s turističkom destinacijom Rovinj kao najbližom konkurentskom destinacijom. Budući da u ovom istraživanju turističku destinaciju Poreč promatramo s susjednim turističkim zajednicama koje gravitiraju turističkoj zajednici Poreč kao i pripadajućim zaleđem, tako i *benchmarking* analiza obuhvaća područje Rovinja i susjedne turističke zajednice Vrsar (smještajni objekti u Rovinju i Vrsaru su u vlasništvu tvrtke „Maistra“ d. d., odnosno Adris grupe) te turističke zajednice Bale i Kanfanar u zaleđu, što zajednički promatramo kao turističku destinaciju Rovinj.

Tablica 13: Destinacijska *benchmarking* analiza

OPIS	POREČ	ROVINJ	INDEKS (ROVINJ / POREČ)
Smještaj (kreveti)	62.939	62.105	99
Hoteli 5*	0	500	
Hoteli 4*	5.321	797	15
Hoteli 3*	4.621	1.282	28
Hoteli 2*	1.648	936	57
Hosteli	128	16	13
Kampovi	30.430	32.701	107
Apartmani u turističkim naseljima	7.457	5.496	74
Privatni smještaj	13.334	20.377	153

OPIS	POREČ	ROVINJ	INDEKS (ROVINJ / POREČ)
Vezovi u marinama	750	841	112
Noćenja 2015.	6.279.807	4.976.063	79
Rast noćenja u odnosu na 2014.	7,50 %	4,61 %	
Udio noćenja u Istarskoj županiji	26,50 %	21,02 %	
Struktura emitivnog tržišta	Njemačka 31,76 % Austrija 12,94 % Slovenija 10,65 % Italija 8,87 %	Njemačka 33,17 % Austrija 13,86 % Italija 11,13 % Nizozemska 7,71 %	
Iskorištenost kapaciteta (2015.)	26,98 %	21,95 %	
Dani zauzetosti kapaciteta (2015.)	98	80	
Dani boravka (2015.)	7,07	6,53	
SGSR ²⁵³ - složena godišnja stopa rasta noćenja za razdoblje 2006.-2015.	1,75 %	2,69 %	
Broj sjedećih mjesta u kongresnim dvoranama hotela.	4.545	2.375	
Postotak sjedećih mjesta u kongresnim dvoranama u odnosu na broj kreveta u hotelima	39,20%	67,57%	
Biciklističke staze	218,7 km	134,3 km	
Pješačke staze	22,3 km	13,4 km	
Plaže	Standardna ponuda	Kvalitetnija ponuda	
Teniski tereni	142	52	37
Veće uređene plaže	28	22	79
Plave zastave na plažama	26	19	73
Tematske plaže	Sportsko-rekreativne, hotelske i nudističke plaže	Sportsko rekreativne, hotelske i nudističke plaže, club plaže	
Manifestacije	„Swatch beach volleyball mayor“ „DanceStar finals“	„Red Bull Air Race“ (u 2015.) “Rovinj Beach Polo Event (2016.)” „Porsche Parade Europe”	
Upravljanje intelektualnim kapitalom	Nedovoljno upravlja	Sustavno i kvalitetno upravlja	

Izvor: Obrada autora.

U tablici 13 prikazana je *benchmarking* analiza. Destinacija Poreč ostvaruje veći broj noćenja nego li ostvaruje destinacija Rovinj, a što je rezultat veće usmjerenosti destinacije Poreč prema masovnom turizmu. Međutim, treba istaknuti, složena godišnja stopa rasta pokazuje veći rast noćenja u razdoblju od deset godina u korist Rovinja.

Destinacija Rovinj, kvalitetom smještajnih objekata ispred je destinacije Poreč. U Rovinju se nalaze dva hotela visoke kategorije 5* te su pripremljeni projekti za izgradnju još jednog takvog hotela na lokaciji sadašnjega hotela Park. U Poreču, u ponudi je jedan hotel s 5*.

²⁵³ Simpson, M., Ladle R.: *Op.cit.*, složena godišnja stopa rasta - SGSR (Compound Annual Growth Rate – CAGR) korištena je kao referentni izračun kojim mjerimo stopu rasta: $V(t_0, t_n) = (V(t_n)/V(t_0))^{1/(t_n-t_0)} - 1$, u ovom slučaju noćenja za razdoblje od 2006. do 2015.

Kvalitetom smještajnih objekata, kao i adaptacijom postojećih objekata Rovinj postaje prepoznatljiv za turiste visoke platežne moći. Kvalitetu smještajnih objekata u Rovinju prati i ugostiteljska ponuda. U tom smislu, treba odvojiti *a la carte* ugostiteljsku ponudu u hotelskim objektima od ponude izvan hotelskih objekata. Još uvijek, i u destinaciji Rovinj i destinaciji Poreč, kvaliteta ugostiteljske ponude nije na razini ponude u sastavu hotela. Hoteli visoke kategorije, za razliku od većine restorana i konoba u destinaciji nude visoki gastronomski užitak i doživljaj. Rovinjski hoteli postaju prepoznatljivi po luksuzno uređenim sobama, vinotekama, kao i viskotekama koje nude preko 100 vrsta svjetski poznatih viskija. Interijeri hotela prepoznatljivi su s umjetničkim slikama priznatih umjetnika. U segmentu selektivnih oblika turizma značajniju prednost ima destinacija Poreč, kojoj je to, s obzirom na zaleđe destinacije, omogućeno. Druga činjenica, vezana uz selektivne oblike turizma, jest da se Rovinj kao destinacija profilira u *upscale* destinaciju kojoj je u interesu privući visoko platežni segment turista kojima su od selektivnih oblika turizma najznačajniji golf turizam, događajni, nautički i kulturni turizam. U tom smislu, destinacija iz godine u godinu ulaže u razvoj ovih segmenta turizma. Trenutno je izrađena preinvesticijska studija za golf igralište „San Marco – Rovinj“, a pripremljena je i dokumentacija za adaptaciju postojeće marine u visoko kategoriziranu marinu uz postojeći hotel Park koji se također adaptira u hotel s 5*. Unutar destinacije, izdvaja se i mjesto Bale u zaleđu koje također slijedi grad Rovinj i koje svoje usluge nudi visoko platežnom segmentu turista. Trenutno su u izradi studije razvoja prema kojima bi Bale postale Grad hotel. Početak takvog razvoja započet je izgradnjom obiteljskog hotela „La Grisìa“ koji je u 2015. godini proglašen najboljim malim obiteljskim hotelom u Hrvatskoj²⁵⁴. Destinacija Poreč, za razliku od Rovinja, do danas se razvija, nedovoljno uspješno, u smjeru sportsko-rekreacijskog turizma, eno-gastronomskog i kamping turizma.

Vežano uz kongresnu ponudu, destinacija Poreč raspolaže s 4.545 sjedećih mjesta u dvoranama, a destinacija Rovinj s 3.515 sjedećih mjesta. Usporedimo li broj sjedećih mjesta u kongresnim dvoranama hotela s brojem kreveta u hotelima, zaključujemo da u Poreču postotak sjedećih mjesta u kongresnim dvoranama u odnosu na broj kreveta u hotelima iznosi 39,20 % , za razliku od Rovinja u kojem je ovaj pokazatelj značajno viši i iznosi 67,57 %. Zaključujemo da, u odnosu na hotelske smještajne kapacitete, Rovinj nudi veći broj sjedećih mjesta u kongresnim dvoranama. Rovinj se, u odnosu na Poreč, ističe u organizaciji značajnijih kongresa. Kongres „Dani komunikacija – festival marketinških komunikacija“ organizira se u travnju na kojem sudjeluje preko 1600 sudionika i kongres „Weekend Media Festival“ u rujnu koji okuplja više od 4000 sudionika. Na oba kongresa sudjeluju istaknuti svjetski stručnjaci i znanstvenici. Ova dva kongresa izvanredno su medijski praćena čime se stvara temelj za jačanje konkurentne pozicije u segmentu kongresnog turizma u Rovinju u budućnosti. Valja naglasiti da se ponuda prostora za održavanje velikih kongresa, uz kongresne dvorane u visoko kategoriziranim hotelima, širi i na prostor bivše tvornice duhana, u vlasništvu Adris grupe, a koji je za takve i slične događaje adaptiran i postaje sve traženiji među ovim ciljnim tržištem. Rovinj je, za razliku od Poreča, dokazao da može organizirati značajne kongrese na svjetskoj razini i time zauzima tržišnu poziciju daleko ispred Poreča.

²⁵⁴ Akciju izbora najboljih malih obiteljskih hotela pod nazivom „Adrian“ provodi „Slobodna Dalmacija“, a nagrada se uručuje u sklopu „Dana hrvatskog turizma“.

Valja istaknuti da i Poreč, konkretno Valamar d. d., nastoji pratiti potrebe klijenata kongresnog turizma, što djelomično i uspijeva preuzimajući od Rovinja u 2016. godini organizaciju Microsoft WinDays-a, ali ograničavajući čimbenik je kongresni prostor, a nadasve nedovoljan interes dionika da se Poreč aktivno promovira i nametne kao konkurentna kongresna destinacija za određeni segment kongresa.

Zbog konfiguracije terena, destinacija Poreč nudi više plaža nego li Rovinj, ali treba naglasiti da u su u Rovinju dvije plaže²⁵⁵ koje se ističu kvalitetnijom ponudom, a što Poreču nedostaje. Međutim, u obje destinacije nedostaje tematskih plaža (ronilačke plaže, plaže za obitelj s djecom, adrenalinske plaže, party plaže...), u pravilu plaže u obje destinacije svode se na sportsko rekreativne plaže, hotelske plaže i nudističke plaže. Destinaciju Rovinj izdvaja od destinacije Poreč organiziranje manifestacije „Red Bull Air Race“ na svjetskoj razini, na što Poreč nastoji odgovoriti organiziranjem manifestacije „Swatch beach velleyball mayor“. Ponuda izleta i zabave gotovo je identična u obje destinacije. Vezano uz ponudu kulturnih sadržaja, destinacija Rovinj je ispred destinacije Poreč, ali još uvijek to promotivnim kampanjama ne ističe dovoljno. U organiziranju manifestacija, destinacija Rovinj također je ispred destinacije Poreč. Destinacijski menadžment u destinaciju Rovinj dovodi svjetski poznate umjetnike, pjevače i zabavljače. U destinaciji se održava Međunarodni festival etnografskog filma, a destinacija Rovinj je i dio projekta „Porsche Parade Europe“ čija tura dotiče Rovinj te organizator projekta Rovinj Beach Polo Cup na svjetskoj razini. Shodno navedenom, za istaknuti je da se destinacija Rovinj promovira kao „upscale“ destinacija i nastoji graditi prepoznatljiv destinacijski brend, što doprinosi da s manjim brojem turista ostvaruje bolje rezultate.

Turistička destinacija Rovinj kvalitetnije upravlja intelektualnim kapitalom. Suradnja menadžmenta hotelskoga poduzeća s lokalnom upravom i lokalnim stanovništvom daleko je ispred nego li suradnja u destinaciji Poreč. Jedan od osnovnih razloga je što u destinaciji Rovinj hotelskim smještajem i kampovima upravlja jedno dioničko društvo, dok su u destinaciji Poreč koncentrirana dva konkurentna dionička društva. U proteklih osam godina od kad je osnovana „Zaklada Adris“²⁵⁶, destinacija Rovinj, putem Adris grupe postaje prepoznatljiva i po financiranju znanstvenih projekata putem kojih se stvaraju preduvjeti da se svjetska iskustva primjene u domaćoj znanstvenoj praksi, promiče se kultura izvrsnosti i znanja, a za koje je unutar devet donacijskih ciklusa donirano više od 33.000.000 kuna. Prostora za upravljanje intelektualnim kapitalom ima u obje destinacije, ali treba istaknuti da je destinacija Rovinj u velikoj prednosti.

Prema empirijskom istraživanju autora, temeljenom na anketnom upitniku i obavljenim intervjuima, stav ispitanika je da menadžment destinacije Rovinj kvalitetnije upravlja destinacijom nego li to čini menadžment destinacije Poreč (vidi tablicu 16).

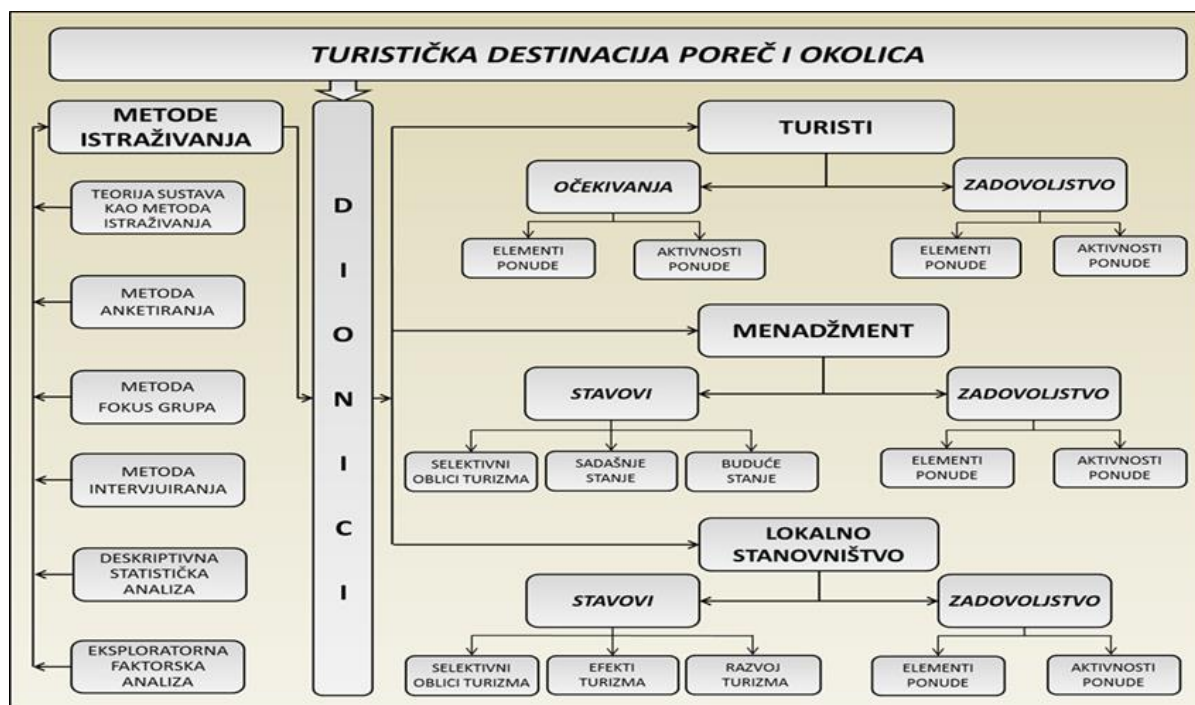
²⁵⁵ Svjetski časopis „Conde Nast Traveller“ u svojoj „Gold List 2016.“ proglašio je „Mulini Beach bar“, na istoimenoj plaži, jednim od osam najboljih svjetskih klubova na plaži: <http://www.cntraveller.com/awards/the-gold-list/best-beach-clubs-and-bars-in-the-world-2016/page/mulini-beach-bar,-rovinj,-croatia> (preuzeto 19. ožujka 2016.). Prema podacima Adris grupe, investicija u uređenje plaže 2014. godine iznosila je 25.000.000 kuna.

²⁵⁶ Prema podacima prikupljenim od Adris grupe.

4.1.3.6. Qualitest analiza turističke destinacije Poreč (rezultati empirijskoga istraživanja)

Shodno metodologiji analize sadašnjega stanja (vidi podpoglavlje 1.2.1.), qualitest analiza u uvjetima dinamike turističkoga tržišta predstavlja važan izvor informacija za koncepciju i strategiju razvoja.

U qualitest analizi turističke destinacije Poreč i okolice, s obzirom na vrstu proučavanih podataka, koristila se metoda empirizma i teorijska metoda kao temeljne metode istraživanja. Teorijskom metodom korištenom za potrebe qualitest analize obuhvaćena je analiza potencijalnih varijabli potrebnih za provođenje empirijskog istraživanja. Empirijskom metodom istražene su pojave i činjenice temeljene na provođenju primarnog istraživanja mjerenjem očekivanja, zadovoljstva i stavova o teorijski definiranim varijablama za dionike turističke destinacije Poreč i okolice (vidi sliku 8).



Slika 8: Prikaz obavljenih kvalitativnih i kvantitativnih istraživanja u turističkoj destinaciji Poreč

Izvor: Prijedlog autora.

Sa stajališta turista istražena su očekivanja i zadovoljstvo elementima i aktivnostima ponude u Poreču i okolici, dok je sa stajališta menadžmenta i lokalnoga stanovništva istraženo njihovo zadovoljstvo elementima i aktivnostima ponude u promatranoj destinaciji. Osim zadovoljstva elementima i aktivnostima ponude, istraženi su stavovi menadžmenta o sadašnjem stanju destinacije te važnosti pojedinih selektivnih oblika turizma za razvoj destinacije te stavovi o održivom razvoju turističke destinacije. Kvalitativno prikupljanje informacija od strane lokalnoga stanovništva rezultiralo je njihovim stavovima o efektima i razvoju turizma u promatranoj destinaciji te važnosti razvoja selektivnih oblika turizma. Istraživanje na razini turističke destinacije Poreč kao kompleksnoga sustava s mnogim međusobno povezanim elementima unutar i izvan razine sustava zahtijevalo je korištenje

teorije sustava kao metode istraživanja, metodu anketiranja, metodu fokus grupe, metodu intervjua, deskriptivnu statističku analizu te eksploratornu faktorsku analizu.

Istraživanje za potrebe kvaliteta provedeno je na području Poreča, kako je i prezentirano u uvodu 4. poglavlja.

Terensko je istraživanje, s obzirom na opseg te veliki prostorni obuhvat, provedeno u dvije faze. Prva faza obuhvaćala je anketiranje turista i lokalnoga stanovništva u razdoblju od prosinca 2013. do prosinca 2014. godine. Druga faza obuhvaćala je prikupljanje podataka od strane menadžmenta temeljem anketiranja, intervjuiranja i provođenja fokus grupa u 2014. i 2015. godini.

U istraživanju se koristio stratificirani slučajni uzorak. Uzorak turista obuhvaća turiste koji su u vrijeme provođenja ankete boravili na definiranom području istraživanja, a stratifikacija je provedena prema turističkim zajednicama (Poreč, Funtana, Tar–Vabriga, Kaštelir–Labinci, Višnjan i Vižinada), hotelima, apartmanima, kampovima i marinama. Osnova za izbor uzorka je broj dolaska turista na promatranom području na temelju izvještaja turističkih zajednica. Veličina uzorka iznosi 0,143 % od ukupnog dolaska turista na promatrano područje, čime je osigurana reprezentativnost rezultata²⁵⁷.

Prikupljanje podataka obavljeno je metodom osobnog intervjuiranja i metodom samopopunjavanja anketnog upitnika. Uzorak turista proporcionalno je raspoređen po vrstama objekata za smještaj i zemljama porijekla turista u odnosu na udio u ukupnom broju turista. Na taj način osiguran je minimalan broj ispitanika po pojedinom stratumu. Metodom osobnog intervjuiranja prikupljeno je 458 anketa. Na kongresu je prikupljeno 18 anketa, 46 % od distribuiranih anketa na kongresu. U privatnom smještaju prikupljeno je 112 anketa, što čini 87 % od broja distribuiranih anketa u privatnom smještaju. U kampovima je prikupljeno 457 anketa odnosno 98 % od ukupno distribuiranih anketa u kampovima, a u marinama 21 anketa ili 71 % od ukupno distribuiranih anketa u marinama, dok je 106 anketa prikupljeno provođenjem anketiranja u restoranima. Ukupno su prikupljene 1172 ankete, odnosno obuhvaćen je uzorak od 1172 turista.

Istraživanje stavova lokalnoga stanovništva provedeno je također na osnovu stratificiranog slučajnog uzorka temeljem broja stanovnika iznad 18 godina²⁵⁸. Uzorak je obuhvatio lokalno stanovništvo naseljeno na promatranom području. S obzirom da je udio broja stanovnika unutar područja turističkih zajednica neravnomjerno raspoređen u odnosu na ukupan broj stanovnika, u Poreču je obuhvaćeno 382 ispitanika (2,684 % populacije iznad 18 godina), u Taru – Vabrigi 24 ispitanika (1,410 % populacije iznad 18 godina), na području Funtane 12 ispitanika (1,531 % populacije iznad 18 godina), na području turističke zajednice Kaštelir – Labinci 45 ispitanika (3,629 % populacije iznad 18 godina), na području Višnjana 67 ispitanika (3,452 % populacije iznad 18 godina) te na području Vižinade 38 ispitanika (3,858 % populacije iznad 18 godina). Ukupno je obuhvaćeno 568 ispitanika odnosno 2,719 % populacije iznad 18 godina na promatranom području svih šest turističkih zajednica.

²⁵⁷ Ocjena reprezentativnosti određena je na primjeru istraživanja „Turistička regionalizacija u globalnim procesima – ocjena turističke ponude Kvarnera“ koje je proveo Fakultet za turistički i hotelski menadžment, a u kojem veličina uzorka obuhvaća 0,1 % ukupnog dolaska turista u turističku destinaciju, cfr: „Ocjena turističke ponude Kvarnera“, *Tourism and Hospitality Management*, Vol.13., No.1., 2007., str. 7.

²⁵⁸ Podaci prema: *Popis stanovništva, kućanstva i stanova 2011. Stanovništvo prema spolu i starosti*, Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske Statistička izvješća, Zagreb, 2013.

Uzorak je prostorno dobro distribuiran te su dobiveni rezultati signifikantni i važeći za usporedbu s rezultatima dobivenim ispitivanjem turista i menadžmenta.

Istraživanje stavova turističkoga menadžmenta putem anketa obuhvatilo je 41 ispitanika u okvirima promatranog područja, što se smatra dovoljno velikim²⁵⁹. Uz metodu anketiranja, u okvirima turističkoga menadžmenta obavljene su i metode intervjuiranja i fokus grupa. Ukupno je provedeno 17 intervjua i jedan intervju s fokus grupom (vidi prilog 4. Intervju i fokus grupa). Pojedinačni intervjui trajali su od 45 do 80 minuta, a obavljani su u razdoblju od 12. siječnja 2015. do 10. prosinca 2015. Metoda fokus grupe trajala je 110 minuta. Fokus grupa sastojala se od četiri ispitanika²⁶⁰ i obavljena je 14. siječnja 2015. U strukturi ispitanika fokus grupe, dva ispitanika obavljaju poslove vezane uz marketing, a dva su ispitanika zaposleni u prodaji. Na taj način je zadovoljen uvjet homogenosti fokus grupe²⁶¹ u cilju iznošenja stavova i ideja ispitanika koji se međusobno razumiju i uvažavaju.

Polazišta definiranja konkurentnosti i razvoja turističke destinacije temelje se, prema Hassanu²⁶², na istraživanjima i analizi destinacijskih varijabli promatranih od strane svih dionika turističke destinacije. U tom smislu u dosadašnjim istraživanjima razlikujemo konceptualna i empirijska istraživanja. Konceptualnim istraživanjima, kao temelj za obavljanje empirijskih istraživanja, bavili su se Ritchie i Crouch²⁶³, Dwyer i Kim²⁶⁴, Kozak i Rimmington²⁶⁵, Mihalič²⁶⁶, Mazanec, Wöber i Zins²⁶⁷ te od domaćih autora Kušen²⁶⁸, Kunst²⁶⁹, Tomljenović, Boranić Živoder i Marušić²⁷⁰. U svojim su radovima istaknuli ključne varijable za mjerenje očekivanja i zadovoljstva turista te u konačnici mjerenja uspjeha

²⁵⁹ Ocjena reprezentativnosti određena je na primjeru istraživanja „Turistička regionalizacija u globalnim procesima – ocjena turističke ponude Kvarnera“ koje je proveo Fakultet za turistički i hotelski menadžment u kojem veličina uzorka npr. u Opatiji iznosi 12 ispitanika, Rijeka 8 ispitanika, Lovran 21 ispitanik, Baška 12 ispitanika, Rab 5 ispitanika, Selce 7 ispitanika, Ičići 5 ispitanika..., cfr: „Ocjena turističke ponude Kvarnera“, *Tourism and Hospitality Management*, Vol. 13., No. 1., 2007., str. 9.

²⁶⁰ S obzirom na predmet istraživanja, smatra se da je broj ispitanika unutar focus grupe zadovoljavajući, prema: Cleary, M., Horsfall, J., Hayter, M: Data collection and sampling in qualitative research: does size matter?, *JAN*, Vol. 70., Issue 3., 2014., str. 473-475.

²⁶¹ Cfr.:Hennink, M. M.: *Understanding Focus Group Discussions, Understanding Qualitative Research*, Oxford University Press, Oxford, 2014., str. 2.; Braun, V., Clarke, V.: *Successful Qualitative Research*, Sage, London, 2013. str. 124.

²⁶² Hassan, S. S: Determinants of Market Competitiveness in an Environmentally Sustainable Tourism Industry, *Journal of Travel Research*, Vol. 38., No.3., 2000., str. 239-245.

²⁶³ Ritchie, J. R. B., Crouch, G. I.: The competitive destination: A sustainability perspective, *Tourism Management*, Vol. 21., Issue 1., 2000., str. 1-7; Crouch, G. I.: Modelling destination competitiveness: a survey and analysis of the impact of competitiveness, CRC for Sustainable Tourism, Pty Ltd., Queensland, 2007.

²⁶⁴ Dwyer, L., Kim, C.: Destination Competitiveness: Determinants and Indicators, *Curent Issues in Tourism*, Vol. 6., Issue 5., 2003., str. 369-414.

²⁶⁵ Kozak, M., Rimmington, M.: Measuring tourist destination competitiveness: conceptual considerations and empirical findings, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 18., Issue 3., 1999., str. 273-283.

²⁶⁶ Mihalič, T.: Environmental management of a tourist destination, A factor of tourism Competitiveness, *Tourism Management*, Vol. 21., 2000., str. 65-78.

²⁶⁷ Mazanec, J. A., Wöber, K., Zins, A. H.: Tourism Destination Competitiveness: From Definiton to Explanation?, *Journal of Travel Research*, Vol.46, 2007., str. 86-95.

²⁶⁸ Kušen, E.: *Turistička atrakcijska osnova*, Znanstvena edicija Instituta za turizam, Zagreb, 2002.

²⁶⁹ Kunst, I.: Ocjena konkurentnosti turističke destinacije – specifičnosti i ograničenja, *Acta Turistica*, Vol. 21., No. 2., 2009., str. 123-250.

²⁷⁰ Tomljenović, R., Boranić Živoder S., Marušić, Z.: Podrška interesnih skupina razvoju turizma, *Acta Turistica*, Vol. 25., No. 1., 2013., str. 73-102.

turističke destinacije. Korištena su i istraživanja sljedećih autora: Bimonte, Punzo²⁷¹, Brezovec, Sedmak, Vodeb²⁷², Noonkoo, Ramkissoon²⁷³, Pavia, Stipanović, Floričić²⁷⁴, Pavia, Stipanović, Mrnjavac²⁷⁵, Puh²⁷⁶, Stipanović²⁷⁷, Stipanović, Rudan²⁷⁸, Vodeb, Medarić²⁷⁹. Temeljem istraženih konceptijskih i empirijskih istraživanja sastavljen je upitnik te pitanja za intervju i fokus grupe kojim se istražuju očekivanja, zadovoljstvo te stavovi dionika u turističkoj destinaciji Poreč. Anketni upitnik ocjenjivao se intervalnom Likertovom skalom sa sedam ponuđenih ocjena u kojoj su krajnje mjere za mjerenje očekivanja ponuđene kao „izrazito niska očekivanja“ (1) – „izrazito visoka očekivanja“ (7), dok su mjere za mjerenje zadovoljstva ponuđene kao „izrazito nezadovoljan“ (1) – „izrazito zadovoljan“ (7)²⁸⁰. Za obradu podataka korištena su tri softvera. Upitnik je obrađen uz pomoć Microsoft Excel 2010 i Statistical Package for Social Science SPSS 20., a za obradu intervjua i fokus grupa korišten je software ATLAS.ti. U nastavku elaboriraju se rezultati provedenog istraživanja.

U okviru provedene kvalitest analize u nastavku se elaboriraju: A) motivi dolaska turista, izvori informacija, utjecaj na izbor smještaja i prosječna dnevna potrošnja turista, B) analiza stavova turista, menadžmenta i lokalnoga stanovništva o aktivnostima i elementima ponude u turističkoj destinaciji, C) analiza stavova menadžmenta o turističkoj destinaciji i destinacijskom menadžmentu, D) analiza stavova lokalnoga stanovništva o turističkoj destinaciji i destinacijskom menadžmentu te E) analiza stavova ispitanika o održivom razvoju.

²⁷¹ Bimonte, S., Punzo, L. F.: Tourism, Residents' Attitudes and Perceived Carrying Capacity with an Experimental Study in Five Tuscan Destinations, *International Journal of Sustainable Development*, Vol. 14. No. 3-4., 2011., str. 242-261.

²⁷² Brezovec, A., Sedmak, G., Vodeb, K.: *Srce Istre, Kulturna dediščina skozi oči turistične javnosti*, Založba Annales, Koper, 2007.

²⁷³ Nunkoo, R., Ramkissoon, H.: Small island urban tourism: A residents' perspective, *Current Issues in Tourism*, Vol. 13., No. 1., 2010., str. 37-60.

²⁷⁴ Pavia, N., Stipanović, C., Floričić, T.: Sustainable development in increasing the competitiveness of hotel offer – case study Istra country, *2nd International Scientific Conference Tourism in Southern and Eastern Europe*, Opatija, 2013., str. 279-293.

²⁷⁵ Pavia, N., Stipanović, C., Mrnjavac, E.: Innovation of business culture with the aim of developing Croatian tourism, *Management, izobraževanje in turizem – družbena odgovornost za trajnostni razvoj*, Fakulteta za turistične študije Portorož, Univerza na Primorskem, Portorož, 2010., str. 1602-1608.

²⁷⁶ Puh, B.: Destination Image and Tourism Satisfaction: The Case of a Mediterranean Destination, *Mediterranean Journal of Social Science*, Vol. 5., No. 13., 2014., str. 538-544.

²⁷⁷ Stipanović, C.: *Konceptija i strategija razvoja u turizmu – Sustav i poslovna politika*, Op.cit.; Stipanović, C.: *Poslovna inteligencija u turizmu*, Op.cit.

²⁷⁸ Stipanović, C., Rudan, E.: Development concept and strategy for creative tourism of the Kvarner destination, *Tourism and Hospitality Industry 2014. Congres Proceedings „Trends in Tourism and Hospitality Industry*, Opatija, 2014., str. 507- 517; Stipanović, C., Rudan, E.: Innovating the development concept to enhance the competitiveness of destination Kvarner, *Knowledge and business challenge of globalisation in 2013, 5th international scientific conference*; Celje, 2013., str. 340-348.

²⁷⁹ Vodeb, K., Medarić, Z.: Local Community Perceptions of Tourism Impacts on The Slovenian Coast, *Academica Turistica*, Year 6., Issue 1., 2013., str. 49-60.

²⁸⁰ Autor se odlučio za širu ljestvicu ocjenjivanja, s obzirom da su preporuke da šira ljestvica daje bolji raspon za ocjenjivanje, cfr: Ritchie, B. W., Mules, T., Uzabeaga, S.: Visitor Attraction Satisfacton Benchmarking Project, CRC for Sustainable Tourism, Queensland, 2008., str. ix.; „Ocjena turističke ponude Kvarnera“, *Tourism and Hospitality Management*, Vol.13., No.1., 2007.

A) Motivi dolaska turista, izvori informacija, utjecaj na izbor smještaja i prosječna dnevna potrošnja turista

Temeljem obavljenog anketnog istraživanja (vidi tablicu 54 u prilogu) osnovni motiv dolaska turista u destinaciju je sunce i more, nakon kojeg su to zabava, kultura i događaji. Na trećem mjestu kao motiv dolaska je sport i rekreacija. Gastronomija je četvrti po redu motiv temeljem kojeg turisti izabiru destinaciju Poreč za odmor. Sljedeći motiv je blizina i dostupnost destinacije, a nakon toga su zdravstveni i wellness sadržaji, hobi i edukacija. Na posljednjem mjestu je posao i kongresi kao motiv dolaska turista.

Osnovni izvor informacija o Poreču kao destinaciji, prema anketi (tablica 52 u prilogu), je prijašnji boravak turista, a zatim slijede preporuke prijatelja i rodbine. Na trećem mjestu je internet, iza kojeg su mediji kao izvori informacija. Preporuke turističke agencije su na posljednjem mjestu. Ispitanici (tablica 53 u prilogu) navode svoj prijašnji boravak kao osnovni element koji je utjecao na izbor smještaja. Odnos cijene i kvalitete je na drugom mjestu, iz kojeg slijede preporuke prijatelja i rodbine. Na četvrtom mjestu su informacije s interneta. Promotivne aktivnosti smještajnih objekata su na petom mjestu, iza kojih slijede preporuke turističke agencije i image. Prosječna dnevna potrošnja turista po osobi (tablica 51 u prilogu), bez troškova smještaja i polu/pansiona za 57,42 % ispitanika iznosi 26 do 30 EUR, 24,4 % ispitanika dnevno potroši u rasponu od 16 do 25 EUR. Više od 30 EUR potroši 15,53 % ispitanika. Vezano uz strukturu potrošnje, ispitanici najviše troše na prehranu 55,61 %, na piće 21,52 %. Na zabavu i kulturu utroše 10,45 %, iza čega slijedi potrošnja na sportske aktivnosti 7,04 %, izlete 4,28 % te suvenire 0,84 %.

B) Analiza stavova turista, menadžmenta i lokalnoga stanovništva o aktivnostima i elementima ponude u turističkoj destinaciji

Rezultati provedenog istraživanja metodom anketiranja turista prikazani su u tablici 14. S obzirom na ocjene njihovih očekivanja i zadovoljstva aktivnostima i elementima ponude u turističkoj destinaciji Poreč, obradom rezultata vidljivo je da je ukupno zadovoljstvo u odnosu na ukupno očekivanje slabije ocjenjeno, što pokazuje negativan rezultat jaza između očekivanja i zadovoljstva. U okviru aktivnosti ponude, zadovoljstvo u odnosu na očekivanja za sve aktivnosti, osim izleta, pokazuju negativan jaz. Zadovoljstvo elementima ponude u odnosu na očekivanja pozitivno je za nekoliko varijabli: stanje ekološke svijesti stanovnika i turističkih djelatnika, ekološka očuvanost prirode, osobna sigurnost, gostoljubivost, znanje stranih jezika, radno vrijeme objekata, parking, prometna dostupnost, dostupnost informacija te odnos cijene i kvalitete gastro ponude.

Tablica 14: Ocjena očekivanja i zadovoljstva aktivnostima i elementima ponude turističke destinacije Poreč sa stajališta turista

Varijable	OČEKIVANJA		ZADOVOLJSTVO		Jaz
	AS	SD	AS	SD	
AKTIVNOSTI PONUDE					
Kupanje i sunčanje.	6,773	0,731	6,757	0,766	-0,016
Prisustvovanje kulturno – zabavnim događajima.	6,761	0,746	6,738	0,792	-0,023

Varijable	OČEKIVANJA		ZADOVOLJSTVO		Jaz
	AS	SD	AS	SD	
Posjeta lokalnim restoranima i konobama.	6,753	0,781	6,729	0,807	-0,024
Šetnja prirodom.	6,747	0,793	6,648	0,942	-0,099
Obilazak zaštićenih područja, špilja, uvala i otočića.	6,739	0,808	6,719	0,845	-0,020
Obilazak povijesno arheoloških mjesta.	6,694	0,868	6,661	0,926	-0,033
Odlazak na izlete u okolicu.	6,683	0,889	6,752	0,766	0,069
Posjet tematskim parkovima.	6,671	0,908	6,619	0,995	-0,052
Prisustvovanje sportskim događajima.	6,662	0,920	6,630	0,979	-0,032
Najam (automobil, bicikl, plovila...).	6,659	0,939	6,608	1,015	-0,051
Sportovi i rekreacija na moru .	6,015	0,796	6,022	0,781	0,007
Sportovi i rekreacija na kopnu.	6,012	0,798	5,982	0,831	-0,030
Avanturističke aktivnosti (<i>off road</i> , surfanje...).	6,003	0,813	5,956	0,868	-0,047
<i>Fitness, wellness</i> i kozmetički tretmani.	5,990	0,831	5,965	0,849	-0,025
Edukativne aktivnosti (gastronomija, etno glazba...).	5,975	0,842	5,922	0,882	-0,053
Zdravstveni oporavak.	5,952	0,879	5,895	0,908	-0,057
<u>Prosječna ocjena za aktivnosti:</u>	<u>6,443</u>		<u>6,413</u>		<u>-0,030</u>
ELEMENTI PONUDE					
Ekološki odgovorni smještajni objekti.	6,728	0,771	6,582	1,077	-0,146
Čistoća mora.	6,710	0,753	6,628	0,909	-0,082
Stanje ekološke svijesti stanovnika i turističkih djelatnika.	6,710	0,844	6,772	0,729	0,062
Ekološka očuvanost prirode.	6,700	0,833	6,801	0,648	0,101
Klima.	6,699	0,814	6,679	0,822	-0,020
Uređenost mjesta.	6,689	0,869	6,559	1,077	-0,130
Uređenost i sadržaji na plaži.	5,852	0,770	5,621	1,087	-0,231
Ponuda za djecu.	5,842	0,796	5,712	0,901	-0,130
Nova iskustva i doživljaji.	5,831	0,794	5,767	0,860	-0,064
Pogodnost za provođenje obiteljskog odmora.	5,830	0,782	5,701	0,960	-0,129
Očuvanost tradicijskih značajki (narodni običaji, zanati...).	5,828	0,782	5,764	0,868	-0,064
Ponuda autohtonih suvenirna.	5,821	0,836	5,740	0,897	-0,081
Njegovanje i ponuda etno-kulturne tradicije.	5,814	0,837	5,708	0,982	-0,106
Osobna sigurnost.	5,784	0,861	5,871	0,729	0,087
Gostoljubivost lokalnoga stanovništva.	5,771	0,871	5,886	0,691	0,115
Gostoljubivost osoblja u turističkim objektima.	5,768	0,881	5,871	0,753	0,103
Znanje stranih jezika turističkih djelatnika.	5,762	0,899	5,847	0,807	0,085
Jedinstveni imidž turističke destinacije.	5,609	0,867	5,480	1,033	-0,129
Odnos cijene i kvalitete robe (namirnica) u trgovinama.	5,602	0,880	5,503	1,014	-0,099
Odnos cijene i kvalitete izleta.	5,573	0,926	5,472	1,057	-0,101
Odnos cijene i kvalitete sportskih usluga .	5,546	0,976	5,477	1,039	-0,069
Odnos cijene i kvalitete smještaja.	5,540	0,968	5,490	1,033	-0,050
Odnos cijene i kvalitete zabavnih sadržaja.	5,501	1,088	5,442	1,113	-0,059
Radno vrijeme uslužnih djelatnosti (trgovine, banke...).	4,947	0,754	5,004	0,720	0,057
Parking mjesta u destinaciji.	4,936	0,739	4,986	0,705	0,050
Radno vrijeme ugostiteljskih objekata.	4,927	0,791	4,989	0,739	0,062
Prometna dostupnost destinacije.	4,912	0,775	4,967	0,739	0,055
Dostupnost i kvaliteta turističkih informacija u destinaciji.	4,906	0,845	5,010	0,704	0,104
Odnos cijene i kvalitete gastronomske ponude.	4,889	0,705	5,491	1,022	0,602
Nautički turizam.	2,055	0,897	1,917	0,617	-0,138
Casino ponuda.	2,051	0,863	1,910	0,601	-0,141
Ekskluzivna kupnja (modne marke...).	2,004	0,667	1,999	0,703	-0,005
Golf ponuda.	1,926	0,555	1,872	0,509	-0,054
<u>Prosječna ocjena za elemente:</u>	<u>5,305</u>		<u>5,288</u>		<u>-0,017</u>

Napomena: AS – aritmetička sredina, SD – standardna devijacija; ljestvica ocjenjivanja obuhvaća ocjene od 1 – izrazito nezadovoljan do 7 – izrazito zadovoljan.

Izvor: Istraživanje autora.

U tablici 15 prikazane su komparativne ocjene za sve ispitanike: turiste, menadžment i lokalno stanovništvo vezane uz zadovoljstvo aktivnostima i elementima ponude. Rezultati pokazuju, vezano uz aktivnosti u destinaciji Poreč, da su turisti najvećom ocjenom ocijenili aktivnost kupanje i sunčanje, što su ujedno i rangirali kao najvažniji motiv dolaska u destinaciju (vidi prilog 1., tablicu 54). Isto misli menadžment i lokalno stanovništvo. Ostale aktivnosti turisti su ocijenili također visokim ocjenama, iznad 5,895. Valja istaknuti da su očekivanja turista vezana uz aktivnosti i uz elemente ponude nešto veća nego li je zadovoljstvo tijekom boravka u destinaciji.

Menadžment turističke destinacije iznimno je kritičan prema aktivnostima u destinaciji. Ispitanici su najniže ocjene pridružili aktivnostima vezanim uz prisustvovanje sportskim događajima, obilaske povijesno arheoloških mjesta, zaštićenih područja, edukativne aktivnosti itd. Ocjene menadžmenta su u odnosu na ocjene turista za dvije do tri ocjene niže. Prema obavljenim intervjuima i rezultatima fokus grupe (vidi prilog 4.: intervju i fokus grupa) menadžment smatra da ima iznimno velikog prostora da se sve te aktivnosti podignu na veću razinu.

Stavovi lokalnoga stanovništva neznatno se razlikuju od stavova turista. Najveće pozitivno odstupanje u stavovima lokalnoga stanovništva u odnosu na stavove turista je u segmentu sportova i rekreacija na moru i kopnu, *wellness* i kozmetičkim tretmanima te zdravstvenom oporavku.

Vezano uz elemente ponude, turisti su najbolje ocijenili ekološku očuvanost prirode, ekološku svijest stanovništva, klimu, čistoću mora, ekološki odgovorne objekte i uređenost mjesta, dok su ocjene menadžmenta za ove elemente su niži, za razliku od ocjena lokalnoga stanovništva čiji su stavovi gotovo identični ocjenama turista. Elementi koje su turisti najniže ocijenili su radno vrijeme ugostiteljski objekata i uslužnih djelatnosti, parking mjesta, prometna dostupnost, ekskluzivnu kupnju, nautički turizam, *casino* i golf ponudu, s čime se slaže menadžment i lokalno stanovništvo, izuzev nautičkog turizma koji su ocijenili znatno višim ocjenama.

Tablica 15: Ocjena zadovoljstva elementima i aktivnostima ponude turističke destinacije Poreč sa stajališta turista, menadžmenta i lokalnoga stanovništva

ELEMENTI I AKTIVNOSTI PONUDE U TURISTIČKOJ DESTINACIJI POREČ	TURISTI	MENADŽMENT	LOKALNO STANOVNIŠTVO	RAZLIKE U STAVOVIMA	
				MENADŽMENT / TURISTI	LAKOALNO STANOVNIŠTVO / TURISTI
AKTIVNOSTI PONUDE					
Kupanje i sunčanje.	6,757	6,195	6,764	-0,562	0,007
Odlazak na izlete u okolicu.	6,752	5,220	6,720	-1,532	-0,032
Prisustvovanje kulturno-zabavnim događajima (noćni klubovi, festivali, koncerti...).	6,738	5,854	6,729	-0,884	-0,009
Posjeta lokalnim restoranima i konobama (vinske ceste, ceste maslinovog ulja...).	6,729	4,585	6,727	-2,144	-0,002

ELEMENTI I AKTIVNOSTI PONUDE U TURISTIČKOJ DESTINACIJI POREČ	TURISTI	MENADŽMENT	LOKALNO STANOVNIŠTVO	RAZLIKE U STAVOVIMA	
				MENADŽMENT / TURISTI	LAKOALNO STANOVNIŠTVO / TURISTI
Obilazak zaštićenih područja, špilja, uvala i otočića.	6,719	3,878	6,658	-2,841	-0,061
Obilazak povijesno arheoloških mjesta.	6,661	3,875	6,715	-2,786	0,054
Šetnja prirodom.	6,648	3,976	5,805	-2,672	-0,843
Prisustvovanje sportskim događajima.	6,630	3,800	5,768	-2,830	-0,862
Posjet tematskim parkovima.	6,619	4,073	5,796	-2,546	-0,823
Najam (automobil, bicikl, plovila...).	6,608	5,122	6,667	-1,486	0,059
Sportovi i rekreacija na moru (plivanje, jedrenje, ronjenje...).	6,022	6,122	6,627	0,100	0,605
Sportovi i rekreacija na kopnu (hodanje, vožnja biciklom...).	5,982	6,049	6,588	0,067	0,606
<i>Fitness, wellness</i> i kozmetički tretmani.	5,965	4,634	6,562	-1,331	0,597
Avanturističke aktivnosti (<i>off road</i> , surfanje...).	5,956	4,512	5,732	-1,444	-0,224
Edukativne aktivnosti (gastronomija, etno glazba...).	5,922	2,561	6,370	-3,361	0,448
Zdravstveni oporavak.	5,895	4,146	6,447	-1,749	0,552
<i>Prosječna ocjena za aktivnosti ponude:</i>	<u>6,413</u>	<u>4,662</u>	<u>6,417</u>	<u>-1,750</u>	<u>0,005</u>

ELEMENTI PONUDE

Ekološka očuvanost prirode.	6,801	5,683	6,684	-1,118	-0,117
Stanje ekološke svijesti stanovnika i turističkih djelatnika.	6,772	3,875	6,692	-2,897	-0,080
Klima.	6,679	5,951	6,711	-0,728	0,032
Čistoća mora.	6,628	5,927	6,702	-0,701	0,074
Ekološki odgovorni smještajni objekti.	6,582	3,366	6,715	-3,216	0,133
Uređenost mjesta.	6,559	5,976	6,694	-0,583	0,135
Gostoljubivost lokalnoga stanovništva.	5,886	5,537	5,949	-0,349	0,063
Gostoljubivost osoblja u turističkim objektima / restoranima.	5,871	5,244	5,928	-0,627	0,057
Osobna sigurnost.	5,871	6,049	5,829	0,178	-0,042
Znanje stranih jezika turističkih djelatnika.	5,847	5,615	5,917	-0,232	0,070
Nova iskustva i doživljaji.	5,767	2,732	5,121	-3,035	-0,646
Očuvanost tradicijskih značajki (seoska gospodarstva, narodni običaji, stari zanati, legende...).	5,764	2,951	5,109	-2,813	-0,655
Ponuda autohtonih suvenira.	5,740	3,171	5,040	-2,569	-0,700
Ponuda za djecu.	5,712	5,000	5,884	-0,712	0,172
Njegovanje i ponuda etno-kulturne tradicije.	5,708	2,976	5,067	-2,732	-0,641
Pogodnost za provođenje obiteljskog odmora.	5,701	5,268	5,898	-0,433	0,197
Uređenost i sadržaji na plaži.	5,621	5,220	5,792	-0,401	0,171
Odnos cijene i kvalitete robe (namirnica) u trgovinama.	5,503	3,902	5,754	-1,601	0,251
Odnos cijene i kvalitete gastronomske ponude.	5,491	4,244	5,806	-1,247	0,315
Odnos cijene i kvalitete smještaja.	5,490	4,415	5,792	-1,075	0,302
Jedinstveni imidž turističke destinacije.	5,480	3,585	5,775	-1,895	0,295
Odnos cijene i kvalitete sportskih usluga.	5,477	4,475	5,792	-1,002	0,315
Odnos cijene i kvalitete izleta.	5,472	4,275	5,789	-1,197	0,317
Odnos cijene i kvalitete zabavnih sadržaja.	5,442	3,927	5,769	-1,515	0,327
Dostupnost i kvaliteta turističkih informacija u destinaciji.	5,010	3,829	5,836	-1,181	0,826
Radno vrijeme uslužnih djelatnosti (trgovine, banke...).	5,004	4,780	5,810	-0,224	0,806
Radno vrijeme ugostiteljskih objekata.	4,989	4,610	5,812	-0,379	0,823

ELEMENTI I AKTIVNOSTI PONUDE U TURISTIČKOJ DESTINACIJI POREČ	TURISTI	MENADŽMENT	LOKALNO STANOVNIŠTVO	RAZLIKE U STAVOVIMA	
				MENADŽMENT / TURISTI	LAKOALNO STANOVNIŠTVO / TURISTI
Parking mjesta u destinaciji.	4,986	5,122	5,820	0,136	0,834
Prometna dostupnost destinacije.	4,967	5,000	5,845	0,033	0,878
Ekskluzivna kupnja (modne marke...).	1,999	2,000	1,393	0,001	-0,606
Nautički turizam.	1,917	4,610	5,026	2,693	3,109
Casino ponuda.	1,910	2,375	1,356	0,465	-0,554
Golf ponuda.	1,872	1,950	1,303	0,078	-0,569
<i>Prosječna ocjena za elemente ponude:</i>	<u>5,288</u>	<u>4,353</u>	<u>5,467</u>	-0,936	<u>0,179</u>

Napomena: ljestvica ocjenjivanja obuhvaća ocjene od 1 – izrazito nezadovoljan do 7 – izrazito zadovoljan; aktivnosti i elementi ponude poredani su prema vrijednosti aritmetičke sredine promatrane sa stajališta turista
Izvor: Istraživanje autora.

Faktorska analiza pokazuje da su u okviru očekivanja turista najjače korelirane aktivnosti vezane uz sljedeće grupe (vidi tablicu 57 u prilogu): „*upoznavanje turističke destinacije*“, „*sport i rekreaciju te „opuštanje, događaje i gastronomiju*“. Najjaču korelaciju vezanu uz zadovoljstvo aktivnostima pokazuju (vidi tablicu 58 u prilogu): „*sport, rekreacija i edukacija*“, „*upoznavanje turističke destinacije*“, „*opuštanje, događaji i gastronomija*“. Vezano uz elemente ponude, u okviru očekivanja, faktorska analiza pokazuje da su najjače korelirane varijable kroz sljedeće faktore (vidi tablicu 59 u prilogu): „*odnos cijene i kvalitete*“, „*obiteljski odmor i tradicijske značajke*“, „*prostor i ekologija*“ te „*organiziranost u destinaciji*“. U okviru koncepta zadovoljstva, faktorska analiza pokazuje korelaciju elemenata ponude kroz sljedeće faktore (vidi tablicu 60 u prilogu): „*obiteljski odmor*“, „*nova iskustva i doživljaji*“, „*odnos cijene kvalitete i imidž*“, „*organiziranost u destinaciji*“, „*turističko osoblje i stanovništvo*“ te „*prostor i ekologija*“.

Rezultati faktorske analize važan su element prilikom inoviranja koncepcije razvoja za destinaciju Poreč, posebice u kreiranju strategije marketinga i strategije turističkoga proizvoda.

C) Analiza stavova menadžmenta o turističkoj destinaciji i destinacijskom menadžmentu

Temeljem obavljenog anketnog istraživanja, intervjua (tablica 68 i slika 16 u prilogu) i intervjuiranja fokus grupe (slika 17 u prilogu), u nastavku se analiziraju stavovi menadžmenta.

U rasponu ocjena od 1 (potpuno se ne slažem) do 7 (potpuno se slažem) za sve varijable vezane uz stavove menadžmenta o sadašnjem stanju turističke destinacije i destinacijskom menadžmentu (tablica 16) prosječna ocjena izrazito niska i iznosi 2,92. Ispitanici smatraju da lokalna politika nema izrazito pozitivan utjecaj na razvoj turizma u destinaciji. Ispitanici smatraju da se destinacijski menadžment nedovoljno drži do načela održivog razvoja

destinacije, ne brine dovoljno o zaštiti okoliša, održavanju i isticanju identiteta lokalne zajednice... Prema anketi, destinacijski menadžment nema dovoljno jasno definiran sustav ciljeva razvoja, shodno čemu su nisko ocijenili i provođenje operacijskih strategija. Informacijska tehnologija je nedovoljno razvijena, a smatra se da nema dovoljno povjerenja među dionicima destinacije, slijedom čega u konačnici imaju stav da se Porečom kao destinacijom lošije upravlja nego li se upravlja u konkurentskoj destinaciji Rovinj.

Tablica 16: Stavovi menadžmenta o sadašnjem stanju turističke destinacije i destinacijskom menadžmentu u Poreču i okolici

Varijable	Mod	Aritmetička sredina	Standardna devijacija
Lokalna politika ima pozitivan utjecaj na razvoj turizma Poreča i okolice.	3	3,537	1,398
Turistička destinacija Poreč i okolica uspješno provodi financijsku strategiju.	3	3,268	1,342
Turistička destinacija Poreč i okolica uspješno provodi strategiju marketinga (strategija segmentacije tržišta, strategija pozicioniranja i strategija marketing mixa).	3	3,122	1,269
Informacijska tehnologija je dobro razvijena i povezuje sve sudionike / nositelje turističke ponude Poreča i okolice.	3	3,098	1,200
Između glavnih nositelja turističke ponude (turistička zajednica, hotelijeri, restorateri..) i ostalih sudionika u turizmu (lokalna uprava, komunalna poduzeća, poduzetnici, lokalno stanovništvo) postoji visoko povjerenje, kooperativnost i međusobna uključenost u razvojne planove turizma.	3	2,854	1,014
Turistička destinacija Poreč i okolica razvija konkurentan turistički proizvod.	2	2,829	1,321
Turistička destinacija Poreč i okolica uspješno implementira nove strateške trendove (benchmarking, poslovnu inteligenciju, CRM – saznanje o potrebama i ponašanju turista i prikupljanje informacija o njima).	3	2,829	1,070
Turistička destinacija Poreč i okolica se može pohvaliti kvalitetnom strukturom gostiju.	2	2,775	1,187
Turistička destinacija Poreč i okolica uspješno provodi strategiju istraživanja i razvoja (razvojno istraživačke aktivnosti i ulaganja u istraživanja u razvoj turističkoga proizvoda i usluga).	3	2,756	1,019
Turistička destinacija Poreč i okolica uspješno provodi strategiju ljudskih resursa (permanentno obrazovanje, planiranje kadrovske strukture...).	3	2,683	1,059
Turistička destinacija Poreč i okolica ima jasno definiran sustav ciljeva razvoja.	2	2,634	1,392
Porečom i okolicom kao turističkom destinacijom upravlja se kvalitetnije nego li u Rovinju kao konkurentskoj destinaciji.	3	2,293	1,146
<i>Prosječna ocjena:</i>		<u>2,921</u>	

Napomena: Stavovi ispitanika poredani su prema vrijednosti aritmetičke sredine (1 – potpuno se ne slažem, 7 – potpuno se slažem).

Izvor: Istraživanje autora.

Vezano uz kvalitativne promjene suvremenog turizma (tablica 17) na prvo mjesto rangiran je bijeg od masovnog prema selektivnim oblicima turizma, nakon kojeg su po važnosti ispitanici rangirali nove koncepte smještajne ponude temeljene na novom dizajnu i doživljajima. Velik značaj menadžment daje integraciji turista s lokalnim stanovništvom,

afirmaciji lokalne kulture i autohtonih sadržaja. Između najboljih pet rangiranih varijabli je i važnost osjećaja za očuvanje okoliša.

Tablica 17: Stavovi menadžmenta o kvalitativnim promjenama suvremenog turizma

Varijable	Mod	Aritmetička sredina	Standardna devijacija
Bijeg od masovnog turizma prema selektivnom turizmu.	1	3,220	2,613
Novi koncept smještajne ponude (razvoj novog dizajna temeljenog na doživljajima, smještajni objekti „s pričom“).	2	3,780	2,372
Integracija turista s lokalnim stanovništvom, afirmacija lokalne kulture i autohtonih sadržaja.	2	4,171	2,616
Postojanje različitih oblika ponude koji djeluju na iste ciljne segmente tržišta destinacije Poreč s okolicom i konkurentske destinacije.	4	4,707	2,768
Osjećaj za očuvanje okoliša, povratak prirodi.	4	4,854	2,435
Aktivni odmor umjesto pasivnog odmora.	8	5,512	2,399
Korištenje internetskih mreža umjesto turoperatora i putničkih agencija.	6	6,154	2,146
Smanjenje prosječnog trajanja odmora.	6	6,200	2,066
Sigurnost destinacije.	10	7,000	2,864
Niskotarifni zračni prijevoz umjesto kopnenog proizvoda.	9	7,878	2,204

Napomena: Ispitanici su rangirali varijable od 1 do 10, stavovi ispitanika poredani su prema vrijednosti aritmetičke sredine (rang ocjene 1 – najvažnije do 10 – najmanje važno).

Izvor: Istraživanje autora.

Vezano uz stavove menadžmenta o važnosti poticaja odrednica u procesu turističkoga razvoja (tablica 18), između osam ponuđenih varijabli, menadžment je na prva četiri mjesta uvrstio važnost poticaja: afirmacije kulture učenja i znanja, poduzetničkog menadžmenta (primjena novih i originalnih ideja...), upravljanja odnosima s turistima (CRM) i implementacije suvremenih informacijskih tehnologija, što govori u prilog da menadžment uviđa važnost znanja i intelektualnoga kapitala, ali tu važnost ne primjenjuje u praksi.

Tablica 18: Stavovi menadžmenta o važnosti poticanja odrednica / faktora u procesu turističkoga razvoja

Varijable	Mod	Aritmetička sredina	Standardna devijacija
Afirmacija kulture učenja i znanja (menadžment znanja).	2	3,026	2,084
Poduzetnički menadžment (primjena novih i originalnih ideja, poduzimanje aktivnosti i stvaranje fleksibilnosti na turističkom tržištu).	2	3,436	2,113
Upravljanje odnosima s turistima (CRM – Customer Relationship Mangement – saznanje o potrebama i ponašanju turista i prikupljanje informacija o njima).	4	3,615	1,858
Implementacija suvremenih informacijskih tehnologija (razvoj sustava internih informacija, prikupljanje informacija iz okoline, sustav istraživanja marketinga...).	2	3,675	2,269
Sustav kvalitete (IQM – Integralno upravljanje kvalitetom destinacije).	5	4,615	1,771
Poslovna inteligencija (istraživanje aktivnosti i planova konkurencije).	8	4,692	2,375
Joint marketing (povezivanje dionika u smislu kreiranja novog turističkoga proizvoda i imidža).	7	5,868	2,133
Benchmarking turističkoga poslovanja (uspoređivanje s najbližom konkurencijom).	7	6,077	1,628

Napomena: Ispitanici su rangirali varijable od 1 do 8, stavovi ispitanika poredani su prema vrijednosti aritmetičke sredine (rang ocjene 1 – najvažnije do 8 – najmanje važno).

Izvor: Istraživanje autora.

Od poslovnih problema koji uvjetuju nekonkurentnost turističkoga proizvoda destinacije Poreč (tablica 19), ispitanici su na prvo mjesto rangirali zastarjeli i neefikasni oblik upravljanja turističkom destinacijom i nepostojanje destinacijske menadžment organizacije, iza čega uviđaju nedostatak inovativnosti, vizionarstva i nove poslovne kulture menadžmenta te nepravovremeno reagiranje na tržišne promjene (rang od 2,195 do 3,244, pri čemu je 1 – najvažnije, a 7 – najmanje važno). Rangiranjem varijabli dokazuje se nedostatak znanja i nedovoljnog ulaganja u intelektualni kapital turističke destinacije Poreč.

Tablica 19: Stavovi menadžmenta o poslovnim problemima koji uvjetuju nekonkurentnost turističkoga proizvoda Poreča i okolice

Varijable	Mod	Aritmetička sredina	Standardna devijacija
Zastarjeli i neefikasni oblici upravljanja turističkom destinacijom (nepostojanje destinacijske menadžment organizacije).	1	2,195	1,418
Nedostatak inovativnosti i vizionarstva menadžmenta i nove poslovne kulture.	2	2,341	1,407
Nepravovremeno reagiranje na tržišne promjene (aktivnosti konkurencije i novi zahtjevi turista).	3	3,244	1,655
Nedostatak „know – howa“.	4	3,976	1,458
Kasno i nesistematsko dobivanje informacija o turističkom tržištu (nedovoljno istraživanje tržišta).	5	4,122	1,520
Administrativna, pravna, porezna ograničenja.	6	5,390	1,686
Financijska limitiranost.	6	5,927	1,349

Napomena: Ispitanici su rangirali varijable od 1 do 7, stavovi ispitanika poredani su prema vrijednosti aritmetičke sredine pridodanog ranga (rang ocjene 1 – najvažnije do 7 – najmanje važno).

Izvor: Istraživanje autora.

Ispitanici smatraju (vidi tablicu 62 u prilogu) da se od selektivnih oblika turizma, u destinaciji treba razvijati prvenstveno sportsko-rekreacijski turizam, iza kojeg su rangirali kamping turizam, zatim turizam sunca i mora. Na četvrtom mjestu je eno-gastronomski turizam, iza kojeg slijedi kreativni i seoski turizam.

D) Analiza stavova lokalnoga stanovništva o turističkoj destinaciji i destinacijskom menadžmentu

Temeljem anketnog istraživanja u nastavku se analiziraju stavovi lokalnoga stanovništva vezani uz efekte turizma, razvoj turističke destinacije i stavovi o destinacijskom menadžmentu.

Ispitanici smatraju (tablica 20) da su efekti turizma pozitivni, što pokazuju visoke ocjene slaganja u rasponu od 6,535 do 6,683 (pri čemu ocjena 1 označava potpuno neslaganje, a 7 potpuno slaganje s ponuđenom varijablom).

Tablica 20: Stavovi lokalnoga stanovništva o efektima turizma na području turističke destinacije Poreč

Varijable	Mod	Aritmetička sredina	Standardna devijacija
EFEKTI TURIZMA			
Turizam je osnovni pokretač razvoja Poreča i okolice.	7	6,683	0,686

Turizam potiče razvoj drugih sektora.	7	6,669	0,669
Turizam omogućuje bolji životni standard.	7	6,660	0,709
Turizam stvara nova radna mjesta za lokalno stanovništvo.	7	6,634	0,779
Prisutnost turista tijekom cijele godine ne bi mi smetala.	7	6,606	0,906
Turizam je jedina konkurentna prednost Poreča i okolice.	7	6,595	0,921
Turizam unaprjeđuje kulturni i zabavni život.	7	6,588	0,925
Turizam doprinosi valorizaciji održive kulturno-povijesne, tradicijske i prirodne baštine.	7	6,549	0,984
Turizam pozitivno utječe na uređenost cesta, parkova i vlastitih okućnica.	7	6,535	1,002

Napomena: Ocjenjivanje temeljem Likertove skale (u rasponu od 1 – potpuno se ne slažem do 7 – potpuno se slažem).

Izvor: Istraživanje autora.

Suprotno pozitivno ocijenjenim efektima turizma, lokalno stanovništvo nije zadovoljno razvojem turizma na području Poreča (tablica 21). Ocjene su izrazito niske, u rasponu od 2,164 do 4,873 (pri čemu 1 označava potpuno neslaganje, a 7 potpuno slaganje s predloženom varijablom). Stanovništvo smatra da destinacijski menadžment nedovoljno potiče edukaciju vezanu uz poboljšanje turističke ponude i mogućnostima poduzetničkih aktivnosti u turizmu. Ispitanici nisu uključeni u razvojne planove destinacije i nisu upoznati s istima. Smatraju da u posljednje tri godine nije učinjen značajan napredak u razvoju destinacije te da se nedovoljno uspješno promovira destinacija na turističkom tržištu potražnje. Nakon svega, pozitivan je stav lokalnoga stanovništva da su zainteresirani za sudjelovanje u razvojnim planovima destinacije.

Tablica 21: Stavovi lokalnoga stanovništva o razvoju turizma na području turističke destinacije Poreč i okolice

Varijable	Mod	Aritmetička sredina	Standardna devijacija
RAZVOJ TURIZMA			
Nositelji razvoja turizma Poreča i okolice organiziraju i potiču edukacije za lokalno stanovništvo u cilju poboljšanja turističke ponude.	2	2,164	0,614
Kontinuirano me se obavještava o mogućnostima poduzetničkih aktivnosti u turizmu.	2	2,178	0,663
Uključen/a sam u razvojne planove turizma Poreča i okolice.	3	2,910	0,685
Upoznat/a sam s razvojnim planovima Poreča i okolice.	3	2,986	0,763
Porečom i okolicom kao turističkom destinacijom upravlja se kvalitetnije nego li u Rovinju kao konkurentnoj destinaciji.	3	3,090	0,675
Zadovoljan/a sam s planovima razvoja turizma Poreča i okolice.	3	3,104	0,621
U posljednje tri godine učinjen je veliki napredak u razvoju Poreča i okolice kao turističke destinacije.	3	3,109	0,658
Turistička zajednica Poreča na Europskom turističkom tržištu uspješno promovira Poreč kao turističku destinaciju.	3	3,204	0,749
Poreč i okolica se može pohvaliti kvalitetnom strukturom gostiju.	3	3,224	0,811
Prostorno planiranje i razvoj podržava interese samo pojedinaca.	5	4,873	0,83
Zainteresiran/a sam za sudjelovanje u razvojnim planovima Poreča i okolice.	7	6,165	0,855

Napomena: Ocjenjivanje temeljem Likertove skale (u rasponu od 1 – potpuno se ne slažem do 7 – potpuno se slažem).

Izvor: Istraživanje autora.

Ispitanici smatraju da se uz turizam temeljen na ljetnom odmoru treba razvijati i sportsko-rekreacijski turizam, eno-gastronomski turizam, događajni, kamping turizam i eko-turizam (vidi tablicu 64 u prilogu).

Temeljem izrađene faktorske analize (tablica 65 u prilogu), najznačajniju korelaciju, s aspekta lokalnoga stanovništva, pokazale su varijable vezane uz prvi faktor nazvan „*opuštanje i gastronomija*“ u kojem lokalno stanovništvo smatra visoku povezanost kulturno-zabavnih događaja, restorana, obilaske, izlete, najam opreme te kupanje i sunčanje. Zadovoljstvo ovim aktivnostima ispitanici su ocijenili visokom prosječnom ocjenom 6,711 (na ljestvici od 1 – izrazito nezadovoljan do 7 – izrazito zadovoljan). Sljedeći važan faktor je „*upoznavanje turističke destinacije*“ kroz koji su visoko korelirane aktivnosti: šetnja prirodom, prisustvovanje sportskim događajima, posjet tematskim parkovima i avanturističke aktivnosti.

Vezano uz elemente ponude (tablica 66 u prilogu), najjaču korelaciju imaju varijable: radno vrijeme, uređenost i sadržaji na plaži, osobna sigurnost, parking mjesta, dostupnost i kvaliteta informacija, prometna dostupnost, odnos cijene i kvalitete namirnica i jedinstveni imidž koji su grupirani u 1. faktoru nazvanom „*organiziranost u destinaciji i imidž*“, a kojemu je dodijeljena prosječna ocjena 5,808 (na ljestvici od 1 – izrazito nezadovoljan do 7 – izrazito zadovoljan).

E) Analiza stavova ispitanika o održivom razvoju

U tablici 22 specificirani su stavovi ispitanika vezani uz održivi razvoj destinacije Poreč. Stav turista vezan uz zadovoljstvo navedenim elementima nešto je manji u odnosu na očekivanje turista prije dolaska u destinaciju. Najbolje je ocijenjena ekološka očuvanost prirode te stanje ekološke svijesti stanovnika i turističkih djelatnika. Svi elementi ocijenjeni su visokim ocjenama. U komparaciji s turistima, slične stavove ima i lokalno stanovništvo, čije se ocjene bitno ne razlikuju od turista.

Stav menadžmenta za iste elemente koje su ocjenjivali turisti i lokalno stanovništvo, bitno je drugačiji. Menadžment je kritičniji, stoga su i ocjene niže. Najbolje je ocijenjena uređenost mjesta, čistoća mora i ekološka očuvanost prirode. Stav menadžmenta uz ocjenu 3,875 (na ljestvici od 1 – potpuno se ne slažem do 7 – potpuno se slažem) pokazuje veoma nisku razinu stanja ekološke svijesti stanovnika i turističkih djelatnika. Shodno tome, menadžment smatra da smještajni objekti nisu dovoljno ekološki odgovorni, ocjenjujući svoje zadovoljstvo ocjenom 3,336 (na ljestvici od 1 – izrazito nezadovoljan do 7 – izrazito zadovoljan). Navedeni stav dokazan je i temeljem ocjene elementa „*turistička destinacija Poreč drži se načela održivog razvoja destinacije*“ kojeg su ocijenili također niskom ocjenom 3,293 (na ljestvici od 1 – potpuno se ne slažem do 7 – potpuno se slažem).

Tablica 22: Stavovi ispitanika o okolišu u destinaciji Poreč

ELEMENTI	TURISTI*		RAZLIKA U ODNOSU NA OČEKIVANJA	MENADŽMENT*	LOKALNO STANOVNIŠTVO*
	OČEKIVANJA	ZADOVOLJSTVO			
Ekološka očuvanost prirode.	6,700	6,801	0,101	5,683	6,684
Stanje ekološke svijesti stanovnika i turističkih djelatnika.	6,710	6,772	0,062	3,875	6,692
Čistoća mora.	6,710	6,628	-0,082	5,927	6,702
Ekološki odgovorni smještajni objekti.	6,728	6,582	-0,146	3,366	6,715
Uređenost mjesta.	6,689	6,559	-0,130	5,976	6,694
<i>Prosječna ocjena</i>	<i>6,707</i>	<i>6,668</i>	<i>-0,039</i>	<i>4,965</i>	<i>6,697</i>
LOKALNO STANOVNIŠTVO**					
U prvom planu su kratkoročni razvojni interesi nasuprot dugoročnim razvojnim interesima.					5,472
Lokalna uprava, turistička poduzeća, komunalna poduzeća i ostali sudionici poduzimaju aktivnosti glede očuvanja okoliša.					5,076
Između glavnih nositelja turističke ponude i ostalih sudionika u turizmu postoji visoko povjerenje, kooperativnost i međusobna uključenost u razvojne planove turizma.					4,864
Važnosti ekonomske održivosti (optimalnog upravljanja resursima na način da se njima mogu koristiti buduće generacije) je ispred važnosti ostvarenja profita od turizma.					4,822
Turizam negativno utječe na okoliš.					4,190
Turizam donosi loše plaćena radna mjesta.					4,162
Turizam Poreča i okolice u budućnosti će ugroziti kvalitetu života stanovnika.					4,158
Turizam negativno utječe na sigurnost lokalnoga stanovništva, remeti javni red i mir.					4,151
Kontinuirano me se obavještava o održivom razvoju turizma i važnosti očuvanja okoliša.					2,139
Turistička izgradnja – apartmanizacija (apartmani, turistička naselja...) narušuje izgled mjesta i okolice.					6,556
Poreč i okolica je kao destinacija ugrožen prekomjernom izgradnjom apartmana.					6,220
MENADŽMENT**					
Turistička destinacija Poreč i okolica drže se načela održivog razvoja destinacije (briga o zaštiti okoliša, održanje i isticanje identiteta lokalne zajednice, efikasno upravljanje resursima).					3,293

Napomene: *Ljestvica ocjenjivanja obuhvaća ocjene od 1 – izrazito nezadovoljan do 7 – izrazito zadovoljan.

**Ljestvica ocjenjivanja obuhvaća ocjene od 1 – potpuno se ne slažem do 7 – potpuno se slažem.

Izvor: Istraživanje autora.

Vezano uz stav lokalnoga stanovništva o održivom razvoju turizma, također su dane relativno niske ocjene vezane uz slaganje s danim varijablama, u rasponu od 4,151 do 5,472 (na ljestvici od 1 – potpuno se ne slažem do 7 – potpuno se slažem). Važno je zamijetiti da nema komunikacije s lokalnim stanovništvom vezano uz obavještavanje o održivom razvoju turizma i važnosti očuvanja okoliša (ocjena 2,139). Ispitanici su suglasni da apartmanizacija narušuje izgled mjesta te da je destinacija ugrožena prekomjernom izgradnjom apartmana.

Važnost očuvanja okoliša i značaj ekologije potvrđen je i primjenom faktorske analize koja je pokazala značajnu povezanost elemenata koje vezujemo uz ekologiju. Prema analizi, (vidi tablicu 66 u prilogu) visoka korelacija potvrđena je kroz drugi faktor nazvan „*prostor i ekologija*“ koji objedinjuje sljedeće elemente: čistoću mora, stanje ekološke svijesti stanovnika i turističkih djelatnika, ekološku očuvanost prirode, uređenost mjesta, klimu i ekološki odgovorne objekte. Navedeno je potvrđeno i kroz fokus grupu i intervju (vidi

tablicu 68 i slike 16 i 17 u prilogu) u kojima se ispitanici slažu o važnosti zaštite okoliša u destinaciji i destinaciju u budućnosti vide kao eko destinaciju s održivim turističkim proizvodom.

Qualitest analizom zaokružena je izrada situacijske analize turističke destinacije Poreč i prelazi se na izradu scenarij analize razvoja. Temelj za kreiranje scenarij analize razvoja turističke destinacije Poreč je teorijsko istraživanje prezentirano u 1., 2., i 3. poglavlju kao i rezultati terenskog istraživanja prezentiranog kroz situacijsku analizu ponude i potražnje u potpoglavlju 4.1.

4.2. Scenarij analiza razvoja turističke destinacije Poreč

Scenarij analiza razvoja turističke destinacije Poreč u osnovama prati smjernice postojećih razvojnih dokumenata na nacionalnoj, županijskoj i lokalnoj razini vezanih uz ovu destinaciju. Dokumenti su sljedeći: Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine²⁸¹, Strategija razvoja nautičkog turizma Republike Hrvatske za razdoblje 2009. – 2019.²⁸², Nacionalni program upravljanja i uređenja morskih plaža – akcijski plan²⁸³, Master plan turizma Istarske županije 2015. – 2025.²⁸⁴, Istarska kulturna strategija za razdoblje 2014. – 2020.²⁸⁵, Strategija gospodarskog razvoja grada Poreča/Parenzo za razdoblje od 2015. do 2020. godine²⁸⁶, Destinacijski marketing i management sustav za cluster Poreč²⁸⁷ i Zavičajni muzej Poreštine / Museo del territorio Parentino – Strateški plan razvoja 2013. – 2018.²⁸⁸

U okviru scenarij analize razvoja određuju se razvojni ciljevi turističke destinacije te se inoviraju operacijske strategije razvoja: strategija istraživanja i razvoja, strategija marketinga, strategija turističkoga proizvoda, strategije ljudskih resursa i financijska strategija.

4.2.1. Razvojni ciljevi turističke destinacije

Sukladno teorijskom djelu istraživanja u potpoglavlju 1.2.2. u okviru razvojnih ciljeva turističke destinacije kao najviša razina ciljeva u nastavku se određuje strateška nakana turističke destinacije Poreč kroz definiranje vizije i misije odnosno svrhe njezinog postojanja.

Vizija turističke destinacije Poreč mora odražavati sliku stanja turističke destinacije u budućnosti temeljene na resursima. Vizija treba biti nedvosmislena, jasna i motivirajuća kako

²⁸¹ *Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine*, Vlada Republike Hrvatske, Zagreb, 2013.

²⁸² *Strategija razvoja nautičkog turizma Republike Hrvatske za razdoblje 2009. – 2019.*, Ministarstvo mora, prometa i infrastrukture, Ministarstvo turizma, Zagreb, 2008.

²⁸³ *Nacionalni program upravljanja i uređenja morskih plaža - akcijski plan*, Ministarstvo turizma Republike Hrvatske, 2014.

²⁸⁴ *Master plan turizma Istarske županije 2015. – 2025.*, Turistička zajednica Istarske županije, Poreč, 2016.

²⁸⁵ *Istarska kulturna strategija za razdoblje 2014. – 2025.*, Istarska županija, Pula, 2014.

²⁸⁶ *Strategija gospodarskog razvoja grada Poreča-Parenzo za razdoblje od 2015. do 2020. godine*, Grad Poreč, 2015.

²⁸⁷ *Destinacijski marketing i management sustav za cluster Poreč*, Poreč, 2012.

²⁸⁸ *Zavičajni muzej Poreštine / Museo del territorio Parentino, Strateški plan razvoja 2013-2018.*, Poreč, 2013.

bi se kod dionika stvorila svijest o pravcu razvoja destinacije, a temeljem koje će vlastitim doprinosom sudjelovati u kreiranju integriranog turističkoga proizvoda.

Vizija turističke destinacije Poreč temelji se na tri odrednice: održivom razvoju, inovacijama i intelektualnom kapitalu i glasi: *Turistička destinacija Poreč je prepoznatljiva destinacija čiji se razvoj temelji na sinergiji mora i zaleđa kao i na implementiranju intelektualnoga kapitala u inoviranju održivog integralnoga turističkog proizvoda visoke kvalitete, nastalog sinergijom prirodnih resursa, kulturno povijesne baštine, lokalnoga poduzetništva i razvijenih obiteljskih gospodarstava zaleđa destinacije, kojim se zadovoljavaju suvremene potrebe turista i lokalnoga stanovništva.*

Misiju turističke destinacije, odnosno svrhu postojanja destinacije, definiramo sljedećom izjavom: *Turistička destinacija Poreč kreira jedinstveni inovativni turistički proizvod mora i zaleđa temeljen na izvrsnosti koji turistima pruža inovativni, nezaboravni i autentični doživljaj, a lokalno stanovništvo i turistički djelatnici turistima pružaju gostoprimstvo s osjećajima prijateljstva i dobrodošlice.*

Razvojni ciljevi dugoročno su orijentirani i moraju odgovarati na dinamiku turističkoga tržišta. Poštivajući kriterij SMART tehnike kao i kriterij višedimenzionalnosti i sveobuhvatnosti (prema istraživanju elaboriranom u 1.2.2.), definirani ciljevi odgovaraju na dinamiku i promjene turističkoga tržišta, doprinose razvoju turističke destinacije Poreč u budućnosti. Temeljem izazova koje pred menadžment postavlja turističko poslovanje sadašnjosti i budućnosti (poglavlje 2.), važnosti upravljanja znanjem kao pokretača kvalitativne preobrazbe turizma (poglavlje 3.) i situacijske analize (potpoglavlje 4.1.), određuju se sljedeći kvantitativni i kvalitativni razvojni ciljevi turističke destinacije Poreč:

A. Kvantitativni razvojni ciljevi:

A.1. Povećanje smještajnih jedinica.

A.2. Povećanje noćenja u objektima, bez kampova, po SGSR²⁸⁹ za razdoblje od 2015. do 2020. +9,58 %.

B. Kvalitativni razvojni ciljevi:

B.1. Inoviranje i diversifikacija turističkoga proizvoda u smjeru održivog razvoja destinacije.

B.2. Podizanje konkurentnosti.

B.3. Brendiranje turističke destinacije Poreč.

B.4. Formiranje Destinacijske akademije Poreč.

A.1. Uvažavajući koncept održivog razvoja, u destinaciji nema potrebe za izgradnjom većih smještajnih objekata. Kvantitativni razvojni cilj povećanja broja smještajnih jedinica odnosi se na izgradnju nekoliko manjih obiteljskih hotela s prosječnom veličinom od 15 do 25 smještajnih jedinica s 45 do 75 kreveta te na izgradnju apartmana i kuća za odmor,

²⁸⁹ Cfr: Simpson, M., Ladle R.: *Op.cit.*, složena godišnja stopa rasta - SGSR (Compound Annual Growth Rate – CAGR) korištena je kao referentni izračun kojim mjerimo stopu rasta: $V(t_0, t_n) = (V(t_n)/V(t_0))^{1/(t_n - t_0)} - 1$, u ovom slučaju noćenja, za određeno razdoblje.

prvenstveno u zaleđu destinacije (Višnjan, Vižinada, Kaštelir-Labinci). Održivi razvoj destinacije podržava nove investicije koje bi obuhvatile izgradnju manjih kampova²⁹⁰ u zaleđu destinacije, koji se odnose na kampove u domaćinstvu i kampove u seljačkom domaćinstvu. Kapacitet jednog kampa činilo bi oko 20 smještajnih jedinica na površini od 2.000 m². U okviru postojećih hotelskih objekata uz more, očekuje se da će se investirati u adaptaciju hotela s 2*, čime bi se poboljšala kvaliteta i kategorija objekata, ali ujedno bi se i smanjio broj smještajnih jedinica i broj kreveta. Izgradnja i adaptacija objekata za smještaj mora poštivati načela održivog razvoja destinacije Poreč i biti usuglašena s prostornim planovima pojedinih gradova i općina. Zadatak je destinacijskoga menadžmenta da aktivno sudjeluje s odjelima za prostorno uređenje na nivou županije i lokalnim vlastima kako bi se kontrolirala izgradnja novih smještajnih objekata donošenjem adekvatnih prostornih planova.

A.2. Budući da su noćenja u kampovima usko vezana uz sezonsko poslovanje, slijedom čega produžetak sezone nije ostvariv, ova noćenja izuzeta su iz ostvarenja ovog cilja kako bi izračun složene godišnje stope rasta za ostale objekte (hotele, apartmane, kuće za odmor) bio realan.

Povećanje noćenja turista za razdoblje do 2020. g. u objektima turističke destinacije Poreč trebao bi biti rezultat povećanja prosječne zauzetosti kapaciteta sa sadašnjih 98 dana (vidi tablicu 8) na 180 dana (produžetak sezone), odnosno povećanje iskorištenosti smještajnih kapaciteta sa sadašnjih 26,98 % na minimalno 50 % uz uvjet inoviranja turističkoga proizvoda destinacije te blaži rast smještajnih jedinica.

Slijedom analize i obavljenog izračuna (vidi grafikon 2 i potpoglavlje 4.2.1.), realno je postavljen cilj povećanja noćenja za destinaciju, na bazi cijele godine, za razdoblje od 2015. do 2020., u vrijednosti od SGSR +9,58 %, a što bi prema obavljenoj analizi u 2020. godini iskorištenost kapaciteta bila 51,08 % uz prosječnu zauzetost kapaciteta od 186,45 dana.

B1. Inoviranje i diversifikacija turističkoga proizvoda (prema teorijskom istraživanju u potpoglavlju 2.5.) turističke destinacije Poreč temelji se na upravljanju znanjem (prema teorijskom istraživanju u 3. poglavlju) i definiranju selektivnih oblika turističkih proizvoda, uvažavajući koncept održivog razvoja destinacije. Pri tome, važno je segmentirati tržište potražnje kojem će se uz suvremeni marketing miks plasirati prepoznatljiv, održivi i inovirani turistički proizvod. Inovirani turistički proizvod destinacije Poreč, osim koncepta održivog razvoja, podržava i odrednice transformativnoga turizma (potpoglavlje 2.2.3.) uz podržavanje upravljanja poslovnom izvrsnošću (potpoglavlje 2.6.3.).

B2. Podizanje konkurentnosti (prema teorijskom istraživanju u potpoglavlju 2.5.) provest će se na razini primarnih, sekundarnih i graničnih dionika (potpoglavlje 2.6.2.1.) kako bi se obuhvatio cjelokupan lanac vrijednosti. Konkurentnošću će upravljati DMO – destinacijska menadžment organizacija koja će kroz odgovarajuću destinacijsku organizacijsku strukturu (sukladnu istraživanju u potpoglavlju 2.3.2.) odgovoriti na zahtjeve suvremenog turista. Doprinos podizanju konkurentnosti ostvarit će i udruživanje dionika kroz *tourism product clubove* (sukladno istraživanju elaboriranom u potpoglavlju 2.6.2., 2.6.2.2. i 2.6.2.3.).

²⁹⁰ Mali kampovi definirani su *Pravilnikom o razvrstavanju, minimalnim uvjetima i kategorizaciji ugostiteljskih objekata, Pravilnikom o razvrstavanju i kategorizaciji objekata u kojima se pružaju ugostiteljske usluge u domaćinstvu*, prema kojima su takve vrste malih kampova sadržajno jednostavniji kampovi i cijenom prihvatljiviji od velikih kampova uz more, a podržavaju koncept održivog razvoja destinacije.

B3. Brendiranje turističke destinacije cilj je koji ovisi o uspješnosti provedbe prethodna dva kvalitativna cilja, a temelji se na autentičnosti, gostoprimstvu kao neopipljivim elementima ali i na upravljanju znanjem (prema potpoglavlju 3.1.4.) te kulturno povijesnom nasljeđu. Brend turističke destinacije Poreč nudi doživljaje, aktivnosti, uzbuđenje, zabavu i komunikaciju s lokalnim stanovništvom i proizvođačima zdrave hrane, zdrav način života, opuštenost, odmor i sigurnost.

B4. Formiranje Destinacijske akademije Poreč, neprofitnog karaktera, koja bi djelovala unutar destinacijske menadžment organizacije, važan je cilj kojim se podupire znanje i intelektualni kapital na razini destinacije. Destinacijska akademija Poreč bila bi interno usmjerena prema svim dionicima destinacije, posebice vlasnicima manjih hotela, kuća za odmor, privatnim iznajmljivačima i pružateljima ugostiteljskih usluga kako bi se kontinuirano educirali u cilju jačanja kvalitete turističkih proizvoda i usluga u destinaciji Poreč.

Predloženi ciljevi zadovoljavaju osnovne željene karakteristike tj. postavljeni su na kvantitativnoj i kvalitativnoj razini, izazovni su i realni, stabilni, dostižni i održivi te kulturološki prihvatljivi. Definiranjem ovih ciljeva utvrđeni su prioriteti, osigurava se kvalitativan pravac razvoja destinacije Poreč, među ciljevima postoji sinergija, smanjena je neizvjesnost razvoja te je osiguran preduvjet za inoviranje operacijskih strategija. Inovirane operacijske strategije kreiraju se kroz destinacijski sustav povezanih dionika kako bi se postigla međusobna interakcija i ostvarili postavljeni ciljevi razvoja.

4.2.2. Inovirane operacijske strategije

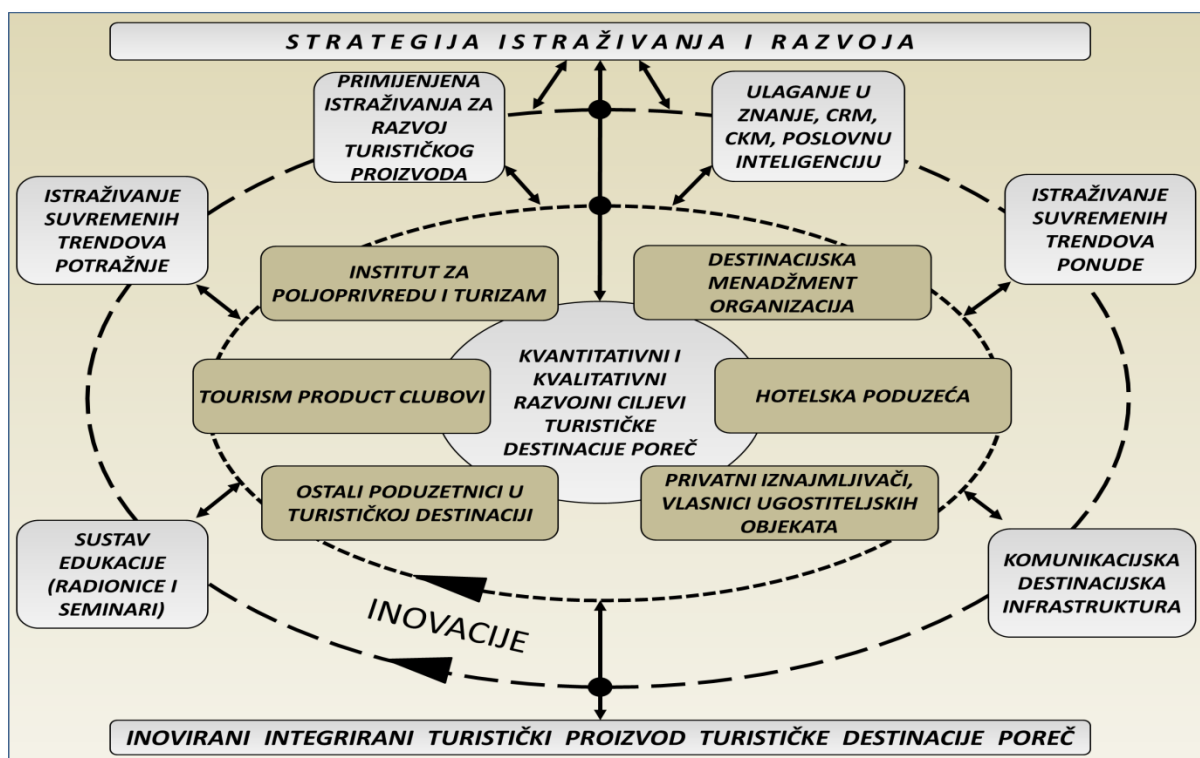
Shodno teorijskom istraživanju u potpoglavlju 1.3., strategijom razvoja menadžment turističke destinacije Poreč provodi koncepciju razvoja kroz sljedeće operacijske strategije: strategiju istraživanja i razvoja, strategiju marketinga, strategiju turističkoga proizvoda, strategiju ljudskih resursa i financijsku strategiju. Inoviranjem operacijskih strategija destinacijski menadžment Poreča modificira postojeće i kreira nove turističke proizvode kako bi se prilagodio suvremenoj turističkoj potražnji.

4.2.2.1. Strategija istraživanja i razvoja

Ulaganja turističke destinacije Poreč u istraživanje i razvoj rezultirat će značajnim multiplikativnim efektom. Kreiranjem inoviranoga integriranog turističkog proizvoda destinacije Poreč, temeljenog na istraživanju i razvoju, omogućit će se ostvarenje konkurentske prednosti destinacije u budućnosti.

Strategiju istraživanja i razvoja mora provoditi destinacijska menadžment organizacija u suradnji s Institutom za poljoprivredu i turizam u Poreču, a zatim i u suradnji s hotelskim poduzećima i ostalim dionicima na ovom području. Institut za poljoprivredu i turizam u Poreču predstavlja značajan znanstveno-istraživački potencijal ove destinacije čime destinacija može postati lider u inovacijama u turizmu na širem području. Organiziranjem radionica i seminara, dionicima se treba prenositi značaj inovacijskih aktivnosti te postojeći

sustav vrijednosti dionika obogatiti novim načinom razmišljanja o značaju istraživanja i razvoja, inovacija u turizmu, a posebice važnosti otvorenih inovacija (prema konceptu prezentiranom u potpoglavlju 2.5.2.) koje rezultiraju kreiranjem konkurentnoga inovativnoga integralnoga turističkog proizvoda. U okviru strategije istraživanja i razvoja, zadatak je nositelja ove strategije da stvore destinacijski inovacijski sustav (slika 9) kakvog još destinacijski menadžment u turističkim destinacijama nije prepoznao, a koji bi osim kreativnih resursa dionika obuhvatio i znanje turista prema predloženom modelu (vidi sliku 6). Destinacijski inovacijski sustav u turističkoj destinaciji Poreč, u okviru strategije istraživanja i razvoja, predstavljao bi mrežu ključnih dionika koji bi međusobnom interakcijom inicirali inovacije unutar destinacije. Objedinjavanjem znanstveno-istraživačkih aktivnosti unutar destinacije i transferom svjetskih tehnoloških inovacija stvara se čvrst temelj za kreiranje i razvoj prepoznatljivoga i konkurentnoga turističkog proizvoda destinacije Poreč u budućnosti. Da bi destinacijski inovacijski sustav bio uspješan, važno je istražiti i analizirati intelektualni kapital destinacije (slika 7 i potpoglavlje 4.6.3.) i uspostaviti model upravljanja znanjem u turističkoj destinaciji (prema slici 5). Destinacijski inovacijski sustav postaje značajni input za realizaciju postavljenih kvantitativnih i kvalitativnih razvojnih ciljeva.



Slika 9: Model destinacijskoga inovacijskog sustava turističke destinacije Poreč

Izvor: Prijedlog autora.

U okviru strukture destinacijske menadžment organizacije imperativ je implementacija odjela istraživanja i razvoja koji će provoditi model destinacijskoga inovacijskog sustava turističke destinacije Poreč s osnovnim ciljem istraživanja turističkoga tržišta ponude i potražnje.

Temeljni zadatak odjela istraživanja i razvoja jest istraživanje tržišta budućnosti. Odjel za istraživanje i razvoj unutar destinacijske menadžment organizacije provodit će istraživanja u širem i užem smislu kroz eksterna i interna istraživanja.

Eksterna istraživanja u širem smislu za turističku destinaciju Poreč obuhvaćaju kontinuirano prikupljanje informacija o trendovima na turističkom tržištu ponude i potražnje kao podloge za formiranje koncepcije razvoja u budućnosti. Eksterno istraživanje turističkoga tržišta ponude u budućnosti mora se temeljiti na istraživanju destinacijskoga sustava, pripadajućih elemenata i veza među elementima. U tom smislu, zadatak je istražiti ponudu selektivnih oblika turizma primarno na području Mediterana te istražiti dionike i trendove koji se vezuju uz njihovu međusobnu suradnju, a kao bi dobili odgovore na pitanja u kojem smjeru inovirati turistički proizvod destinacije Poreč, kako u budućnosti povezivati dionike destinacije i kako društveno odgovorno poslovati. Istražiti treba i trendove u ponudi sportskoga, kulturnoga turizma, eno-gastronomskoga turizma, nautičkoga turizma i turizma kratkih odmora, kao bi se detektirali važni inputi za ulaganja u inoviranje ponude sportskih sadržaja, za ulaganja u inoviranje ponude muzeja i kulturno povijesnih spomenika, ulaganja u razvoj i inoviranje proizvoda nautičkih marina, kao i dobili odgovori kao kreirati ponudu vezanu uz kratke odmore. Istraživanja bi trebala dati odgovor na problematiku inoviranja kreativnog turizma destinacije Poreč u budućnosti. U okviru strategije istraživanja i razvoja, provođenje *benchmarkinga*, kao važnog elementa analize sadašnjega stanja, s konkurentnim turističkim destinacijama postaje imperativ. Eksterno istraživanje turističkoga tržišta potražnje, temeljem ove strategije istraživanja i razvoja, u budućnosti bi trebalo usmjeriti na istraživanje novih tržišta, posebice Skandinavskih zemalja kao osnovnog generatora potražnje u razdoblju pred i posezone. U tom smislu, treba istražiti njihove potrebe, želje i očekivanja. Za destinaciju Poreč, kao potporu ostalim operacijskim strategijama, posebnu važnost treba usmjeriti na istraživanje segmenta sportaša rekreativaca i profesionalnih sportaša, kulturnjaka, ali i tržišta mladih parova i samaca.

Interno istraživanje se, u budućnosti, treba provoditi unutar destinacije u dva smjera. Prvo, istraživanje vezano uz očekivanja i zadovoljstvo turista elementima i aktivnostima ponude, i drugo, istraživanje vezano uz stavove dionika, posebice lokalnoga stanovništva. Istraživanja vezana uz očekivanja i zadovoljstvo turista u destinaciji treba temeljiti na anketnim upitnicima, a kao motivaciju za ispunjavanje upitnika treba ponuditi mogućnost osvajanja više besplatnih boravaka u destinaciji u terminima po želji anketiranih. Istraživanja u budućnosti važno je usmjeriti u cilju kreiranja održive koncepcije razvoja turističke destinacije Poreč. Ova istraživanja temelj su razvoja i inoviranja turističkoga proizvoda, ali i temelj održivog razvoja destinacije usmjerenog prema turistima te posebice prema lokalnom stanovništvu kao sukreatoru turističkoga proizvoda, posebice usmjerenog kreativnom turizmu. Stoga, istraživanja u budućnosti, što do sada nije slučaj, usmjerena prema lokalnom stanovništvu važna su za prikupljanje informacija o njihovim razmišljanjima i stavovima. Posebnu važnost treba pridodati organiziranju intervjua i fokus grupa s različitim segmentima lokalnoga stanovništva. U tu svrhu, populaciju u turističkoj destinaciji Poreč treba podijeliti na mlađu, srednju i stariju, a u okviru kojih treba provoditi intervjue i formirati fokus grupe s poznavateljima lokalne tradicije i običaja, članovima kulturno-umjetničkih društava, iznajmljivačima turističkih apartmana i kuća za odmor, vlasnicima ugostiteljskih objekata i obiteljskih hotela, zaposlenicima u ugostiteljskim i hotelskim objektima, članovima udruge

turističkih vodiča, vlasnicima poljoprivrednih obiteljskih gospodarstva, izrađivačima suvenira, ribarima, lokalnim umjetnicima te članovima ostalih udruga i dionika na području turističke destinacije Poreč.

Rezultati istraživanja, osim za potrebe inoviranja turističkoga proizvoda, korisni su *input* u provođenju edukacija kroz Destinacijsku akademiju Poreč. Stoga, strategiju istraživanja i razvoja u budućnosti treba povezivati i sa strategijom ljudskih resursa pa ih i u tom smjeru razvijati. Strategijom istraživanja potrebno je istražiti stavove dionika turističke destinacije Poreč vezane uz razvoj znanja, intelektualnoga kapitala i s njima povezanih edukativnih aktivnosti. Ova istraživanja trebala bi dati odgovor kako premostiti jaz između postojećih i zahtijevanih znanja i intelektualnoga kapitala unutar destinacije.

Važnu ulogu u strategiji istraživanja i razvoja zauzima implementacija poslovne inteligencije kao osnovnog strateškog usmjerenja, a kojom se promatraju i analiziraju konkurentne destinacije, procjenjuju njihovi smjerovi razvoja, kako bi se generirale prilike i opasnosti i tako zadržala i jačala konkurentna prednost. Uz poslovnu inteligenciju, važno strateško usmjerenje u okviru strategije istraživanja i razvoja predstavlja implementacija CRM-a kao važnog segmenta učenja o potrebama i željama turista.

Strategija istraživanja i razvoja usko se vezuje i uz strategiju marketinga.

4.2.2.2. Strategija marketinga

U okviru strategije marketinga, *strategija segmentacije* usmjerena je na geografske, ali primarno na potrošačke segmente. Turistička destinacija Poreč strategiju marketinga u budućnosti jača na ciljnim geografskim tržištima Njemačke, Austrije, Slovenije, Italije i Nizozemske. Emitivna turistička tržišta budućnosti na koja treba penetrirati su Rusija, Nizozemska, Ujedinjeno Kraljevstvo i Francuska, a posebno važno tržište čine skandinavske zemlje.

Potrošački segmenti ove turističke destinacije definirani prema životnom ciklusu u budućnosti obuhvaćaju: *-mlade parove i samce* (nemaju djece, na raspolaganju im je relativno visok prihod, imaju bogat društveni život, putuju tijekom godine, odmori su im kratki, traže posebno iskustvo), *-obitelji s djecom* (imaju malo slobodnog vremena, ograničena primanja, usmjereni su na djecu, borave u destinacijama koje nude različite aktivnosti, kupuju izlete), *-zaposlene parove bez djece, kojima su djeca odrasla* (imaju visoke prihode, traže visoku kvalitetu proizvoda, putuju tijekom cijele godine, ali su putovanja kraća), *-umirovljenike i umirovljenike s unucima, -sportaše rekreativce i profesionalne sportaše i -kulturnjake*. Ova segmentacija uvjet je razvoja inoviranoga integralnoga turističkog proizvoda turističke destinacije Poreč (vidi sliku 10).

Za definirani potrošački segment može se kazati da je proizvod „sunce i more“ prikladan te da postoji interes korištenja ovog proizvoda. Kako bi proizvod bio konkurentan, imperativ je poboljšati potrebnu infrastrukturu u uređenje tematskih plaža, poboljšanje kvalitete smještajnih objekata, ulaganje u adekvatne rekreativne sadržaje na i uz more te integracija proizvoda sunca i mora s tradicionalnim sadržajima u zaleđu destinacije.

Razvoj sportsko-rekreacijskoga turizma u turističkoj destinaciji Poreč vezujemo uz segment tržišta mladih parova i samaca u rasponu od 18 do 30 godina, zaposlene parove bez

djece, stariji segment tržišta koji se može vezati uz golf, te sportaše rekreativce i profesionalce. U prilog razvoju sportsko-rekreacijskoga turizma ide trend interesa turista za sportske aktivnosti i zdrav život. Konkurentan proizvod u ovom segmentu je cikloturizam kojeg treba razvijati paralelno s ostalim selektivnim oblicima turizma kako bi ravnopravno sudjelovao u kreiranju integralnoga turističkog proizvoda destinacije Poreč. Ciljna tržišta su²⁹¹: *biciklisti rekreativci* u koje se ubrajaju *povremeni cikloturisti i cikloturisti na kratke staze* te *pasionirani biciklisti* koji obuhvaćaju *cikloturiste na duge staze i sportske bicikliste*. Uz cikloturizam, u segmentu sportsko-rekreacijskoga turizma važan segment turista čine golferi, prosječne starosti između 35 i 55 godina, kojih samo u Europi ima 4.142.661 (podatak za 2015. g.)²⁹², a u svijetu je preko 65 milijuna igrača golfa²⁹³. Ciljni geografski segment ovih turista primarno obuhvaća Veliku Britaniju, Njemačku, Švedsku, Francusku i Nizozemsku, a zajedno sa svojom obitelji putuju oko deset dana u razdoblju od listopada do travnja²⁹⁴.

Dio integralnoga turističkog proizvoda destinacije Poreč je razvoj kamping ponude. Segment *kamping gostiju* obuhvaća turiste kojima je takav boravak „način života“. Obitelji sa starijom djecom, zaposleni parovi čija su djeca odrasla te umirovljenici su ključan segment turista koji se odlučuju za boravak u kampovima. To su „obrazovani, dobrostojeći turisti koji se za kamping odlučuju zbog slobode odlučivanja (kamo, kada poći i koliko boraviti), slobode odabira, slobode ponašanja, doživljaja, promjene, prirode i jednostavnosti“²⁹⁵.

Razvoj eno-gastronomskoga turizma generalno vezujemo uz sve navedene segmente turista. Prema istraživanju²⁹⁶, ključni eno-gastro turisti su vjenčani i nevjenčani parovi te zaposleni parovi bez djece. Isto istraživanje navodi važnost segmentacije prema tri osnovna segmenta. *Dinamični eno-gastronomi* imaju veća primanja, obrazovaniji su, gastronomija im je primaran motiv izbora destinacije boravka, preferiraju susrete i razgovore s *chef*-ovima restorana, gastro-tečajeve u destinaciji, degustacije, posjećuju lokalne tržnice i kupuju svježije proizvode. Za „doživljaj hrane“ spremni su platiti više. Borave u hotelima s četiri ili pet zvjezdica, traže ponudu wellnessa. *Aktivni eno-gastronomi* imaju stariju djecu (*teenagere*), uživaju u regionalnoj gastronomiji, posjećuju festivale hrane i vina, tradicijske i kulturne priredbe, tržnicu sa svježim lokalnim proizvodima, preferiraju boravak u kućama za odmor, a manje u hotelima. *Pasivnim eno-gastronomima* motiv putovanja nije hrana, nemaju potrebe za festivalima vezanim uz hranu, ali vole posjećivati lokalne tržnice koje nude autohtone proizvode.

Razvoj nautičkoga turizma vezan je uz nautičare, kao posebnog segmenta turista s visokim obrazovanjem i visokom primanjima, prosječne starosti 45 godina. Prema istraživanju²⁹⁷, nautičari su turisti koji često odlaze u kupnju te uživaju u eno-gastronomiji za

²⁹¹ *Akcijski plan razvoja cikloturizma, Republika Hrvatska*, Ministarstvo turizma, Zagreb, 2015., str. 22.

²⁹² *Golf Participation Report for Europe 2016.*, KPMG International, Budapest, 2016.

²⁹³ *Analiza okvirnih mogućnosti razvoja golfa na području Istarske županije*, Javna ustanova – Zavod za prostorno planiranje Istarske županije, Pula, 2009., str. 7.

²⁹⁴ Prema: *Golf Tourism Report 2013.*, The Global Golf Tourism Organisation, London, 2014.; *An Assessment of Golf Tourism's Future Growth Potential to 2020.*, SQW, Scotland, 2011.; *Golf Course Development Cost Survey 2014 in Europe, Middle East and Africa*, KPMG International, Budapest, 2014.

²⁹⁵ Cvelić Bonifačić, J.: *Kamping, Osnove hrvatskog i europskog kamping turizma*, Makol d.o.o., Poreč, 2011., str. 30.

²⁹⁶ Vujčić, S., Getz, D., Robinson, R.: *Food Tourist: Who are they, what do they want, how do you package offers and reach them?*, Experience Consulting AB, Göteborg, 2013., str. 120.

²⁹⁷ *Stavovi i potrošnja nautičara u Hrvatskoj, TOMAS Nautika Jahting 2012.*, Institut za turizam, Zagreb, 2012.

što najviše troše nakon izdatka za plovilo i izdataka tijekom plovidbe. Preferiraju izlete, šetnju prirodom i razgledavanje znamenitosti.

Segment turista koji je interesantan u izvansezonskom razdoblju je socijalna skupina građana²⁹⁸ u koju pripadaju djeca do 17 godina starosti i mlađe punoljetne osobe do 25 godina starosti, osobe starije životne dobi iznad 55 godina, osobe s invaliditetom te sudionici i stradalnici domovinskog rata.

Iz naprijed navedenog zaključujemo da inovirana strategija marketinga kroz strategiju segmentacije doživljava radikalni kvalitativni odmak ciljnog segmenta u budućnosti u odnosu na ciljni segment sadašnjosti. Postojeći ciljni segment su turisti čije potrebe zadovoljava masovni turizam u okviru koncepta sunca i mora, a zatim zabave, kulture i događaja (vidi tablicu 54 u prilogu). Turistička destinacija Poreč, danas, strategiju marketinga uglavnom temelji na geografskoj segmentaciji, dok okvir potrošačkog segmenta u većini zanemaruje. To pokazuju i rezultati istraživanja/anketiranja turista (vidi prilog 1, tablica 51) prema kojem tek 15 % ispitanika dnevno troši više od 30 EUR, dok četvrtina ispitanika navodi da se njihova dnevna potrošnja svodi u rasponu od svega 16 do 25 EUR. Inoviranom koncepcijom razvoja, kroz inoviranu strategiju marketinga, u cilju smanjenja sezonalnosti, takav se trend razvoja zaustavlja te se primarno, kvalitativno, usmjerava prema prethodno navedenim potrošačkim segmentima više platežne moći, što je kroz prezentiranu razvojnu koncepciju moguće ostvariti. Svoje marketinške aktivnosti turistička destinacija Poreč u budućnosti neće usmjeravati isključivo geografski, već će, koristeći suvremenu informatičku tehnologiju, usmjeravati direktno prema potrošačkim segmentima veće platežne moći koji se u okviru strategije istraživanja i razvoja moraju kontinuirano istraživati i za koje se turistički proizvod kreira i inovira.

Shodno definiranim ciljnim segmentima, za turističku destinaciju Poreč važna je *strategija repozicioniranja*. Poreč kao turistička destinacija prepoznata je kao destinacija sunca i mora. Takav proizvod, iako konkurentan tijekom sezonskih mjeseci, treba inovirati u cilju repozicioniranja turističke destinacije Poreč kao destinacije koja zadovoljava suvremene zahtjeve turista usmjerenih prema inoviranom integralnom turističkom proizvodu (vidi sliku 10) koji objedinjuje sportsko-rekreacijski turizam, kulturni i kreativni turizam, eno-gastronomski turizam, turizam događaja, nautički turizam i kratke odmora. Repozicioniranje turističke destinacije Poreč preduvjet je ostvarenja definiranih kvantitativnih i kvalitativnih razvojnih ciljeva. Osnova repozicioniranja turističke destinacije je promoviranje destinacije zdravog života i kreativnosti temeljenih na ekološkim standardima. U proces repozicioniranja turističke destinacije moraju biti uključeni svi ključni dionici, pri čemu destinacijski menadžment kroz internu komunikaciju stvara sustav vrijednosti koji će omogućiti razumijevanje i važnost provedbe procesa repozicioniranja. Repozicioniranjem turističke destinacije Poreč omogućeno je da se pri izboru destinacije unaprijed kroz promotivne aktivnosti potencijalnim turistima prenese osjećaj emotivnih koristi i doživljava koje će imati od boravka u destinaciji te ih tako zainteresirati za izbor destinacije Poreč kao pravog mjesta za provođenje njihovog odmora. Postojeći logo, raznobojni kvadrati koji stiliziraju srce i

²⁹⁸ Nacionalni program razvoja socijalnog turizma – „Turizam za sve“, Republika Hrvatska, Ministarstvo turizma, Zagreb, 2014., str. 6.; European Commission: *Calypso widens Europe's travel horizons*, Luxembourg, 2010.

prezentiraju mozaik doživljaja sa sloganom „Ti nas upotpunjuješ“ nedovoljno komunicira s turističkim tržištem potražnje i tek je početak stvaranja Poreča kao prepoznatljivog brenda. Inoviranom strategijom marketinga turističke destinacije Poreč, u odnosu na sadašnjost, u budućnosti se kreira destinacijski brend kroz interakciju ciljnih grupa turista s elementima i aktivnostima unutar destinacije. Treba naglasiti da se Poreč kao brend u budućnosti ne temelji isključivo na nabranju elemenata i aktivnosti ponude destinacije, kao što je do sada bio slučaj, već je to proces koji kroz priče približava turistu trajne, temeljne vrijednosti koje proizlaze iz elemenata i aktivnosti u destinaciji, proces kojim se kreiraju destinacijski doživljaji, potiče mašta i tako postiže snažna emotivna povezanost s ciljnim segmentima te gradi njihova lojalnost. Stoga, brend turističke destinacije Poreč u budućnosti će se razvijati kroz sportski i nautički turizam u interakciji s eno-gastronomskim i kulturno-povijesnim doživljajima, događajima i manifestacijama te inoviranom ponudom smještaja u hotelima i kućama za odmor u zaleđu destinacije. Destinacijski brend Poreča u budućnosti mora predstavljati i sinergiju kulturno-povijesne baštine i eno-gastronomске ponude s osjećajima izazvanim autentičnim pričama u cilju stvaranja emotivne veze turista i destinacije Poreč. Sastavni dio destinacijskoga brenda Poreč su i oznake izvornosti (*Designation of origin*²⁹⁹) koje obuhvaćaju izvorne gastro proizvode kao što su tartufi iz istarskih šuma, istarski pršut, *terroir vina*, istarsko maslinovo ulje, biska, meso boškarina, istarski sirevi. Kreiranje destinacijskoga brenda bez suradnje s dionicima je nemoguće, što dokazuje i model koncepcije razvoja u kojem je sustav jedan od važnih elemenata modela (vidi sliku 1). Prema tome, holistički pristup u procesu kreiranja destinacijskoga brenda Poreča, kroz destinacijski (pod)sustav kojeg čine dionici, ali i uvažavajući turističke potrebe unutar (pod)sustava turističke potražnje, postaje imperativ jačanja konkurentnosti turističke destinacije Poreč u budućnosti.

Proces upravljanja promocijom u turističkoj destinaciji Poreč ostvaruje se kroz promotivni mix. S obzirom na turističke trendove, osnova promocije primarno se temelji na internetskom (direktnom) marketingu i odnosima s javnošću. Kao sekundarni elementi, koristit će se oglašavanje i turistički sajmovi. Internetski marketing kao element promotivnog mixa destinacije Poreč zauzima ključno mjesto. Korištenjem društvenih mreža, u okviru internetskog marketinga, turistička destinacija Poreč tijekom cijele godine mora promovirati pojedine segmente turističkoga proizvoda (sportske i kulturne događaje u sinergiji s eno-gastro i kulturno-povijesnim doživljajima) sukladno definiranom destinacijskom brendu kako bi se kod potencijalnih turista pobudili osjećaji i doživljaji koje destinacija kao trajne vrijednosti nudi, a koji bi, uz potenciranje ekološki osviještene destinacije, trebali biti osnovni elementi promotivne poruke kojim će se privlačiti potencijalni turisti. Drugi važan element promotivnog mixa su odnosi s javnošću u okviru kojih se, angažiranjem turističkih novinara, modnih novinara (*lifestyle journalist*) i kreatora javnog mišljenja (*opinion makera*), prenosi priča o autentičnosti, tradiciji i doživljajima koje turistička destinacija Poreč nudi potencijalnim turistima, a koji se objavljuju u tiskanim medijima i mrežnim stranicama širom s svijeta. Sekundarno, turistička destinacija Poreč, koristi oglašavanje u medijima (novine, *lifestyle* časopisi, televizija i radio) koje izabire ovisno o ciljnim segmentima, koristeći tako

²⁹⁹ Istraživanje povezanosti destinacijskog brenda i oznaka izvornosti prezentirano je u: Gomez, M., Lopez C., Molina A.: A model of tourism destination brand equity: The case of wine tourism destination in Spain, *Tourism management*, Vol. 51., 2015., str. 210-222.

časopise namijenjene golferima, kulturnjacima, sportašima, obitelji, mlađoj populaciji...). Turistički sajmovi, s obzirom na razvoj digitalne tehnologije, u budućnosti će menadžment turističke destinacije Poreč manje koristiti kao oblik promocije, ali s obzirom na pojavljivanje konkurentskih destinacija na sajmovima, nužno je pojaviti se i napraviti iskorak na način da se destinacija prezentira kroz interakciju destinacijskih doživljaja, a tiskani materijali (brošure, letci, plakati, mape...) budu tek popratni promotivni elementi.

Uz promotivne aktivnosti, važan element *strategije marketing mixa* je i cijena. Dionici destinacije Poreč, uz uvjet provedbe procesa repozicioniranja, stvaraju i konkurentnu cijenu kao prave „vrijednosti za novac“ kojeg će potencijalni turisti prepoznati i prihvatiti. Distribucija inoviranoga integriranoga turističkog proizvoda destinacije Poreč temelji se prvenstveno na informacijskim i komunikacijskim tehnologijama. Evidentno je da tradicionalni marketing miks prelazi u fazu e-marketing miksa. Turistu, shodno njegovim interesima, uz pomoć informatičke tehnologije, treba omogućiti kreiranje vlastitog turističkoga proizvoda slijedom komponenti koje Poreč kao turistička destinacija nudi. Na taj način omogućuje se postizanje interaktivnosti između potencijalnog turista i turističke destinacije Poreč. Satelitska navigacija bitan je element za turističku ponudu Poreča, putem kojih će turistička destinacija Poreč u budućnosti nuditi „točke interesa“ i tako direktno promovirati turističke atrakcije na moru i zaleđu destinacije, objekte za smještaj i prehranu. IPTV (*Internet Protocol Television*³⁰⁰) suvremena je tehnologija distribucije turističkoga proizvoda putem koje će turistička destinacija Poreč emitirati vlastite video programe kako bi vjerodostojno prenosila autentičnu priču koju nudi integrirani turistički proizvod destinacije Poreč i tako se prenijela doživljaje koje turistička destinacija osigurava budućim turistima. Turistička destinacija Poreč mora provoditi i viralni marketing (*viral marketing*³⁰¹) kao tehniku eksponencijalne distribucije turističkoga proizvoda preko društvenih mreža velikom broju potencijalnih turista u kratkom vremenu.

Rezultati istraživanja metodom kvaliteta pokazuju potrebu upravljanja internim marketingom u turističkoj destinaciji Poreč. Lokalno stanovništvo pokazalo je zainteresiranost za sudjelovanje u razvoju destinacije (ocjena 6,165, na ljestvici od 1 – potpuno se ne slažem do 7 – potpuno se slažem, vidi tablicu 21). Internim marketingom, destinacijski menadžment u budućnosti mora odraditi značajan iskorak u odnosu na konkurente. Pri tome, interni marketing u destinaciji Poreč podrazumijeva intenziviranje komunikacije s lokalnim stanovništvom, ali i s dionicima, vezano uz koncepciju razvoja turističke destinacije kao i promjenom mentalnog modela i sustava vrijednosti na razinu koja će doprinositi povećanju sveukupnog intelektualnoga kapitala destinacije. Internim marketingom potrebno je tijekom cijele godine provoditi komunikaciju organiziranjem predavanja, kreiranjem newslettera/glasnika i letaka vezanih uz poduzimanje aktivnosti vezanih uz koncepciju razvoja, čime bi se podizala razina znanja o promjenama i trendovima koji utječu na promjenu postojeće ponude. Posebnu važnost treba pridodati lokalnom stanovništvu u zaleđu

³⁰⁰ Parker, P. M.: *The 2016-2021 World Outlook for Internet Protocol Television (IPTV) Service*, ICON Group International, Las Vegas, 2015.

³⁰¹ Scott, D. M.: *The New Rules of Marketing & PR*, John Wiley & Sons, New Jersey, 2015., str. 112-116.; Lekhanya L. M.: *The Impact Of Viral Marketing On Corporate Brand Reputation*, *International Business & Economics Research Journal*, Vol. 13., No. 2., 2014., str. 213-230.

destinacije koje bi, temeljem predložene koncepcije razvoja, trebalo u budućnosti biti uže povezano s turistima, prezentirajući lokalnu kulturu i običaje.

Usko uz strategiju marketinga povežujemo i strategiju turističkoga proizvoda turističke destinacije Poreč.

4.2.2.3. Strategija turističkoga proizvoda

Postojeći turistički proizvod destinacije Poreč u osnovi se temelji na konceptu sunca i mora i namijenjen je masovnom turizmu. Kako bi se ostvarili definirani ciljevi, na turističkom tržištu treba ponuditi inovirani integralni turistički proizvod u kojem je ponuda „sunca i mora“ samo jedan od elemenata.

Destinacijska menadžment organizacija inicijator je procesa inoviranja integralnoga turističkog proizvoda temeljenog na održivom razvoju destinacije (slika 10). Imperativ destinacijske menadžment organizacije je podržavanje otvorenih inovacija među ključnim dionicima, koje u budućnosti osiguravaju konkurentsku prednost na način da se aktivira sveukupni potencijal znanja i intelektualnoga kapitala u turističkoj destinaciji primjenom predloženog modela upravljanja znanjem (vidi sliku 5 u potpoglavlju 3.1.2.) u cilju stvaranja jedinstvenog i prepoznatljivog integralnoga turističkog proizvoda. Kroz navedeni razvojni koncept, turistička destinacija Poreč slijedi prioritete definirane dokumentom „Priority Actions for EU Tourism 2015 – 2020.“³⁰² te politike Europske komisije definirane dokumentom „Europe, the world's No. 1 tourist destination – a new political framework for tourism in Europe“³⁰³.

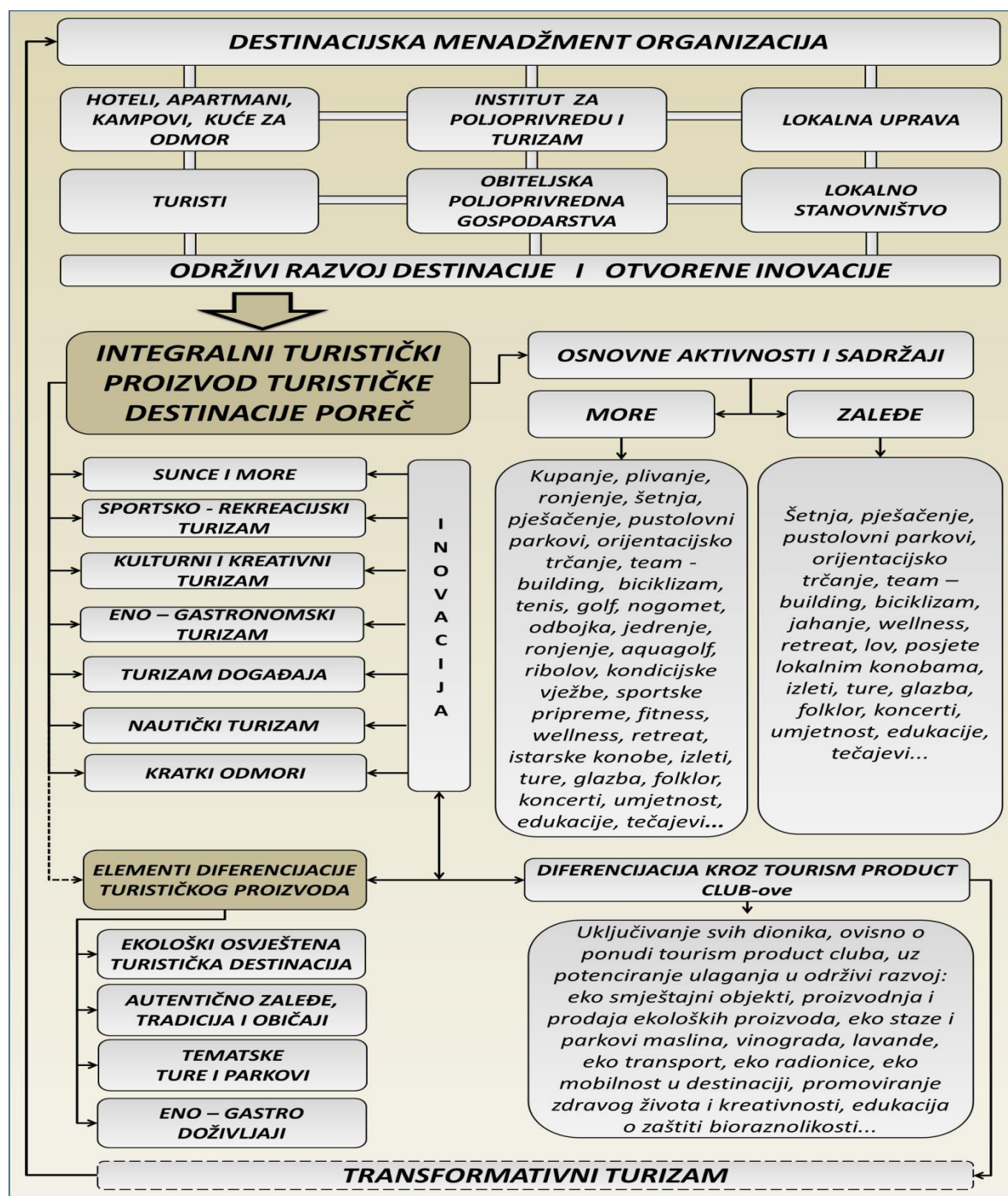
Integralnim turističkim proizvodom u krugu od 5 do 15 kilometara povezuju se more i zaleđe turističke destinacije Poreč u jedinstveni turistički proizvod koji nudi različite oblike aktivnosti i sadržaja. Od smještajnih objekata kao sastavnog dijela turističkoga proizvoda u budućnosti, kroz strategiju specijalizacije smještaja, tržištu bi se trebali ponuditi hoteli namijenjeni obitelji s djecom, hoteli za bicikliste, hoteli namijenjeni mladim parovima bez djece i samcima, visoko kategorizirani hoteli za smještaj golfera i nautičara. Stoga je neophodno adaptirati postojeće i graditi *green*-hotele, eko-hotele i/ili bio-hotele s manje smještajnih jedinica. Takav koncept treba poštovati budući investitor u izgradnju smještajnih objekata na području uvale Saladinka – Sv. Martin, kao i investitor u izgradnju turističkoga naselja planiranog na području Višnjana³⁰⁴. Ulaganje u male obiteljske hotele, posebice u zaleđu destinacije, značajan je segment za ostvarenje vizije destinacije i postizanje imidža. Zaleđe destinacije treba biti nositelj cjelogodišnje eko-ponude kojom će se prvenstveno zadovoljiti potrebe za kraćim odmorima izvan glavne sezone. Na području zaleđa destinacije, destinacijska menadžment organizacija internim marketingom i edukacijom treba poticati poduzetnike, vlasnike obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava, da osim u male obiteljske hotele, investiraju u kampove u domaćinstvu i kampove u seljačkom domaćinstvu s manje

³⁰² „Priority Actions for EU Tourism 2015 – 2020.“, Network of European Regions for a Sustainable and Competitive Tourism, Bruxelles, 2015.

³⁰³ „Europe, the world's No 1 tourist destination - a new political framework for tourism in Europe“, European Commission, Brussels, 2010.

³⁰⁴ Prema podacima iz turističke zajednice Višnjan, poznati investitor planira izgradnju turističkog naselja „Stacijon-Markovac“ na prostoru od 4,5 ha, s 250 kreveta, čija bi izgradnja započela u proljeće 2017.

smještajnih jedinica te u kuće za odmor arhitektonski prilagođene tradicionalnoj arhitekturi, čime bi se pratio koncept održivog razvoja i ekologije i tako povezoao s razvojem bike turizma.



Slika 10: Inovirani turistički proizvod turističke destinacije Poreč

Izvor: Prijedlog autora.

S obzirom na sadašnje stanje pojedinih restorana kao dijela ugostiteljske ponude, posebno u centru Poreča, destinacijski menadžment, kroz Destinacijsku akademiju Poreč (vidi sliku 11) provodit će edukacije primarno za vlasnike takvih restorana koji svojom ponudom stvaraju negativan imidž. Edukacije će se vezati uz inoviranje ugostiteljske ponude i unaprjeđenje kvalitete ugostiteljske ponude kroz ponudu autohtonih jela, vina i deserta,

edukaciju vezanu uz ophođenje s gostima, ponašanje i higijenu osoblja restorana, edukacije vezane uz primjerenu dekoraciju interijera i eksterijera restorana sukladno autohtonim destinacijskim vrijednostima u cilju kreiranja sveukupnog doživljaja gastro ponude. Uz internacionalnu kuhinju, za kojom postoji potražnja gostiju, važno je da ugostitelji ponude gostima tradicionalnu kuhinju destinacije sa sezonskim namirnicama uzgojenim u zaleđu destinacije, da znaju ispričati priču o tradicionalnoj kuhinji, o vinima, siru i maslinovom ulju koje je proizvedeno u destinaciji, da upute goste da posjete obiteljska poljoprivredna gospodarstva na kojima mogu doživjeti tradicijske vrijednosti vezane uz lokalnu proizvodnju. Time, ugostitelji doprinose stvaranju destinacijskoga brenda i postaju važni promotori autohtonih destinacijskih vrijednosti.

Značajna investicija koja podržava koncept održivog turističkoga proizvoda i uklapa se u koncept integralnoga turističkoga proizvoda je Park maslina, Muzej maslina i Kuća tradicijske gastronomije koja se planira na području Tara i Vabriga. Takav turistički proizvod dio je ponude kreativnog turizma unutar kojeg se može izdvojiti značaj znanstveno-edukacijskog turizma koji je „usko povezan s eko-turizmom i kulturnim turizmom“³⁰⁵. Sukreatori znanstveno-edukacijskog turizma, uz destinacijsku menadžment organizaciju bili bi Institut za poljoprivredu i turizam i Višnjanska škola astronomije.

U kreiranje integralnoga turističkoga proizvoda, osim destinacijske menadžment organizacije i menadžmenta hotelskih poduzeća, uključuju se i obiteljska poljoprivredna gospodarstva³⁰⁶, privatni iznajmljivači, lokalno stanovništvo, turisti te Institut za poljoprivredu i turizam Poreč kao predvodnik intelektualnoga kapitala destinacije. Integralni turistički proizvod turističke destinacije Poreč, uz sunce i more kao osnovni motiv dolaska turista (vidi tablicu 54 u prilogu), čine sljedeći selektivni oblici turizma: sportsko-rekreacijski turizam, kulturni turizam, eno-gastronomski turizam, nautički turizam te kratki odmori. Sve navedene oblike objedinjuje koncept kreativnog turizma koji je „moguće razvijati unutar različitih pojava oblika, kreativnih aktivnosti i programa“³⁰⁷. Kreativni turizam u turističkoj destinaciji Poreč obuhvaća široku lepezu kreativnih aktivnosti i sadržaja koje je moguće implementirati kao inovativne selektivne oblike turizma: tradicionalno ribarenje, tradicionalne kuharske radionice, radionica eko-kulinarstva, etno radionice, radionice mozaika, likovne radionice, radionice korištenja ljekovitog samoniklog bilja, radionice permakulture³⁰⁸, astro edukacije, integracija sportskih aktivnosti (biciklizam, tenis, golf) s *retreat* radionicama, otvaranje staza sakralnih spomenika i mnoge druge aktivnosti koje nastaju kao rezultat otvorenih inovacija među dionicima. Integracijom selektivnih oblika turizma u destinaciji Poreč kroz koncept kreativnog turizma kreira se inovativan i prepoznatljiv turistički proizvod.

³⁰⁵ Cfr: Slocum, S. L., Kline, C., Holden, A.: *Scientific Tourism: Researchers as travellers*, Routledge, New York, 2015., str. 183-184.

³⁰⁶ Razvoj turističkoga proizvoda u kojem aktivno sudjeluju obiteljska poljoprivredna gospodarstva podržan je kroz *Program ruralnog razvoja Republike Hrvatske za razdoblje 2014. – 2020.*, Ministarstvo poljoprivrede, ožujak 2015.

³⁰⁷ Rudan, E.: Razvojne perspektive kreativnog turizma Hrvatske, *Ekonomska misao i praksa*, god. XXI., br. 2., 2012., str. 713-730.; Cfr: Stipanović, C., Rudan, E.: Development Concept and Strategy for Creative tourism of the Kvarner Destination, *Tourism and Hospitality Industry, 2014., Congress Proceedings, Trend in Tourism and Hospitality Industry, Faculty of Tourism and Hospitality Management, Opatija, 2014.*, str. 507-517.

³⁰⁸ Koncept permakulture razvija sustav uz primjenu etičkih načela za samoodrživi životni prostor ljudi (proizvodnja hrane, upotreba zemljišta i izgradnja objekata) koji je u skladu s prirodom, cfr.: Jolliffe, L.: *Spices and Tourism: Destinations, Attractions and Cuisines*, Channel View Publications, Bristol, 2014., str. 81.

Takav integralni turistički proizvod postaje važan segment održivog razvoja turizma jer povezuje turiste s lokalnim stanovništvom, autohtonim vrijednostima ali i s vrijednosnim stavovima suvremenog, ekološki usmjerenog turista. Takav razvoj podupire i ocjena turista (ljestvica od 1 – izrazito nezadovoljan do 7 – izrazito zadovoljan) koji su element „ekološka očuvanost prirode“ ocijenili s 6,801, a „stanje ekološke svijesti stanovnika i turističkih djelatnika“ sa 6,772, što pokazuje da je njihovo zadovoljstvo navedenim elementima veće od očekivanja (vidi tablicu 14). U prilog tome treba istaknuti rezultate faktorske analize za koncept očekivanja turista, prema kojima se, među ostalima, izdvajaju faktori „*obiteljski odmor i tradicijske značajke*“ (objedinjuje njegovanje i ponudu etno-kulturne tradicije, autohtone suvenire, očuvanost tradicijskih značajki...) i faktor nazvan „*prostor i ekologija*“ (ekološki odgovorni objekti, stanje ekološke svijesti stanovnika i turističkih djelatnika, uređenost mjesta, ekološka očuvanost prirode...), s visokom vrijednošću Crombach alpha koeficijenta od 0,945 (vidi tablicu 59 u prilogu).

Inoviranjem turističke ponude osigurava se produžetak sezone. Produžetak sezone omogućava koncepcija razvoja kojom se kreiraju turistički proizvodi na način da se koncepcijom razvoja međusobno nadopunjuju i nadograđuju, pružajući turistima jedinstveni i za destinaciju Poreč prepoznatljivi doživljaj koji stvara emotivnu povezanost turista s Porečom kao destinacijom, a što čvrsto doprinosi jačanju destinacijskoga brenda Poreč. Inovirani integrirani turistički proizvod turističke destinacije Poreč rezultat je inoviranja tematskih tura i kratkih odmora, golf ponude u okviru sportsko-rekreacijskog turizma te inoviranje ponude eno-gastronomskog, kulturnog i kreativnog turizma u sinergiji s turizmom događaja. U jezgri razvoja turističkoga proizvoda su tematske ture kao dio kratkih odmora prilagođene svakom godišnjem dobu koje se nadovezuju na pružanje eno-gastronomskih doživljaja, različitih vrsta radionica, edukacija i aktivnosti vezanih uz koncept zdravog i aktivnog odmora, a objedinjuju ih posjete kulturno povijesnim spomenicima destinacije. Kako bi doprinijele produžetku sezone, tematske ture vezuju se uz prisustvovanje sezonskim aktivnostima tijekom godine u destinaciji³⁰⁹: berba grožđa i proizvodnja vina, berba krumpira (u okviru Gramperijade – smotra kaštelirskog krumpira i jela od krumpira), berba maslina i proizvodnja maslinovog ulja, berba ljekovitog bilja, berba šparoga i gljiva, sezonske berbe ekološki uzgojenog povrća na obiteljskim poljoprivrednim gospodarstvima, vrcanje meda, berba lavande... U okviru kratkih odmora, turistu se uz svaku aktivnost nudi izbor posjeta specijaliziranim radionicama (lokalnim proizvođačima suvenira, tradicijskih glazbala i oruđa, prisustvovanje pletenju boca i košara, obradi drva i kamena...) te posjete kulturnim spomenicima u destinaciji, posebno manjim sakralnim i drugim povijesnim objektima u zaleđu destinacije uz koje se vezuju priče i legende. Doživljaj zaokružuje prezentacija starih lokalnih tradicijskih običaja koji se prezentiraju ovisno o razdoblju godine (Božićni običaji, pokladni običaji, Uskrсни običaji, običaji uoči Sv. Jurja, Ivanjdanski običaji paljenja krjesova, kao i različiti životni običaji: stari svadbeni običaji, običaji vezani uz poljodjelske radove, starinske igre...), kao i prezentacija tradicijskog graditeljstva (istarske kamene kuće s baladurima, šterne s kamenim grlom i ukrasnom željeznom konstrukcijom za kolature, ognjište, krušna peć, dvori za stoku i kažuni...) uz koje je moguće ispričati mnogobrojne

³⁰⁹ Prijedlog autora prema: Ružić, P.: *Ruralni turizam Istre, Pretpostavke i činitelji razvoja, stanje i perspektive*, Institut za poljoprivredu i turizam Poreč, Zavod za turizam, Poreč, 2011.

autohtone tradicijske priče i događaje. Tematske ture važan su segment dodatne ponude aktivnim i rekreativnim sportašima tijekom boravka u destinaciji, a posebice nautičarima i golferima. Igranje golfa postaje novi element ponude u budućnosti koji je moguće provoditi gotovo tijekom cijele godine. S obzirom na održivu koncepciju razvoja destinacije Poreč, važno pratiti ekološke trenove u izgradnji i održavanju golf igrališta. Postojeći smještajni objekti - hoteli zadovoljavaju potrebe smještaja golf igrača, što znači da nema potrebe za dodatnom izgradnjom smještajnih objekata, ali je potrebna prilagodba postojećih. Razvoj turističkoga proizvoda u smjeru nautičkog turizma predstavlja važan element integriranoga turističkoga proizvoda destinacije Poreč. Uvažavajući koncepciju održivog razvoja turističke destinacije Poreč, prioritet daljnjeg razvoja ovog oblika turizma je zaštita okoliša turističke destinacije Poreč, pri čemu investitori u marine trebaju poštivati zakonitosti prihvatnog kapaciteta i ekoloških standarda.

Turizam događaja, kao važan selektivni oblik turističke ponude, sastavni je dio integralnog turističkoga proizvoda turističke destinacije Poreč. Organizacija događaja uvjetovana je komparativnim (prirodnim) prednostima destinacije koji se ogledaju kroz lokaciju, klimu i kulturno povijesnom nasljeđu Poreča kao destinacije te konkurentskim (izvedenim) prednostima vezanim uz postojeće dvorane te razvoju i upravljanju znanjem i intelektualnim kapitalom destinacije. Turizam događaja u turističkoj destinaciji Poreč u budućnosti treba razvijati temeljem holističkog pristupa, prema kojem bi se u organizaciji događaja povezivali svi dionici destinacije. U svrhu osiguranja kvalitete, potrebno je provesti specijalizaciju događaja kroz koju se zadovoljavaju individualne potrebe potencijalnih turista. Buduće događaje u destinaciji Poreč potrebno je klasificirati kao³¹⁰: sportske događaje, kulturne događaje, eno-gastro događaje, poslovne događaje te događaje vezane uz obrazovanje i znanost. S obzirom na postojeće dvorane, sportski događaji mogu se organizirati tijekom cijele godine. Kulturne događaje ozbiljne i zabavne glazbe također je moguće vezivati uz postojeće dvorane i/ili sakralne objekte, te ih je, osim ljeti, moguće organizirati i u pred i posezoni, kao i za vrijeme većih blagdana i tako zadovoljiti potrebe šireg segmenta turista. Izgradnjom golf igrališta, turistička destinacija Poreč nužno se mora iskoristiti organizaciju europskog golf turnira i tako promovirati ovaj novi segment ponude. S obzirom na razvoj kulturnog turizma, tijekom godine destinacija Poreč mora organizirati jednu ili više opernih predstava i klasičnih koncerata koji bi se izvodili u interijerima ili eksterijerima sakralnih i ostalih kulturno povijesnih spomenika na lokacijama uz more i/ili u zaleđu turističke destinacije Poreč. U cilju zadovoljavanja potreba mladeg segmenta turista, Poreč kao destinacija mora tijekom godine organizirati više događaja svjetski poznatih izvođača u okviru festivala moderne glazbe. Eno-gastro događaji važan su segment kojim se prezentira tradicijska ali i moderna gastronomija. Kao motiv posjeta takvim događajima, koji se mogu organizirati izvan glavne turističke sezone, može biti dolazak poznatih europskih chefova (npr. Jamie Oliver, Wolfgang Puck, Gordon Ramsay, Joël Robuchon, Priska Thurnig, Andrej Barbieri, Tomica Gretić, Ivan Pažanin, Tomislav Špiček...) koji će turistima promovirati gastronomiju destinacije te prezentirati originalne i kreativne recepte s autohtonim namirnicama. Takvi događaji u kojima sudjeluju *chefovi* mogu poprimiti i oblik

³¹⁰ Prijedlog autora prema klasifikaciji: Getz, D.: *Event Studies, Theory, Research and Policy for Planned Events*, Routledge, New York, 2012., str. 37-47; Jakulin, T. J., Golob, A.: *Systems Approach to Standardisation, Classification and Modelling of Managed Events for Tourism*, *Organizacija*, Vol. 48., No. 3., 2015., str. 188-197.

poslovnih događaja na kojima bi se sastajali *chefovi* i kuhari iz Europe i šire, a na kojim bi se kroz organizaciju *workshopova* i okruglih stolova razmijenila iskustva i svjetski trendovi u gastronomiji. U okviru poslovnih događaja, produžetak sezone omogućava i organizacija konferencija vezanih uz teme održivog razvoja, čiji bi nositelji bili priznate organizacije (npr. EOSD – *European Organisation for Sustainable Development*) kao i konferencija u organizaciji Europske Komisije (*European Tourism Forum* ili *Crossroads of Europe*) kojima bi se Poreč predstavio kao destinacija s koncepcijom turističkoga razvoja i inoviranim integriranim turističkim proizvodom koji prati suvremene turističke trendove. Događaji vezani uz obrazovanje i znanost također su važni kao promotori znanja i intelektualnoga kapitala turističke destinacije Poreč. U tom kontekstu, organizacija konferencija od strane znanstvenih institucija i organiziranje festivala znanosti u budućnosti čine važan segment izvan sezonskih događanja u turističkoj destinaciji Poreč, a ovisno o tematici namijenjenih različitim ciljnim segmentima.

Osnovni element diferencijacije turističkoga proizvoda destinacije Poreč u odnosu na konkurentske destinacije je ekološka osviještenost dionika u turističkoj destinaciji. Zadovoljstvo ovim elementom *lokalno stanovništvo* ocijenilo je visokom ocjenom 6,692 (vidi tablicu 22), a rezultat faktorske analize ovaj element pridružio je faktoru 2 nazvanom „*prostor i ekologija*“ (vidi tablicu 66 u prilogu). Važan element diferencijacije turističkoga proizvoda u destinaciji je i autentičnost zaleđa, tradicija i običaji, tematske rute i parkovi te eno-gastronomski doživljaji kao elementi destinacije koje ispitanici također podržavaju, ali smatraju da ih u budućnosti treba jače razvijati. Diferencijaciji turističkoga proizvoda destinacije Poreč pridonosi i primjena procesa formiranja *tourism product clubova* kao inoviranoga oblika povezivanja dionika po predloženom modelu (vidi sliku 3 u potpoglavlju 2.6.2.3.). *Tourism product clubovi* kao oblik povezivanja dionika destinacije bit će važni generatori inoviranja turističkih proizvoda u destinaciji. *Tourism product clubovi* u turističkoj destinaciji Poreč usmjereni su prema ekološkim konceptima i konceptu zdravog života, očuvanju autohtonosti i poticanju kreativnosti kod lokalnoga stanovništva u cilju kreiranja doživljaja za turiste.

Razvojem integralnog turističkoga proizvoda turističke destinacije Poreč pridonosi se suvremenom konceptu *transformativnog turizma* s kojim je destinacija Poreč ispred konkurencije jer povezuje dionike i tako razvija održivi integrirani turistički proizvod koji prepoznaje sustav vrijednosti temeljen na važnosti održivog razvoja te zdravom, aktivnom i kreativnom provođenju odmora svakog turista u kojem je turist sukreator turističkoga proizvoda po svojoj mjeri. Turistička destinacija Poreč nudi turistički proizvod koji prati svjetske trendove smislenih i temeljitijih putovanja koji obuhvaćaju doživljaje, uzbuđenja, edukaciju, zabavu i ekologiju. Ovakvim konceptom integriranoga turističkoga proizvoda turistička destinacija Poreč postaje lider u odnosu na ostale konkurentske turističke destinacije.

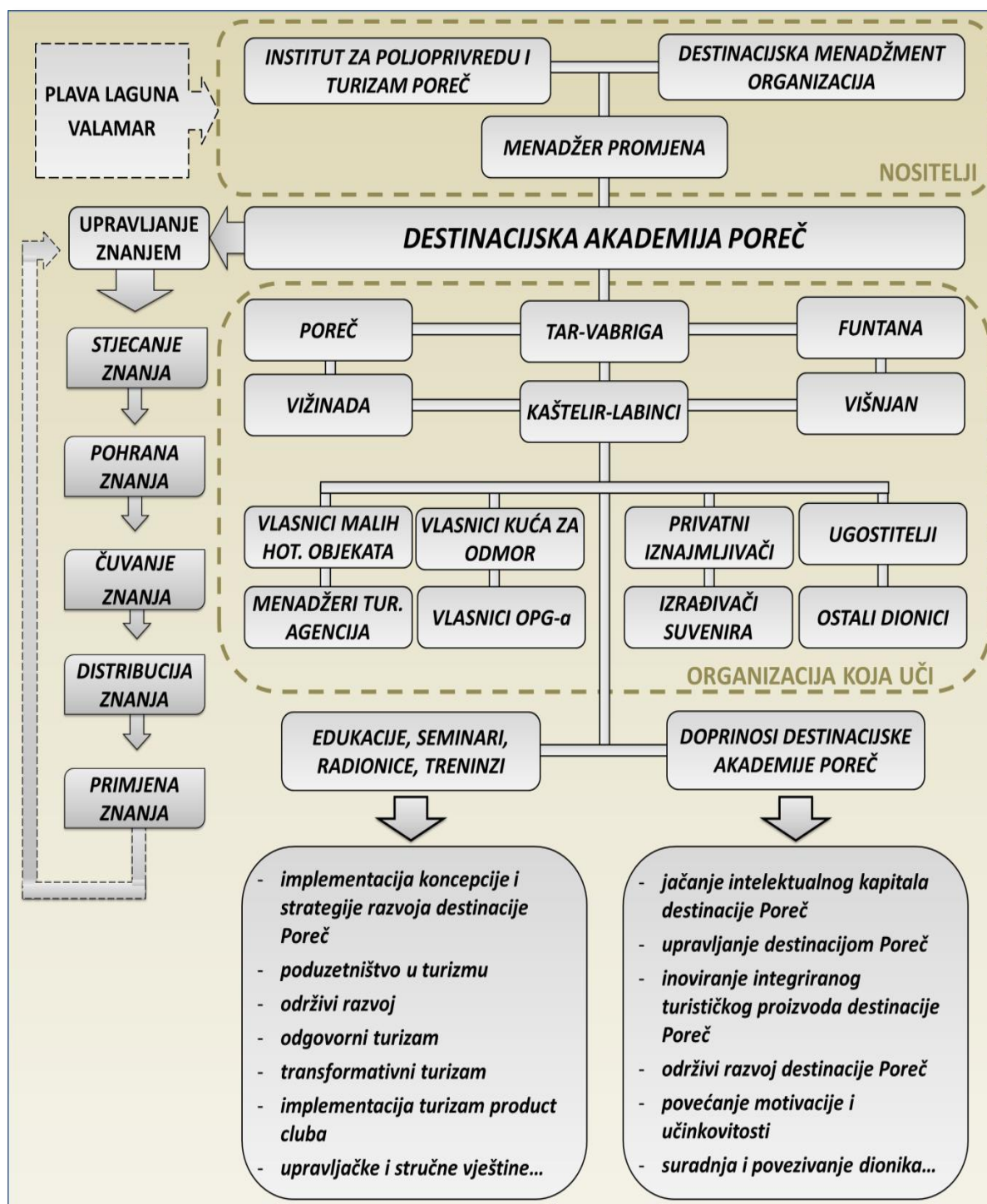
Na strategiju turističkoga proizvoda vezuje se strategija ljudskih resursa, kao odgovor na osiguranje intelektualnoga kapitala za ostvarenje operacijskih strategija.

4.2.2.4. Strategija ljudskih resursa

Kreativan i stvaralački rad kao rezultat ljudskih resursa čini osnovu za pokretanje ostalih operacijskih strategija. Destinacijska menadžment organizacija kroz strategiju ljudskih resursa mora privući i razviti talente te poticati i nagrađivati njihovu uspješnost. Strategijom ljudskih resursa turistička destinacija Poreč diferencira se od konkurencije na način da angažira kvalitetnije zaposlenike, da sustavno razvija intelektualni kapital, vodi, potiče, motivira i autorizira znanje dionika te se tako transformira u organizaciju koja uči. Zaposlenici postaju najvažniji pokretač diferencijacije, a upravljanje znanjem u destinaciji temeljem modela upravljanja znanjem (slika 5) imperativ je ostvarenja razvojnih ciljeva. Postojeći ljudski resursi destinacijskoga menadžmenta (turističke zajednice) Poreča, Tara-Vabriga, Funtane, Kaštelira-Labinci, Višnjana i Vižinade nedostatni su da budu u korak s trendovima turističkoga tržišta te da pokrenu inovirani integralni turistički proizvod u destinaciji.

Kako bi se definirale potrebe za ljudske resurse potrebno je kreirati i inovirati organizacijsku strukturu destinacije u formi matične organizacijske strukture kao derivacije funkcijske i projektne strukture (vidi potpoglavlje 2.3.2.) koja će biti usmjerena prema ciljevima i pripadajućim strategijama, odnosno koja će pratiti inoviranje integralnoga turističkoga proizvoda turističke destinacije Poreč. Inovirana matična organizacijska struktura destinacijske menadžment organizacije Poreč u svojoj strukturi sadrži menadžera promjena kao ključnog djelatnika za provođenje koncepcije i strategije razvoja destinacije na svim destinacijskim razinama. *Menadžer promjena* postaje jedan od ključeva diferencijacije turističke destinacije Poreč. Odgovoran je za poticanje i stvaranje promjena odnosno ključna osoba za provedbu strategije istraživanja i razvoja. Menadžer promjena je osoba koja ima zadatak upravljanja inovacijama pa je stoga i odgovorna osoba za provedbu destinacijskoga inovacijskog sustava turističke destinacije Poreč (prema predloženom modelu na slici 9), odnosno, ključna je osoba za upravljanje procesom povezivanja dionika destinacije u cilju stvaranja konkurentnog turističkoga proizvoda destinacije. U okviru svojih zadataka, menadžer promjena mora se usredotočiti na promjene vezane uz dinamiku turističkoga tržišta, kako bi sukladno promjenama menadžment definirao ciljeve i strategije razvoja destinacije. Menadžer promjena u turističkoj destinaciji Poreč usmjeren je prema budućnosti i zadužen je za obuku i autorizaciju djelatnika unutar destinacijske menadžment organizacije. Povezuje dionike unutar destinacije Poreč, potiče i unaprjeđuje kulturu znanja destinacije. Strategijom ljudskih resursa turistička destinacija Poreč upravlja znanjem i intelektualnim kapitalom destinacije, potiče poduzetništvo.

Implementiranjem Destinacijske akademije Poreč (vidi sliku 11), organiziraju se edukacije, seminari i radionice koje su usmjerene prema svim dionicima destinacije, posebice prema malim i srednjim poduzetnicima, ugostiteljima, vlasnicima malih hotelskih objekata, kuća za odmor, vlasnicima OPG-a, što direktno pridonosi i internom marketingu destinacije.



Slika 11: Model Destinacijske akademije Poreč

Izvor: Prijedlog autora.

Ovisno o potrebama velikih hotelskih poduzeća, mogu se organizirati potrebite edukacije i za njihove zaposlenike. Na taj način razvija se koncept organizacije koja uči u destinaciji Poreč koja se temelji na aktivnom sudjelovanju svih dionika i njihovom doprinosu ukupnom znanju turističke destinacije kako bi sinergijom znanja doprinijeli kvaliteti, prepoznatljivosti i razvoju destinacije.

4.2.2.5. Financijska strategija

Operacijskom strategijom financiranja primarno se osiguravaju odgovarajući izvori financiranja kako bi se provela koncepcija i strategije razvoja turističke destinacije Poreč. Destinacijska menadžment organizacija u okvirima ove strategije potpora je poduzetnicima – dionicima u destinaciji. Različitim komunikacijskim kanalima, destinacijski menadžment kroz Destinacijsku akademiju Poreč upoznaje i educira dionike o mogućim izvorima financiranja od strane poslovnih banaka, *EU fondova* ili *modelom javno-privatnog partnerstva*.

Uz različite modele financiranja koncepcije razvoja od strane banaka, prioritet financijske strategije je definiranje ključnih odrednica EU fondova temeljem kojih je moguće pokrenuti proces inoviranja integriranog turističkoga proizvoda destinacije Poreč. U sektoru turizma, u razdoblju od 2014. do 2020., vezano uz koncepciju i strategiju razvoja turističke destinacije Poreč ključni su sljedeći EU fondovi³¹¹: Europski fond za strateške investicije, Europski fond za regionalni razvoj, Kohezijski fond, Europski poljoprivredni fond za ruralni razvoj, LIFE fond, Horizon 2020, Cosme (Program konkurentnosti poduzeća) te Kreativna Europa.

U okviru navedenih fondova, turističkoj destinaciji Poreč omogućuje se jačanje konkurentnosti primjenom istraživanja i inovacija, ulaganje u informacijske i komunikacijske tehnologije, ulaganje u zaštitu okoliša i održivosti resursa, ulaganje u obrazovanje i cjeloživotno učenje. Sukladno strategiji turističkoga proizvoda, kroz Europski poljoprivredni fond za ruralni razvoj omogućena je potpora za razvoj obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava kako bi se kroz *tourism product club* s drugim dionicima kreirao ekološki turistički proizvod koji će promovirati i nuditi turistima proizvode i usluge bazirane na ekološkom i održivom razvoju. Kroz isti fond moguće je sufinancirati ulaganje u informativno edukacijske centre i edukativne ture namijenjene turistima kroz edukativni turizam. U okviru ovog programa moguće je sufinanciranje nepoljoprivrednih djelatnosti u ruralnom području kao što su ugostiteljsko turističke usluge na obiteljskom poljoprivrednom gospodarstvu u okviru apartmana, ruralnih kuća za odmor, kampova u domaćinstvu..., prerada, marketing i izravna prodaja lokalnih proizvoda te izrada tradicijskih suvenira. Za turističku destinaciju Poreč zanimljiva su i sufinanciranja za razvoj tematskih plaža te šetnica uz plažu. Na nivou turističke destinacije i destinacijskoga menadžmenta, kroz financijski instrument LIFE+ omogućuje se podrška projektima vezanim uz zaštitu okoliša i prirode, održavanje bioraznolikosti te upravljanju okolišem i informacijama. Financijsku potporu u okviru strategije istraživanja i razvoja te ostvarenje cilja formiranja Destinacijske akademije Poreč moguće je ostvariti kroz program Horizon 2020 koji financira inovacijske aktivnosti te stimulira inovativno okruženje, kao i programom Erasmus+ kojim je moguće financirati program suradnje Instituta za poljoprivredu i turizam s poduzetnicima, lokalnom i regionalnom upravom te civilnim sektorom. Istim programom potiču se i ulaganja u infrastrukturu istraživanja i razvoja i inovacija (komunikacijske tehnologije). Programom Cosme podupiru se održivi turistički proizvodi povezani uz kulturno povijesnu baštinu, biciklističke staze, eko turizam i slični proizvodi, a programom Kreativna Europa omogućene su potpore razvoju kreativnog turizma destinacije Poreč, organiziranju kulturnih aktivnosti te mobilnosti djelatnika u cilju razmjene znanja.

³¹¹ *Guide on EU Funding 2014-2020. For the Tourism Sector*, European Commission, Ver. 3., Brussel, 2016.

Model javno-privatnoga partnerstva značajan je čimbenik razvoja koji doprinosi formiranju integralnoga turističkoga proizvoda u destinaciji Poreč. Ovim modelom doprinosi se izgradnji turističkih objekata, unaprjeđuje se ekološki sustav, poboljšava se iskorištenost poljoprivrednog zemljišta i zemljišta uz obalu te se doprinosi razvoju održivog turizma u destinaciji. Značajan doprinos javno-privatnog partnerstva je u razvoju kamping turizma uz obalu i u zaleđu destinacije kroz zakup zemljišta uz pravo građenja. Otvorene su i mogućnosti za razvoj Destinacijske akademije Poreč i izgradnju golf igrališta. Modelom javno-privatnog partnerstva moguće je povezati turizam s obiteljskim poljoprivrednim gospodarstvima kroz ulaganje u poljoprivredno-ekološki logistički centar kao centralno mjesto za otkup i prodaju ekološki uzgojenih namirnica za potrebe potrošnje u smještajnim objektima u destinaciji.

Definirane operacijske strategije prihvatljive su i poželjne za ostvarenje razvojnih ciljeva destinacije. Uz sadašnju organizacijsku strukturu destinacijskoga menadžmenta nije ih moguće u cijelosti ostvariti, ali inoviranjem organizacijske strukture destinacijske menadžment organizacije strategije postaju ostvarive, prikladne i primjerene jer omogućuju pretvaranje prilika iz okoline u strateške destinacijske prednosti.

5. ANALIZA SADAŠNJEGA STANJA I KONKURENTNOSTI PLAVE LAGUNE d. d. POREČ

*„Nije ispravno pitati kako si danas u odnosu na protekle dane,
već kako si u odnosu na svoje konkurente.“*

Donald Kress

Plava laguna d. d. je hotelsko poduzeće koje posluje u turističkoj destinaciji Poreč više od pedeset godina, čija je osnovna djelatnost ugostiteljstvo i turizam temeljem koje ostvaruje preko 500.000.000,00 kuna prihoda. Plava laguna d. d. osnovana je 1957. godine kao jedna od prvih nositelja ugostiteljsko turističke ponude u Hrvatskoj. Razvoj hotelskoga poduzeća započet je izgradnjom kampa na poluotoku Molindro i izgradnjom bungalova i turističkoga naselja Bellevue. Od samih početaka posebna pažnja pridodavala se razvoju sportske ponude izgradnjom teniskih terena, a zatim i prvih sportskih centara. Od 2001. godine Grupacija Lukšić stječe 80,34 % redovitih dionica, postavši tako većinski vlasnik dioničkog društva. Iste godine izvršene su akvizicije društva kapitala kojima Plava laguna d. d. stječe 98,40 % dionica društva Hoteli Croatia d. d. Cavtat koji su kasnije pripojeni društvu Jadranski luksuzni hoteli d. d. čime Plava laguna d. d. postaje dioničar s udjelom od 32,48 %. U 2013. godini Plava laguna pripaja društvo Hotel Bonavia d. d. locirano izvan destinacije (Rijeka). Značajna investicija ostvarena je 2014. godine kupnjom većinskog paketa dionica Istraturist Umag d. d.. Grupacija Plava laguna time postaje jedna od najvećih grupacija u sektoru turizma Hrvatske s mogućnošću ugošćavanja više od 43.000 gostiju dnevno. U 2011. godini Plava laguna d. d. gradi krovni brend „Laguna Poreč“ s modernim logom kompanije.³¹²

U okviru ovog znanstvenog istraživanja, nastavno na koncepciju razvoja turističke destinacije Poreč iz prethodnog poglavlja, u ovom poglavlju istražuje se sadašnje stanje i konkurentnost Plave lagune d. d. unutar turističke destinacije Poreč.

5.1. Kvantitativna analiza ponude

Kvantitativnom analizom ponude hotelskoga poduzeća Plava laguna d. d., analizira se ponuda objekata za smještaj te ponuda sporta, rekreacije i zabave.

5.1.1. Ponuda objekata za smještaj

Hotelsko poduzeće Plava laguna d. d. u destinaciji Poreč posjeduje (tablica 23) trinaest hotela s 4*, 3* i 2* ukupnog kapaciteta 2.098 kreveta i apartmane s 4*, 3* i 2* kapaciteta 1.771 kreveta.

³¹² Naprijed navedene informacije prikupljene su od hotelskoga poduzeća Plava laguna d. d.

Tablica 23: Kapaciteti i struktura objekata za smještaj u 2009. i 2015. godini u destinaciji Poreč

Vrsta objekta	Kapaciteti		Struktura	
	2009.	2015.	2009.	2015.
HOTELI 4*	1.560	2.098	22,86	31,49
Laguna Albatros	608	608		
Laguna Molindro	482	482		
Laguna Parentium	0	538		
Vila Laguna Galijot	174	174		
Village Laguna Galijot	94	94		
Hotel Laguna Park	202	202		
HOTELI 3*	3.785	3.087	55,47	46,33
Laguna Parentium	666	0		
Laguna Mediteran	677	645		
Plavi	392	392		
Zorna	412	412		
Laguna Gran Vista	336	336		
Laguna Istra	376	376		
Laguna Materada	774	774		
Village Laguna Park	152	152		
HOTELI 2*	1.478	1.478	21,66	22,18
Delfin	1.478	1.478		
<u>HOTELI UKUPNO</u>	<u>6.823</u>	<u>6.663</u>	<u>100</u>	<u>100</u>
APARTMANI 4*	1.019	1.019	57,54	57,54
Apartmani Laguna Galijot	332	332		
Ville Laguna Bellevue	76	76		
Apartmani Laguna Bellevue	365	365		
Studio apartmani Laguna Bellevue	246	246		
APARTMANI 3*	248	248	14,00	14,00
Ville Laguna Park	80	80		
Apartmani Laguna Park	168	168		
APARTMANI 2*	504	504	28,46	28,46
Apartmani Astra	504	504		
<u>APARTMANI UKUPNO</u>	<u>1.771</u>	<u>1.771</u>	<u>100</u>	<u>100</u>
<u>SVEUKUPNO ČVRSTI OBJEKTI</u>	<u>8.594</u>	<u>8.434</u>		
AUTOKAMPOVI 4*	0	11.700		94,35
Autokamp Zelena Laguna	0	2.700		
Autokamp Bijela Uvala	0	6.000		
Naturist Autokamp Ulika	0	3.000		
AUTOKAMPOVI 3*	11.700	0	94,35	
Autokamp Zelena Laguna	2.700	0		
Autokamp Bijela Uvala	6.000	0		
Naturist Autokamp Ulika	3.000	0		
AUTOKAMPOVI 2*	0	700		5,65
Autokamp Puntica		700		
AUTOKAMPOVI 1*	700		5,65	
Autokamp Puntica	700			
<u>AUTOKAMPOVI UKUPNO</u>	<u>12.400</u>	<u>12.400</u>	<u>100</u>	<u>100</u>
<u>SVEUKUPNO ČVRSTI OBJEKTI I</u>	<u>20.994</u>	<u>20.843</u>		
<u>AUTOKAMPOVI</u>				
Marina Červar		259 vezova		
Marina Parentium (Zelena Laguna)		184 vezova		

Izvor: Obrada autora prema podacima Plave lagune d. d.

Osim smještaja u čvrstim objektima, hotelsko poduzeće nudi smještaj u četiri autokampa s 4*, 3* i 2* kapaciteta 12.400 kreveta. Sveukupno je u ponudi 20.843 kreveta. Plava laguna upravlja i dvijema marinama s ukupno 443 veza.

5.1.2. Ponuda sporta, rekreacije i zabave

Hotelsko poduzeće unutar resorta nudi (tablica 24) 54 teniska terena, kao i terene za rukomet, košarku i odbojku smještenih u osam sportskih centara: Plava laguna, Laguna Park, Albatros, Bijela uvala, Galeb, Mediteran, Ulika i Materada. Značajna je i ponuda dječjih mini aquaparkova koji su smješteni na moru uz hotelske objekte.

Tablica 24: Ponuda sporta, rekreacije i zabave u resortima

Opis	Broj jedinica	Opis	Broj jedinica
Teniski tereni	54	Ski-lift žičara od 700 metara	1
Teren za rukomet, košarku	18	Jet-Ski Plava	1
Teren za odbojku na pijesku	12	Aquapark Istarska hiža	1
Plaže	11	Aquapark Lotosi	1
Teren za odbojku	10	Aquapark Delfin	1
Igrališta za mini golf	8	Jet-ski Materada	1
Bočalište	7	Jet-ski Delfin	1
Nogometno igralište (travnato)	4	Padobran banana Delfin	1
Teren za mali nogomet	3	Vježbalište za golf	1
Disco clubovi i noćni barovi	3	Teren za streličarstvo	1
Poligon za trening golmana	1	Streljana za gađanje zračnom puškom	1
Ronilački centar Plava	1		

Izvor: Obrada autora prema podacima Plave lagune d. d.

U tablici 25 prikazana je ponuda u okviru sporta, rekreacija i zabave u hotelima. Svi smještajni objekti u ponudi imaju bazene, a u hotela veće kategorije gosti mogu uživati u wellness i fitness centrima. Značajna je u ponuda mini klubova za djecu.

Tablica 25: Ponuda sporta, rekreacije i zabave u hotelima

Opis	Broj jedinica	Opis	Broj jedinica
RESORT ZELENA LAGUNA			
HOTEL LAGUNA PARENTIUM****		HOTEL LAGUNA ALBATROS****	
Vanjski bazen - slatka/morska voda	1/1	Vanjski bazen	2
Unutarnji bazen	1	Dječji bazen	1
Hidromasažne kade (unutarnje i vanjske)	7	Fitness centar	1
Wellness centar	1	Mini klub	1
Fitness centar	1	HOTEL LAGUNA MOLINDRO****	
Beauty centar	1	Vanjski bazen	2
Internet café	1	Dječji bazen	1
TV prostor	1	Igralište za djecu	1
Knjižnica	1	Wellness centar	1
Kongresni centar	1	Fitness centar	1
HOTEL ZORNA***		Internet point	1
Vanjski bazen	1	Mini klub	1
Dječji bazen	1	HOTEL LAGUNA ISTRA***	

Opis	Broj jedinica	Opis	Broj jedinica
Igralište za djecu	1	Vanjski bazen	1
Konferencijska sala	1	Dječji bazen	1
Internet <i>point</i>	1	Internet <i>point</i>	1
Mini klub	1	HOTEL PLAVI***	
HOTEL LAGUNA GRAN VISTA ***		Vanjski bazen	1
Vanjski bazen	1	Konferencijska sala	1
Dječji bazen	1	Internet <i>point</i>	1
Internet <i>point</i>	1	Mini klub	1
Mini klub	1	APARTMANI ASTRA**	
HOTEL DELFIN**		Mjesto za čitanje	1
Vanjski bazen	1	Noćno kupanje u moru	1
Igralište za djecu	1	Internet <i>point</i>	1
Konferencijska sala	1		
Noćno kupanje u moru	1		
Internet <i>point</i>	1		
Mini klub	1		
RESORT PLAVA LAGUNA			
APARTMANI LAGUNA GALIJOT****		HOTEL LAGUNA MEDITERAN***	
Grijani vanjski bazen s morskom vodom	1	Grijani vanjski bazen s morskom vodom	1
Igralište za djecu	1	Grijani vanjski dječji bazen	1
Internet <i>point</i>	1	Internet <i>point</i>	1
Mini klub	1	Mini klub, dječji večernji program	1
APARTMANI LAGUNA BELLEVUE****		Igralište za djecu	1
Vanjski bazen	1		
Dječji bazen	1		
Igralište za djecu	1		
Internet <i>point</i>	1		
Mini klub	1		
NASELJE MATERADA			
HOTEL LAGUNA MATERADA***		HOTEL LAGUNA PARK****	
Vanjski bazen	1	Vanjski bazen	1
Dječji bazen	1	Dječji bazen	1
Igralište za djecu	1	Igralište za djecu	1
Internet <i>point</i>	1	Internet <i>point</i>	1
Mini klub	1	Konferencijske sale	1
VILE I APARTMANI LAGUNA PARK***		Mini klub	1
Vanjski bazen	1		
Dječji bazen	1		
Igralište za djecu	1		
Internet <i>point</i>	1		
Konferencijske sale	1		
Mini klub	1		

Izvor: Obrada autora prema podacima Plave lagune d. d.

Autokampovi, kao i hoteli, u ponudi imaju bazene (izuzev autokapma Puntica**). Prateći trendove informatičke tehnologije, gostima je na raspolaganju Wi-Fi, internet i internet kiosk. Animacija za djecu također je na raspolaganju.

Tablica 26: Ponuda sporta, rekreacije i zabave u autokampovima

Opis	Broj jedinica	Opis	Broj jedinica
RESORT ZELENA LAGUNA			
AUTOKAMP BIJELA UVALA****		AUTOKAMP ZELENA LAGUNA***	
Vanjski bazen	2	Vanjski bazen	1
Igralište za djecu	1	Igralište za djecu	1
Mini klub	1	Mini klub	1
<i>Fitness</i> i masaža centar	1	Wi-Fi, internet i internet kiosk	1
Wi-Fi, internet i internet kiosk	1	Animacija za djecu i odrasle	1
Animacija za djecu i odrasle	1		
ČERVAR PORAT		FUNTANA	
NATURIST AUTOKAMP ULIKA****		AUTOKAMP PUNTICA**	
Vanjski bazen	1	Wi-Fi, internet i internet kiosk	1
Igralište	1		
Wi-Fi, internet i internet kiosk	1		

Izvor: Obrada autora prema podacima Plave lagune d. d.

Slijedom modela koncepcije razvoja, u nastavku istraživanja prezentirana je kvantitativna analiza potražnje.

5.2. Kvantitativna analiza potražnje

U okviru kvantitativne analize potražnje obuhvaćena je analiza ostvarenih dolazaka i noćenja turista turista, analiza ostvarenih prihoda od prodaje i dobiti Plave lagune d. d. te struktura turističkoga tržišta potražnje.

5.2.1. Analiza ostvarenih dolazaka i noćenja turista

Analiza ostvarenih dolazaka i noćenja obavljena je temeljem prikupljenih podataka za razdoblje od 2009. do 2015. godine. Podaci za prethodne godine nisu dostupni.

Tablica 27: Ostvareni dolasci i noćenja, bazni i verižni index, SGSR noćenja za Plavu lagunu d. d.

Godine	Dolasci	Bazni index za dolaske (2009.=100)	Noćenja	Bazni index za noćenja (2009.=100)	Verižni index za noćenja	Složena godišnja stopa rasta noćenja (SGSR) ³¹³	
2015.	356.471	119,73	2.360.971	106,04	105,09		
2014.	320.931	107,79	2.246.538	100,90	96,34	2014.-2015.	6,70 %
2013.	314.847	105,75	2.331.879	104,73	99,93	2013.-2015.	1,39 %
2012.	316.085	106,16	2.333.628	104,81	100,22	2012.-2015.	0,90 %
2011.	315.817	106,06	2.328.512	104,58	106,37	2011.-2015.	0,73 %
2010.	294.575	98,94	2.188.986	98,31	98,31	2010.-2015.	1,83 %
2009.	297.742	100,00	2.226.542	100,00		2009.-2015.	1,24 %

³¹³ Cfr: Simpson, M., Ladle R.: *Op.cit.*, složena godišnja stopa rasta - SGSR (Compound Annual Growth Rate – CAGR) korištena je kao referentni izračun kojim mjerimo stopu rasta: $V(t_0, t_n) = (V(t_n)/V(t_0))^{1/(t_n - t_0)} - 1$, u ovom slučaju noćenja, za određeno razdoblje.

Ostali smještajni objekti u destinaciji Poreč					
2015.	518.152	3.882.836	117,75		
2009.	445.792	3.297.395	100,00	2009.-2015.	2,76 %

Izvor: Izračun i obrada autora prema podacima Plave lagune d. d.

Analiza ostvarenih noćenja pokazuje rast dolazaka za 19,73 %, a noćenja za 6,04 % u 2015. godini u odnosu na bazno razdoblje iz 2009. godine. Manji porast noćenja u odnosu na porast dolazaka uzrok je smanjenje dana boravka sa 7,47 dana u 2009. na 6,62 dana u 2015. godini. Izračunom složene godišnje stope rasta koja u izračunu ne zanemaruje i smanjenja noćenja tijekom promatranih godina, rast noćenja iznosi 1,24 %. Usporedbom s ostalim smještajnim objektima u destinaciji Poreč, SGSR je u hotelskom poduzeću manja za 1,52 postotna poena. Analizom noćenja u čvrstim objektima (tablica 28) vidljiv je, iako minimalan, pomak u postotku iskorištenosti kapaciteta s 37,18 % na 39,49 % kao i broj dana zauzetosti kapaciteta s 135,7 dana na 144,15 dana.

Tablica 28: Broj kreveta, mogući broj noćenja, ostvarena noćenja, % iskorištenosti kapaciteta i dani zauzetosti u čvrstim objektima Plava laguna d. d.

Godina	Broj kreveta u čvrstim objektima	Mogući broj noćenja	Ostvarena noćenja	% iskorištenosti kapaciteta	Dani zauzetosti kapaciteta
2015.	8.434	3.078.410	1.215.756	39,49	144,15
2014.	8.434	3.078.410	1.146.052	37,23	135,88
2013.	8.434	3.078.410	1.181.291	38,37	140,06
2012.	8.434	3.078.410	1.174.104	38,14	139,21
2011.	8.562	3.125.130	1.213.826	38,84	141,77
2010.	8.562	3.125.130	1.158.396	37,07	135,30
2009.	8.594	3.136.810	1.166.198	37,18	135,70

Izvor: Izračun i obrada autora prema podacima Plave lagune d. d.

U odnosu na noćenja u čvrstim objektima, u kampovima (tablica 29) je porast nešto veći. Postotak iskorištenosti kapaciteta u kampovima bilježi povećanje s 23,43 % na 25,30 %, odnosno broj dana zauzetosti s 86,21 na 93,12 dana. Valja napomenuti da su noćenja u kampovima usko povezana s vremenskim prilikama u destinaciji tijekom sezone.

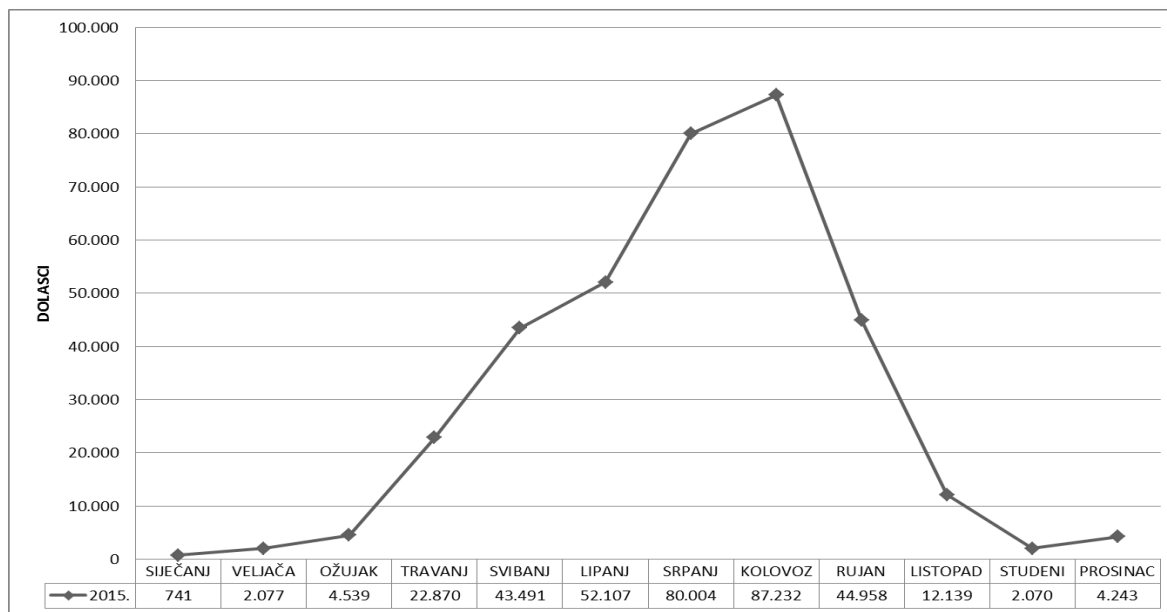
Tablica 29: Broj kreveta, mogući broj noćenja, ostvarena noćenja, % iskorištenosti kapaciteta i dani zauzetosti u kampovima Plava laguna d. d.

Godina	Broj kreveta u kampovima	Mogući broj noćenja	Ostvarena noćenja	% iskorištenosti kapaciteta	Dani zauzetosti kapaciteta
2015.	12.400	4.526.000	1.145.215	25,30	93,12
2014.	12.400	4.526.000	1.100.486	24,31	89,48
2013.	12.400	4.526.000	1.150.588	25,42	93,55
2012.	12.400	4.526.000	1.159.524	25,62	94,28
2011.	12.400	4.526.000	1.114.686	24,63	90,63
2010.	12.400	4.526.000	1.030.590	22,77	83,80
2009.	12.400	4.526.000	1.060.344	23,43	86,21

Izvor: Izračun i obrada autora prema podacima Plave lagune d. d.

Grafikonom 3 prikazana je sezonalnost u poslovanju hotelskoga poduzeća Plava laguna d. d. Sezonalnost na razini hotelskoga poduzeća Plava laguna d. d. prati sezonalnost na razini destinacije prikazane grafikonom 1 u potpoglavlju 4.2.1. Tradicionalno, mjeseci srpanj i kolovoz predstavljaju vrhunac sezone, koja se u mjesecu rujnu prepolovljuje i radikalno opada do kraja godine. Iz grafikona i apsolutnih vrijednosti vidljivo je da predsezona započinje s travnjem te se udvostručuje u svibnju, kada se bilježi daljnji rast do, kako je prethodno navedeno do vrhunca sezone u kolovozu.

Grafikon 3: Sezonalnost u poslovanju hotelskoga poduzeća Plava laguna d. d.



Izvor: Obrada autora prema podacima Plave lagune d. d.

Kvantitativna analiza potražnje nastavlja se s analizom ostvarenih prihoda od prodaje i dobiti.

5.2.2. Analiza ostvarenih prihoda od prodaje i dobiti

U promatranom razdoblju, ukupan prihod je povećan za 35,89 %. Najveće povećanje u prihoda bilježi prihod od šankova 52,83 % i prihod od smještaja 42,49 %. Prihod od sporta bilježi pad za 8,42 %. U strukturi prihoda u 2015. godini najvažniji udio od 81,16 % otpada na smještaj, a zatim na hranu s udjelom od 12,03 %.

Tablica 30: Prihodi prodaje i dobit prije oporezivanja za tvrtku Plava laguna d. d.

Opis	(u '000 kn)							Index 2015./2009.	Struktura (%) 2015.
	2009.	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.		
Smještaj	309.692	313.105	354.890	369.978	411.216	401.474	441.290	142,49	81,16
Hrana	56.771	56.985	60.491	59.135	63.721	58.534	65.398	115,20	12,03
Šankovi	14.007	12.479	13.399	13.936	17.353	17.990	21.407	152,83	3,94
Trgovačka roba	163	130	136	133	128	136	163	100,00	0,03
Sport	1.282	1.167	1.185	1.294	1.138	1.210	1.174	91,58	0,22
Vezovi	7.117	6.942	7.123	6.930	7.226	7.337	7.457	104,78	1,37

Opis	2009.	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.	Index 2015./2009.	Struktura
									(%) 2015.
Ostali prihodi	11.088	10.552	11.606	12.540	7.318	7.426	6.828	61,58	1,26
UKUPNO	400.120	401.360	448.830	463.946	508.100	494.107	543.717	135,89	100
Dobit prije oporezivanja	57.904	66.508	80.599	106.563	109.657	90.939	75.492	130,37	

Izvor: Izračun i obrada autora prema podacima Plave lagune d. d.

Dobit prije oporezivanja je u promatranom razdoblju povećana za 30,37 %. Pad dobiti u 2014. i 2015. godini rezultat je negativnog učinka obračunatih kamata za kreditnu zaduženost koja u takvom obimu prethodnih godina nije postojala.

5.2.3. Struktura turističkoga tržišta potražnje

U okviru strukture turističkoga tržišta potražnje, kvantitativno se analizira struktura turističkoga tržišta u čvrstim objektima i autokampovima.

Tablica 31: Struktura turističkoga tržišta potražnje za 2014. i 2015. godinu u čvrstim objektima

Zemlja prebivališta	Noćenja		Index	Udio u ukupnom noćenju (%)	
	2014.	2015.		2014.	2015.
Njemačka	263.108	332.650	126	23,00	26,62
Austrija	169.414	193.812	114	14,81	15,51
Italija	84.732	104.760	124	7,41	8,38
Rusija	191.057	103.239	54	16,70	8,26
Slovenija	79.983	93.228	117	6,99	7,46
Češka	65.023	73.867	114	5,68	5,91
Hrvatska	43.292	47.894	111	3,78	3,83
Ostali	247.429	302.306	121	21,63	24,03
SVEUKUPNO	1.144.038	1.251.756	109	100,00	100,00

Izvor: Izračun i obrada autora prema podacima Plave lagune d. d.

Struktura turističkoga tržišta potražnje pokazuje da su u čvrstim objektima najznačajnija slijedeća emitivna turistička tržišta: Njemačka, Austrija, Italija, Rusija, Slovenija i Češka koja čine 72 % ukupnog broja turista. Značajan pad tržišta Rusije nadomješten je prodajom kapaciteta na tradicionalnim emitivnim tržištima Njemačke, Austrije, Italije i Slovenije.

Tablica 32: Struktura turističkoga tržišta potražnje za 2014. i 2015. godinu u autokampovima

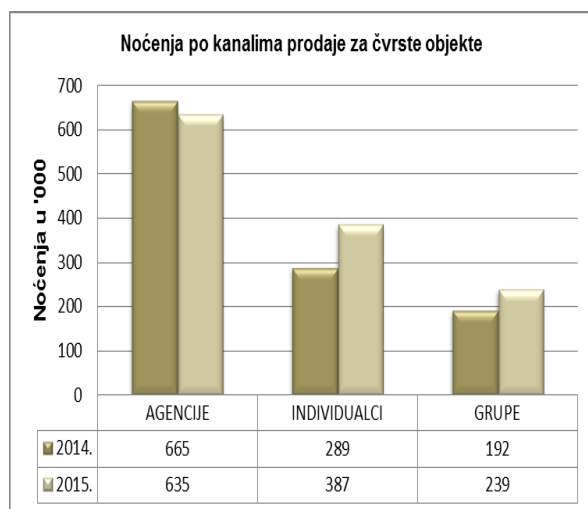
Zemlja prebivališta	Noćenja		Index	Udio u ukupnom noćenju (%)	
	2014.	2015.		2014.	2015.
Njemačka	430.492	438.807	102	39,12	38,32
Nizozemska	237.668	267.025	112	21,60	23,32
Slovenija	116.170	124.016	107	10,56	10,83
Austrija	88.889	91.470	103	8,08	7,99
Italija	81.791	82.134	101	7,43	7,17
Češka	33.619	35.800	107	3,05	3,13
Hrvatska	5.277	5.561	105	0,48	0,49

Ostali	106.580	100.402	94	9,68	8,77
SVEUKUPNO	1.100.486	1.145.215	104	100,00	100,00

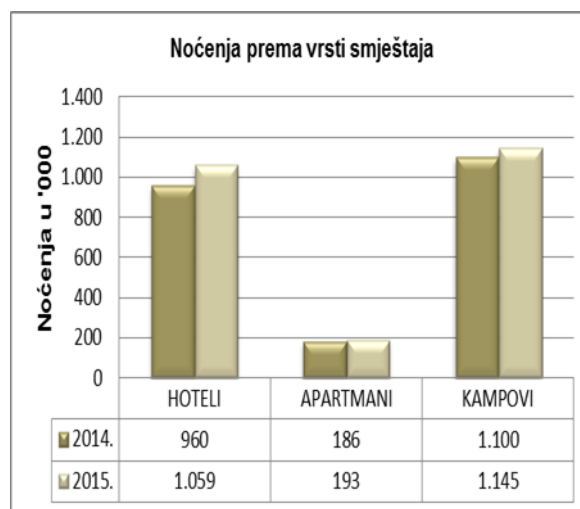
Izvor: Izračun i obrada autora prema podacima Plave lagune d. d.

Struktura turističkoga tržišta potražnje po emitivnim zemljama u autokampovima (tablica 32) bitno se ne razlikuje u odnosu na čvrste objekte. Osnovna razlika je unutar same strukture noćenja te značajnim udjelom Nizozemske kao značajnog emitivnog turističkoga tržišta za segment autokampova.

Grafikon 4: Noćenje po kanalima prodaje za čvrste objekte



Grafikon 5: Noćenja prema vrsti smještaja



Izvor: Obrada autora prema podacima Plave lagune d. d. **Izvor:** Obrada autora prema podacima Plave lagune d. d.

Do turističkoga tržišta potražnje hotelsko poduzeće Plava laguna dolazi putem sljedećih kanala prodaje: agencije, individualci i grupe. Iz grafikona vidljiv je pad udjela agencijske prodaje u 2015. u odnosu na prethodnu godinu prema kojemu se udio alotmanskih ugovora u ukupnim kanalima prodaje smanjuje s 58 % na 51 % u korist povećanja direktne prodaje (individualno). Prema vrstama smještaja (grafikon 5), najveći udio otpada na noćenja u kampovima iza kojih slijede noćenja u hotelima i apartmanima.

Kvantitativnom analizom ponude i potražnje proveden je tek dio situacijske analize te se, prema modelu koncepcije razvoja, nastavlja s kvalitativnom analizom ponude hotelskoga poduzeća Plava laguna d. d.

5.3. Kvalitativna analiza ponude

Kvalitativnoj analizi ponude hotelskoga poduzeća Plava laguna d. d. pristupa se s aspekta analize i ocjene elemenata ponude. S obzirom na istraženi značaj znanja i intelektualnoga kapitala u teorijskom dijelu disertacije, pristupa se istraživanju i analiziranju s obzirom na njihovo sadašnje stanje u Plavoj laguni d. d. U nastavku se provodi SWOT analiza hotelskoga poduzeća Plava laguna d. d. te benchmarking analiza na razini hotelskih poduzeća Plava laguna d. d. i Valamar d. d. U okviru ove analize istražuju se i stavovi ispitanika o sadašnjem stanju u hotelskom poduzeću Plava laguna d. d.

5.3.1. Analiza i ocjena elemenata ponude

Analiza i ocjena elemenata ponude obuhvaća: A) ugostiteljsku ponudu i B) ponudu sporta, rekreacije i zabave.

A) Ugostiteljska ponuda

Ugostiteljska ponuda analizira se s aspekta ugostiteljstva za smještaj (hotelijerstvo i ostali objekti za smještaj) i ugostiteljstva za prehranu i piće³¹⁴. Smještajni kapaciteti hotelskoga poduzeća Plava laguna d. d. obuhvaćaju smještaj u hotelima, apartmanima i kampovima na području dva resorta, Plava laguna i Zelena laguna šetnicom povezanih sa središtem Poreča. Dio smještajnih objekata nalazi se i sjeverno od centra Poreča, u Materadi. Hoteli, apartmani i kampovi smješteni su na poluotocima, okruženi mediteranskom florom i uređenim parkovima. Do centra Poreča moguće je, osim pješaćenjem, doći turističkim vlakićem, autobusom, biciklom ili redovitom brodskom linijom. Vezano uz kvalitetu, veći dio hotela kategorizirano je s 3* (46,33 %), hoteli s 4* čine 31,49 % hotelskih kapaciteta, a jedan hotel kategoriziran je s 2* i čini 22,18 % hotelskih kapaciteta. Smještaj u apartmanima s 4* čini 57,54 % kapaciteta, 14 % apartmana kategorizirano je s 3*, a 28,46 % čini apartmanski smještaj kategoriziran s 2*. Tri autokampa kategorizirana su s 4* i čine 94,35 % kapaciteta kampova, dok je jedan autokamp kategoriziran s 2*.

Hotel Laguna Parentium posljednji je hotel koji je obnovljen, kategoriziran s 4*, iako standardima zadovoljava i višu kategoriju. Prema ocjeni TUI Holly, Njemačkog turoperatora, Parentium za 2016. nosi titulu jednog od sto najboljih odmorišnih hotela na svijetu, a sukladno ocjenama posjetitelja, njemačka putnička mrežna stranica nagradila ga je titulom *HolidayCheck 2016 Award*. Ostali hoteli i apartmani također bilježe nagrade i priznanja (*Kids HolidayTip Quality Mark, Zoover, TripAdvisor, Top Hotels* i drugi). Svi hoteli kategorizirani s 4* nude *show cooking* i tematske večere. Apartmanska naselja također prate standarde prema kojima su i kategorizirana. Smještajne jedinice opremljene su s minibarom, klima uređajima, satelitskom televizijom, telefonom, *wi-fi* internetom, terasom ili balkonom. Smještaj u autokampovima zadovoljava visoku kvalitetu boravka. Turistima nudi bazene, igrališta, masaže, fitnes, prodaju plina, ambulantu i renovirane sanitarne čvorove. Autokamp Puntica, uslijed obnove recepcije, sanitarija i supermarketa u 2016. godini podiže kvalitetu s 1* na 3*. U okviru naturist autokampa Ulika, moguće je iznajmiti mobilne kućice i kamp prikolice. Kampovi redovito dobivaju nagrade i priznanja za kvalitetu od strane Anwb, Naj kamp Adria, CBC, Zoover, F.I.C.C. i drugih.

Plava laguna u okviru *loyalty cluba* nudi karticu „Laguna Club“ putem koje gosti smještajnih objekata prikupljaju bodove za svaki trošak plaćen na recepcijama u resortima. Prikupljeni bodovi pretvaraju se u popust za rezervaciju prilikom sljedećeg boravka.

Hotelsko poduzeće osim smještajnih objekata, upravlja marinama Parentium i Červar. U okviru marina omogućen je tehnički servis, usluge mehaničara, električara, stolara, plastičara i drugih majstora. Omogućen je pristup brodovima od 3 do 20 metara, gaza 5 metara.

³¹⁴ Prema podjeli Cerović, Z.: *Hotelski menadžment*, op.cit., str. 65.

Nautičarima su na raspolaganju sanitarni čvorovi s toplom vodom, restorani, charter te hoteli iz portfelja Plave lagune.

Ugostiteljsku ponudu prehrane i pića hotelskoga poduzeća Plava laguna moguće je podijeliti na ponudu unutar smještajnih objekata – hotela i ponudu unutar resorta –kampova i plaža. Ugostiteljska ponuda u *a la carte* tri hotelska restorana hotela Parentium prati visoke svjetske trendove u pripremi i posluživanju hrane. U hotelskim restoranima vrhunski *chefovi* pripremaju raznovrsna jela bazirana na morskim delicijama kao i jela pripravljena od mesa. Organiziraju se večere pod nazivom *Wine Dinner* koje nude četiri slijeda jela s četiri vrhunska vina koje prezentiraju somelieri hotela kroz zanimljive priče o porijeklu vina. Jednom tjedno organizira se kušanje ekstra djevičanskih maslinovih ulja proizvedenih u Istri – *Oil tasting* posluženih uz istarske sireve. *A la carte* restorani unutar ostalih hotela prate kvalitetu pripreme i posluživanja hrane hotela Parentium, pri čemu je prezentacija hrane manje sofisticiranija. Hotelsko poduzeće Plava laguna u svojoj ponudi ima dva hotela s *all inclusive* ponudom (Hotel Laguna Albatros i Hotel Zorna) i jedan hotel s *light all inclusive* ponudom (Hotel Laguna Park). U svim hotelima u ponudi je i vegetarijanska prehrana, *show cooking* i *buffet* večera.

Unutar resorta nalaze se mnogobrojni riblji restorani, restorani s internacionalnom kuhinjom, *fast food* restorani, gril restorani, pizzerije, slastičarnice, pekare i barovi koji su javnim natječajem predani u zakup malim poduzetnicima.

B) Ponuda sporta, rekreacije i zabave

U okviru smještajnih objekata, u ponudi je usluga najma različitih vrsta manjih plovila, bicikla, igranje tenisa, mini-golfa, odbojke, nogometa, košarke, skijanja na vodi, *windsurfanje* igranje *squasha*, jahanje... Na području resorta Zelena Laguna, nogometna igrališta imaju rasvjetu, a u blizini su dvije polivalentne sportske dvorane. Dvorane su grijane, opremljene za mali nogomet te ostale sportove u dvorani: odbojku, košarku, rukomet, badminton, stolni tenis, gimnastiku, ritmičku gimnastiku, mačevanje, borilačke sportove i *squash*. Od 54 teniska terena, 49 ih je na zemljanoj podlozi, 5 terena je na color setu, a 10 terena je osvijetljeno. Lokacija teniskih terena je neposredno uz obalu mora, a klima omogućava igranje od ranog proljeća. Na području resorta Plava laguna u ponudi je ronilački centar u okviru kojeg se uz stručnu asistenciju organiziraju ronilački izleti na atraktivne lokacije u blizini resorta i noćno ronjenje. Ronilački centar nudi najam ronilačke opreme. Posebna atrakcija je ski lift dužine 700 m s 5 skakaonica, smješten u resortu Zelena Laguna. Ski lift jedini je u istarskoj destinaciji i jedan od dva takva u Hrvatskoj. Gostima se nudi stručna pomoć i najam opreme: mono skije, skije za figure, *kneeboard*, *wakeboard* i skijaška odijela. U blizini resorta Plava laguna i Zelena laguna u ponudi je vježbalište za golf koje nudi pucalište za igru na 320 m², *putting green* na 300 m², *pitching green* na 120 m², najam opreme i školu golfa. Gostima su na raspolaganju i tereni za streličarstvo sa slamnatim stalcima. Od ostalih sportova u ponudi su: hokej na travi, gađanje zračnom puškom, atletika, šah, pikado i boćanje. Plažama kojima upravlja hotelsko poduzeće Plava laguna, Zaklada za odgoj i obrazovanje za okoliš dodijelila je 10 Plavih zastava, čime je potvrdila značaj brige za okoliš, uređenost plaža, čistoće mora, sigurnosti kupanja, rekreiranja i boravka na plažama.

Hotelsko poduzeće Plava laguna suorganizator je turnira *Swatch Beach Volleyballa*, slijedom kojeg nudi smještaj u svojim objektima. Na području resorta Plava laguna organizira se *Judo Festival*. U okviru ovog festivala organizira se dječji *judo* kamp, *judo* animacijska zona, omladinski trening kamp, trening kamp za veterane, i olimpijski trening kamp koji okuplja svjetske judaše koji se pripremaju za olimpijske igre. Tijekom ljetnih večeri u resortima se organiziraju različiti sportski turniri „*Summer Games*“ za goste. Nedostatak je što se ovakvi sadržaji nedovoljno promoviraju.

U svim smještajnim objektima organizirana je animacija za sve uzraste kao i večernji zabavni programi uz glazbu. Posebno značajna ponuda zabave je u resortu Zelena Laguna unutar kojeg je na 22.500 m² smješten klub *Byblos* koji prati suvremene glazbene trendove. Klub nudi rezervacije stolova smještenih na tri razine separea (*gold, silver i black*). U ponudi je i mogućnost kupnje *Byblos* suvenira (čaše, torbe, majice, kape, narukvice, ručnici...). U istom resortu smješten je i dnevni bar *Saint and Sinner beach* kao mjesto dnevnog opuštanja uz ponudu koktela i ostalih pića, a organizirane su i dnevne zabave uz glazbu.

5.3.2. Analiza znanja i intelektualnoga kapitala

Obradom obavljenih intervjua s tri menadžera sektora i četiri direktora poslovnih jedinica, kao i istraživanjem dostupne dokumentacije, znanje i intelektualni kapital Plave lagune d. d. temeljem modela i klasifikacije intelektualnoga kapitala predloženog u potpoglavlju 3.2.1. analizira se kroz tri osnovne podjele: ljudski kapital, organizacijski kapital i potrošački kapital.

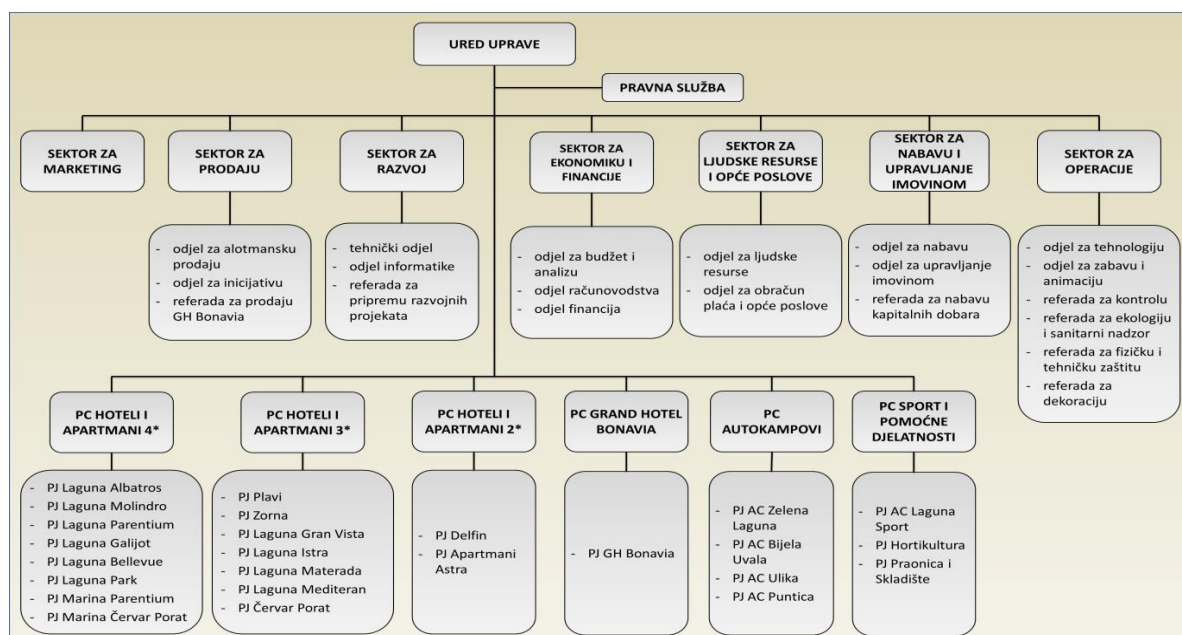
A.) Ljudski kapital

- U 2015. godini, vezano uz prosječan broj radnih sati na godišnjoj razini, bilo je zaposleno 547 stalnih radnika. Sezonskih radnika zaposleno je 368, što je za 4 % više nego u 2014.
- Za 2016. godinu sklopljeno je 187 ugovora za stalne sezonske poslove kako bi hotelsko poduzeće kroz interno usavršavanje ulagalo u razvoj sezonskog kadra.
- Troškovi radne snage u 2015. godini čine 26,35 % ukupnih troškova.
- Broj zaposlenih po krevetu iznosi 0,106 zaposlenika u 2015.
- Dodana vrijednost za 2015. iznosi 352.323.000 kn, odnosno 385.000 kn po zaposleniku.
- Fluktuacija zaposlenika u Plavoj laguni gotovo nije prisutna, lojalnost zaposlenika je na vrlo visokoj razini.
- Uveden je program uvođenja novih radnika u posao pod nazivom „*Briga o gostu*“ te stručno usavršavanje i stjecanje titule „*Specijalist odjela hrane i pića*“.
- Provodi se interna edukacija za konobare i pripravnički program za kuhare.
- Uveden je program stipendiranja učenika.
- U 2015. godini zapošljavaju se pripravnici za pomoćnika direktora hotela.
- Kolektivno znanje je prisutno, zaposlenici su motivirani, uporni u svom radu, ali postoji problem nedovoljne pretvorbe tacitnog u eksplicitno znanje što onemogućava njegovo višestruko iskorištavanje.

- Uz postojeće napore menadžmenta, još uvijek razvijen sustav vrijednosti koji prepoznaje važnost organizacije koja uči.
- Sustav upravljanja znanjem nije implementiran.
- U hotelskom poduzeću ne postoji osoba odgovorna za upravljanje intelektualnim kapitalom.
- Ulaganja u intelektualni kapital se ne mjere, vrijednost financiranja seminara i tečajeva moguće je pregledati u bruto bilanci poduzeća (nije dostupna).
- U hotelskom poduzeću ne analizira se postojeće znanje, znanje se stječe kroz seminare, tečajeve, mentorstva i predavanja. Nedostaju suvremeni pristupi stjecanja znanja (*tailor made* edukacija, mobilno učenje, e-učenje...). Stvoreni su minimalni uvjeti za stjecanje novih znanja, distribucija znanja je minimalna i fokusirana na operativnu razinu (konobari, kuhari, recepcioneri).
- Ne postoji razvijen holistički pristup sustavskog razmišljanja na svim razinama menadžmenta.
- Osobno usavršavanje nedovoljno je prisutno, zaposlenici s dužim radnim stažem ne poznaju kulturu znanja. Smatraju se dovoljno kompetentnim i usavršavanje po bilo kojoj osnovi nerado prihvaćaju, nisu svjesni promjena na turističkom tržištu potražnje kojemu se trebaju prilagoditi, stoga svoje mentalne modele ne mijenjaju, naprotiv, nisu svjesni da zastarjeli mentalni modeli mogu negativno utjecati na donošenje odluka.
- Stvaranje dodane vrijednosti temelji se isključivo na ulaganju u materijalnu imovinu, uz minimalna ulaganja u ljudski kapital.
- Timsko učenje tek je djelomično prisutno putem interne edukacije mladih konobara i kuhara, dok je kod zaposlenika s dužim radnim stažom gotovo nepriznato. Nedostaju zajednički susreti ključnih zaposlenika i menadžera nižih razina između pojedinih profitnih centara što negativno utječe na kolektivnu inteligenciju hotelskoga poduzeća. Menadžment Plave lagune d. d. nije prepoznao važnost učenja od turista, stoga nije ni uspostavio takav proces učenja, a kojim bi iskoristio znanja turista da ih u sinergiji s vlastitim kreativnim idejama preoblikuje u prepoznatljiv, diferencirani, inovirani turistički proizvod.

B.) Organizacijski (strukturni) kapital

- Hotelsko poduzeće Plava laguna d. d. posluje temeljem standardnog oblika funkcijske organizacijske strukture (vidi sliku 12) grupirane u sektore i profitne centre koji su direktno podređeni uredu uprave.
- Unutar organizacijske strukture Plave lagune d. d. djeluje sedam sektora kojima upravljaju direktori sektora. Svaki sektor, osim sektora za marketing ima pripadajuće odjele i/ili referade.
- Sektori su podrška profitnim centrima koji djeluju ovisno o kategorizaciji hotela i apartmana, slijedom čega postoje četiri profitna centra vezana uz hotele i apartmane i po jedan profitni centar za autokampove i profitni centar za sport i pomoćne djelatnosti. Poseban profitni centar, neovisno o ostalim hotelima je vezan uz gradski hotel Bonavia u Rijeci.



Slika 12: Makroorganizacija dioničkog društva Plava laguna

Izvor: Plava laguna d. d.

- Svakim profitnim centrom upravlja direktor. Unutar profitnog centra, svaki hotelski objekt, apartman, autokamp te pomoćne djelatnosti djeluju kao zasebna poslovna jedinica.
- Organizacija ne poznaje agilnost, hijerarhijski je određena. Bez obzira na organizacijski definirane profitne centre, decentralizacija odlučivanja nije dovoljno primijenjena.
- Mentalni modeli menadžmenta temelje se na dokumentu koji podržava jednogodišnje planiranje, stoga promjene nisu dovoljno brze, a rezultat su prevladavanja rutinskih radnih zadataka, minimalnog kreativnog rada i nedovoljnog sustavnog razvoja znanja i inovacija.
- Hotelsko poduzeće nema dokument razvoja, koncepcija i strategija razvoja samo u pojedinim segmentima pohranjena je u obliku tacitnog znanja, nedostaje eksplicitni oblik. U eksplicitnom obliku postoje definirani planovi koji određuju prihode koji se trebaju ostvariti u budućnosti te investicije u materijalnu imovinu, a podređeni su osnovnom cilju stvaranju profita i generiranju novčanih tijekova.
- Organizacijska kultura kao značajan segment razvoja organizacije temelji se na tradicionalnim vrijednostima prema kojima zaposlenici i velik dio menadžmenta svoje odluke temelji na izvjesnosti i predvidivosti, zanemarujući da dinamika promjena donosi neizvjesnost, nepredvidivost i turbulenciju na turističkom tržištu.
- Informatički sustav ne prati dinamiku promjena turističkoga tržišta, sustav poslovne inteligencije ne postoji, CRM sustav je bazičan i nije razvijen.
- ISO standardi nisu prepoznati kao značajni iskorak u unaprjeđenju kvalitete.
- Plava laguna d. d. na tržištu je lansirala brend Plave lagune d. d. s ciljem promoviranja modernog, fokusiranog vizualnog identiteta s imenom „Laguna Poreč“ uz logo koji

označava prirodu, sunce i čisto more, sugerirajući kvalitetu, suvremenu, jedinstvenu i atraktivnu ponudu hotelskoga poduzeća.

- Hotelski objekti nemaju prepoznatljiv, originalni interijer prilagođen brendu „Laguna Poreč“ kojim se hotelsko poduzeće promovira na turističkom tržištu.

C.) Potrošački (relacijski) kapital

- Plava laguna d. d. njeguje profesionalne odnose s poslovnim partnerima.
- Poslovne mreže razvijene su, u klasičnom smislu, s više turoperatora u Europi, ali velik nedostatak su poslovne mreže koje podržavaju poslovnu inteligenciju, u širem smislu, za potrebe prikupljanja i distribucije informacija vezanih uz turističke trendove, rizike, suvremene turističke potrebe i sl.
- Komunikacija s postojećim i potencijalnim gostima je tradicionalna, ne iskorištava dovoljno suvremene tehnologije, društvene mreže i multimedijalne sadržaje.
- Lansirani brend „Laguna Poreč“ i pripadajući logo nedovoljno komunicira s postojećim i potencijalnim turistima i lokalnim okruženjem.
- Kolaboracija s dionicima iz eksternog okruženja ne postoji, nema suradnje s OPG-ima,
- Autohtonost lokalne gastronomije prezentira se samo u pojedinim hotelskim objektima, u restoranima unutar resorta i kampova gotovo i nije prisutna, konobari nisu educirani da „ispričaju gastronomsku priču“ i pruže turistima jedinstveni gastronomski doživljaj.
- CKM kao proces razmjene i integriranja znanja između organizacije i turista nije poznat menadžmentu, CRM sustav zahtjeva ulaganje u njegov razvoj.
- Povratne informacije o kvaliteti usluga u hotelima, apartmanima i kampovima prikupljaju se putem anketa.
- Menadžment nije fokusiran na individualizirane dugoročne odnose s gostima putem CRM-a i CKM-a, nema učestale komunikacije, nastoji stvoriti suradnju kroz loyalty Laguna Club koji podržava isključivo ekonomske pogodnosti.
- Nije razvijena komunikacija s novim tržišnim segmentima na kojima još nisu prisutni konkurenti, ne postoji inoviran turistički proizvod koji bi to dodatno omogućio.
- Izvor konkurentske prednosti temelji se na cijeni smještaja, jednostavnoj diferencijaciji turističkoga proizvoda i nižim troškovima u procesu stvaranja turističkoga proizvoda i usluga, a nedostaju jak brend, prepoznatljivi standardi i razvijeni odnosi s turistima i zaposlenicima.

5.3.3. SWOT analiza

U nastavku analize sadašnjega stanja elaboriraju se rezultati SWOT analize.

Snage:

- Lokacija smještajnih objekata.
- Prirodne ljepote i uređen okoliš smještajnih objekata.
- Ponuda sporta, rekreacije i zabave.
- Eno-gastronomska ponuda u smještajnim objektima.

- Trend porasta dana zauzetosti kapaciteta i % iskorištenosti kapaciteta.
- Niska fluktuacija zaposlenika, visoka lojalnost zaposlenika.
- Povoljna struktura bilance stanja i snažan financijski potencijal.

Slabosti:

- Nedostatak dokumenta koncepcije razvoja hotelskoga poduzeća.
- Organizacijska struktura ne prati suvremene turističke trendove.
- Visoka sezonalnost.
- Nedovoljna usmjerenost prema održivom razvoju.
- Sustav upravljanja znanjem, intelektualnim kapitalom i „organizacije koja uči“ nisu implementirani.
- Slabe sposobnosti inoviranja turističkoga proizvoda.
- Neiskorišteni potencijali suvremene informatičke tehnologije, društvenih mreža i multimedijalnih sadržaja.
- Nedovoljna iskorištenost brenda i loga „Laguna Poreč“, slab imidž.
- Zaostatak u kvaliteti smještajnih objekata u odnosu na konkurente.
- Neuravnotežena struktura kategorizacije smještajnih objekata.
- Izostanak upravljanja rizicima.
- Nedovoljna složena godišnja stopa rasta noćenja.
- Pad prihoda od sportskih sadržaja.

Prilike:

- Trendovi rasta turističke potražnje.
- Trendovi potražnje turista posebnih interesa.
- Penetracija i jačanje marketinških aktivnosti na novim turističkim tržištima i tržišnim segmentima.
- Trend potražnje ekološki osviještenih destinacija.
- Primjena suvremenih trendova upravljanja znanjem i intelektualnim kapitalom kroz partnerstva s dionicima u destinaciji (OPG) u kreiranju prepoznatljivog turističkoga proizvoda.
- Mogućnost akvizicije u Istri i Dalmaciji.

Opasnosti:

- Nedostatak koncepcije razvoja na destinacijskoj razini.
- Neadekvatno upravljanje turističkom destinacijom.
- Dinamične promjene preferencija na strani turističke potražnje.
- Jačanje konkurencije u okruženju.
- Utjecaj konkurencije na smanjenje cijena smještaja.
- Rast pregovaračke moći turista.
- Dinamične promjene zakonske regulative.
- Fiskalna opterećenja.

Rezultati SWOT analize predstavljaju važan input u kreiranju scenarij analize razvoja hotelskoga poduzeća Plava laguna d. d.

5.3.4. Benchmarking analiza

U ovom istraživanju koristi se konkurentski *benchmarking* kao alat za komparativnu analizu hotelskoga poduzeća Plava laguna d. d. s hotelskim poduzećem Valamar d. d. kao konkurentom u turističkoj destinaciji Poreč. U analizi se koriste podaci počevši od 2013. godine kada Riviera Adria Poreč d. d. pripajanjem postaje Valamar d. d., shodno čemu je pristup komparativnim podacima moguć isključivo za razdoblje od 2013. do 2015. Stoga, za prethodne godine postoje podaci iz financijskih izvješća Riviera Adria d. d. koji nisu dostatni za provođenje *benchmarking* analize.

Plava laguna d. d. nema izjavu o misiji i viziji hotelskoga poduzeća, za razliku od Valamara kojemu je misija „*Biti turističko-ugostiteljska kompanija koja je prvi izbor putnika, partnera i zaposlenika na hrvatskom dijelu Jadrana.*“, a vizija „*Nezaboravna sjećanja, svakog dana, za svakog gosta!*“. Za razliku od Plave lagune, Valamar ističe i vrijednosti vlastitoga hotelskog poduzeća: *gost u središtu pažnje, profesionalna etika i ostvarenje rezultata*. Ovdje treba istaknuti da se Valamar u misiji usmjerio prema budućnosti, a izjavu o viziji temelji na sadašnjosti, što znači da bi izjave trebalo, prema teoriji, preformulirati i doraditi.

U destinaciji Poreč, ukupni kapaciteti (tablica 33) veći su u hotelskom poduzeću Valamar nego li u Plavoj laguni. U strukturi, oba hotelska poduzeća najveći udio u kapacitetima čine kampovi, slijede hoteli i apartmani. Valja napomenuti da Valamar, za razliku od Plave lagune posjeduje jedan hotel s 5*. U ponudi kongresnih dvorana, Valamar u svojim hotelima nudi 20 dvorana ukupnog kapaciteta 2.715 sjedećih mjesta. Plava laguna u hotelima nudi 34 dvorane s 1.830 sjedećih mjesta. Usporedimo li sjedeća mjesta unutar kongresnih dvorana s brojem kreveta u hotelima, u Valamaru sjedeća mjesta u kongresnim dvoranama čine 54,50 %, a u Plavoj laguni taj postotak iznosi 27,47 %.

Tablica 33: Kapaciteti i struktura u 2015. godini za Plavu lagunu d. d. i Valamar d. d.

Kategorija	Kapaciteti		Struktura (%)	
	Plava laguna	Valamar	Plava laguna	Valamar
Hoteli	6.663	4.982	31,97	17,98
5*	0	312	0,00	1,13
4*	2.098	3.374	10,07	12,18
3*	3.087	1.296	14,81	4,68
2*	1.478		7,09	0,00
Apartmani	1.711	4.627	8,21	16,70
4*	1.019	342	4,89	1,23
3*	248	1.431	1,19	5,16
2*	504	2.854	2,42	10,30
Kampovi	12.400	18.102	59,49	65,32
4*	11.700	9.000	56,13	32,48
3*		6.102	0,00	22,02
2*	700	3.000	3,36	10,83

Kategorija	Kapaciteti		Struktura (%)			
	Plava laguna	Valamar	Plava laguna		Valamar	
SVEUKUPNO	20.843	27.711	100	100	100	100

Izvor: Obrada autora prema podacima Plave lagune d. d. i Valamara d. d.

U strukturi noćenja (tablica 34), shodno i većem broju kapaciteta, Valamar d. d. ostvaruje veći broj dolazaka i noćenja. Izračunom složene godišnje stope rasta, veći rast bilježi Valamar u vrijednosti od 2,95 %, za razliku od Plave lagune d. d. čija stopa rasta iznosi 1,39 %.

Tablica 34: Ostvareni dolasci i noćenja, bazni i verižni indeks, složena godišnja stopa rasta noćenja za Plavu lagunu d. d. i Valamar d. d. u smještajnim objektima u destinaciji Poreč

Godine	Plava laguna d. d.			Valamar d. d.		
	Dolasci	Bazni index (2013.=100)	Verižni index	Dolasci	Bazni index (2013.=100)	Verižni index
2015.	356.471	113,22	111,07	369.776	112,54	109,26
2014.	320.931	101,93	101,93	338.447	103,01	103,01
2013.	314.847	100,00		328.571	100	
<hr/>						
Godine	Plava laguna d. d.			Valamar d. d.		
	Noćenja	Bazni index (2013.=100)	Verižni index	Noćenja	Bazni index (2013.=100)	Verižni index
2015.	2.360.971	106,04	105,09	2.716.812	105,98	101,78
2014.	2.246.538	96,34	96,34	2.669.360	104,13	104,13
2013.	2.331.879	100,00		2.563.554	100,00	
Složena godišnja stopa rasta noćenja 2013.-2015. za Plavu lagunu				1,39 %		
Složena godišnja stopa rasta noćenja 2013.-2015. za Valamar				2,95 %		

Izvor: Izračun i obrada autora prema podacima Plave lagune d. d. i Valamara d. d.

Promatrajući tržišni udio ovih dvaju hotelskih poduzeća na području Istarske županije i destinacije Poreč (tablica 35), primjećuje se u promatranom razdoblju značajniji rast udjela Valamara nego li Plave lagune. U destinaciji Poreč, tijekom promatranih godina Plava laguna bilježi veći pad udjela u odnosu na udjel Valamara.

Tablica 35: Tržišni udio Plave lagune d. d. i Valamara d. d. na turističkom tržištu Istarske županije i destinacije Poreč

Godine	Noćenja			Tržišni udio (%)	
	Istarska županija	Plava laguna	Valamar	Plava laguna	Valamar
2015.	23.668.568	2.396.971	2.716.812	9,98	11,48
2014.	22.274.541	2.246.538	2.669.360	10,09	11,98
2013.	22.032.695	2.331.879	2.563.554	10,58	11,64
<hr/>					
Godine	Destinacija Poreč			Tržišni udio (%)	
	Plava laguna	Plava laguna	Valamar	Plava laguna	Valamar
2015.	6.279.807	2.396.971	2.716.812	37,60	43,26
2014.	5.870.005	2.246.538	2.669.360	38,27	45,47
2013.	5.810.117	2.331.879	2.563.554	40,13	44,12

Izvor: Izračun i obrada autora prema podacima TZ Istarske županije, TZ Poreč, Plave lagune d. d. i Valamara d. d.

Operativni pokazatelji (tablica 36) pokazuju bolju iskorištenost kapaciteta za Plavu lagunu, kao i veći broj dana zauzetosti. ADR, uz određene oscilacije pokazuje značajniju prednost u korist Valamara, za razliku od RevPAR koji je značajno veći u Plavoj laguni, a što je rezultat većeg postotka iskorištenosti kapaciteta i većih dana zauzetosti.

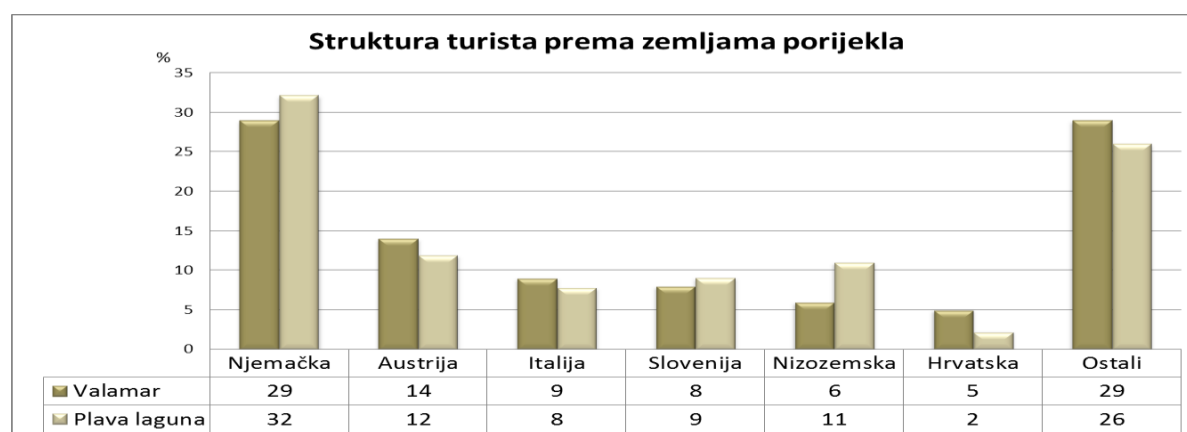
Tablica 36: Osnovni operativni pokazatelji Plave lagune d. d. i Valamara d. d. u smještajnim objektima u destinaciji Poreč

Opis	Plava laguna d. d.			Valamar d. d.		
	2013.	2014.	2015.	2013.	2014.	2015.
Iskorištenost kapaciteta	31 %	30 %	32 %	32 %	31 %	31 %
Dani zauzetosti	136	132	140	116	114	113
ADR³¹⁵ (kn)	410	409	414	410	397	430
RevPAR³¹⁶ (kn)	55.773	53.956	58.008	47.335	45.141	48.534

Izvor: Izračun i obrada autora prema podacima Plave lagune d. d. i Valamara d. d.

Iz grafikona 6 je vidljivo da je struktura turista prema zemljama porijekla identična za oba hotelska poduzeća, s razlikom u postotku posjećenosti.

Grafikon 6: Struktura turista prema zemljama porijekla



Izvor: Izračun i obrada autora prema podacima Plave lagune d. d. i Valamara d. d.

Zadovoljstvo gostiju istraženo je i temeljem ocjena na mrežnim stranicama Booking.com (tablica 37).

Tablica 37: Ocjene recenzija gostiju Booking.com-a za kvalitetu objekata za smještaj do prosinca 2015. godine

Naziv hotela	Kategorija hotela	Broj recenzija gostiju	Brojčana ocjena	Opisna ocjena
Plava laguna d. d.				
Laguna Parentium	****	1149	9,3	Izvanredan
Naturist autokamp Ulika	****	42	8,8	Sjajan

³¹⁵ ADR (eng. Average daily rate) – prosječna prodajna cijena smještajne jedinice.

³¹⁶ RevPAR (eng. Revenue per available room) – prihod po smještajnoj jedinici.

Naziv hotela	Kategorija hotela	Broj recenzija gostiju	Brojčana ocjena	Opisna ocjena
Laguna Molindro	****	684	8,5	Vrlo dobar
Village Laguna Galijot	****	167	8,5	Vrlo dobar
Laguna Albatros	****	209	8,4	Vrlo dobar
Laguna Bellevue Studio Apartaments	****	293	8,4	Vrlo dobar
Apartments Laguna Bellevue	****	163	8,3	Vrlo dobar
Villa Laguna Galijot	****	211	8,2	Vrlo dobar
Villas Laguna Bellevue	****	26	8,2	Vrlo dobar
Laguna Park	****	173	8,1	Vrlo dobar
Laguna Mediteran	***	617	8,7	Sjajan
Laguna Materada	***	940	8,6	Sjajan
Apartmani Laguna Park	***	109	8,5	Vrlo dobar
Hotel Plavi	***	444	8,2	Vrlo dobar
Village Laguna Park	***	225	8,2	Vrlo dobar
Laguna Istra	***	119	8	Vrlo dobar
Hotel Zorna	***	88	7,9	Dobar
Laguna Gran Vista	***	74	7,9	Dobar
Hotel Delfin	**	759	7,2	Dobar

Valamar d. d.

Valamar Isabella Miramare	*****	75	9,4	Izvanredan
Valamar Isabella Hotel	****	210	9,5	Izuzetan
Valamar Isabella Villas	****	152	9,4	Izvanredan
Valamar, hotel Zagreb	****	626	9	Izvanredan
Valamar, Riviera hotel & Residence	****	528	8,9	Sjajan
Valamar Club Tamaris hotel	****	469	8,8	Sjajan
Valamar Crystal hotel	****	167	8,6	Sjajan
Valamar Diamant	****	1107	8,6	Sjajan
Valamar Tamaris Villas	****	103	8,4	vrlo dobar
Valamar, Pinia hotel	***	666	8,3	vrlo dobar
Valamar, Rubin	***	435	8,2	vrlo dobar
Naturist Resort Solaris	***	372	8,1	vrlo dobar
Valamar Diamant Residence	***	290	8	vrlo dobar
Pinia Residence, Valamar	***	310	7,9	dobar
Hotel Pical	***	486	7,8	dobar
Lanterna apartments	**	563	7,9	dobar
Sunset Lanterna Apartments	**	348	7,5	dobar
Apartments Pical, Valamar	**	433	7,2	dobar

Rekapitulacija prosječnih ocjena

	<i>Plava laguna d. d.</i>		<i>Valamar d. d.</i>
Prosječna ocjena za *****			9,400 (izvanredan)
Prosječna ocjena za ****	8,470 (vrlo dobar)	<	8,875 (sjajan)
Prosječna ocjena za ***	8,250 (vrlo dobar)	>	8,050 (vrlo dobar)
Prosječna ocjena za **	7,200 (dobar)	<	7,533 (dobar)
Prosječna ocjena sveukupno	8,311 (vrlo dobar)	<	8,465 (vrlo dobar)

Izvor: Izračun i obrada autora prema podacima Booking.com (podaci preuzeti: 4. siječnja 2016.).

Prema analizi ocjena recenzija gostiju koji su rezervirali smještaj putem mrežne stranice Booking.com (tablica 37), hotel 5* Valamar Isabella Miramare ocjenjen je kao izvanredan, kao i hotel Laguna Paretnium 4*. Promatrajući sveukupnu ocjenu za hotele 4*, bolje su ocjenjeni Valamarovi hoteli kao „sjajan, ocjena 8,875“ u odnosu na Plavu lagunu „vrlo dobar, ocjena 8,470“. Hoteli s 3*, prema ocjenama gostiju, bolji su u Plavoj laguni, ocjena 8,250, u

odnosu na Valamar s ocjenom 8,050. Hoteli s 2* također su bolje ocjenjeni za Valamar. Sveukupna ocjena, iako neznatno, pokazuje bolju kvalitetu u hotelima Valamara nego li u hotelima Plave lagune. Valja napomenuti da se ocjene baziraju na uzorku od 6.475 gostiju za Plavu lagunu i 6.792 gostiju za Valamar.

U tablici 38 prikazan je postotak zadovoljstva gostiju do 2015. godine temeljem anketiranja gostiju u smještajnim objektima hotelskih poduzeća Plava laguna i Valamar. Anketiranje provode hotelske kuće tijekom godine. Analiza anketa, kao i ocjene recenzija gostiju Booking.com-a, pokazuje da su gosti u smještajnim objektima Valamara zadovoljniji nego li gosti Plave lagune.

Tablica 38: Postotak zadovoljstva gostiju u 2015. godini

Opis	Plava laguna d. d.			Valamar d. d.		
	Hoteli i apartmani	Kampovi	Ukupno	Hoteli i apartmani	Kampovi	Ukupno
Indeks zadovoljstva gostiju	83 %	81 %	82 %	85 %	84 %	85 %
Zadovoljstvo ljubaznošću osoblja	93 %	85 %	89 %	94 %	90 %	92 %
Preporuka gostiju prijateljima	93 %	95 %	94 %	98 %	96 %	97 %

Izvor: Izračun i obrada autora prema podacima Plave lagune d. d. i Valamara d. d.

Osnovni operativni pokazatelji (tablica 39) pokazuju značajan rast prihoda u korist Valamara koji je za 23 % veći u 2015. u odnosu na 2013. godinu. Rast EBITDA je također značajniji za Valamar. Pad neto dobiti bilježe oba hotelska poduzeća, s razlikom što je taj pad za 31 % manji u 2015. u odnosu na 2013. u Plavoj laguni. Neto dug za 2015. godinu veći je u Valamaru. ROE za sve promatrane godine veći je u Plavoj laguni.

Tablica 39: Osnovni operativni pokazatelji

Godina / opis	Prihodi (u '000)	Bazni index	EBITDA ³¹⁷ (u '000)	Bazni index	Neto dobit (u '000)	Bazni index	Neto dug ³¹⁸ / EBITDA	ROE ³¹⁹
Plava laguna								
2015.	543.717	107	219.655	108	75.492	69	2,2	4,7 %
2014.	494.107	97	201.665	99	90.939	83	3,0	5,8 %
2013.	508.100	100	203.844	100	109.657	100	/ ³²⁰	7,6 %
Valamar								
2015.	1.333.493	123	423.365	152	105.461	99	2,56	5,5 %
2014.	1.117.578	103	283.914	102	51.394	48	2,42	2,7 %
2013.	1.086.456	100	278.657	100	106.015	100	2,15	6,1 %

Izvor: Izračun i obrada autora prema podacima Plave lagune d. d. i Valamara d. d.

³¹⁷ EBITDA (eng. earnings before interests, taxes, depreciation and amortization) = poslovni prihodi-poslovni rashodi+amortizacija+vrijednosna usklađenja.

³¹⁸ Neto dug obuhvaća dugoročne obveze prema bankama i ostalim financijskim institucijama, obveze za zajmove umanjeno za novac na računu i blagajni, dugoročna i kratkoročna ulaganja u vrijednosne papire, dane kratkoročne zajmove i slično.

³¹⁹ ROE (eng. return on equity) = dobit / kapital i rezerve.

³²⁰ Plava laguna d. d. u 2013. godini nije imala obaveza po kreditima i zajmovima, stoga ovaj pokazatelj nije izražen. U 2014. godini Plava laguna je primila kredit za kupnju dionica Istraturist d. d. Umag.

Tablica 40 u kojoj su prikazani troškovi zaposlenih pokazuje značajan rast troškova u hotelskom poduzeću Valamar kao i značajan porast zaposlenih na dan 31.12. Trošak osoblja po zaposlenom bilježi značajniji rast u Valamaru. U Plavoj laguni trošak po zaposlenom u 2015. godini manji je za 10 %, a u 2014. bio je manji za čak 19 % u odnosu na isti pokazatelj za Valamar, dok je u 2013. Taj trošak bio za 2 % veći u odnosu na trošak po zaposlenom u Valamaru. U okviru ljudskih potencijala Valamar kvalitetnije upravlja ljudskim potencijalima putem Valamar akademije unutar koje postoje programi za buduće direktore, šefove odjela, menadžere prodaje, marketinga i upravljanja prihodima.

Tablica 40: Troškovi zaposlenih (bruto plaće, doprinosi, troškovi otpremnina, ostali troškovi zaposlenih - troškovi prijevoza, jubilarne nagrade i sl.)

Godina / opis	Troškovi osoblja (u '000)	Bazni index	Broj zaposlenih (31.12)	Bazni index	Trošak po zaposlenom (u'000)	Bazni index	Trošak po zaposlenom Indeks - Plava laguna / Valamar
Plava laguna							
2015.	127.139	106	863	104	147	107	90
2014.	119.043	99	827	95	144	104	83
2013.	120.215	100	870	100	138	100	102
Valamar							
2015.	327.902	109	2.010	112	163	121	
2014.	302.091	125	1.733	97	174	129	
2013.	242.262	100	1.791	100	135	100	

Izvor: Izračun i obrada autora prema podacima Plave lagune d. d. i Valamara d. d.

U tablici 41 elaborira se pozicija poslovnih rashoda za promatrana hotelska poduzeća.

Tablica 41: Pozicija poslovnih rashoda

Pozicija poslovnih rashoda	Plava laguna (u '000)			Struktura (%)		
	2013.	2014.	2015.	2013.	2014.	2015.
Materijalni troškovi	130.737	125.171	136.918	32,40	30,96	32,64
Troškovi osoblja	120.215	119.043	127.139	29,79	29,44	30,31
Amortizacija	105.464	106.225	104.320	26,14	26,27	24,87
Ostali troškovi	548	5.077	651	0,14	1,26	0,16
Rezerviranja	1.657	0	1.802	0,41	0,00	0,43
Vrijednosna usklađenja	412	423	500	0,10	0,10	0,12
Ostali poslovni rashodi	44.491	48.353	48.123	11,03	11,96	11,47
Ukupno troškovna pozicija	403.524	404.292	419.453	100	100	100
Pozicija poslovnih rashoda	Valamar (u '000)			Struktura (%)		
	2013.	2014.	2015.	2013.	2014.	2015.
Materijalni troškovi	388.216	374.043	398.167	38,43	36,75	35,49
Troškovi osoblja	242.262	302.091	327.902	23,98	29,68	29,23
Amortizacija	223.323	202.977	232.922	22,11	19,94	20,76
Ostali troškovi	134.501	105.528	124.794	13,31	10,37	11,12
Rezerviranja	5.793	10.443	5.364	0,57	1,03	0,48
Vrijednosna usklađenja	0	1.403	18.650	0,00	0,14	1,66
Ostali poslovni rashodi	16.145	21.363	14.156	1,60	2,10	1,26
Ukupno troškovna pozicija	1.010.240	1.017.848	1.121.955	100	100	100

Izvor: Izračun i obrada autora prema podacima Plave lagune d. d. i Valamara d. d.

Pozicija poslovnih rashoda (tablica 41) pokazuje da u strukturi poslovnih rashoda s najvećim udjelom, u oba hotelska poduzeća, sudjeluju materijalni troškovi i troškovi osoblja, slijedi amortizacija i ostali troškovi. Iz tablice je vidljivo da Valamar bolje upravlja troškovima, što potvrđuje udio smanjenja svih troškova u korist povećanja troškova amortizacije kao rezultat ulaganja u podizanje kvalitete objekata za smještaj. U usporedbi s Valamarom, Plava laguna zbog blagog trenda narušavanja strukture poslovnih rashoda postaje i konkurentski osjetljivija, suprotno, Vlamar bilježi trend poboljšanja strukture poslovnih rashoda što pozitivno djeluje na jačanje konkurentске pozicije. Sljedeći problem koji proizlazi iz pozicija poslovnih rashoda i elaborirane situacijske analize u ovom poglavlju s kojim se Plava laguna treba suočiti jest da trend narušavanja strukture poslovnih rashoda ne proizlazi iz kreiranja značajne dodane vrijednosti za turista. Naime, u 2015. godini, amortizacija nekretnina, postrojenja i opreme iznosila je 104.026.000 kn, dok je u istoj godini vrijednost ulaganja (povećanja) iznosila 45.890.000 kn, što čini tek 44 % vrijednosti amortizacije. U 2014. godini, postotak je nešto veći i iznosio je 62 % vrijednosti amortizacije.³²¹ Dakle, ulaganja nisu pratila vrijednosti amortizacije, što znači da je nedovoljno uloženo u povećanje kvalitete turističkoga proizvoda Plave lagune. Treba napomenuti da je značajan odljev novaca usmjeren u kupnju dionica Istraturist Umag d. d., ali istovremeno na teret povećanja kvalitete turističkoga proizvoda Plava laguna d. d. U budućnosti, nedostatak kreiranja značajne dodane vrijednosti turističkoga proizvoda može za Plavu lagunu postati potencijalna slabost, hotelsko poduzeće postat će konkurentski osjetljivije i time smanjiti svoju konkurentsku poziciju.

Rezultati benchmarking analize pokazuju sljedeće:

- Hotelsko poduzeće Valamar ima veći broj smještajnih kapaciteta nego li Plava laguna.
- Hoteli Valamara u strukturi posjeduju bolju kategorizaciju nego hoteli Plave lagune.
- Apartmani Plave lagune u strukturi posjeduju bolju kategorizaciju nego apartmani Valamara.
- Kampovi Plave lagune u strukturi posjeduju bolju kategorizaciju nego kampovi Valamara.
- Prema broju kreveta u hotelima, Valamar nudi veći broj kongresnih mjesta u kongresnim dvoranama nego Plava laguna.
- Složena godišnja stopa rasta noćenja za razdoblje 2013. - 2015. veća je za hotelsko poduzeće Valamar (2,95 %) nego li za Plavu lagunu (1,39 %).
- Tržišni udio noćenja na razini Istarske županije za 1,35 p.p. veći je u korist Valamara, dok je na razini destinacije Poreč tržišni udio 43,26 %, što je za 5,09 p.p. više nego tržišni udio Plave lagune. U destinaciji Poreč, tržišni udio Valamara u razdoblju 2013. – 2015. je u značajnom porastu.
- Iskorištenost kapaciteta u Plavoj laguni je u 2015. veća za 1 p.p., za razliku od Valamara koja je manja za 1 p.p.
- Dani zauzetosti veći su u Plavoj laguni.
- ADR veći je u Valamaru.
- RevPAR veći je za Plavu lagunu.

³²¹ Podaci preuzeti iz bilješki uz financijske izvještaje Plave lagune d. d. za 2015., bilješka 13 – nekretnine, postrojenja i oprema.

- Struktura turista po zemljama porijekla nije bitno različita.
- Prosječna recenzija gostiju portala Booking.com i analiza anketa hotelskih poduzeća koji su boravili u smještajnim objektima Plave lagune i Valamara pokazuje bolju kvalitetu hotela i kampova u korist Valamara.
- Valamar je u 2015. godini primio certifikate „Sustainable Hotel“ za tri hotela, a koje dodjeljuje „Udruga poslodavca u hotelijerstvu Hrvatske“, Plava laguna ne posjeduje ovaj certifikat.
- Rast prihoda i EBITDA značajniji su za hotelsko poduzeće Valamar.
- Pad neto dobiti bilježe oba hotelska poduzeća, s naznakom da je u Plavoj laguni pad manji.
- ROE veći je u Plavoj laguni.
- Trošak osoblja po zaposlenom (koji u teoriji intelektualnoga kapitala nije trošak, već predstavlja ulaganje u ljudske potencijale i jačanje intelektualnoga kapitala) bilježi veći rast u korist Valamara.
- Rezultati analize poslovnih rashoda pokazuju bolje upravljanje pozicijama poslovnih rashoda u korist Valamara.

Temeljem rezultata *benchmarking* analize zaključuje se da je hotelsko poduzeće Plava laguna bolja u okvirima financijskih pokazatelja, dok hotelsko poduzeće Valamar ostvaruje bolje rezultate vezane uz kvalitetu hotelskoga proizvoda, prodaju, ulaganje u ljudske potencijale i upravljanje strukturom pozicije poslovnih rashoda.

5.3.5. Rezultati empirijskoga istraživanja stavova ispitanika o sadašnjem stanju Plave lagune d. d.

Za potrebe analize stavova o sadašnjem stanju Plave lagune d. d. korištene su metode anketiranja, fokus grupa i intervjua.

Iz tablice je vidljivo da su ispitanici izrazito kritični, pri čemu zadovoljavanje zahtjeva suvremenog turista ocjenjuju s niskih 3,85. Isto tako smatraju da hotelsko poduzeće nedovoljno aktivno sudjeluje u kreiranju budućeg razvoja turističke destinacije Poreč i okolice te da je manje konkurentnije od hotelskoga poduzeća Valamar. Treba istaknuti da pokazatelj standardne devijacije pokazuje relativno visoku disperziranost stavova ispitanika.

Tablica 42: Stavovi menadžmenta o sadašnjem stanju u poduzeću Plava laguna d. d.

Varijable	Mod	Aritmetička sredina	Standardna devijacija
Poduzeće Plava laguna d. d. zadovoljava zahtjeve suvremenog turista.	4	3,850	1,292
Poduzeće Plava laguna d. d. aktivno sudjeluje u kreiranju budućeg razvoja turističke destinacije Poreč i okolice.	3	3,575	1,338
Poduzeće Plava laguna d. d. je konkurentnija (kvaliteta usluge, cijena, inovacija) u odnosu na poduzeće Valamar d. d..	3	3,225	1,368

Napomena: Stavovi ispitanika poredani su prema vrijednosti aritmetičke sredine (1 – potpuno se ne slažem, 7 – potpuno se slažem).

Izvor: Istraživanje autora.

Provođenjem intervjua, na pitanje vezano uz ulogu Plave lagune d. d. u razvoju Poreča i okolice, ispitanici povezuju hotelsko poduzeće s proizvodom „sunce i more“ i njihovu usmjerenost na masovni turizam. Većina smatra „...nezainteresirani su za širu zajednicu, važno im je da gosta zadrže na lokaciji gdje mogu prodati svoje proizvode – piće, hranu, noćni život, to je ustvari resort unutar kojeg je poželjno da gost ostane i troši novac.“ (predstavnik jedne turističke zajednice). U budućnosti, Plavu lagunu d. d. ispitanici vide kao vodeću turističku tvrtku unutar destinacije, cjenovno konkurentnu. Ispitanici većinom ističu da tvrtka ne doprinosi razvoju zaleđa Poreštine, iako pozitivnije gledaju na Plavu lagunu d. d. nego li na Valamar d. d., gotovo svi ispitanici slažu se da „...menadžment Plave lagune čini kadar iz Poreča i okolice, za razliku od Valamara u kojem je menadžment većinom iz ostalih dijelova Hrvatske i inozemstva. Bez obzira što menadžment Plave lagune kao i Valamara mora osigurati dobit stranim vlasnicima, menadžment Plave lagune ima veći osjećaj za potrebe lokalnoga stanovništva nego Valamar...“ (vlasnik OPG-a).

Stav fokus grupe vezan uz ulogu Plave lagune d. d. u razvoju Poreča i okolice jest stav da je začetnik turizma na ovom području, jedan je od pokretača turizma Poreštine te doprinosi razvoju ostalih djelatnosti u zaleđu destinacije. Fokus grupa smatra da menadžment Plave lagune d. d. nedovoljno radi na održivom razvoju i nedovoljno surađuje s okruženjem. Fokus grupa smatra da Plava laguna d. d. ima potencijala postati lider na Jadranu.

5.4. Izvori i analiza rizika u okvirima koncepcije i strategije razvoja

U uvjetima dinamike turističkoga tržišta, definiranje izvora i analiza rizika u okvirima koncepcije i strategije razvoja postaje imperativ. Analiza rizika postaje odrednica koja podupire i doprinosi definiranju ciljeva i razvojnih strategija.

Temeljem teorijskog istraživanja u poglavlju 2.6.1. (vidi sliku 2), obavljenih intervjua s menadžmentom hotelskoga poduzeća Plava laguna d. d. i analize dostupnih dokumenata, u tablici 43 definirani su izvori rizika, ocjenjena je njihova vjerojatnost nastupanja, učestalost i posljedice koju mogu stvoriti³²². Umnožak ovih triju kategorija osnova je za rangiranje rizika u pet rangova³²³. Prihvatljiv rizik, rang I, ne zahtjeva poduzimanje aktivnosti, ali važno je pratiti i informirati se o izvoru rizika. Rang II definira se kao mala razina rizika za koji je potreban oprez menadžmenta i s kojim zaposlenici trebaju biti upoznati. Umjereni rizik obuhvaća rang III, a zahtjeva poduzimanje aktivnosti kako bi se spriječile posljedice. Rang IV predstavlja visoku razinu rizika koji zahtjeva poduzimanje brzih aktivnosti i dodatnu analizu dokumenta koncepcije i strategije razvoja hotelskoga poduzeća.

³²² Referentne vrijednosti ocjena temelje se na istraživanjima Kinneya i Wirutha: Viner, D.: *Occupational Risk and Preventing the Unwanted*, Routledge, New York, 2016., prema: Kinney, G. F., Wiruth, A. D.: *Practical Risk Analysis for Safety Management*, Naval Weapons Center, California, 1976.

³²³ Ibidem.

Tablica 43: Izvori i analiza rizika u okvirima koncepcije i strategije razvoja za hotelsko poduzeće Plava laguna d. d.

Izvori rizika	Vjerojatnost (V) <i>0,1 – nemoguće, 0,5 - malo vjerojatno, 1 – vjerojatno, 3 - moguće, iako neobično, 6 - moguće, 10 - očekivano</i>	Učestalost, štetnost (U) <i>0,5 - rjeđe od jednom godišnje, 1 - jednom godišnje, 2 – tromjesečno, 3 – mjesečno, 6 – dnevno, 10 - trajno</i>	Posljedica (P) <i>1 - niska, 3 - značajna, 7 - visoka, 15 - iznimno visoka, 30 - katastrofalna</i>	V x U x P	Rang rizika *
1. EKSTERNI IZVORI RIZIKA					
1.1. Gospodarski, pravni i politički rizici					
Terorizam, migracije.	0,5	0,5	30	7,5	I
Financijsko ekonomska nesigurnost u Europi.	0,5	0,5	7	1,75	I
Financijsko ekonomska nesigurnost u Hrvatskoj.	6	1	7	42	I
Promjene u fiskalnoj politici.	1	1	7	7	I
Promjene koncesijskih naknada za pomorsko dobro i turistička zemljišta.	1	0,5	7	3,5	I
Odljev mozgova iz Hrvatske.	10	3	15	450	IV
1.2. Tržišni rizici					
Neadekvatno upravljanje turističkom destinacijom.	6	2	7	84	II
Povećanje kvalitete turističkoga proizvoda konkurencije.	10	1	15	150	II
Utjecaj konkurencije na smanjenje cijena.	3	6	15	270	III
Informacijsko-tehnološki iskorak konkurencije.	10	1	7	70	II
Jačanje pregovaračke moći turista.	6	1	7	42	I
Jačanje pregovaračke moći dobavljača.	6	1	7	42	I
Smanjenje tržišnog udjela u destinaciji.	6	2	15	180	III
Oscilacija tečaja.	6	2	15	180	III
1.3. Prirodni rizici					
Vremenske neprilike ljeti / kišna razdoblja.	6	6	15	540	IV
Zagađenje / onečišćenje mora.	3	1	30	90	II
Cvjetanje mora.	0,5	3	30	45	I
2. INTERNI IZVORI RIZIKA					
2.1. Rizici koncepcije razvoja					
Nepostojanje koncepcije razvoja.	6	6	15	540	IV
Nedefinirani vizija, misija, svrha i razvojni ciljevi.	3	10	15	450	III
2.2. Rizici strategija razvoja					
Nedefinirana korporacijska strategija.	3	1	30	90	II
Nedefinirane poslovne strategije.	6	6	15	540	IV
Nedefinirane operacijske strategije.	6	6	15	540	IV
Neučinkovita implementacija strategija.	6	6	15	540	IV

Izvori rizika	Vjerojatnost (V) <i>0,1 – nemoguće, 0,5 - malo vjerojatno, 1 – vjerojatno, 3 - moguće, iako neobično, 6 - moguće, 10 - očekivano</i>	Učestalost,štetnost (U) <i>0,5 - rjeđe od jednom godišnje, 1 - jednom godišnje, 2 – tromjesečno, 3 – mjesečno, 6 – dnevno, 10 - trajno</i>	Posljedica (P) <i>1 - niska, 3 - značajna, 7 - visoka, 15 - iznimno visoka, 30 - katastrofalna</i>	V x U x P	Rang rizika *
2.3. Rizici sustava razvoja					
Neprimjerena struktura organizacije.	6	10	7	420	IV
Nedefinirani poslovni procesi na svim organizacijskim razinama.	3	10	15	450	IV
Neadekvatna suradnja hotelskoga poduzeća kao podsustava s destinacijskim sustavom.	3	10	7	210	III
Jednosmjerna komunikacija unutar sustava hotelskoga poduzeća.	3	10	15	450	IV
2.4. Rizici poslovne i razvojne politike					
2.4.1. Nabavna politika					
Neažurno istraživanje tržišta nabave.	1	3	15	45	I
Neadekvatan transport namirnica.	0,5	3	15	22,5	I
Neadekvatno skladištenje namirnica.	0,5	6	15	45	I
Otuđenje namirnica.	6	3	3	54	II
Kalo i rasip namirnica.	10	10	3	300	III
2.4.2. Politika proizvodnje / turističkoga proizvoda					
Izostanak inoviranja turističkoga proizvoda.	10	10	7	700	IV
Neoptimirani tehnološki procesi unutar hotelskih operacija.	6	6	15	540	IV
2.4.3. Politika prodaje					
Neažurno istraživanje turističkoga tržišta.	10	2	15	300	III
Neprimjerene metode formiranja prodajnih cijena.	0,5	10	15	75	II
Neadekvatan promotivni mix.	6	2	15	180	III
Neadekvatni kanali prodaje.	1	6	15	90	II
2.4.4. Financijska politika					
Neuravnotežena bilanca stanja.	0,5	2	15	15	I
Neprimjerena politika raspodjele dobiti.	0,5	1	15	7,5	I
Nelikvidnost.	0,5	3	7	10,5	I
2.4.5. Kadrovska politika					
Fluktuacija zaposlenih.	0,5	1	7	3,5	I
Izostanak stimulativne nagrade.	1	3	15	45	I
Izostanak promocije zaposlenika.	3	1	7	21	I
Nedovoljna izobrazba zaposlenika.	6	1	15	90	II
Nepoticanje i izostanak kreativnosti zaposlenika.	10	6	7	420	IV
Zastarjeli sustav vrijednosti kod zaposlenika.	10	3	7	210	III

Izvori rizika	Vjerojatnost (V) <i>0,1 – nemoguće, 0,5 - malo vjerojatno, 1 – vjerojatno, 3 - moguće, iako neobično, 6 - moguće, 10 - očekivano</i>	Učestalost,štetnost (U) <i>0,5 - rjeđe od jednom godišnje, 1 - jednom godišnje, 2 – tromjesečno, 3 – mjesečno, 6 – dnevno, 10 - trajno</i>	Posljedica (P) <i>1 - niska, 3 - značajna, 7 - visoka, 15 - iznimno visoka, 30 - katastrofalna</i>	V x U x P	Rang rizika *
Izostanak „organizacije koja uči“.	10	6	7	420	IV
Izostanak kulture znanja.	6	6	7	252	III
Neprihvatanje promjena.	10	6	7	420	IV
2.4.6. Istraživanje i razvoj					
Nepostojanje odjela za istraživanje i razvoj.	10	3	15	450	IV
Nemogućnost transformacije podataka s tržišta u informacije.	6	6	15	540	IV
Izostanak sustavnih inovacija.	10	6	15	900	IV
Nepostojanje sustava poslovne inteligencije.	10	6	15	900	IV
2.4.7. Investicijska politika					
Niska razina investicija u znanje.	10	2	15	300	III
Niska razina investicija u intelektualni kapital.	10	2	15	300	III
Niska razina investicija u informatičku tehnologiju.	6	3	15	270	III
2.5. Rizici upravljanja					
Neprihvatanje suvremenih trendova organizacijske kulture.	6	6	7	252	III
Jednosmjerna komunikacija unutar organizacijske kulture.	3	6	7	126	II
Nekonkurentna razina intelektualnoga kapitala.	10	6	15	900	IV
Nedostupnost informacija s tržišta u pravom vremenu.	3	6	15	270	III
Neprimjerena razina inovativnosti na svim razinama organizacije.	10	6	7	420	IV
Nedovoljna iskorištenost resursa.	3	3	15	135	II
Izostanak kontrole na svim razinama organizacije.	6	6	7	252	III

* **Napomena:** Rang rizika: I – prihvatljiv, ocjena $R \leq 50$; II – mali, ocjena $50 < R \leq 150$; III – umjereni, ocjena $150 < R \leq 300$; IV – visoki, ocjena $R > 300$.

Izvor: Prijedlog i obrada autora.

Rang rizika III i IV iz tablice 43 pokazuje izvore rizika na koje treba odgovoriti koncepcijom i strategijom razvoja, a koje možemo definirati kroz nekoliko temeljnih stavaka: nepostojanje dokumenta koncepcije i strategije razvoja, zastarjeli sustav vrijednosti, izostanak kulture znanja, niska razina investicija u znanje, intelektualni kapital i informatičku tehnologiju, izostanak kreativnosti zaposlenika i „organizacije koja uči“, neprimjerena struktura organizacije te neinovirani turistički proizvod kao rezultat izostanka sustavnih inovacija.

Izvori i analiza rizika u okvirima koncepcije i strategije razvoja za Plavu lagunu doprinose pouzdanosti i valjanosti kvalitativnih istraživanja prethodno elaboriranih u ovom poglavlju.

5.5. Analiza aktivnosti lanca vrijednosti i procjena konkurentske prednosti

Analiza aktivnosti lanca vrijednosti i procjena konkurentske prednosti važni su preduvjeti za određivanje razvojnih ciljeva i strategija razvoja hotelskoga poduzeća Plava laguna d. d. Analize i procjene rezultat su dosad obavljenih teorijskih i terenskih istraživanja autora u Plavoj laguni d. d.

5.5.1. Analiza aktivnosti lanca vrijednosti

Lanac vrijednosti hotelskoga poduzeća Plava laguna d. d. analizira se s aspekta primarnih aktivnosti i aktivnosti podrške (vidi potpoglavlje 2.5.2.). U analizi autor navodi ključne pojedinačne aktivnosti u procesu kreiranja hotelskoga proizvoda koje dugoročno doprinose određenju kvalitete i stvaranju imidža hotelskoga poduzeća Plava laguna. Postignućima za svaku predloženu aktivnost u lancu vrijednosti dodijeljene su ocjene temeljem kojih je autor, u okviru obavljenih terenskih istraživanja, ocijenio aktivnosti lanca vrijednosti hotelskoga poduzeća Plava laguna.

Tablica 44: Analiza aktivnosti lanca vrijednosti za hotelsko poduzeće Plava laguna d. d. za 2015. godinu

Aktivnosti lanca vrijednosti	Postignuće		
	Opis	Moguće ocjene	Ocjena za Plavu lagunu
<u>Logistika inputa</u>			
Upravljanje dobavljačima marketing usluga.	Troškovi marketinga rastu brže od rasta prihoda.	-1	-1
	Troškovi marketinga prate rast prihoda.	3	
Upravljanje dobavljačima roba i usluga.	Troškovi sirovina i materijala rastu brže od rasta prihoda.	-1	
	Troškovi sirovina i materijala prate rast prihoda.	3	3
Upravljanje zalihama.	Vrijednost zaliha raste brže od rasta prihoda.	-1	
	Vrijednost zaliha prati rast prihoda.	3	3
<u>Hotelske operacije</u>			
Ponuda usluge po načelu pravi gost, pravo vrijeme, prava cijena.	da	ne	3
Upravljanje zadovoljstvom gostiju.	da	ne	3

Aktivnosti lanca vrijednosti	Postignuće		
	Opis	Moguće ocjene	Ocjena za Plavu lagunu
Inovacije u prijemnom odjelu u posljednjih godinu dana.	< 3 inovacije	1	1
Inovacije u odjelu hotelskoga domaćinstva u posljednjih godinu dana.	3 – 5 inovacija	2	1
Inovacije u odjelu hrane i pića u posljednjih godinu dana.	> 5 inovacija	3	1
Modifikacija kvalitete hotelskoga proizvoda u posljednjih godinu dana.	da	ne	3
Funkcionalna modifikacija hotelskoga proizvoda u posljednjih godinu dana.	da	ne	3
Modifikacija stila hotelskoga proizvoda u posljednjih godinu dana.	da	ne	3
Diferenciranje hotelskoga proizvoda u posljednjih godinu dana.	da	ne	3
Implementacija ISO 9001.	da	ne	3
Implementacija ISO 14001.	da	ne	3
Implementacija ISO 27001.	da	ne	3
Implementacija ISO 31001.	da	ne	3
Implementacija HACCAP.	da	ne	3
<u>Marketing i prodaja</u>			
Tržišni udio u turističkoj destinaciji.	< 10 %	1	
	11 % – 50 %	2	2
	> 50 %	3	
Inovacije promotivnih aktivnosti u posljednjih godinu dana.	< 3 inovacije	1	
	3 – 5 inovacija	2	1
	> 5 inovacija	3	
Primjena <i>up-sellinga</i> .	da	ne	3
Primjena <i>up-gradinga</i> .	da	ne	3
Primjena paket aranžmana - <i>tailor maid</i> tj. dinamičkog kreiranja turističkoga proizvoda .	da	ne	3
Primjena in house marketinga (lift, soba, prijemni odjel...).	da	ne	3
Program lojalnosti.	da	ne	3
Primjena koncepta zelenog marketinga.	da	ne	3
<u>Infrastruktura</u>			
Kreiranje koncepcije i strategije razvoja hotelskoga poduzeća.	da	ne	3
Kreiranje planova prihoda i troškova.	da	ne	3
Donacije, sponzorstva.	da	ne	3
Sudjelovanje u očuvanju kulturne i prirodne baštine destinacije.	da	ne	3
Aktivnost istraživanja i razvoja.	da	ne	3
<u>Razvoj tehnologije</u>			
Implementacija poslovne inteligencije.	da	ne	3
Implementacija CRM sustava.	da	ne	3

Aktivnosti lanca vrijednosti	Postignuće			
	Opis	Moguće ocjene	Ocjena za Plavu lagunu	
Inovacije u informatičko-tehnološkoj opremi u posljednjih godinu dana.	< 3 inovacije	1	1	
	3 – 5 inovacija	2		
	> 5 inovacija	3		
<u>Upravljanje ljudskim resursima</u>				
Implementacija koncepta “organizacija koja uči”.	da	ne	3	
Mjerenje zadovoljstva djelatnika.	da	ne	3	
Procjenjivanje znanja i vještina menadžmenta.	da	ne	3	
Primjena mentorstva pripravnika.	da	ne	3	3
Primjena modela stipendiranja učenika i studenata.	da	ne	3	3
Primjena sustava nagrađivanja zaposlenika.	da	ne	3	3
Primjena kontinuirane interne edukacije na svim razinama organizacije.	da	ne	3	
Ukupni bodovi:			114	54
<i>Postotak pokazuje nisku razinu postignuća:</i>				47,37%

Napomena: Postignuće: do 50 % niska razina, do 65 % prosječna razina, do 80 % viša razina, iznad 80 % visoka razina.

Izvor: Prijedlog i obrada autora.

U okviru aktivnosti lanca vrijednosti Plave lagune treba istaknuti poduzimanje aktivnosti vezanih uz uklanjanje sljedećih nedostataka:

- Brend Plave lagune nije prepoznat kao doprinos turističkom proizvodu koji turistima nudi dodanu vrijednost u odnosu na konkurente.
- *Online* platforma nije kvalitetno integrirana (mrežna stranica s mobilnim aplikacijama),
- Struktura smještaja nedovoljno specijalizirana.
- U smještajnim objektima nedostaje inovirana animacija.
- Nepovezanost ugostiteljstva i tradicionalnih proizvođača u zaleđu.
- Nedostatak suvenira koji povezuju autentičnost destinacije s brendom Plave lagune u obliku uporabnih predmeta od kamena, drva i terakote u kombinaciji s lavandom, maslinovim uljem i medom.

Analiza aktivnosti lanca vrijednosti Plave lagune pokazuje nisku razinu postotka postignuća što dokazuje da u okviru koncepcije i strategije razvoja postoji velik prostor za primjenu i jačanje analiziranih aktivnosti te povećanje profitne marže kao rezultata poduzetih aktivnosti u lancu vrijednosti.

5.5.2. Procjena konkurentske prednosti

Temeljem obavljenoga teorijskog istraživanja u 1., 2. i 3. poglavlju, u tablici 45 predlaže se ponderirani sustav procjene kojim će se odrediti konkurentska snaga Plave lagune d. d. i Valamara d. d. kao ključnog konkurenta u destinaciji. Informacije za kompetentnu procjenu proizlaze iz prethodnih analiza u ovom poglavlju. U procjeni konkurentske prednosti autor je odredio pet grupa ključnih čimbenika konkurentske prednosti hotelskoga poduzeća: upravljanje znanjem i intelektualnim kapitalom, upravljanje inovacijama, sustav vrijednosti, kvaliteta ponude i upravljanje financijama. Za svaku grupu određen je ponder važnosti. Unutar grupe određene su osnovne varijable – ključni čimbenici konkurentske prednosti čiji zbroj pondera odgovara ponderu grupe kojoj pripadaju. Temeljem obavljenih teorijskih istraživanja iz 2. i 3. poglavlja te anketa o stavovima menadžmenta o važnosti poticanja odrednica/faktora u procesu razvoja (vidi tablicu 18), upravljanje znanjem, intelektualnim kapitalom, inovacijama te sustava vrijednosti kao temelja konkurentske prednosti iz kojih proizlaze ostali čimbenici konkurentnosti, ove tri grupe po važnosti zauzimaju 72 % pondera. Preostalu vrijednost pondera obuhvaća kvaliteta ponude (vrijednost pondera 0,220) i upravljanje financijama (vrijednost pondera 0,180) kao rezultat upravljanja znanjem, intelektualnim kapitalom, inovacijama i vrijednosnog sustava menadžmenta i zaposlenika. Numerička ocjena procjene određena je u rasponu od 1 do 7.

Tablica 45: Procjena konkurentske prednosti za hotelsko poduzeće Plava laguna d. d.

Ključni čimbenik konkurentske prednosti / po grupama i varijablama	Ponder važnosti		Plava laguna d. d.		Valamar d. d.		Konkurentski jaz za Plavu lagunu d. d.
	za grupu	za varijablu	ocjena	rezultat	ocjena	rezultat	
<i>Upravljanje znanjem i intelektualnim kapitalom:</i>	0,250						
Upravljanje znanjem za turista.		0,062	5	0,310	7	0,434	-0,124
Upravljanje znanjem o turistu i od turista.		0,062	4	0,248	6	0,372	-0,124
Upravljanje intelektualnim kapitalom.		0,126	2	0,252	2	0,252	0,000
<i>Upravljanje inovacijama:</i>	0,250						0,000
Inovacije u istraživanju i razvoju.		0,035	2	0,070	4	0,140	-0,070
Inovacije turističkoga proizvoda i usluga.		0,035	4	0,140	6	0,210	-0,070
Marketinške inovacije.		0,035	4	0,140	5	0,175	-0,035
Inovacije u upravljanju ljudskim potencijalima.		0,035	4	0,140	6	0,210	-0,070
Informatičko-tehnološke inovacije.		0,030	4	0,120	5	0,150	-0,030
Inovacije u organizacijskoj strukturi.		0,030	3	0,090	3	0,090	0,000
Inovacije u logistici.		0,025	3	0,075	3	0,075	0,000
Inovacije poslovnih procesa / hotelskih operacija.		0,025	5	0,125	6	0,150	-0,025
<i>Sustav vrijednosti:</i>	0,220						0,000
Primjena agilnog poduzetničkog menadžmenta.		0,080	2	0,160	2	0,160	0,000

Ključni čimbenik konkurentske prednosti / po grupama i varijablama	Ponder važnosti		Plava laguna d. d.		Valamar d. d.		Konkurentski jaz za Plavu lagunu d. d.
	za grupu	za varijablu	ocjena	rezultat	ocjena	rezultat	
Brzina i stalno poboljšanje turističkoga proizvoda.		0,070	5	0,350	6	0,420	-0,070
Prihvatanje tržišnih promjena.		0,070	5	0,350	6	0,420	-0,070
Kvaliteta ponude:	0,180						0,000
Kvaliteta ponude smještaja.		0,030	5	0,150	6	0,180	-0,030
Kvaliteta ponude sporta i rekreacije.		0,030	7	0,210	3	0,090	0,120
Kvaliteta ponude zabave i događaja.		0,030	6	0,180	6	0,180	0,000
Kvaliteta eno-gastronomske ponude u smještajnim objektima.		0,030	5	0,150	5	0,150	0,000
Implementiranost poslovne izvrsnosti.		0,030	2	0,060	6	0,180	-0,120
Zadovoljstvo gostiju.		0,030	5	0,150	6	0,180	-0,030
Upravljanje financijama:	0,100						0,000
Upravljanje troškovnim pozicijama.		0,090	6	0,540	7	0,630	-0,090
Financijska sredstva.		0,010	7	0,070	6	0,060	0,010
Zbroj pondera važnosti:	1,000	1,000					
Ponderirana ocjena ukupne konkurentske prednosti:				4,080		4,908	-0,828

Napomena: Ljestvica procjenjivanja (ocjena): 1 – jako loše, 7 – jako dobro.

Izvor: Prijedlog i obrada autora.

Iz procjene konkurentske prednosti zaključujemo da je hotelsko poduzeće Plava laguna d. d. ima lošiju konkurentsku poziciju u odnosu na konkurenta Valamar d. d. Konkurentski jaz za Plavu lagunu, s negativnim predznakom, detektira ključne čimbenike konkurentske prednosti kao polazne stavke za određivanje ciljeva i strategija razvoja hotelskoga poduzeća kako bi u budućnosti ojačala njegova konkurentska prednost.

Temeljem prezentiranog istraživanja, ispred Plave lagune pojavljuje se izniman prostor za unaprjeđenje aktivnosti lanca vrijednosti kao i veliki konkurentski izazovi s kojima se treba suočiti, konkurentski nedostaci koje treba ispraviti kao i prepreke koje treba savladati. Upravljanjem aktivnostima lanca vrijednosti, konkurentskim izazovima, nedostacima i preprekama, poboljšat će se profitna marža i konkurentnost Plave lagune unutar turističke destinacije Poreč, a indirektno i konkurentnost na širem turističkom tržištu ponude. Shodno analizi sadašnjega stanja i konkurentnosti u idućem šestom poglavlju definiraju se razvojni ciljevi i operacijske strategije razvoja koji će biti u funkciji poslovne izvrsnosti kao jednog od ključnih čimbenika konkurentske prednosti Plave lagune u budućnosti.

6. CILJEVI I OPERACIJSKE STRATEGIJE RAZVOJA U FUNKCIJI POSLOVNE IZVRSNOSTI PLAVE LAGUNE d. d.

*„Ciljaj visoko,
ako i promašiš mjesec, ostat ćeš među zvijezdama.“*
Les Brown

Ciljevi predstavljaju odgovor na željeno stanje koje hotelsko poduzeće želi dostići, a odraz su analize sadašnjega stanja. S obzirom na sustav kao jedan od elemenata koncepcije razvoja u kojem hotelsko poduzeće Plava laguna d. d. kao podsustav destinacijskoga sustava posluje, ciljevi Plave lagune d. d. nadovezuju se na ciljeve destinacije Poreč, kao više razine destinacijskoga sustava. U funkciji realizacije ciljeva, operacijske strategije Plave lagune d. d. također imaju tendenciju da indirektno doprinose ostvarenju destinacijskih ciljeva. Ovim istraživanjem nastoji se i dokazati da upravljanje razvojem bazirano na modelu koncepcije i strategije razvoja, poštujući zakonitosti sustava kao elementa modela, uz holistički pristup, postiže poslovnu izvrsnost i konkurentnost na razini hotelskoga poduzeća kao podsustava uz istovremene pozitivne implikacije na poslovnu izvrsnost i konkurentnost destinacije.

6.1. Razvojni ciljevi hotelskoga poduzeća

Nastavno na teorijsko istraživanje u potpoglavlju 1.2.2. u nastavku se definiraju vizija i misija, odnosno svrha postojanja poduzeća Plava laguna d. d. Osnovna polazišta određivanja razvojnih ciljeva je trobilančni pristup koji obuhvaća elemente ekologije, društvenu odgovornost i ostvarenje dobiti.

Prijedlog vizije Plave lagune, slijedeći viziju turističke destinacije Poreč (vidi potpoglavlje 4.7.), temelji se na odrednicama održivog razvoja, inovacijama, intelektualnom kapitalu i inoviranom logu („Laguna Poreč“), a glasi: *Laguna Poreč kao prepoznatljiv brend, uz potporu destinacijskoga brenda, temelji svoj razvoj na vlastitom i destinacijskom znanju i intelektualnom kapitalu kao pokretaču inoviranoga, održivoga i kvalitetnoga turističkog proizvoda koji će zadovoljiti potrebe suvremenoga turista i okoline u kojoj posluje.*

Uz viziju, predlaže se i svrha postojanja, odnosno misija: *Predanost zaposlenika Lagune Poreč omogućuje održavanje visoke razine kvalitete hotelske usluge pružajući zadovoljstvo boravka svakom gostu kroz jedinstvenu zabavu i uzbuđenje te autentičan i nezaboravan doživljaj odmora, ostvaren u sinergiji s dionicima, kako bi se iz ostvarene dobiti za dioničare i dionike generirao društveno-odgovoran i održiv razvoj.*

Temeljem istraživanja i analize sadašnjega stanja i konkurentnosti Plave lagune elaboriranoga u 5. poglavlju, u nastavku se definiraju temeljni kvantitativni i kvalitativni razvojni ciljevi za razdoblje od 2015. do 2020.:

A. *Kvantitativni razvojni ciljevi:*

A.1. Povećanje noćenja u smještajnim objektima, bez kampova, za +5,60 % SGSR-a³²⁴.

A.2. Ulaganje u podizanje konkurentnosti na razini CAPEXa od 174.000.000,00 kuna.

B. *Kvalitativni razvojni ciljevi:*

B.1. Implementacija koncepta upravljanja znanjem.

B.2. Inoviranje turističkoga proizvoda s dodanom vrijednosti – dinamičko kreiranje turističkoga proizvoda (*dynamic packaging*).

B.3. Inoviranje promotivnog mixa.

B.4. Podizanje kvalitete smještajnih objekata i usluga u resortima.

A.1. Kvantitativni razvojni cilj prema kojemu SGSR iznosi +5,60 % isključuje povećanje broja noćenja u kampovima, budući da su isti sezonski visoko osjetljivi i ostvaraju maksimalnu popunjenost u sezoni. Ciljna SGSR od +5,6 % veća je za 4,63 postotna poena u odnosu na SGSR u proteklom petogodišnjem razdoblju za čvrste objekte.

Tablica 46: Planirana noćenja, stope rasta, iskorištenost kapaciteta i dani zauzetosti u čvrstim objektima za razdoblje 2016. - 2020. godine

Opis	2016.	2017.	2018.	2019.	2020.
Planirana noćenja u čvrstim objektima	1.276.544	1.340.371	1.420.793	1.506.041	1.596.403
Planirane godišnje stope rasta SGSR 2016. – 2020.	5 %	5 %	6 %	6 %	6 %
Iskorištenost kapaciteta (%)	40,36	42,38	44,92	47,62	50,48
Dani zauzetosti kapaciteta	147	155	164	174	184

Izvor: Prijedlog i obrada autora.

Uz realno planirane godišnje stope rasta od 5 % do 6 %, iskorištenost kapaciteta bi se do 2020. godine povećala s 32% (2015.) na 50,48 %, odnosno sa 140 dana zauzetosti (2015.) na 184 dana zauzetosti kapaciteta.

A.2. Za podizanje konkurentnosti, temeljem dostupnih podataka, Plava laguna ima na raspolaganju, bez potrebe dugoročnog zaduženja, 174.000.000,00 kuna (vidi tablicu 47).

Tablica 47: Izračun CAPEX-a za poduzeće Plava laguna d. d.

Opis	2014.	2015.
Dobit prije oporezivanja	90.939.000	75.492.000
+ kamate	4.078.000	37.541.000
+ amortizacija	106.225.000	104.320.000
+ negotovinske stavke (usklađenja, rezerviranja)	423.000	2.302.000
= UKUPNI IZVORI ili EBITDA	201.665.000	219.655.000
- porezi	2.321.000	7.627.000

³²⁴ Cfr: Simpson, M., Ladle R.: *op.cit.*, složena godišnja stopa rasta - SGSR (Compound Annual Growth Rate – CAGR) korištena je kao referentni izračun kojim mjerimo stopu rasta: $V(t_0, t_n) = (V(t_n)/V(t_0))^{1/(t_n - t_0)} - 1$, u ovom slučaju noćenja, za određeno razdoblje.

= EBIDA	199.344.000	212.028.000
- kamate	4.078.000	37.541.000
- otplata dugoročnih obveza	0	150.997
= CAPEX	195.266.000	174.336.003

Izvor: Obrada autora prema financijskim izvještajima Plave lagune d. d.

Iznos CAPEX-a dovoljan je za investicijska ulaganja u čvrste objekte, ali i za podizanje konkurentnosti temeljem investiranja u znanje, povezivanje s dionicima kroz *tourism product club*, poslovnu izvrsnost te podizanje vrijednosti intelektualnoga kapitala hotelskoga poduzeća.

B.1. Implementacija koncepta upravljanja znanjem imperativ je jačanja konkurentnosti, poticanja inovacija i podizanja kvalitete (vidi potpoglavlje 2.6.3.), imperativ je održavanja visokih razina učinaka kojima se visoko zadovoljavaju i premašuju očekivanja turista. U tu svrhu, cilj Plave lagune je postati konkurentno hotelsko poduzeće temeljeno na znanju u funkciji poslovne izvrsnosti.

B.2. Na suvremenom turističkom tržištu, kojeg određuju dinamične promjene, velikom brzinom mijenjaju se trendovi (vidi potpoglavlje 2.1. i 2.2.). U zadovoljavanju potreba za turističkim proizvodom kojeg karakterizira dodana vrijednost definirana doživljajima, aktivnostima, učenjem, uzbuđenjem i zabavom, cilj Plave lagune je inoviranje turističkoga proizvoda. Takav turistički proizvod poštuje zakonitosti održivog razvoja i svojom dodanom vrijednošću omogućava zadovoljavanje potrebe turista za bijegom od svakodnevnice. Cilj je stvoriti inovirani, jedinstveni i prepoznatljiv *tailor maid* – dinamički kreiran turistički proizvod.

B.3. Važan cilj koji prati cilj inoviranja turističkoga proizvoda jeste inoviranje promotivnog mixa. Suvremeni uvjeti poslovanja generirani informatičkim tehnologijama i dinamika turističkoga tržišta ključni su čimbenici potrebe inoviranja promotivnog mixa hotelskoga poduzeća Plava laguna d. d.

B.4. Podizanje kvalitete u resortima postiglo bi se podizanjem kategorizacije smještajnih objekata.

Hoteli Plavi, Zorna, Laguna Gran Vista i Laguna Istra sveukupnog kapaciteta 1516 kreveta kategorizirani su s 3* i smješteni su u resortu Zelena laguna. Apartmani Ville Laguna Park i Apartmani Laguna Park s ukupno 248 kreveta kategorizirani su također s 3* i nalaze se u resortu Materada.

S obzirom na mikrolokaciju resorta Zelene lagune u kojem se nalaze hoteli Laguna Parentium, Laguna Albatros i Laguna Molindro kategorizirani s 4*, cilj je investicijsko ulaganje u podizanje kategorije ostalih hotela s 3* (Hoteli Plavi, Zorna, Laguna Gran Vista i Laguna Istra) na 4*. Na udaljenijoj lokaciji, u odnosu na ostale hotele unutar Zelene lagune, nalazi se hotel Delfin i Apartmani Astra kategorizirani s 2* za koje se u razdoblju do 2020. godine ne planira podizanje kategorije.

Na mikrolokaciji resorta Materada uz hotel Laguna Park 4* locirani su vile i apartmani Laguna Park 3* koji bi s podizanjem kategorije na 4* zaokružili jedinstvenu ponudu kvalitete 4* na ovoj mikrolokaciji. U istom resortu, na udaljenijoj lokaciji smješten je hotel Laguna Materada s 3* za koji se u razdoblju do 2020. ne planira podizanje kategorije.

Ulaganja u podizanje kvalitete smještajnih objekata temeljit će se na principima „zelenih hotela“ i promoviranju održivog razvoja.

Naprijed navedena vizija, svrha/misija i razvojni ciljevi temelje se na odrednicama trobilančnog pristupa razvoju koji obuhvaća ekologiju, društvenu odgovornost i ostvarenje dobiti. Već kroz viziju poslovanja, Plava laguna d. d. svoju društvenu odgovornost nagovještuje razvojem temeljenim na vlastitom i destinacijskom znanju i intelektualnom kapitalu i time šalje jasnu poruku o suradnji s dionicima destinacije. Isto tako, navodi se da će uz zadovoljavanje turističkih potreba zadovoljiti i potrebe okoline u kojoj Plava laguna d. d. posluje, odnosno svoje ciljeve i razvojne strategije usmjerit će i prema društveno odgovornom poslovanju. Uvažavanje područja ekologije utvrđuje se kroz cilj podizanja kvalitete smještajnih objekata na principu „green hotela“, a ekološka osviještenost Plave lagune potvrdit će se kroz strategiju razvoja turističkoga proizvoda koji će biti ekološki osjetljiv te će u svojoj strukturi sadržavati ekološke komponente. Svoju društvenu odgovornost, Plava laguna d. d. potvrđuje svrhom postojanja, odnosno misijom u kojoj se nedvojbeno navodi da će se pružanje jedinstvene zabave i uzbuđenja te autentičnog i nezaboravnog doživljaja odmora ostvariti sinergijom s dionicima. Ovako definiranu svrhu poslovanja, Plava laguna d. d. potvrdit će i kroz strategiju turističkoga proizvoda temeljem koje će putem Laguna *product cluba* povezati dionike destinacije i tako ponuditi jedinstven turistički proizvod. Povećanje razine društvene odgovornosti ogleda se i kroz strategiju marketinga prema kojoj Plava laguna d. d. donacijama potpomaže aktivnosti lokalnoga stanovništva. Dobit, kao zadnja, ali ne manje važna odrednica, u svrhi poslovanja se ističe na razini dioničara i na razini dionika. Ovime Plava laguna d. d. potvrđuje važnost sinergije s dionicima kao zajedničke koristi u ostvarenju dobiti kako bi budućnost generirala društveno odgovoran i održiv razvoj. Plava laguna d. d., kao što je i navedeno, odrednice trobilančnog pristupa poštivat će i primijeniti i u inoviranju operacijskih strategija.

Postavljeni ciljevi definirani su na kvantitativnoj i kvalitativnoj razini, dostižni su, realni i održivi. Sinergija među ciljevima postoji, neizvjesnost razvoja je smanjena na najmanju moguću razinu, što će se podržati i sljedećim inoviranim operacijskim strategijama: strategijom istraživanja i razvoja, strategijom marketinga, strategijom turističkoga proizvoda, strategijom ljudskih resursa i financijskom strategijom.

6.2. Inovirane operacijske strategije

Na temelju istraživanja iz potpoglavlja 1.3. i definiranih razvojnih ciljeva u potpoglavlju 6.1. poduzeće Plava laguna d. d. provodi koncepciju razvoja kroz operacijske strategije istraživanja i razvoja, strategiju marketinga, strategiju turističkoga proizvoda, strategiju ljudskih resursa i financijsku strategiju.

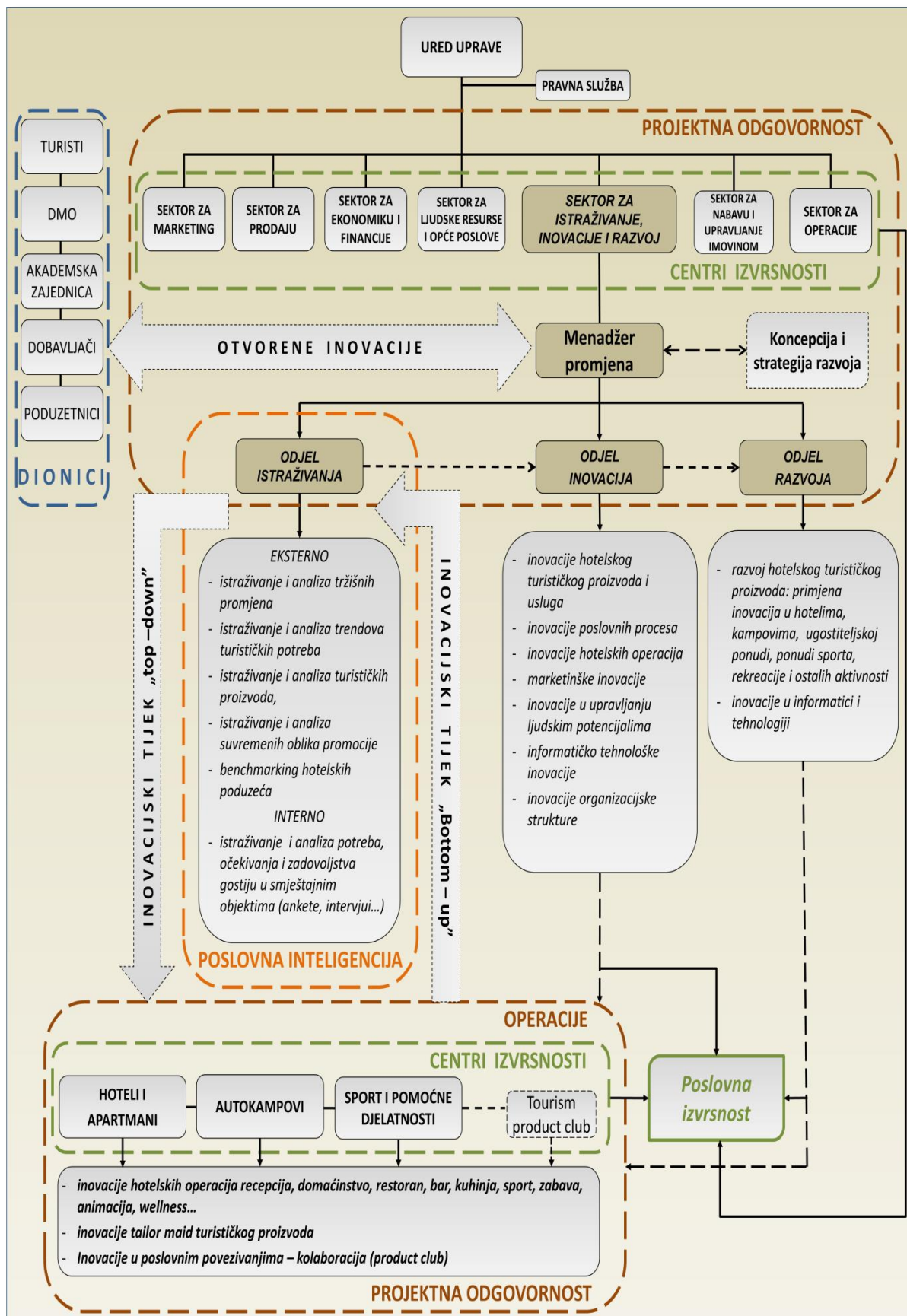
6.2.1. Strategija istraživanja i razvoja

Praksa hotelskoga poduzeća Plava laguna temeljena na anketiranju zadovoljstva gostiju u smještajnim objektima, prikupljanju podataka na turističkim sajmovima, studijskih putovanja u konkurentne destinacije Mediterana, praćenje poslovnih aktivnosti konkurenata u destinaciji i sličnih aktivnosti, u svrhu ostvarenja zadanih ciljeva, nužno se mora mijenjati strategijom istraživanja i razvoja. Preduvjet za provođenje strategije istraživanja i razvoja je organizacija odjela istraživanja i razvoja.

6.2.1.1. Organizacija odjela istraživanja i razvoja

Novim sustavom vrijednosti i novom organizacijskom kulturom potrebno je mijenjati svijest prema kojoj se razvoj temelji samo na ulaganjima u smještajne objekte. Potrebno je stvoriti svijest o važnosti simbioze i sinergije istraživanja i razvoja, odnosno stvoriti sustav vrijednosti koji potiče istraživanje i razvoj na svim organizacijskim razinama i procesima kako bi pozitivni ishodi generirali konkurentni i jedinstveni turistički proizvod. Strategijom istraživanja i razvoja, Plava laguna istražuje, prikuplja i analizira informacije o položaju na turističkom tržištu, ponudi konkurenata, informacije o zahtjevima i potrebama turista, njihovim očekivanjima i zadovoljstvu elementima i aktivnostima ponude, istražuje promjene na emitivnim tržištima, mogućnosti i ograničenja na potencijalnim tržištima, kreira izvješća za potrebe ostalih sektora, poduzima aktivnosti i pravovremeno na njih daje odgovor. Stoga, ova strategija postaje temeljni oslonac spremnosti Plave lagune za ostvarenje konkurentnosti u budućnosti.

Unutar postojeće organizacijske strukture (vidi sliku 12, poglavlje 5) postoji sektor razvoja kojim upravlja direktor sektora za razvoj. Sektor koji se sastoji od tehničkog odjela, odjela informatike i referade za pripremu razvojnih projekata zahtjeva radikalne promjene. Novom strategijom istraživanja i razvoja (vidi sliku 13), sektor za razvoj postaje sektor za istraživanje, inovacije i razvoj unutar kojeg je potrebno formirati tri odjela: odjel istraživanja, odjel inovacija i odjel razvoja. S obzirom da usklađenost među sektorima, funkcija istraživanja i razvoja je centralizirana, ali postoji koordinirani istraživačko-razvojni napor koji doprinosi organizaciji vertikalno i horizontalno. Uvjet uspješnosti sektora je implementacija poslovne inteligencije kao strateškog usmjerenja za sustavno prikupljanje i interpretaciju informacija o konjunkturi na turističkom tržištu, informacija o sadašnjim i budućim aktivnostima konkurentskih hotelskih poduzeća, informacija o očekivanjima i zadovoljstvom gostiju u smještajnim objektima Plave lagune, transformirajući ih u znanje kao podlogu za donošenje odluka te smjerova za poticanje inovacija. Implementacijom poslovne inteligencije sektori, ovisno o potrebama, dobivaju kvalitetno integrirane podatke i informacije te mogućnost njihove manipulacije u cilju obavljanja najsloženijih analiza u kratkom vremenu, a što doprinosi brzini donošenja odluka i njihove implementacije u odjelu inovacija i odjelu razvoja.



Slika 13: Inovirana organizacija sektora za istraživanje, inovacije i razvoj Plave lagune d. d.

Izvor: Prijedlog autora.

Sektorom istraživanja i razvoja upravlja *menadžer promjena*. Funkcija menadžera promjena nova je u organizacijskoj shemi Plave lagune i uvjet je za uspješno provođenje postavljenih ciljeva i implementaciju strategija. Kao pokretač, koordinator i kontrolor aktivnosti vezanih uz provođenje promjena, menadžer promjena ključna je karika menadžmenta za pokretanje nove organizacijske kulture i sustava vrijednosti temeljenih na znanju i inovacijama.

Strategijom istraživanja i razvoja, svi sektori i operacije postaju centri izvrsnosti unutar kojih nadležni menadžer objedinjuje znanja zaposlenika kojima upravlja, s osnovnim zadatkom:

- poticanje kreativnosti i inovacija
- poticanje generiranja dodane vrijednosti turističkom proizvodu
- razvijanje svijesti o važnosti stvaranja dodane vrijednosti za Plavu lagunu i aktivno kreiranje održive budućnosti
- poticanje agilnosti i postizanje izvanrednih rezultata unutar centra izvrsnosti kojim nadležni menadžer upravlja.

Interno i eksterno istraživanje za potrebe inoviranja turističkoga proizvoda odjel istraživanja obavlja dvojako: kontinuirano tijekom godine i parcijalno pribavljanje informacija specifičnih za potrebe pojedinog projekta. Kontinuiranim istraživanjem Plava laguna prikuplja podatke u cilju dobivanja informacija o promjenama kretanja na turističkom tržištu po svim osnovama kako bi anticipirala budućnost, a menadžeri donosili proaktivne poslovne odluke. Parcijalna istraživanja obavljaju se ovisno o projektu – razvoju turističkoga proizvoda Plave lagune u budućnosti i prilagođavaju se potrebama projekta. U tu svrhu, unutar organizacije definira se projektna odgovornost pojedinog sektora te nositelj projekta. Koordinator svih aktivnih projekata je menadžer promjena, koji svoje aktivnosti temelji na konceptu otvorenih inovacija s ciljem umrežavanja internih znanja Plave lagune s najboljim eksternim znanjima i idejama kako bi se na kreativan način podupirao koncept poslovne izvrsnosti s fokusom na turističke potrebe. Koncept otvorenih inovacija temelji se na aktivnoj suradnji s dionicima: turistima, DMO, akademskoj zajednici, dobavljačima i poduzetnicima.

Hotelske operacije kao segment koji je u direktnom kontaktu s turistima, primarni je element sustava koji doprinosi inovacijama hotelskih operacija. U okviru operacija, kao inovativni oblik povezivanja dionika je i *tourism product club* kojim upravlja menadžer promjena. *Tourism product club* inovativni je oblik kolaboracije kao važno sredstvo za kreiranje *tailor maid* turističkoga proizvoda Plave lagune. Važan segment sektora čini inovacijski tijek prema kojemu se informacije o inovacijskim aktivnostima razmjenjuju po načelima *top-down* i *bottom-up*. *Top-down* bitan je kako bi menadžment operacija od odjela istraživanja dobivao informacije o najnovijim saznanjima s tržišta, i suprotno, *bottom-up* kao tijek informacija o potrebama, željama, zahtjevima, navikama, pritužbama gostiju, kako bi se sustavom poslovne inteligencije sve informacije obradile za potrebe inoviranja konkurentnog turističkoga proizvoda Plave lagune.

Implementacijom sektora za istraživanje i razvoj u organizacijskoj strukturi Plave lagune proaktivno se doprinosi poslovnoj izvrsnosti na razini operacija i na razini hotelskoga poduzeća kao sustava te se doprinosi ostvarenju definiranih kvantitativnih i kvalitativnih

razvojnih ciljeva Plave lagune. U okviru operacijske strategije istraživanja i razvoja Plave lagune definira se strategija upravljanja inovacijama.

6.2.1.2. Strategija upravljanja inovacijama

Strategija upravljanja inovacijama u okviru operacijske strategije istraživanja i razvoja za Plavu lagunu postaje jedna od značajnijih strategija za jačanje konkurentske pozicije na turističkom tržištu kojom se hotelsko poduzeće diferencira od konkurencije i u funkciji je ostvarenja razvojnih ciljeva.

Menadžment Plave lagune mora reagirati na dinamiku turističkoga tržišta koje sa sobom donosi promjene, mora identificirati najbolje prilike i pokretati inovacije te ih komercijalizirati kroz inovirani turistički proizvod. U svrhu ostvarenja razvojnih ciljeva, sektor za istraživanje, inovacije i razvoj mora upravljati inovacijama. Strategija upravljanja inovacijama u Plavoj laguni obuhvaća sljedeće aktivnosti:

- U suradnji sa sektorom za ljudske resurse, kroz edukaciju i uspostavom internoga marketinga, razvijati sustav vrijednosti koji potiče inovativno razmišljanje i aktivno djelovanje na svim organizacijskim razinama.
- Uspostaviti program nagrađivanja prijedloga za inovacije.
- Implementirati sustav poslovne inteligencije.
- Inovirati postojeću organizaciju u organizaciju u kojoj sektor za razvoj poprima nove funkcije i postaje sektor za istraživanje, inovacije i razvoj.
- Usmjeriti inovacije prema održivom i ekološki osviještenom turističkom proizvodu,
- Inovirati poslovne procese u hotelima koji će biti usmjereni prema energetskej efikasnosti, upravljanju otpadom, održivom menadžmentu hrane i pića.
- Implementirati inovativni oblik kolaboracije s dionicima u turističkoj destinaciji vezan uz formiranje *tourism product cluba*.

U okviru strategije upravljanja inovacijama sektor za istraživanje, inovacije i razvoj kontinuirano surađuje s sektorom marketinga. Strategijom marketinga Plava laguna kreira inoviranu komunikacijsku strategiju, interno usmjerenu prema zaposlenicima i eksterno usmjerenu prema upoznavanju tržišta potražnje s inoviranim turističkim proizvodom hotelskoga poduzeća Plava laguna.

6.2.2. Strategija marketinga

Strategija marketinga kao važan segment operacijskih strategija, u Plavoj laguni obuhvaća tri osnovne strategije: strategiju segmentacije, strategiju repozicioniranja i strategiju e-marketing miksa. Strategija marketinga oslanja se na znanstvena istraživanja u prethodnim poglavljima te se elaborira u nastavku.

6.2.2.1. Strategija segmentacije

Strategijom segmentacije, Plava laguna definira sljedeće ciljne segmente: *sportaši* (aktivni i rekreativci, biciklisti, golferi i nautičari), *kulturnjaci*, *mladi turisti*, *kampisti i turisti s osnovnim motivom „sunce i more“*.

U koncepciji i strategiji razvoja, Plavoj laguni važan segment čine aktivni sportaši i sportaši rekreativci (nogometaši, tenisači, košarkaši, rukometaši, odbojkaši...) različitih dobnih skupina koji najčešće borave u smještajnim objektima neovisno o ljetnoj sezoni, najčešće u pred i posezoni. Aktivni sportaši putuju u određenu destinaciju radi fizičke pripreme, vrlo su zahtjevni, traže dvorane, igrališta, šetnice, vanjske sportske terene te fitness i *wellness*. Prema uzorku od 327 ispitanika, preferencije sportaša rekreativaca i aktivnih sportaša vezane su uz modernu i razvijenu destinaciju s modernim i kvalitetnim hotelskim smještajem koji je *adult friendly*³²⁵.

U segmentu sportaša najznačajniji su cikloturisti. Ciljno tržište cikloturista obuhvaća dvije skupine biciklista: *rekreativci i pasionirani biciklisti*. *Bicikliste rekreativce* čine povremeni cikloturisti (tržište Hrvatske, Mađarske, Slovenije i BiH) i cikloturisti na kratke udaljenosti (tržište Hrvatske, Mađarske, Slovenije, BiH i Austrije). Biciklisti rekreativci predstavljaju veći potrošački segment, preferiraju manje zahtjevne rute s unaprijed planiranim itinererom i udobnim smještajem. Srednje su i zrelije dobi (35-60 godina), putuju u grupama ili s obiteljima. Dolaze vlastitim biciklom ili koriste *bike-sharing* sustav, posjećuju kulturne i prirodne atrakcije i tematske manifestacije. *Pasionirani biciklisti* (čine ih turisti biciklisti iz Hrvatske i zemalja Srednje Europe) segmentirani su na cikloturisti na duge staze i sportske bicikliste. Nemaju planiran itinerar, traže jednostavan i prilagodljiv smještaj, mlađe su životne dobi, vole izazove i zahtjevne staze. Posjećuju kulturne i prirodne atrakcije te biciklistička natjecanja.³²⁶

Uz cikloturiste, izgradnjom golf igrališta, značajan segment postaju *golferi*. U svijetu je preko 65.000.000 registriranih golfera, od kojih je 4.142.661 golfer registriran u Europi³²⁷. Prema istom izvoru, 66 % otpada na muškarce, 25 % na žene i 9 % na juniore. Od registriranih golfera Europe, 16 % otpada na tržište Engleske, 15 % tržište Njemačke, 11 % tržište Švedske, 10 % Francuske, 9 % Nizozemske, 7 % Španjolske, po 5 % otpada na Škotsku, Irsku i Dansku, 3 % Finsku, a ostatak od 15 % čine ostale zemlje Europe (Austrija, Italija, Švicarska, Belgija, Češka, Irska...). Od ukupnog broja golfera, 16 % pripadaju dobnoj skupini od 15 do 24 godine, 22 % pripada dobnoj skupini od 25 do 34 godina starosti i na dobnoj skupini od 45 do 54 godine, dok je 19 % golfera u dobi od 55 do 64 godine. Prema istom istraživanju, smještaj rezerviraju telefonom (46 %) i internetom (32 %). Međutim, 22 % golfera još uvijek obavlja rezervacije osobnim kontaktom putem turističkih agencija i turoperatora. Oko 50 % golfera svoje rezervacije obavlja 1 – 6 mjeseci prije datuma putovanja, 40 % rezervira više od 6 mjeseci unaprijed (obično se radi o grupama golfera) dok 10 % njih obavlja rezervacije do 1 mjesec prije putovanja. Od ukupnog broja golfera u Europi, 94 % golfera putuje individualno, 5 % u okviru paket aranžmana i tek 1 % putuje u

³²⁵ Yusof, A.: Sport Tourist Motives: Implications for Market Segmentation and Tourist Destination Selection, *The International Journal of Knowledge, Culture & Change Management*, Vol. 7., No. 12., 2008., str. 39-45.

³²⁶ *Akcijski plan razvoja cikloturizma, Republika Hrvatska*, Ministarstvo turizma, Zagreb, 2015., str. 22-23.

³²⁷ *Golf Participation Report for Europe 2016.*, KPMG International, Budapest, 2016.

grupi. Golfera uz igru vezuju odmor (49 %), posjetu rodbini i prijateljima (39 %), poslovne obaveze (6 %), edukaciju (2 %) i ostalo (4 %). Značajan motiv dolaska golf igrača je ekološki pristup u održavanju golf igrališta, autentičnost lokacije te posjeta kulturno-povijesnim atraktivnostima³²⁸. Golferi u najvećem postotku preferiraju smještaj u hotelima više kategorije na bazi polupansiona (golferi iz Njemačke, Skandinavije i Ujedinjenog Kraljevstva) ili punog pansiona (golferi iz Francuske), pri čemu hotel ne bi trebao biti udaljeniji više od 15-minutne vožnje do golf igrališta³²⁹.

S obzirom na marine koje su u vlasništvu Plave lagune, važan segment turista su *nautičari*³³⁰. Pasionirani nautičari, pojedinci, imaju visoko obrazovanje i visoka primanja, karakterizira ih avanturističkih duh te nautičari zrelije dobi (50 – 60 godina) koji raspolažu slobodnim vremenom i visokim prihodom, koji imaju odraslu djecu koja su napustila dom, žele boraviti u kvalitetnim hotelima, posjećivati izvrsne restorane i obilaziti kulturno povijesne znamenitosti. Preferiraju visoku gastronomiju i traže kvalitetne servise te opremu i usluge u marinama. Nautičari mladi parovi (25 – 35 godina) obično su bez djece, imaju malo slobodnog vremena i visoka primanja. Prema geografskoj segmentaciji, ciljna skupina su turisti nautičari iz Italije, Austrije, Švicarske, Njemačke, te istočna i sjeverno europska tržišta (Skandinavija, Ujedinjeno Kraljevstvo i Rusija).

Važan segment turista za pred i posezonu su *kulturnjaci* u koje možemo ubrojiti: hobiste, kreativne turiste, arheologe, etnologue, povjesničare umjetnosti, dizajnere i ostale, među kojima razlikujemo:³³¹ turiste koji upoznaju i šire svoja znanja iz područja kulturne baštine i tradicijske kulture, kulturnjake koji prisustvuju kulturnim događajima koji uprizoruju zbivanja iz prošlosti ili uprizoruju popularnu kulturu te kulturnjaci s kreativnim kulturnim aktivnostima koji preferiraju učenje tradicijskih vještina, učenje glagoljice te suvremenu umjetničku produkciju. Turisti kulturnjaci usmjereni su istraživanju i upoznavanju, učenju različitih vještina, interesiraju ih izložbe, arheologija, etnologija, dizajn i sl. Segment kulturnjaka najčešće obuhvaća populaciju srednje i starije dobi.

Segment *mladih turista* posebno je važan u okvirima edukacijskoga turizma. U ovaj segment ubrajamo: djecu do 6 godina, 7 – 14 godina i 15 – 18 godina starosti, koji često putuju u pratnji roditelja i/ili djedova i baka. Ovaj segment moguće je svesti i pod nazivnik *obitelji s djecom*. Značajan segment ove skupine su školska djeca u obrazovnom sustavu Hrvatske koja su u obvezi odraditi terensku nastavu³³². Mladi turisti su važna skupina koja je u odrastanju, koja uči biti turist i stvara sustav vrijednosti vezan uz turizam i putovanja. Ovaj

³²⁸ Boukas, N, Ziakas, V.: Golf tourist motivation and sustainable development: a marketing management approach for promoting responsible golf tourism in Cyprus, *Proceedings of the International Conference on Tourism: Trends Impact and Policies on Sustainable Tourism Development*, 2013., str. 94-104.

³²⁹ Istraživanje Reed Travel Exhibitions, <http://www.igtm.co.uk/media-centre/press-releases/-Golfers-prefer-half-board-hotels/> (preuzeto: 18. ožujka 2016.)

³³⁰ Prema: Stavovi i potrošnja nautičara u hrvatskoj, Tomas Nautika Jahting 2012., Institut za turizam, Zagreb, 2012.

³³¹ *Plan razvoja kulturnog turizma Splitsko-dalmatinske županije, prvi dio: polazište za razvoj – analiza stanja*, Institut za turizam, Zagreb, 2009., str. 55.

³³² *Pravilnik o izmjenama i dopunama Pravilnika o izvođenju izleta, ekskurzija i drugih odgojno-obrazovnih aktivnosti izvan škole*, NN 81/15, propisuje izvedbu poludnevni i jednodnevni izleta, višednevni ekskurzija, terenske nastave i nastave u prirodi – izvanučionička nastava za učenike osnovne i srednje škole, a obuhvaća školske izlete, ekskurzije, školu u prirodi, školu plivanja i sl.

ciljni segment važan je potencijalni turist budućnosti na kojeg treba ozbiljno računati i posvetiti mu posebnu pažnju.

Sustav vrijednosti temeljen na ekološkoj održivosti karakterizira segment turista kampista. *Kampisti* su obrazovani, dobrostojeći segment turista, a za kampiranje se odlučuju zbog slobode odlučivanja, slobode odabira, slobode ponašanja, doživljaja (avantura, novo iskustvo, nove emocije, druženje), promjene (drugačiji život od svakodnevnoga, ležernost i opuštenost), prirode (zvjezdano nebo, okoliš) i jednostavnosti (komunikacija, prijateljstvo i međuljudski odnosi), prosječna dob kampista je 47 godina, 62 % ima višu ili visoku stručnu spremu, 76 % ima primanja veća od 1.500 eura³³³.

Turiste kojima je primarni motiv dolaska „sunce i more“ važan su segment potražnje, a segmentirani su prema životnom ciklusu: mladi parovi i samci, obitelji s djecom, zaposleni parovi bez djece kojima su djeca odrasla te umirovljenici.

6.2.2.2. Strategija repozicioniranja

Shodno elaboriranoj strategiji segmentacije, hotelsko poduzeće Plava laguna provodi strategiju repozicioniranja. Strategijom repozicioniranja, uz prepoznatljiv proizvod „sunca i mora“ kojeg nudi i konkurencija u destinaciji i koji kao takav ostaje primarni proizvod, Plava laguna provodi radikalne promjene u smjeru produžetka turističke sezone kako bi se otvoreno suprotstavila konkurentu. Osnova strategije repozicioniranja jest inovacija u promociji Plave lagune putem društvenih mreža koja omogućuje dinamičko kreiranje (*dynamic packaging*³³⁴) turističkoga proizvoda. Dinamičkim kreiranjem turističkoga proizvoda turist putem interneta pristupa stranicama Plave lagune i u virtualnom okruženju kreira vlastiti proizvod. Osim što bira smještajni objekt, u okviru ponuđenih aktivnosti, unaprijed kreira svoj boravak u destinaciji, a što je rezultat kolaboracije Plave lagune s dionicima u destinaciji kroz *tourism product club*. Dinamičkim kreiranjem turističkoga proizvoda turist u realnom vremenu rezervira željene segmente provođenja odmora, a inovirana mrežna stranica Plave lagune omogućuje anticipiranje doživljaja (posjete vinskih cestama, cestama meda, lavande, branje grožđa, vrcanje meda, edukacije vezane uz tradicijske vrijednosti – kuhanje, ribarenje, izrada tradicijskih uporabnih predmeta, stručno vođene posjete kulturno povijesnim spomenicima...) i buđenje emocija. Turist kroz dinamičko kreiranje vlastitog proizvoda osjeća pripadnost Plavoj laguni. Kroz ovaj proces potencijalni turist duže se zadržava na mrežnoj stranici i prenosi zadovoljstvo poznanicima. Strategijom repozicioniranja, Plava laguna, osim sunca, mora, glazbe i sportskih rekvizita, unutar i izvan svojih resorta, u kolaboraciji s dionicima, širi ponudu kroz organizaciju edukativnih i kreativnih aktivnosti. Shodno preferencijama i potrebama različitih segmenata turista uređuje i tematske plaže ovisno o namjeni resorta i kategoriji smještajnih objekata. Na taj način Plava laguna ističe svoju fleksibilnost, pomaže unaprijed u organizaciji slobodnog vremena i nudi kvalitetniju ponudu, a što joj, s druge

³³³ Cvelić Bonifačić, J.: Op.cit., str. 30.

³³⁴ Cardoso, J., Lange, C.: A Framework for Assessing Strategies and Technologies for Dynamic Packaging Applications in E-tourism, *Information Tehnology & Tourism*, Vol. 9., No. 1., 2007., str. 27-44; Ayazlar, R.A.: Dynamic Packaging Applications In Travel Agencies, *Social and Behavioral Sciences*, Vol. 131., 2014., str. 326-331.

strane, omogućava značajniju penetraciju na turističkom tržištu i jačanje konkurentnosti. Temeljem navedenog, strategiji repozicioniranja pristupa se sustavno i integrirano, uvode se korektivne aktivnosti u postojeći turistički proizvod Plave lagune, turista se upoznaje s ljudskim vrijednostima koje su za njega nepoznate ili manje poznate, što sinergijom doprinosi i dovodi do jačanja poslovne izvrsnosti Plave lagune.

Osnova repozicioniranja Plave lagune u budućnosti je u diferenciranju turističkoga proizvoda u odnosu na Valamar kao konkurentno hotelsko poduzeće. Ključni rezultat strategije repozicioniranja je kreiranje konkurentnog identiteta temeljem prepoznatljivog brenda u kojem turisti prepoznaju vrijednost Plave lagune. Stvara se emotivna i dinamična povezanost između turista i hotela. Strategijom repozicioniranja, Plava laguna ne nudi isključivo proizvod „sunce i more“ već tradicionalni proizvod nadograđuje na način da smještajne kapacitete unutar pojedinih resorta usmjerava prema ciljnim segmentima definiranim kroz strategiju segmentacije te, shodno istraženim preferencijama ciljnih segmenata, u okviru resorta i smještajnih kapaciteta nudi široku lepezu sadržaja koji u turistima pobuđuju stvaranje emocija i doživljaja, a koji su definirani kroz strategiju turističkoga proizvoda (vidi strategiju turističkoga proizvoda u potpoglavlju 6.4.). Smještajni objekti, kroz inovativne intervencije u eksterijeru i interijeru te ponuđenim sadržajima unutar resorta, prvi su elementi koji iniciraju turistički doživljaj, a koji se nadopunjavaju doživljajima u destinaciji koje Plava laguna kroz dinamičko kreiranje turističkoga proizvoda nudi svojim gostima. Na taj način Plava laguna svojim gostima šalje jasnu poruku o sinergiji s turističkom destinacijom u skladu s kojom gradi vlastiti brend i doprinosi jačanju destinacijskoga brenda. Taj doprinos primarno se ogleda u dva smjera. Prvo, inovirani logo, koristeći žuto-narančastu, zelenu i plavu boju, stilizirano prikazuje sunce, more i zaleđe, i drugo, hotelsko poduzeće u promotivnim aktivnostima uz logo će se u budućnosti prezentirati kao „Laguna Poreč, hotel resorts & camping“³³⁵, čime i dalje ostaje prepoznatljivost riječi „laguna“, ali u nazivu koristit će i riječ „Poreč“ kao oslonac na dobro poznatu destinaciju. Stoga, hotelsko poduzeće Plava laguna putem brenda mora nastojati kreirati emotivnu i dinamičnu vezu između turista, turističke destinacije i hotela (apartmana, kampa). Brend hotelskoga poduzeća „Laguna Poreč“ mora biti prisutan u svim fazama odluke o izboru smještajnog objekta: za vrijeme odabira, prije odlaska, za vrijeme boravka i do povratka u mjesto stalnog boravka, odnosno, od trenutka pretraživanja mrežnih stranica turističke ponude, listanja kataloga..., pretraživanja mrežnih stranica Plave lagune, do eventualnih kontakata prije odluke o putovanju, kontakata tijekom boravka u smještajnom objektu, ponudom *loyalty* programa pa do isticanja brenda unutar prostora destinacije. Kroz *tourism product club*, kao važnog elementa u dinamičkom kreiranju turističkoga proizvoda, stvara se i pozitivna veza s lokalnim stanovništvom i ostalim dionicima. Plava laguna se kvalitetnije asimilira s turističkom destinacijom, slijedom čega turist nakon izbora Poreča kao turističke destinacije izabire Plavu lagunu za koju zna da će mu kroz dinamičko kreiranje odmora osigurati doživljaje, uzbuđenja i bijeg od svakodnevice već i prilikom procesa kreiranja i rezerviranja odmora, mjesecima prije dolaska u hotel. Kako bi brend „Laguna Poreč“ u potpunosti ispunio svoju funkciju, prilikom povratka turista u mjesto svog boravka, umjesto kupnje fizičkih proizvoda, sjećanja na uživanja u inoviranom turističkom proizvodu Plave

³³⁵ Prije inoviranja loga, hotelsko poduzeće se na turističkom tržištu promoviralo kao „Plava laguna“.

lagune kod turista će izazvati visoku emotivnu vrijednost potaknutu iskustvima i doživljajima i tako zadovoljiti „kognitivne (znanje, povjerenje, vrednovanje turističkoga proizvoda) i afektivne (osjećaji, doživljaji) komponente stavova“³³⁶ turista o brendu.

6.2.2.3. Strategija e-marketing mixa

Inovirana strategija marketing mixa Plave lagune temelji se na primjeni dostignuća u informatičkoj tehnologiji što rezultira prelaskom iz tradicionalnog marketing mixa u e-marketing mix koji omogućava virtualnu prezentaciju turističkoga proizvoda i usluge putem različitih društvenih mreža, internet distribuciju turističkoga proizvoda i usluge te personaliziranu komunikaciju s pojedinim ciljnim segmentima potencijalnih turista s visoko homogenim karakteristikama (prema i definiranoj strategiji segmentacije u potpoglavlju 6.3.1.). Strategija e-marketing miksa Plave lagune provodi se kroz elemente: cijena, promocija, distribucija i turistički proizvod (inoviranje turističkoga proizvoda elaborira se u potpoglavlju 6.4.). Osnova strategije e-marketing mixa jesu dvije postavke. Prva, globalnih internet korisnika ima 2,4 milijuna, 1.01 milijuna koristi Facebook, 500 milijuna Twitter, 175 milijuna članovi su Linkedina, mjesečni promet korisnika You Tubea je 147.7 milijuna, Google+ ima 90 milijuna korisnika, a Pinterest 10,4 milijuna³³⁷ i druga postavka, 74 % turista koristi internet kao primarni izvor informacija za donošenje odluke o planiranju putovanja³³⁸.

Strategija e-marketing mixa obuhvaća: A) strategiju dinamičkog pristupa određivanja cijena, B) strategiju promotivnih aktivnosti i C) elektroničku distribuciju.

A) Strategija dinamičkog pristupa određivanja cijena

Plava laguna svoju konkurentnost u budućnosti jačat će inoviranom strategijom dinamičkog pristupa određivanja cijena (*Dynamic pricing*³³⁹). Svrha inovirane strategije dinamičkog pristupa određivanju cijena je definiranje cijene ovisno o trenutnoj potražnji i ponudi, u realnom vremenu, koja se određuje uz potporu informatičke tehnologije na elektronskom tržištu i direktno utječe na menadžment prihoda (*Revenue management*³⁴⁰).

Strategija dinamičkog pristupa određivanja cijena za Plavu lagunu znači:

- veću popunjenost kapaciteta
- veći prihod po smještajnoj jedinici
- personalizirane ponude koje zadovoljavaju preferencije pojedinog segmenta potencijalnih gostiju hotela, a što doprinosi i povećanju lojalnosti gostiju hotela

³³⁶ De Pelsmacker, P., Geuens, M., Van Den Bergh, J.: *Marketing Communications, A European Perspective*, Pearson, Harlow, 2013., str. 73-76.

³³⁷ Strauss, J., Raymond, F.: *E-Marketing*, Routledge, New York, 2016., str. 9.

³³⁸ The 2014 Traveler's Road to Decision, *Google Travel Study*, 2014., str. 10.

³³⁹ Boer, A. V.: Dynamic Pricing and Learning: Historical Origins, Current Research and New Directions, *Surveys in Operations Research and Management Science*, Vol. 20., Issue 1., 2015., str. 1-18.

³⁴⁰ Anderson, C. K., Xie, X.: Dynamic pricing in hospitality: overview and opportunities, *International Journal of Revenue Management*, Vol. 9., No. 2/3, 2016., str. 165-174.

- ciljani marketing u svrhu povećanja ukupne potrošnje gostiju hotela.

Određivanjem cijene u realnom vremenu, s obzirom na cjenovnu elastičnost, pridonosi konkurentnosti Plave lagune na turističkom tržištu. U razdobljima kada je u turističkoj destinaciji ponuda veća od potražnje, strategija dinamičkog određivanja cijena, potencijalnim gostima Plave lagune optimizira cijene, a Plavoj laguni povećava prodaju i iskorištenost kapaciteta. Suprotno, u razdobljima kada je u turističkoj destinaciji ponuda manja od potražnje, omogućeno je postizanje maksimalne cijene. Najznačajniji doprinos strategije dinamičkog pristupa određivanja cijene je u razdobljima ravnoteže ponude i potražnje u turističkoj destinaciji kada Plavoj laguni ova strategija omogućuje efikasnije povezivanje s potencijalnim gostima u odnosu na konkurenciju.

B) Strategija promotivnih aktivnosti

U okviru strategije e-marketing miksa, promotivne aktivnosti Plave lagune provodit će se u okvirima promotivnog miksa. Strategijom promotivnih aktivnosti Plava laguna, koristeći suvremene trendove informatičke tehnologije, želi postići interaktivnost s potencijalnim gostima hotela putem multimedijalnih sadržaja u svrhu anticipiranja doživljaja. Stoga, u okviru promotivnog miksa Plava laguna će u budućnosti koristiti sljedeće elemente: e-marketing (kao oblik direktnog marketinga), odnose s javnošću te unaprjeđenje prodaje i oglašavanje.

Kao promocijsko sredstvo, kroz e-marketing koristit će se: *animirani baneri, blogovi, newsletteri/glasnici, e-priručnici i podcasti.*

Animiranim banerima Plava laguna će privlačiti pozornost potencijalnih turista da posjete mrežnu stranicu Plave lagune.

Blog Plave lagune kao medij važan je za komunikaciju vezanu uz komentare i prijedloge gostiju i predstavlja važan izvor primarnih informacija za potrebe odlučivanja o strategijama razvoja.

Newsletter/glasnik predstavlja jedan od vrlo učinkovitih oblika promotivnih aktivnosti koji se bez finansijskih izdataka plasira ciljnoj skupini. Kreiranje *newslettera/glasnika* mora se razlikovati ovisno o ciljnom segmentu kojem je namijenjeno: potencijalni gosti Plave lagune i bivši/stalni gosti. *Newsletter/glasnik* namijenjen potencijalnim gostima koji nisu boravili u hotelima Plave lagune, osim prezentiranja vlastitih sadržaja, sukladno strategiji repozicioniranja Plave lagune mora obuhvatiti i atraktivne sadržaje izvan resorta, aktivnosti u destinaciji, lokalne vrijednosti, kulturu i tradiciju. *Newsletter/glasnik*, osim promoviranja vlastitih sadržaja u resortima i izvan njih, mora pružati i informacije o inoviranim budućim sadržajima koji su u pripremi i tako unaprijed utjecati na odluku turista o izboru boravka. Za kreiranje *newslettera/glasnika* namijenjenog bivšim/stalnim gostima, podloga za dobivanje informacija je simbioza sustava poslovne inteligencije i CRM sustava koji uz druge izvore, obrađuju ankete gostiju za vrijeme boravka u smještajnim objektima.

E-priručnici kratkog su formata i predstavljaju dodanu su vrijednost potencijalnim turistima. Ovisno o procjeni menadžmenta, teme u e-priručnicima mogu biti vezane uz preporuke za dinamičko kreiranje vlastitog turističkoga proizvoda, teme vezane uz

destinaciju, sigurnost tijekom putovanja do destinacije, sigurnost za vrijeme boravka u resortu Plave lagune... Izbor tema mora biti vezan uz aktualne situacije na tržištu, stoga proizlazi da je svrha e-priručnika stvoriti svijest kod turista da Plava laguna brine o svojim gostima i omogućuje im potpunu podršku.

Podcast kao oblik digitalne datoteke u obliku audio ili video zapisa vrsta je promotivnog materijala kojim se potencijalnim turistima prenose informacije o Plavoj laguni, događajima, manifestacijama, atraktivnostima destinacije, mogućnostima dinamičkog kreiranja vlastitog turističkoga proizvoda i sl. Prednost *podcasta* je razvijanje emocionalne veze s destinacijom i Plavom lagunom kao pružateljem usluge.

Odnosi s javnošću važan su element promotivnog miksa u razvoju Plave lagune u budućnosti, posebice s aspekta društveno odgovornog poslovanja. Europski parlament donio je Direktivu 2014/95/EU³⁴¹ o društveno odgovornom poslovanju kojom predlaže i određuje opseg *nefinancijskog oblika izvješćivanja* o pitanjima održivoga i uključivoga rasta. Direktiva još uvijek nije obvezujuća, ali ovakav oblik izvješća predstavlja transparentnu komunikaciju s javnosti vezano uz poslovanje hotelskoga poduzeća s ključnim dionicima. Prezentacijom ovog nefinancijskog izvještaja Plava laguna stvara značajni iskorak u budućnost³⁴² jer ovim pisanim oblikom komunikacije Plava laguna prezentira javnosti osnovne smjernice koncepcije razvoja, smjernice u upravljanju ekologijom (prirodnim resursima, hranom i vodom...), društvenom odgovornošću (zaštita ljudskih prava, poboljšanje uvjeta života...) i upravljanju dobiti, kao i upravljanju poslovnim rizicima. Ovim izvješćem hotelsko poduzeće prezentira odnose s zaposlenicima, uključenost hotelskoga poduzeća u razvoj lokalne zajednice kao i prezentaciju ostvarenih priznanja i nagrada za smještajne objekte ali i za zaposlenike i timove unutar organizacije. Nefinancijskim izvješćivanjem Plava laguna dobiva povjerenje dionika unutar destinacije, doprinosi podizanju konkurentne prednosti, lojalnosti zaposlenika i time stvara veći ugled unutar destinacije, ali i šire. Uz nefinancijsko izvješće, važan oblik komunikacije Plave lagune s javnosti bit će i *dobrotvorne donacije* vrtićima, školama i udrugama u destinaciji.

S obzirom na trendove u informacijskoj tehnologiji, Plava laguna minimalno će ulagati u segment unaprjeđenja prodaje i oglašavanje. Kroz unaprjeđenje prodaje, prisutnost Plave lagune bit će na *turističkom sajmu* u Londonu, a vezano uz strategiju segmentacije tržišta prema kojoj važan segment turista budućnosti čine Ujedinjeno Kraljevstvo, Nizozemska i Skandinavske zemlje. Oglašavanje će se u manjoj mjeri provoditi u *lokalnim novinama* i *radio reklamama* na području ciljnih emitivnih tržišta. .

U okviru promotivnih aktivnosti, Plava laguna svoju konkurentnost u budućnosti će jačati kroz koncept *magnetskog marketinga* (vidi potpoglavlje 2.2.2.) unutar kojeg primjenjuje *viralni marketing* kao koncept kojim se poruka širi od osobe do osobe poput virusa. Ključ viralnog marketinga Plave lagune je širenje viralne poruke koja mora biti privlačna,

³⁴¹ Directives 2014/95/EU of the European Parliament and of the Council, Official Journal of the European Union, L 330, 15.11.2014.

³⁴² U okviru istraživanja koje je proveo GRI-Global Reporting Initiative, detektiraju se ključni problemi nefinancijskog izvješćivanja u sljedećem desetljeću i ističu kako će, zahvaljujući informatičkoj tehnologiji, u budućnosti ovakvi podaci biti dostupni u realnom vremenu, a što će jačati interakciju dionika i poduzeća, Cfr: *The Next Era of Corporate Disclosure, Digital, Responsible, Interactive, Sustainability and Reporting 2025 Project*, GRI, Amsterdam, 2016.

zanimljiva i dovoljno provokativna s ciljem skretanja pozornosti na prisustvo Plave lagune na turističkom tržištu.

C) *Elektronička distribucija*

Na tragu koncepcije magnetskoga marketinga i sukladno strategiji e-marketing miksa, distribucija turističkoga proizvoda i usluge Plave lagune, osim alotmanske prodaje, prodaje putem turističkih agencija, internet agencija i turoperatora, u budućnosti se sve više mora okretati elektroničkim distribucijskim kanalima koji osiguravaju fleksibilnost i interaktivnost te smanjuju troškove poslovanja. Elektronički distribucijski kanali omogućuju Plavoj laguni da ponudi pravi turistički proizvod na pravom mjestu, u pravo vrijeme, po pravoj cijeni, po pravim uvjetima i okolnostima. Prednosti elektroničke distribucije su u smanjenju troškova posredništva, a što je još važnije mora se uskladiti s prodajom po konceptu dinamičkog kreiranja turističkoga proizvoda po želji i potrebama svakog segmenta turista.

6.2.3. Strategija turističkoga proizvoda

Strategija turističkoga proizvoda Plave lagune temelji se na prethodno predloženim strategijama, posebice strategiji segmentacije i strategiji repositioniranja.

Turistički proizvod Plave lagune u budućnosti, osim proizvoda „sunce i more“ kreirat će inovativan i održivi turistički proizvod kojim će utjecati na produžetak sezone i povećanje popunjenosti kapaciteta. Osnova za inovaciju turističkoga proizvoda je kolaboracija s dionicima iz destinacije, što će ga diferencirati u odnosu na konkurenta u destinaciji i time učiniti prepoznatljivim, a što će se u konačnici definirati kroz *tourism product club*. Takav inovativan proizvod omogućit će dinamičko kreiranje turističkoga proizvoda od strane samih turista odnosno gostiju prilikom rezervacije odmora (vidi potpoglavlje 6.3.2.).

Strategija turističkoga proizvoda istražuje se s obzirom na kapacitete Plave lagune smještene u tri resorta (Plava laguna, Zelena laguna i Materada te je po jedan kamp na području Červar Porata i Funtane). Sukladno postavljenim ciljevima, neophodan je radikalni pristup u definiranju namjene ovih resorta, pripadajućih hotela i plaža sukladno analizi sadašnjega stanja i konkurentnosti, predloženim ciljevima razvoja i definiranoj strategiji marketinga za sljedeća područja: inoviranje turističkoga proizvoda resorta Plava laguna, inoviranje turističkoga proizvoda resorta Zelena laguna, inoviranje turističkoga proizvoda resorta Materada, inoviranje turističkoga proizvoda – kampovi, inoviranje plaža kao turističkoga proizvoda i inoviranje ponude dodatnih sadržaja i aktivnosti.

6.2.3.1. Inoviranje turističkoga proizvoda resorta Plava laguna

U resortu Plava laguna smješten je hotel Laguna Mediteran***, apartmani Laguna Galijot****, Vila Laguna Galijot****, Village Laguna Galijot**** i Laguna Bellevue***.

S obzirom na prostorni obuhvat, Resort Plava laguna trebao bi u budućnosti biti usmjeren prvenstveno prema ciljnoj skupini obitelji s djecom te školskoj djeci (osnovnoškolci i

srednjoškolci) za provođenje terenske nastave, odnosno ciljnoj skupini mladi turisti. U cilju zadovoljavanja potreba ovog segmenata gostiju, resort tematski mora postati prepoznatljiv ciljnoj skupini kojoj je namijenjen.

Eksterijer resorta Plava laguna treba oploditi mini tematskim parkom koji bi kroz različite mini adrenalinske naprave obradio temu ekologije, a što bi pratilo logo Plave lagune koji stilizirano povezuje more, prirodu i sunce. Mini tematski park bio bi vezan uz ekologiju flore i faune jadranskog mora i sunčev sustav. Ostale aktivnosti bile bi usmjerene prema sportskim, likovnim, glazbenim i ekološkim aktivnostima na zadanu temu. Za svaku od aktivnosti neophodno je izraditi koncept koji bi obuhvatio sadržaje za razdoblje od sedam dana prilagođene različitim dobnim skupinama djece – *mini, midi i teen club*. Tijekom cijelog dana, sedam dana u tjednu, na raspolaganju bi bili educirani animatori, studenti ili osobe s završenim studijem. Kompetencije animatora trebale bi proizlaziti iz znanja stečenog na pedagoškim fakultetima, umjetničkim, glazbenim akademijama ili srodnim institucijama. Provođenje edukacija, posebice za ciljnu skupinu školske djece, provodila bi se u resortu i području izvan resorta – zaleđu destinacije u koju bi se uključili dionici različitih profila (ekološka proizvodnja, astronomija...).

Interijer objekata prati temu mini tematskog parka. Dio smještajnih jedinica bile bi tematske sobe i tematski apartmani s radikalnim redizajnom prostora i namještaja prilagođenog temi ekologije i očuvanja okoliša. Preostali dio smještajnih jedinica bio bi u tragovima vezan uz zadanu tematiku. Zajedničke prostorije hotela također bi pratile zadanu temu.

Unutar resorta Plava laguna treba urediti suvenirnicu s različitim uporabnim predmetima (odjeća, obuća, asortiman pribora za jelo, školski asortiman, igračke...) vezanim uz zadanu temu i vezu na logo Plave lagune.

6.2.3.2. Inoviranje turističkoga proizvoda resorta Zelena laguna

U resortu Zelena laguna smješteni su hoteli Laguna Parentium****, Laguna Albatros****, Laguna Molindro****, Laguna Istra***, Laguna Gran Vista***, Zorna***, Plavi***, Delfin** i apartmani Astra**.

Resort Zelena laguna, s obzirom na prostorni obuhvat, u cilju inoviranja turističkoga proizvoda nužno je podijeliti na nekoliko jedinica. Prema strategiji segmentacije, ciljne skupine za koje se inovira turistički proizvod resorta Zelena laguna su: sportaši (biciklisti, golferi, nautičari te ostali aktivni sportaši i rekreativci), mladi turisti, mladi parovi i samci.

Područje resorta Zelena laguna promatra se kroz tri lokacije: poluotok s hotelom Parentium****, uvala Zelene lagune s hotelima Albatros***, Molindro****, Istra***, Gran Vista***, Zorna*** i Plavi*** te poluotok na kojem je smješten hotel Delfin** i apartmani Astra**.

Na poluotoku unutar resorta Zelena laguna na kojem je smješten hotel Parentium nema drugih smještajnih objekata i kao takav čini cjelinu. Hotel Parentium po svojim sadržajima projektiran je za hotel 5*, ali je odluka menadžmenta bila da se zadrži kategorija 4*. S

obzirom na planiranu izgradnju golf igrališta³⁴³ i postojeću marinu Parentium, bez značajnih dodatnih ulaganja hotel je moguće kategorizirati s 5*, što bi odgovaralo i potencijalnom segmentu turista *golfera i nautičara*. Područje ovog poluotoka postalo bi time ekskluzivno i konkurentno odredište.

Druga lokacija resorta obuhvaća hotele: Laguna Albatros****, Laguna Molindro****, Laguna Istra***, Laguna Gran Vista***, Zorna*** i Plavi***. Ova lokacija, shodno popratnim sadržajima (ski lift, sportska dvorana, nogometna i teniska igrališta...) zadovoljava potrebe *segmenta sportaša (biciklisti i ostali aktivni sportaši i rekreativci)* kao ciljne skupine, te bi kao takva postala prepoznatljiva.

Investicijom u hotele s 3* na ovoj lokaciji, hoteli dobivaju višu kategoriju. S obzirom na trendove, prilikom izrade projektne dokumentacije, hoteli bi trebali zadovoljavati uvjete ekoloških standarda hotelskoga poslovanja, što će pozitivno utjecati na povećanje zadovoljstva turista i privlačiti nove turiste. S aspekta povećanja vrijednosti za dioničare, smanjit će se troškovi poslovanja i ostvariti veći profit. Investicijom u adaptaciju ovih hotela i podizanje njihove kvalitete na 4* otvara se prilika za certificiranje od strane neke od vodećih Europskih certifikacijskih kuća čime se hoteli usmjeravaju prema trendu transformativnog turizma (vidi potpoglavlje 2.2.3.), a što postaje važan temelj za marketinške aktivnosti i jačanje konkurentnosti.

Inovacija novoadaptiranih hotela treba doprinijeti epitetu „zelenih hotela“. U okviru ove inovacije, hoteli moraju zadovoljiti sljedeće atribute: smanjenje alergena, alternativna energija, kompostiranje, ekološke namirnice iz obiteljskih poljoprivrednih gospodarstva iz zaleđa destinacije i namirnice kontroliranog podrijetla, educiranje zaposlenika i gostiju o energetski efikasnom ponašanju, reciklaža vode, kontejneri za odvajanje smeća za potrebe osoblja hotela (domaćinstvo, kuhinja, restorani...) te promoviranje „održivog razvoja“. Konceptom „zelenih hotela“, Plava laguna slijedi Europsku strategiju „20-20-20“ s ciljem smanjenja emisije stakleničkih plinova za 20 %, smanjenje ukupne energetske potrošnje za 20 % te povećanje udjela obnovljivih izvora energije od 20 % do 2020³⁴⁴. U okviru investicije, sastavni dio ponude hotela moraju biti *wellness* centri, centri za masaže i *fitness* dvorane.

Hotel Laguna Istra, po svojoj lokaciji i shodno cestovnom pristupu prema kojem se ne remeti odmor gostiju u drugim hotelima, treba biti namijenjen biciklistima i promoviran kao „*bike friendly* hotel“. Inovacija ovog turističkoga proizvoda Plave lagune polazi od specijaliziranih vrsta usluga. Sukladno zahtjevima kvalitete³⁴⁵, u hotelu trebaju biti na raspolaganju dvije ključne osobe: biciklistički ekspert i biciklistički vodič (za njihove kompetencije vidi potpoglavlje 6.5.2.). Osnovni sadržaji koje ovaj hotel mora imati su: prostorija za smještaj bicikla (s nosačima za bicikle i potrebnu opremu za održavanje bicikla), prostorija za pranje bicikla, biciklistička radionica (servis za bicikle), praonica biciklističke odjeće, *bike* trgovina, najam bicikla, najam GPS-a, ponuda transfera, prostor na kojem će se prezentirati informacije vezane uz vremensku prognozu, biciklistički kutak kao zajednička

³⁴³ Planirano golf igralište zauzet će prostor od 70 ha (smješten na području Zelene i Plave lagune), na kojem će biti 18 rupa s golf i servisnom kućicom bez smještajnih kapaciteta; prema: *Službeni glasnik Grada Poreča-Parenzo*, br. 07/2014.

³⁴⁴ European Commission: *Europe 2020. – A European strategy for smart, sustainable and inclusive growth*, Brussels, 2010., str. 11.

³⁴⁵ Prema zahtjevima udruge Roadbike Holidays: <http://www.roadbike-holidays.com/en>, preuzeto: 29. travnja 2016.

prostorija u hotelu koja omogućuje čitanje biciklističkih časopisa, u kojoj se nalaze različiti promotivni *bike-materijali*... Važne su i ostale prateće usluge: ponuda jelovnika energetski prilagođenog biciklistima, sportski tereni, *wellness, fitness*, usluge masaže, animacija, zabava i ostale usluge.

Inoviranjem ponude u hotelu Laguna Istra, stvoreni su preduvjeti za zadovoljavanje kategorije „pro“, od strane renomirane biciklističko turističke udruge „Roadbike Holidays“³⁴⁶.

Lokacija na kojoj je smješten hotel Delfin** i apartmani Astra** prirodnom su granicom (šuma mediteranskog drveća) odvojeni od ostale dvije lokacije unutar resorta Zelena laguna. Takva lokacija omogućuje inoviranje turističkoga proizvoda namijenjenog *mladim turistima (iznad 18 godina) i mladim parovima*. Turistički proizvod na ovoj lokaciji temeljio bi se na zabavi za mlade tijekom dana i tijekom noći. S obzirom na veličinu lokacije, dnevna zabava obuhvaćala bi prostor na nekoliko plaža na kojima bi se nudilo više glazbenih žanrova: *jazz, pop, house*. Noćna zabava omogućena je u obližnjem klubu Byblos u sastavu resorta Zelena laguna, a koja bi se proširila i noćnom zabavom na plaži, što je s obzirom na lokaciju prihvatljivo i koje ne bi narušavalo noćni odmor turista u ostalim objektima resorta.

Ostali sadržaji resorta obuhvaćaju otvaranje više manjih trgovina namijenjenih segmentima turista koji borave u resortu Zelena laguna: *golf shop, spa shop, bike shop, beach shop, souvenir shop, dance shop*.

6.2.3.3. Inoviranje turističkoga proizvoda resorta Materada

U resortu Materada smješteni su hoteli Laguna Park****, Laguna Materada***, Village Laguna Park***, apartmani Laguna Park*** i vile Laguna Park***.

Resort Materada, implementacijom inovirane strategije turističkoga proizvoda, u budućnosti bi bio usmjeren prvenstveno prema sljedećoj ciljnoj skupini: kulturnjaci, umirovljenici, zaposleni parovi bez djece, shodno čemu bi i tematski trebao biti prepoznatljiv.

Investicijom u Village Laguna Park*** i apartmane Laguna Park***, podići će se kvaliteta na 4*. Resort Materada trebao bi biti prepoznatljiv kroz dva osnovna doživljaja: auditivni i vizualni. S obzirom na segment turista kojem su namijenjeni, interijer smještajnih objekata trebao bi pratiti motiv „mozaika“ i tako slijediti priču Poreča kao destinacije koja se promovira kroz „grad mozaika“. Eksterijer resorta također treba pratiti motive interijera i biti dizajniran na način da gostima kroz različite eksponate prezentira kulturu ove destinacije. Prepoznatljivi eksterijer resorta Materada i interijer smještajnih objekata na taj način nagovještuje gostima širok spektar kulturno povijesne baštine koja ih očekuje u destinaciji Poreč. Osim vizualnih doživljaja u resortu, auditivni doživljaji obuhvaćali bi organizaciju koncerata ozbiljne glazbe, nastupe kulturno umjetničkih društava, opernih solista, gitarista i ostalih umjetnika. Animacijski program tijekom dana trebao bi osigurati radionice i/ili prezentacije vezane uz stare zanate i tradicijske običaje. Koncept ponude pratio bi četiri osnovna segmenta: *tradicionalnu kulturu* (glazba, ples, tradicionalni zanati...), *kulturu*

³⁴⁶ Roadbike Holidays nudi biciklistima certificirane bike hotele u tri kategorije „classic“ (najniža kategorija), „elite“ i „pro“ (najviša kategorija), Cfr.: <http://www.roadbike-holidays.com/en>, preuzeto: 29. travnja 2016.

življenja (kultura glazbe, opera, vizualni performansi...) *prirodnu baštinu* (uređenje okoliša, autohtone biljke, morska obala) i *arhitektonsku baštinu* (tradicionalna arhitektura).

Ovi smještajni objekti, po svojoj namjeni i uređenju, uz minimalne investicije u uređenje dvorana i nabavku kongresnog inventara, generator su produžetka sezone i s aspekta kongresnog turizma.

Kao dodatna ponuda resorta Materada su manje trgovine s ponudom umjetničkih slika, skulptura od kamena i drva, umjetničke keramike, mozaika te uporabnih predmeta s temom autohtone kulturno povijesne baštine.

6.2.3.4. Inoviranje turističkoga proizvoda – kampovi

Kampovi kao turistički proizvod Plave lagune, s obzirom na ekološke trendove, postaju značajan segment ponude. U odnosu na postojeću kamping ponudu, inovirana kamping ponuda Plave lagune temelji se na sljedećim odrednicama: doživljaju, veselju, zdravlju i harmoniji. Kampovi Plave lagune moraju se identificirati s turističkom destinacijom, ponuditi lokalne, ekološki uzgojene proizvode i autentične suvenire.

S obzirom na trend potražnje za *glampingom* kao simbiozom kampinga i glamura, Plava laguna svoju će konkurentnost jačati inovacijama u smjeru *glampinga*. Prvo, ulaganjem u *glamping* šatore, kućice na drvetu te kućice u obliku kažuna³⁴⁷ koji će svojim sadržajima zadovoljiti najzahtjevnije turiste i istovremeno biti jedinstveni i građeni od ekološki prihvatljivog materijala³⁴⁸. Prostor na kojem bi se smjestili *glamping* šatori trebao bi imati sadržaje primjerene ciljnoj skupini: bazen, prostor za masažu i *jacuzzi*. Kućice na drvetu zadovoljile bi potrebe obitelji s djecom te bi se na toj lokaciji ponudili sadržaji vezani uz dječja igrališta. Prostor na kojem bi se smjestili kažuni predstavljao bi „Istarsko selo“ s trgom za zajednička druženja s mini tržnicom na kojoj bi vlasnici obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava iz zaleđa destinacije, dnevno, u narodnoj nošnji, nudili gostima ekološki uzgojene proizvode i održavali radionice pripreme zimnice. Potreba *glamping* turista za odmorom, ugodnošću, doživljajem jedinstvenog prostora, podneblja i tišine bila bi u potpunosti zadovoljena. S obzirom na ekološki pristup, prostor kampova imao bi ekološko navodnjavanje i solarne kolektore. Kamp kao inovirani turistički proizvod Plave lagune nosio bi epitet eko i etno kampa kao jednog od oblika selektivne ponude.

Kao dodatni sadržaji, u kampovima bi se nudile različite vrste programa: *retreat* (aromaterapija, zvukoterapija...), joga, prezentacije o zdravom životu, ekološkoj hrani kao i izleti na obližnja obiteljska poljoprivredna gospodarstva. Plava laguna sa svojim kamping zonama na taj bi način postala prepoznatljiva u promoviranju i prihvaćanju koncepta ekološki osviještenog hotelskoga poduzeća koje se razvija u pravcu održivog i transformativnog turizma (vidi potpoglavlje 2.2.3.).

³⁴⁷ Kažuni su okrugla zdanja karakteristična za Istru. U povijesti su građena na poljima tehnikom suhozida, upotrebom prirodnog kamena, s karakterističnim stožastim krovom. Nekada su služila za stanovanje, najčešće pastira, da bi ih kasnije ratari koristili za odlaganje alata.

³⁴⁸ Prema prijedlogu izmjene *Pravilnika o razvrstavanju i kategorizaciji ugostiteljskih objekata iz skupine kampova, glamping* kućica moći će zauzeti do 40 % kamping mjesta/parcele. Pravilnik bi trebao stupiti na snagu u siječnju 2017. godine.

6.2.3.5. Inoviranje plaža kao turističkoga proizvoda

Inoviranje plaža kao turističkoga proizvoda Plave lagune vezuje se uz inovirani turistički proizvod unutar pojedinog od tri resorta. Postojeće morske plaže u svim resortima su prirodne, kamenite, na pojedinim lokacijama betonirane, dok je u manjim uvalama šljunak. Plaže zadovoljavaju minimalne tehničke uvjete i uvjete prema kojima posjeduju „plavu zastavu“. Posebnim elementima i sadržajima ne diferenciraju se od plaža konkurentne hotelske kuće Valamar. Stoga, plaže hotelskoga poduzeća Plava laguna d. d. zahtijevaju tematski pristup njihovom uređenju³⁴⁹.

U resortu Plava laguna postojeće plaže treba urediti na način da budu uređene za potrebe obitelji s djecom, sa sljedećim posebnim sadržajima: toboganima, vodenim parkovima, ljuljačkama, umjetnim stijenama namijenjenim penjanju, prostorima s morskim pijeskom za igru na plaži, prostorima za njegu djece, najmom plovila (sandoline, pedaline, kajaci...). Dizajn svih sadržaja mora pratiti temu iz mini tematskog parka (potpoglavlje 6.4.1.1.). Prilazi moru treba biti prilagođeni djeci.

Na području resorta Zelena laguna, ovisno o lokacijama namijenjenima pojedinim segmentima turista (potpoglavlje 6.4.1.2.), proces inoviranja plaža kretao bi se prema sljedećim tematskim plažama: ronilačka plaža, adrenalinska plaža (s adrenalinskim sadržajima)³⁵⁰, party plaža (24-satna ponuda glazbe s tolerancijom buke), plaža sa sportskim sadržajima te ekskluzivna hotelska plaža (namijenjena nautičarima i golferima s evidentno ekskluzivnim sadržajima na plaži).

Područje resorta Materada mora postati prepoznatljivo po „kulturnoj“ plaži na kojoj bi se organizirali kulturni i eno-gastro događaji, izložbe na otvorenom, projekcije filmova i slično.

Plaže na lokacijama na kojima se nalaze kampovi također trebaju biti inovirane i tematski obrađene: dječje plaže, adrenalinske plaže i plaže sa sportskim sadržajima. Posebnu važnost u okviru kampova zauzimaju eko-plaže, izvorno prirodne, bez intervencija na obali.

6.2.3.6. Inoviranje ponude dodatnih sadržaja i aktivnosti

Sukladno strategiji repositioniranja, konkurentnosti Plave lagune d. d. pridonosi koncept dinamičkog kreiranja turističkoga proizvoda. Kao osnova ovog koncepta hotelsko poduzeće se kroz kolaboraciju povezuje s dionicima destinacije Poreč (vidi potpoglavlje 6.3.2.) čime se stvaraju preduvjeti da se potencijalnim turistima omogućuje dinamičko kreiranje vlastitoga turističkoga proizvoda.

Kreiranjem *Laguna product cluba* (vidi potpoglavlja od 2.6.2. do 2.6.2.3.), Plava laguna d. d. surađuje s dionicima destinacije čije usluge s opisima aktivnosti, fotografijama i video prezentacijama će ponuditi na vlastitim mrežnim stranicama kako bi turisti prilikom rezerviranja odmora, unaprijed kreirali vlastiti turistički proizvod koji će upotpuniti doživljaj odmora u izabranom resortu i smještajnom objektu. Gosti smještajnih objekata Plave lagune

³⁴⁹ Nacionalni program upravljanja i uređenja morskih plaža, Akcijski plan, 2014., Ministarstvo turizma Republike Hrvatske, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija

³⁵⁰ Na nekoliko lokacija unutar resorta nalaze se adrenalinski sadržaji (ski lift, windsurfing...), ali nisu lokacijski povezani, tematski nisu povezani, već su razmješteni duž oblane linije resorta.

bi i tijekom njihovog boravka mogli putem mobilnih uređaja kreirati vlastiti dinamički paket aktivnosti i događaja koje žele posjetiti iz ponude Laguna *product cluba*.

Tablica 48: Dodatni sadržaji i aktivnosti Laguna *product cluba*

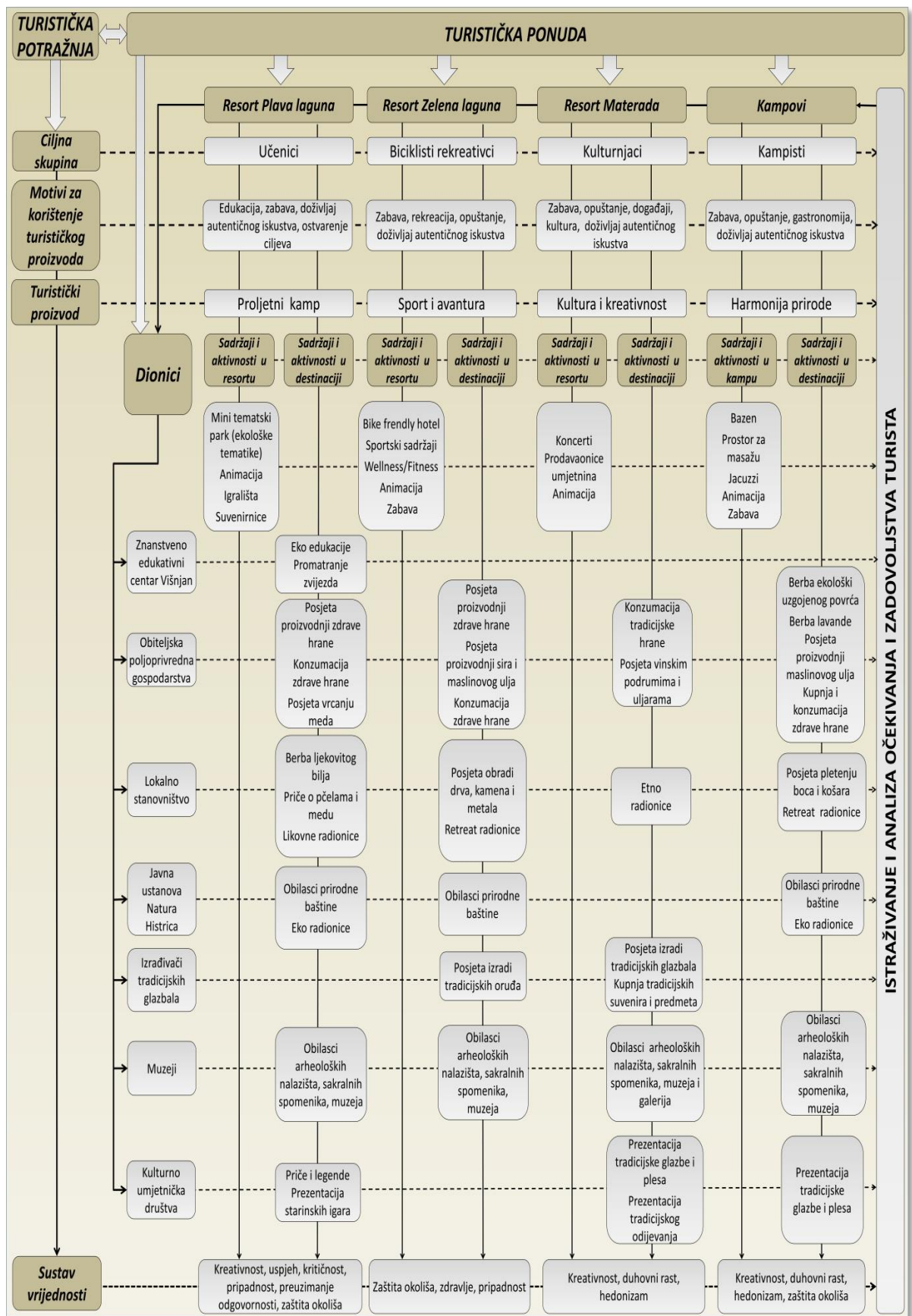
Dionici	Sadržaji i aktivnosti	Dionici	Sadržaji i aktivnosti
Obiteljska poljoprivredna gospodarstva Udruge (udruge pčelara, likovne udruge...) Društvo za skrb i promicanje održivog korištenja kulturne baštine Poreč Lokalno stanovništvo	Prezentacija tradicijske prehrane. Berba ekološki uzgojenog povrća. Berba ljekovitog bilja. Berba lavande. Berba grožđa. Berba maslina. Berba šparoga. Berba gljiva. Posjeta proizvodnji zdrave hrane. Posjeta proizvodnji začinskog bilja. Posjeta proizvodnji ljekovitih pripravaka. Posjeta proizvodnji vina. Posjeta proizvodnji žestokih pića. Posjeta proizvodnji maslinovog ulja. Posjeta proizvodnji sira. Posjeta vrcanju meda. Posjeta uljarama. Posjeta vinskim podrumima. Gastro radionice. Eko – radionice. <i>Retreat</i> radionice. Radionice permakulture. Radionice proizvodnje zdrave hrane. Radionice proizvodnje ljekovitih pripravaka. Radionice korištenja ljekovitog bilja. Priče o maslinama i ulju. Priče o vinogradima i vinu. Priče o pčelama i medu. Konzumacije hrane, proizvoda i pripravaka. Kupnja hrane, proizvoda i pripravaka.	Izrađivači tradicijskih suvenira i predmeta Kulturno-umjetnička društva Društvo za skrb i promicanje održivog korištenja kulturne baštine Poreč Lokalno stanovništvo	Posjeta izradi tradicijskih glazbala i oruđa. Posjeta pletenju boca i košara. Posjeta obradi drva, kamena, metala i lončarstvu. Prezentacija tradicijskog odijevanja. Prezentacija tradicijske glazbe i plesa. Prezentacija Božićnih običaja. Prezentacija pokladnih običaja. Prezentacija Uskrasnih običaja. Prezentacija običaja uoči Sv. Jurja i Ivanjdanskih običaja paljenja krjesova. Prezentacija starih svadbenih običaja. Prezentacija običaja vezanih uz poljodjeljske radove. Prezentacija starinskih igara. Radionice ručnog rada. Povijesne radionice. Likovne radionice. Etno – radionice. Kupnja tradicijskih suvenira i predmeta.
	Kulturno-umjetnička društva Društvo za skrb i promicanje održivog korištenja kulturne baštine Poreč Lokalno stanovništvo	Prezentacija tradicijskog graditeljstva (istarske kamene kuće, istarske šterne, ognjišta, krušne peći...) Radionice permakulture. Priče i legende.	
		Znanstveno edukacijski centar Višnjan	Promatranje zvijezda. Astro – edukacije. Eko – edukacije.

Dionici	Sadržaji i aktivnosti	Dionici	Sadržaji i aktivnosti
Muzeji			
Galerije			
Pučko otvoreno učilište Poreč	Obilasci arheoloških nalazišta, sakralnih spomenika, muzeja i galerija.	Javna ustanova Natura Histrica	Obilasci prirodne baštine (otoci, jame, špilje, podmorje...).
Društvo za skrb i promicanje održivog korištenja kulturne baštine Poreč	Priče i legende. Umjetničke radionice. Radionice mozaika. Likovne radionice. Povijesne radionice.	Županijski odjel za održivi razvoj	Ribarenje. Špiljarenje. Priče i legende.
Lokalno stanovništvo		Udruženje obrtnika Poreč	Eko – radionice. Eko – edukacije. Povijesne radionice.
		Lokalno stanovništvo	

Izvor: Prijedlog autora.

Laguna *product club* predstavljao bi inovativni turistički proizvod kojeg određuje sveukupni intelektualni kapital pojedinih dionika kroz njihova znanja i vještine, čime bi se stvorila dodana vrijednost turističkoga proizvoda Plave lagune d. d. Kolaboracijom, koja čini sustav razvoja, uz holistički pristup, moguće je povezati se sa sljedećim dionicima u destinaciji Poreč: obiteljskim poljoprivrednim gospodarstvima (proizvođači vina, maslinovog ulja, lavande, meda i sira, ribari, izrađivači suvenira), kulturno-umjetničkim društvima, znanstveno edukacijski centrom Višnjan (astrocentar), ustanovama u kulturi (muzeji, galerije, sakralni objekti), lokalnim stanovništvom i drugim dionicima kako bi se turistima ponudili različiti sadržaji i aktivnosti (vidi tablicu 48). U okviru Laguna *product cluba*, turistima bi se ponudili inovativni sadržaji koje turističke agencije u destinaciji ne organiziraju. Osnova svih sadržaja bila bi ponuda doživljaja, uzbuđenja i zabave kroz „ispričanu priču“ lokalnih dionika te željeno sudjelovanje u aktivnostima i korištenja sadržaja navedenih u tablici 48.

Svi ponudeni dodatni sadržaji i aktivnosti u destinaciji za vrijeme boravka turista u objektima Plave lagune d. d., sukladno strategiji inoviranja turističkoga proizvoda, kroz Laguna *product club* tematski bi se vezali uz izbor resorta i objekta za smještaj, odnosno uz ciljnu skupinu turista (vidi sliku 14). Povezivanje dionika u sustavu Laguna *product cluba* rezultat je inoviranja dodatnih sadržaja i aktivnosti u destinaciji prikazanim tablicom 48. Slikom 14 prikazana su četiri inovirana turistička proizvoda u okviru Laguna *product cluba*, po jedan za svaki resort i kamp. Uvažavajući dinamiku turističkih potreba, mogućnosti kreiranja inoviranoga turističkoga proizvoda Laguna *product cluba* su mnogobrojne, ovisno o motivima, željama, preferencijama i potrebama turista. Ovakvom dinamičnom turističkom proizvodu s raznovrsnim aktivnostima i sadržajima osiguran je dug životni vijek jer potiče turiste na jačanje lojalnosti prema „Laguni Poreč“ kao brendu koji osigurava različite doživljaje i uzbuđenja tijekom ponovnog boravka u resortu. Osim povezivanja s turistima, „Laguna Poreč“ kao brend zauzima leadersku poziciju i u odnosu na konkurente.



Slika 14: Povezivanje dionika i kreiranje turističkoga proizvoda u sustavu Laguna product cluba

Izvor: Prijedlog autora.

Također, uvažavajući odrednice trobilančnog pristupa (ekologija, društvena odgovornost i dobit) kao odgovornog i održivog razvoja, „Laguna Poreč“ kao brend iskazuje svoju usmjerenost prema ekologiji u koju uključuje turiste i dionike destinacije, svoju društvenu odgovornost pokazuje uključivanjem dionika u kreiranje i aktivno sudjelovanje u turističkom proizvodu te omogućuje ostvarenje dobiti, ne samo za dioničare, već i za dionike u sustavu Laguna *product cluba*, ali i dobit za turiste kroz ponuđenu „vrijednost za novac“.

Važan segment ponude dodatnih sadržaja je organizacija događaja. Hotelsko poduzeće Plava laguna jačanju brenda doprinosi i organizacijom događaja. S obzirom na ciljni segment i resurse koje posjeduje, Plava laguna mora u destinaciji biti generator i nositelj organizacije sportskih događaja (turniri u rukometu, odbojci, judu, *taekwoudou*, golfu, jedrenju, ronjenju na dah...) u terminima koji će produžiti sezonu. Uz sportske događaje, Plava laguna mora generirati i zabavno kulturne događaje namijenjene segmentu mladih i starijih osoba (kulturnjaka) koji bi obuhvaćali organiziranje nastupa poznatih *DJ*-eva na lokaciji poluotoka unutar Zelene lagune nedaleko hotela „Delfin“. Takvi događaji, s obzirom na lokaciju, ne bi ometali aktivnosti lokalnoga stanovništva i ostalih turista. Vezano uz segment kulturnjaka i u okviru ove koncepcije razvoja njima namijenjenog resorta, organiziranje velikih događaja ozbiljne glazbe i opere unutar prostora resorta Materade doprinijet će dodanoj vrijednosti turističkom proizvodu i brendu „Laguna Poreč“. Događaji na kojima bi nastupili priznati simfonijski orkestri i operni pjevači trebali bi se održavati na pontonskoj pozornici čije bi kulise bile more, stari jedrenjaci i zalazak sunca koji bi postali prepoznatljiv i zaštitni znak kulturnih događaja Plave lagune i Poreča kao destinacije. U okviru ovih događaja, Plava laguna turistima može ponuditi široku lepezu sadržaja i aktivnosti iz Laguna *product cluba* (vidi tablicu 48 i sliku 14) u kojima će sudjelovati dionici destinacije, gradeći tako brend „Laguna Poreč“ i osiguravajući time lidersku poziciju unutar destinacije Poreč i šire.

6.2.3.7. Očekivani učinak inoviranoga turističkog proizvoda

Inoviranjem turističkoga proizvoda Plave lagune d. d., očekuju se višestruki učinci. U tablici 49 prezentirani su smještajni objekti prema ciljnim skupinama i mogućim razdobljem boravka, temeljem kojih je moguće smanjiti sezonalnost, odnosno produžiti sezonu.

Diferencijacija turističkoga proizvoda Plave lagune d. d. je održiva, značajna i vrlo snažna da može postati izvorom sljedeće dodane vrijednosti za turiste:

- *Smanjuje ukupne troškove odmora turista u destinaciji i stvara prednost za turista* temeljem mogućnosti dinamičkog kreiranja vlastitog turističkoga proizvoda.
- Uz smještajni objekt kao osnovu turističkoga proizvoda, Plava laguna d. d. za razliku od konkurenta dokazuje svoju pripadnost turističkoj destinaciji Poreč, ugrađuje dodatnu ponudu koja *pruža veću pouzdanost* u zadovoljavanju potreba turista.
- U ponuđeni turistički proizvod Plava laguna d. d. ugradila je karakteristike koje turistima zadovoljavaju njihove *nematerijalne potrebe*, a to su doživljaji, uzbuđenje i zabava.

Tablica 49: Pregled smještajnih objekata prema ciljanim skupinama i razdobljem boravka

Resort	Smještajni objekti	Ciljana skupina		Razdoblje boravka
		Primarna	Sekundarna	
Plava laguna	Laguna Mediteran***	Obitelji s djecom	Mladi turisti	svibanj – rujan
	Laguna Galijot****			
	Vila Laguna Galijot***	Učenici- terenska nastava	Mladi parovi	ožujak – listopad (učenici)
	Village Laguna Galijot****			
	Laguna Bellevue***			
Zelena laguna	Laguna Parentium****	Golferi Nautičari	Sportaši Zaposleni parovi bez djece	siječanj – prosinac
	Laguna Albatros****	Sportaši	Golferi Nautičari	siječanj – prosinac
	Laguna Molindro****		Zaposleni parovi bez djece	
	³⁵¹ Laguna Istra***	Sportaši	Mladi parovi	siječanj – prosinac
	Laguna Gran Vista***			
	Zorna***			
	Plavi***			
Delfin**	Mladi turisti (iznad 18 g)	Zaposleni parovi bez djece	travanj – listopad	
Apartmani Astra**				
Materada	Laguna Materada***	Kulturnjaci Umirovljenici	Mladi parovi	ožujak – listopad
	Laguna Park****			
	³⁵² Village Laguna Park***	Zaposleni parovi bez djece	Obitelji s djecom	
	Apartmani Laguna Park***			
	Vile Laguna Park***			
Kampovi	Bijela uvala****	Kampisti	Kampisti	ožujak – listopad
	Zelena laguna****			
	Naturist kamp Ulika****			
	Kamp Puntica***			

Izvor: Prijedlog autora.

Na strani Plave lagune d. d., diferencijacija turističkoga proizvoda kao takva pridonosi:

- *Vodstvu u turističkom proizvodu*, temeljenog na najboljem turističkom proizvodu i inovativnim rješenjima – dinamički turistički proizvod u okvirima Laguna *product cluba*.
- *Stvaranju prednosti za turista*, temeljenog na mogućnosti da kroz ponuđeno dinamičko kreiranje turističkoga proizvoda turist kreira vlastiti turistički proizvod.
- *Povezanosti s gostima*, temeljem prilagođenih rješenja za zadovoljavanje potreba svakog segmenta turista i postizanje najboljih mogućih odnosa s njima.
- *Poslovnoj izvrsnosti*, temeljem učinkovitih rješenja i najboljih cijena.

³⁵¹ Sukladno strategiji turističkoga proizvoda, nakon ulaganja, hoteli dobivaju kategoriju 4*.

³⁵² Sukladno strategiji turističkoga proizvoda, nakon ulaganja, village, apartmani i vile dobivaju kategoriju 4*.

Iz tablice 49 vidljiv je i učinak inoviranoga turističkoga proizvoda na produžetak sezone odnosno smanjenje sezonalnosti tijekom godine. Osim smanjenja sezonalnosti, inoviranjem turističkoga proizvoda Plave lagune d. d. stvaraju se preduvjeti za penetriranje prema novim emitivnim tržištima i novim segmentima turista, povećava se iskorištenost kapaciteta i dani zauzetosti, što direktno utječe na povećanje prihoda i povećanje dobiti, odnosno na povećanje razine CAPEXa za daljnja ulaganja u inoviranje ponude kako bi u budućnosti jačala konkurentna pozicija na turističkom tržištu, a turistički proizvod Plave lagune d. d. postao jedinstven i prepoznatljiv.

6.2.4. Strategija ljudskih resursa

Ljudski resursi, u uvjetima dinamike turističkoga tržišta, nositelj su i osnovni faktor razvoja hotelskoga poduzeća Plava laguna d. d. Kako bi Plava laguna d. d. ostvarila konkurentsku prednost, nužno se mora diferencirati ljudskim potencijalima u odnosu na konkurenciju, što znači da su joj potrebni sposobniji i motiviraniji ljudi nego li su to oni koje ima konkurencija. Inovirane operacijske strategije zahtijevaju ljude koji rade na drugačiji način, spretnije i bolje. U svrhu ostvarenja postavljenih ciljeva te definiranih strategija istraživanja i razvoja, strategija marketinga, strategija turističkoga proizvoda i financijske strategije, određuju se sljedeće specifične strategije ljudskih resursa: strategija razvoja kompetencija u funkciji poslovne izvrsnosti te strategija upravljanja znanjem.

6.2.4.1. Strategija upravljanja kompetencijama u funkciji poslovne izvrsnosti

Strategijom upravljanja kompetencijama, temeljeno na upravljanju znanjem, Plava laguna d. d. osigurava svim zaposlenicima kompetencije neophodne za ostvarenje ciljeva, strategija i ostalih budućih poslovnih aktivnosti kako bi se postigla poslovna izvrsnost i time osigurala održiva konkurentna prednost. Strategija razvoja kompetencija određuje dvije razine razvoja temeljenih kompetencija: A) ključne kompetencije i B) menadžerske kompetencije. Kompetencije kao važan resurs za osiguranje poslovne izvrsnosti Plave lagune d. d., kako ih konkurencija ne bi kopirala, moraju se odražavati kroz njihovu kombinaciju i integraciju u jedinstvenu cjelinu koja će rezultirati uspješnom organizacijom. Razvoj kompetencija vezan je uz strategiju upravljanja znanjem koja sustavnim individualnim i organizacijskim edukacijama usmjerava postojeće kompetencije zaposlenika u vodeće kompetencije budućnosti.

A) Ključne kompetencije u funkciji poslovne izvrsnosti

Za inoviranje operacijskih strategija Plave lagune d. d., u okviru ključnih kompetencija definira se integracija sljedećih temeljnih odrednica važnih na svim organizacijskim razinama: *kreativnost, orijentiranost prema gostima, usredotočenost na akcije, komunikacija, timski rad i vodstvo.*

Kreativnost zaposlenika primarna je kompetencija Plave lagune d. d. kojom je moguće odgovoriti na suvremene turističke trendove, stoga je osnovni zadatak stvaranje preduvjeta za poticanje kreativnosti. Sektor za ljudske resurse Plave lagune d. d. mora razviti programe pribave, odabira, motiviranja i razvoja talentiranih i stručnih zaposlenika. Kontinuirano ulaganje u zaposlenike, njihovo uključivanje u proces odlučivanja, timski rad, fleksibilnost te dugoročna usmjerenost imperativi su koje zahtjeva kreativnost. *Orijentiranost prema gostima* važna je kompetencija kojom zaposlenici koji su u kontaktu s gostima znaju kako oslušivati njihove potrebe, kako izgraditi povjerenje i povećati njihovo zadovoljstvo. *Usredotočenost na akcije* važna je kompetencija kojom zaposlenici Plave lagune d. d. djeluju u okruženju koje je usmjereno na ostvarenje rezultata, preuzimanje odgovornosti i ostvarenje razvojnih ciljeva Plave lagune d. d. Uspješna *komunikacija* u Plavoj laguni d. d. znači uspješno prenošenje i dijeljenje informacija, ideja i znanja s kolegama, ali isto tako znači pažljivo slušanje, razumijevanje i prihvaćanje tuđih mišljenja. Pri tome, važno je da zaposlenici svoje ideje prenose jasno i razumljivo. *Timskim radom* zaposlenicima treba usaditi važnost međusobnog povjerenja, entuzijazma i usmjerenja ka ostvarenju postavljenih ciljeva. *Vodstvo* je također važan preduvjet za ostvarenje operacijskih strategija Plave lagune d. d. Voditelji pojedinih odjela trebaju motivirati, ovlastiti, ohrabrivati i poticati zaposlenike da se osjećaju vlasnicima svojeg djelokruga rada i da kontinuirano rade na poboljšavanju procesa u kojem sudjeluju.

Integracijom ključnih kompetencija osigurava se inovacijski tijek unutar Plave lagune d. d. (vidi sliku 13) kojim se proaktivno doprinosi poslovnoj izvrsnosti na svim organizacijskim razinama.

B) Menadžerske kompetencije u funkciji poslovne izvrsnosti

Uz ključne kompetencije, menadžerskim kompetencijama u Plavoj laguni d. d. mora se osigurati izvrsnost u kreiranju koncepcije i strategije razvoja hotelskoga poduzeća.

Kako bi koncepcija i strategija razvoja hotelskoga poduzeća odgovorila na dinamiku turističkoga tržišta, ključne menadžerske kompetencije vezane su uz *izazov, vizualizaciju i način razmišljanja*. U tom smislu, menadžer Plave lagune d. d. mora biti spreman prihvatiti izazov postavljanja razvojnih ciljeva i strategija, izazov u obavljanju najsloženijih projekata te izazov izgradnje uspješnih timova kroz promicanje učenja u cilju postizanja maksimalnih rezultata. Sposobnost vizualizacije važna je menadžerska kompetencija u Plavoj laguni d. d. Menadžer mora vizualizirati promjene koje su određene inoviranom koncepcijom i strategijom razvoja, koju kao takvu mora znati komunikacijom prenositi na sve organizacijske razine. Sposobnost vizualizacije omogućuje menadžeru da u Plavoj laguni d. d. stvara okolinu koja potiče i podržava inovacije. Način razmišljanja ključna je kompetencija koja dovodi do poslovne izvrsnosti. Menadžeri Plave lagune d. d. moraju kreativno razmišljati kako bi bili otvoreni za inoviranje i stvaranje novih konkurentnih mogućnosti, originalno razmišljati na način da napuste stare mentalne modele i okrenu se prema novim perspektivama razvoja. Holističko razmišljanje značajna je kompetencija kojom menadžer Plave lagune d. d. sagledava sustav interne i eksterne okoline iz šire perspektive i promatra je holistički kao bi međusobno povezo njene brojne elemente. Analitičkim razmišljanjem menadžer će se kroz

zadani problem kretati kreativno, uvažavajući matematičku i znanstvenu logiku rješavanja problema.

U stjecanju navedenih kompetencija menadžera Plave lagune d. d. ključnu ulogu ima strategija upravljanja znanjem. Implementacijom strategije upravljanja znanjem, kroz sustavne edukacije i treninge dostići će se konkurentna razina kompetencija menadžera Plave lagune d. d.

6.2.4.2. Razvoj kompetencija za inovirana radna mjesta

Inovirane operacijske strategije zahtijevaju razvoj kompetencija za inovirana radna mjesta koja do sada nisu postojala u organizacijskoj strukturi hotelskoga poduzeća Plava laguna d. d.: *menadžer promjena, menadžer upravljanja znanjem, menadžer poslovne inteligencije, menadžer upravljanja prihodima, Laguna product club menadžer, biciklistički ekspert i biciklistički vodič.*

Menadžer promjena je osoba koja promišlja i radikalno mijenja tradicionalni sustav vrijednosti i mentalne modele zaposlenika, unapređuje poslovnu kulturu, organizaciju hotelskoga poduzeća i poslovne procese. S obzirom na dinamiku turističkoga tržišta i čestih promjena, sustavno razmišljanje koje određuje menadžera promjena postaje uvjet opstanka Plave lagune d. d. na turističkom tržištu. Menadžer promjena kao sustavni mislilac jasno vidi hotelsko poduzeće Plavu lagunu d. d. kao sustav u kojem djeluje, ali i kao podsustav destinacijskoga sustava Poreč. Traži međuovisnost među elementima na razini sustava i razini podsustava, zna prepoznati uzrok i pripadajuće veze između elemenata sustava i podsustava. Posjeduje karakteristike vođe i usmjeren je prema budućnosti.

Temeljem koncepcije i strategije razvoja, menadžer promjena postaje poluga aktivnog upravljanja razvojem hotelskoga poduzeća, povezuje, motivira i komunicira sa zaposlenicima. Ima sposobnost smanjivanja i poništavanja otpora zaposlenika prema promjenama na način da prenese viziju na zaposlenike kako bi razmišljali i djelovali prema zajedničkom cilju čime ih potiče na postizanje pojedinačnog i zajedničkog uspjeha. Osigurava potrebne resurse i potporu hotelskoga poduzeća Plava laguna d. d. kao sustava. Zadatak mu je poticanje promjena i identificiranje problema na svim organizacijskim razinama te pronalaženje rješenja. Organizacijski upravlja sektorom za istraživanje, inovacije i razvoj, odnosno koordinira radom odjela istraživanja, odjelom inovacija i odjelom razvoja (vidi sliku 13). Pokreće i podržava koncept otvorenih inovacija kojim povezuje internu i eksternu okolinu hotelskoga poduzeća u cilju kreiranja inovacija. Od menadžera promjena očekuje se odlučnost, pouzdanost, dominantnost, ciljna orijentiranost, emocionalna stabilnost i prihvaćanje odgovornosti. Menadžer promjena u svojim nastojanjima da provede promjene, mora biti uvjerljiv, kreativan, izvrsnih govorničkih sposobnosti, biti istaknut i prihvaćen u internom i eksternom okruženju.

Menadžer upravljanja znanjem funkcija je koja dokazuje da Plava laguna d. d. shvaća važnost znanja i da njime treba upravljati. Ova funkcija usko je vezana uz funkciju menadžera promjena koje zajedničkim snagama osiguravaju konkurentsku prednost hotelskoga poduzeća. Menadžer upravljanja znanjem, u okviru postojeće organizacije Plave lagune d. d., funkcijski pripada sektoru za ljudske resurse. Menadžer upravljanja znanjem odgovoran je za evaluaciju

znanja kao temelja za ostvarenje ciljeva i profita odnosno za povećanje vrijednosti za dioničare. Odgovoran je za kreiranje vizije o znanju u Plavoj laguni d. d., za određivanje ciljeva znanja i strategija za njihovo ostvarenje, strategija kojima usmjerava resurse na ključne procese kojima se smanjuju i uklanjaju razlike između postojećih i potrebitih znanja te poduzimanje aktivnosti vezanih uz model upravljanja znanjem (vidi sliku 5). Menadžer upravljanja znanjem mora povezati aktivnosti iz modela upravljanja znanjem s razvojnim ciljevima Plave lagune d. d. Zadatak mu je promicati znanje i njegovu upotrebu u poslovnim procesima unutar hotelskih operacija i unutar sektora organizacije. Pokretač je promjena u vrijednosnom sustavu Plave lagune d. d. u smjeru osvješćivanja znanja, važnosti njegova dijeljenja i prijenosa na svim organizacijskim razinama. Odgovoran je za komunikaciju s vanjskim izvorima znanja i ugovaranje potrebitih edukacija. Menadžer upravljanja znanjem pridonosi maksimalnom iskorištavanju neopipljive imovine hotelskoga poduzeća i njenom usmjeravanju u inovacije. U okviru svog sektora, menadžer upravljanja znanjem mora iz svih organizacijskih razina prepoznati ključne osobe koje će educirati da postanu *mentori i treneri* sa zadatkom razvoja i prijenosa znanja unutar pojedinih sektora i hotelskih operacija kako bi unaprijedili postojeće znanje. U cilju postizanja zadataka, mora biti odlučan i pouzdan, znati uspostaviti uspješnu komunikaciju i posjedovati izvanredne govorničke sposobnosti.

U uvjetima dinamike turističkoga tržišta, kao važna potpora strategiji istraživanja i razvoja u Plavoj laguni d. d. je funkcija *menadžera poslovne inteligencije*. Glavni zadatak menadžera poslovne inteligencije je da uz potporu poslovne inteligencije prikuplja podatke. Ovom aktivnošću apstrahira podatke iz različitih izvora (tekstova, baza podataka, mrežnih stranica...). Apstrahirane podatke analizira i sintetizira ih u obliku informacija korisnih za donošenje odluka. Zadatak menadžera poslovne inteligencije je prikupiti podatke vezane uz aktivnosti konkurenta, dok u širem smislu menadžer poslovne inteligencije mora biti usmjeren prema prikupljanju podataka i od turista, dobavljača, odnosno prikupljanja podataka s turističkoga tržišta. Osim eksternog prikupljanja podataka, važan zadatak menadžera poslovne inteligencije je i prikupiti interne podatke nastale kao rezultat poslovnih procesa Plave lagune d. d. Suradnja menadžera poslovne inteligencije vezuje se uz sve ostale menadžere, ali posebice je značajna suradnja s menadžerom odjela istraživanja, inovacija i razvoja, koji sukladno koncepciji razvoja, usmjeruju svoje napore da informacije, kao rezultat sintetiziranih podataka, budu u funkciji donošenja odluka o budućem razvoju hotelskoga poduzeća.

Menadžer upravljanja prihodima hotelskoga poduzeća Plava laguna d. d. ključna je osoba zadužena za direktno povećanje prihoda. U segmentu turističkoga poslovanja mora biti kreativan i prepoznati nove mogućnosti zarade. Provodi benchmarking hotelskih poduzeća i prati trendove turističkoga tržišta. Dinamika turističkoga tržišta za njega predstavlja visoku razinu neizvjesnosti u pravcu: kolika će biti potražnja za pojedinim inoviranim turističkim proizvodom iz portfelja Plave lagune d. d. u određenim razdobljima i danima u budućnosti, koja će biti očekivanja potencijalnih turista vezana uz cijene, što će konkurencija implementirati danas i koje su joj namjere u budućnosti te kako će se ekonomska situacija u budućnosti odraziti na prihode hotelskoga poduzeća.

Menadžer upravljanja prihodima zadužen je za izgradnju čvrstih odnosa na razini zaposlenika hotela i njihovih gostiju. Od njega se očekuje uspješna komunikacija s menadžmentom svih smještajnih objekata u sustavu Plave lagune d. d. kako bi prenosio i dijelio potrebite informacije o promjenama i potrebama na turističkom tržištu. Kreira cijene za

svaki smještajni objekt, prati cjenovnu konkurenciju i usklađuje cijene na dnevnoj razini. Zadužen je za provođenje analize učinkovitosti pojedinog smještajnog objekta te za upravu priprema izvješće s preporukama za poboljšanje. Menadžer upravljanja prihodima obavlja nadzor i reviziju poslovanja sektora za prodaju. Njegovi mjesečni i godišnji izvještaji važan su input u fazi kreiranja koncepcije i strategije razvoja, a usvojena koncepcija i strategija razvoja za njega predstavlja važan dokument za donošenje odluka o smjerovima u upravljanju prihodima, postizanju ciljeva i uspjeha. Od menadžera upravljanja prihodima očekuje se visoka razina motiviranosti, upornosti i predanosti, izvanredne sposobnosti uočavanja i predviđanja poslovnih potreba.

Laguna product club manager u uvjetima dinamike turističkoga tržišta postaje važna osoba u procesu inoviranja turističkoga proizvoda Plave lagune d. d. Organizacijski pripada sektoru za operacije, unutar kojeg inovira turistički proizvod kojim će odgovoriti na zahtjeve turističke potražnje. Aktivno surađuje s menadžerom promjena. Primarni fokus je na predlaganju i implementiranju inovativnog turističkoga proizvoda u kojemu su implementirani dionici destinacije. *Laguna product club manager* je osoba koja predstavlja hotelsko poduzeće ispred dionika turističke destinacije Poreč. Od njega se očekuje kreativnost, odlučnost, uvjerljivost, izvrsne govorničke sposobnosti i sposobnost prezentacije poslovnih aktivnosti vezanih uz kolaboraciju s dionicima. U okviru njegovih kompetencija, mora biti sposoban uskladiti pojedinačne ciljeve dionika s ciljem *Laguna product cluba*, osnažiti i potaknuti ih na postizanje uspjeha u okruženju koje karakteriziraju promjene i nesigurnost. *Laguna product club manager* održava učinkovite odnose s ključnim dionicima kako bi pravovremeno analizirao zadovoljstvo turista i ovisno o potrebi ponovo pokrenuo proces otvorenih inovacija.

Sastavni dio inoviranoga turističkoga proizvoda namijenjenog biciklistima su biciklistički ekspert i biciklistički vodič (vidi potpoglavlje 6.4.1.2.).

Od *biciklističkog eksperta* očekuju se odgovori na pitanja vezana uz biciklističku ponudu unutar destinacije te organizaciju vožnje za pojedince ili grupe biciklista. Biciklistički ekspert pruža informacije o GPS koordinatama, informacije o zahtjevnosti biciklističkih staza (duljina, visinske razlike, vrsta terena...), informacije o sigurnosti, sudjeluje i pomaže u organizaciji slobodnog vremena biciklista za vrijeme njihovog boravka u hotelu i organizira potrebite edukacije.

Biciklistički vodič mora znati ophoditi se s gostima, asistirati i pružati informacije tijekom vožnje biciklističkim stazama, po potrebi znati pružiti prvu pomoć, poznavati kartografiju, GPS orijentaciju, znati obaviti terenski servis te imati sposobnost rješavanja problema i snalaženja u nepredvidivim situacijama. Aktivno mora znati minimalno jedan strani jezik. Biciklistički vodič mora poznavati teren i biciklističke staze kojim se obavlja vožnja. Njegova dodana vrijednost su poznavanje kulturno-povijesnih znamenitosti prostora na kojem obavlja vođenje biciklista te vještine interpretacije i prenošenja informacija o istima. Važno je da zna uspostaviti kvalitetan odnos sa skupinom biciklista koje vodi te da potiče interakciju između biciklista i lokalnih domaćina.

Sektor za ljudske resurse Plave lagune d. d. mora upravljati kompetencijama na svim organizacijskim razinama. Kako bi se ostvarili postavljeni razvojni ciljevi i strategije razvoja, potrebno je napraviti reviziju kompetencija svih zaposlenih. Za svakog zaposlenika potrebno je izraditi mapu kompetencija koja će sadržavati:

- Identifikaciju snaga i slabosti zaposlenika (znanja, vještine i sposobnosti) kako bi se uklonile njegove slabosti.
- Aktivnosti koje je potrebno poduzeti da se uklonile identificirane slabosti sukladno traženim znanjima, vještinama i sposobnostima koje su potrebne da bi se ostvarili razvojni ciljevi i implementirale inovirane strategije razvoja.

Menadžment Plave lagune d. d. mora optimalno uskladiti potrebe, interese i vrijednosti hotelskoga poduzeća s onima koje imaju zaposlenici. Izradom mape kompetencija dolazi se do informacija o potencijalima ljudskog kapitala i koju razinu ciljeva može ostvariti, pomaže u odlučivanju o potrebnim edukacijama i treninzima za postojeće zaposlenike i kompetencijama zaposlenika potrebnim u budućnosti. Informacije iz mape kompetencija važne su za pronalaženje eventualnih uzroka problema u implementaciji strategija. Mapom kompetencija usporedit će se i ocijeniti pojedini segmenti organizacije Plave lagune d. d. i sukladno time usmjeriti edukacije vezane uz određenu organizacijsku razinu u cilju postizanja izvrsnosti u obavljanju poslova i zadataka.

Mapa kompetencija ishodišni je dokument za provođenje autorizacije zaposlenika. Dodatnom edukacijom, koja će premostiti jaz između postojećih i željenih kompetencija, stvorit će se osnove za autorizaciju zaposlenika. Autorizacijom zaposlenika, Plava laguna d. d. proces odlučivanja spušta na niže organizacijske razine i time skraćuje organizacijske komunikacijske kanale. U okviru kompetencija i zadataka zaposlenika, važno je jasno i nedvojbeno definirati zadatke i razinu donošenja odluka kako bi se poslovni procesi nesmetano obavljali. Proces autorizacije zaposlenika u Plavoj laguni d. d. mora se kontinuirano provoditi i kontrolirati, kao bi se otklonile njegove slabosti. Stoga, važno je provoditi komunikaciju između zaposlenika i njihovih pretpostavljenih i ispravljati greške u provođenju autorizacije. Teza o preuzimanju odgovornosti zaposlenika za aktivnosti koje obavlja, u Plavoj laguni d. d., provođenjem strategije ljudskih resursa, više ne smije biti tek deklarativne naravi i jednosmjerno usmjerena prema zaposlenicima. Provođenje autorizacije moraju podupirati menadžeri pojedinih organizacijskih odjela, komunicirati sa zaposlenicima, usmjeravati ih i biti mentori u procesu donošenja odluka prilikom rješavanja nastalih nesvakidašnjih problema. Na taj način, autorizacija zaposlenika u budućnosti Plave lagune d. d. dostizat će višu razinu na kojoj će zaposlenici biti spremni osloboditi kreativne snage i predlagati inovacije u okviru vlastitih radnih zadataka. Kako bi se proces dostizanja više razine autorizacije odvijao i što kraćem vremenu, važno je da se kroz edukacije i kontinuirane komunikacije menadžmenta sa zaposlenicima ubrza i proces samoaktualizacije kao važnog segmenta u kojem će zaposlenici Plave lagune d. d. postizati neovisnost u obavljanju svakodnevnih zadataka i znati se nositi s pritiscima iz interne i eksterne okoline.

6.2.4.3. Strategija upravljanja znanjem

Strategija upravljanja znanjem Plave lagune d. d. temelji se na modelu upravljanja znanjem (vidi sliku 5) koji obuhvaća sljedeće elemente: *stjecanje znanja, pohranu znanja, čuvanje znanja, distribuciju znanja i primjenu znanja*. Strategija upravljanja znanjem prati razvojne ciljeve i u funkciji je potpore ostalim inoviranim operacijskim strategijama.

Stjecanje znanja prvi je korak upravljanja znanjem. Postojeće tacitno i eksplicitno znanje unutar sustava znanja Plave lagune d. d. nije dovoljno za ostvarenje postavljenih razvojnih ciljeva i strategija te ga je potrebno eksterno prikupiti. U hotelskom poduzeću Plava laguna d. d. nedostaju znanja o: suvremenim trendovima upravljanja razvojem, agilnom poduzetničkom menadžmentu, upravljanju procesom inovacija i upravljanju znanjem. Potrebni ključni kadar, menadžer promjena, menadžer upravljanja znanjem i menadžer poslovne inteligencije koji u postojećoj organizacijskoj strukturi ne egzistiraju, nemoguće je promovirati iz postojeće strukture kadrova. Ostale predložene kadrove koji proizlaze iz razvojnih ciljeva i inoviranih strategija, menadžer upravljanja prihodima, Laguna *product club manager* te operativna zanimanja biciklistički ekspert i biciklistički vodič, moguće je evaluirati iz postojećeg kadra te ih uz dodatnu internu edukaciju promovirati u tražena zanimanja. Za potrebe inoviranja navedenih novih ključnih radnih mjesta i zanimanja, stjecanje znanja mora se ostvariti eksternim izvorima. Za preostala zanimanja dovoljna razina znanja prisutna je u eksplicitnom i tacitnom znanju hotelskoga poduzeća. Primarni eksterni izvor potrebitog znanja za kreiranje ključnih radnih mjesta i zanimanja jesu fakulteti iz okruženja ili šire, dok sekundarni izvori mogu obuhvatiti renomirane konzultantske tvrtke iz Hrvatske ili inozemstva. Za ostala zanimanja potrebno je integrirati interno eksplicitno i tacitno znanje te kao takvo kroz mentorstva prenijeti na osobe koje će ta zanimanja obavljati. U procesu stjecanja znanja važno je stvaranje mentalnih modela kod zaposlenika, kako bi se postojeće znanje nadograđivalo i stvaralo novo tacitno znanje koje će se u budućnosti pohraniti u eksplicitnoj formi i time sustavno jačati intelektualni kapital Plave lagune d. d.

Za zanimanja koja egzistiraju na svim razinama postojeće organizacijske strukture, a sukladno odrednicama promjena i dinamike turističkoga tržišta, potrebno je sustavno stjecanje novih znanja kroz organizaciju seminara i *tailor maid* internih edukacija. S obzirom na trendove u informatičkoj tehnologiji, u budućnosti se takva znanja moraju stjecati putem E-učenja, mobilnog učenja, *Minimum viable coursa*, a s obzirom na sve veći udio mlađeg kadra, stjecanje znanja putem gejmfikacije postat će sve potrebnije. Nikako ne treba zanemariti stjecanje znanja razmjenom iskustava. Temeljem izrađene mape kompetencija za svakog pojedinog zaposlenika, direktor sektora za ljudske resurse u suradnji direktorima ostalih sektora i voditeljima pojedinih odjela predlagat će potrebite teme i način na koji će se potrebita znanja stjecati, a kojima će se premostiti jaz između postojećih i željenih kompetencija zaposlenika.

Pohrana znanja važna je karika u modelu upravljanja znanjem. Postojeće tacitno znanje koje se prenosi mentorstvom, potrebno je prikupiti i pohraniti ga u eksplicitnoj formi u informacijski sustav znanja i tako kreirati *centralnu bazu znanja Plave lagune d. d.* koja će se shodno novim tacitnim znanjima nadopunjavati. Na taj način, osim što će se znanja prenositi u centralnu bazu znanja, postat će značajan intelektualni kapital Plave lagune d. d. kojeg će biti moguće sustavno pratiti i mjeriti.

Aktivnosti vezane uz *čuvanje znanja* odnose se na sustavno ažuriranje, segmentiranje i pregled valjanosti prikupljenog znanja u centralnoj bazi znanja Plave lagune d. d., kako bi kroz informatički sustav bila prikladan input za stjecanje znanja putem e-učenja ili mobilnog učenja. Segmentiranje znanja kao element čuvanja znanja, uz ažuriranje i pregled valjanosti znanja, podrazumijeva da se prikupljeno eksplicitno znanje čuva na način da se ovisno o

njegovoj tematici unutar baze znanja Plave lagune d. d. segmentira po organizacijskim sektorima i hotelskim operacijama.

Distribucija znanja u Plavoj laguni d. d. provodit će se prvenstveno razvojem *organizacijskih mreža* i *zajednica prakse*. *Organizacijske mreže* podrazumijevaju odnose s dionicima ali i turistima (uz potporu poslovne inteligencije, CRM-a i CKM-a), što znači distribuciju internog znanja usmjerenu prema eksternim primateljima znanja ali i prikupljanje eksternog znanja za interno učenje. Organizacijske mreže važan su element za uspješnost Laguna *product cluba* u koji su uključeni dionici destinacije. Plava laguna d. d. kreirat će uske i široke organizacijske mreže. Uske organizacijske mreže kreirat će za potrebe razvoja inoviranoga turističkoga proizvoda te poboljšanje prodaje i bit će interno usmjerene. Široke mreže kreirat će za potrebe implementiranja potrebitih obrazovnih programa u koje će biti uključeni eksterni izvori znanja (fakulteti, konzultanti). *Zajednice prakse* značajan su medij distribucije znanja. Menadžment Plave lagune d. d. poticat će zajednice prakse kako bi se riješili problemi nastali tijekom implementacije inoviranih strategija, a koji su od zajedničkog interesa za sve organizacijske sektore. Na taj način izbjegavat će se ponavljanje pogrešaka, primijenit će se najbolja praksa, kreirat će se novo znanje, doprinijet će se efikasnosti poslovnih procesa Plave lagune d. d., a što je posebno značajno, zajednicama prakse promovirat će se važnost inovacija te će se međusobnom razmjenom informacija i znanja generirati nove inovacije. Kao zajednički prostor za komunikaciju, zajednicu prakse formirat će i Laguna *product club* menadžer unutar koje će povezati dionike sa zajedničkim ciljevima, interesima i problemima, kako bi se izgradilo međusobno povjerenje. Zajednicu prakse mora formirati i menadžer promjena u fazi razvoja inovacija, a u koju će osim zaposlenika biti uključeni i eksterni dionici koji imaju zajedničke ciljeve kroz koncept otvorenih inovacija.

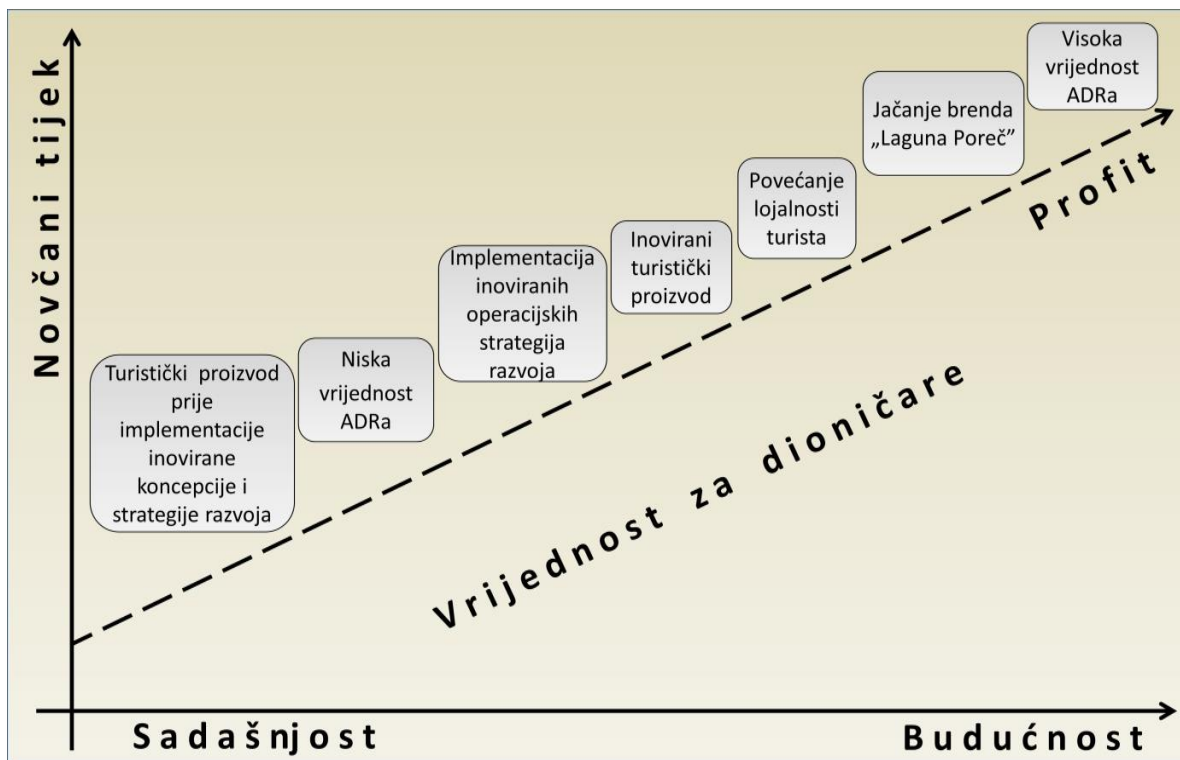
Primjena znanja posljednja je faza u strategiji upravljanja znanjem Plave lagune d. d. Sposobnost primjene znanja u uvjetima dinamike turističkoga tržišta postaje ključna kompetencija svih zaposlenika hotelskoga poduzeća Plava laguna d. d. Zadatak je ključnih menadžera da potiču i organiziraju kontinuiranu primjenu znanja. Primjenom znanja omogućit će se učinkovitije obavljanje zadataka, detektiranje promjena i trendova na turističkom tržištu, učinkovitije istraživanje i inoviranje turističkoga proizvoda te pružanje kvalitetnije usluge gostima sukladno njihovim individualnim željama. Plava laguna d. d. treba stvoriti organizacijske preduvjete za primjenu znanja, što znači implementaciju suvremene informatičke infrastrukture i tehnologije te unapređivanje organizacijske kulture i kulture znanja kroz poticanje primjene znanja. Osim organizacijskih preduvjeta, važni su i individualni preduvjeti uz pomoć kojih će ključni menadžeri uviđati važnost sustavskog razmišljanja. Stvaranjem individualnih preduvjeta stvorit će se sustav vrijednosti Plave lagune d. d. prema kojem svi zaposlenici postaju svjesni važnosti osobnog usavršavanja, razvijanja i mijenjanja vlastitih mentalnih modela koji utječu na donošenje odluka i rješavanje poslovnih zadataka. Postat će svjesni važnosti timskog učenja koje izrasta iz kolektivne inteligencije, a čime će se Plava laguna d. d. diferencirati u odnosu na konkurenciju.

Provođenjem strategije upravljanja znanjem, Plava laguna d. d. prerasta u organizaciju koja uči i time potiče zaposlenike na povezivanje sadašnjosti s budućnošću. Plava laguna d. d. kao organizacija koja uči promovira važnost znanja, istraživanja i razvoja, kreativnosti i inovativnosti na svim organizacijskim razinama. Na taj način, intelektualni kapital Plave

lagune d. d. postat će važan izvor stvaranja vrijednosti za dioničare, osigurat će leadersku poziciju na turističkom tržištu te će se kontrolirano i sustavno kroz budućnost razvijati i povećavati svoju vrijednost.

6.2.5. Financijska strategija

Osnova financijske strategije Plave lagune d. d. je osiguravanje pozitivnoga novčanog tijeka u budućnosti koji je osnova za vlastito financiranje iz CAPEX-a kao generatora ulaganja u podizanje kvalitete, razvoj inoviranoga turističkoga proizvoda i implementaciju koncepta upravljanja znanjem. Suradnja sektora za ekonomiku i financije s ostalim sektorima Plave lagune d. d. tijekom implementacije koncepcije i strategije razvoja je imperativ za generiranje pozitivnoga novčanog tijeka (slika 15).



Slika 15: Generiranje pozitivnoga novčanog tijeka Plave lagune d. d. u budućnosti

Izvor: Prijedlog autora.

Financijska strategija mora osigurati pozitivan, profitabilan rast kao temelj stvaranja vrijednosti za dioničare. Financijskom strategijom se utvrđuju prioritete prema kojima se odbacuju klasični financijski pokazatelji temeljeni na klasičnoj bilanci stanja i računu dobiti i gubitka jer kao takvi ne pružaju kvalitetno razumijevanje financijskih snaga i slabosti Plave lagune d. d. Financijske informacije temeljene na novčanom tijeku mjerilo su snage financijskog položaja Plave lagune d. d. jer imaju sposobnost anticipiranja kriznih situacija u budućnosti. Praćenje slobodnog novčanog tijeka osnova je ekonomske vrijednosti hotelskoga poduzeća i kao takav za Plavu lagunu d. d. postaje prihvatljiv pokazatelj vrijednosti strategije razvoja (slika 15).

Inovirana financijska strategija hotelskoga poduzeća Plava laguna d. d. nadovezuje se na inoviran sektor za ekonomiku i financije. Postojeća struktura ovog sektora ne prati suvremene uvjete diktirane promjenama i dinamikom turističkoga tržišta. Naziv ovog sektora tek deklarativno u prvi plan postavlja ekonomiku i financije, jer osnova ovog sektora je usmjerenost prema računovodstvenom praćenju poslovnih promjena i kao takav okrenut je povijesnim pokazateljima. Inovirani sektor za ekonomiku i financije mora u prvom planu imati financijskog menadžera, a odjel računovodstva mora doživjeti radikalne promjene. Uz uvjet zadovoljavanja Zakona o računovodstvu kojim je hotelsko poduzeće dužno klasično evidentirati poslovne promjene, odjel računovodstva mora zadovoljiti i uvjete u izvješćivanju podređene financijskoj strategiji koja u osnovi priznaje pokazatelje usmjerene prema budućnosti poslovanja. Na taj način odjel financija postaje sukreator koncepcije i strategije razvoja Plave lagune d. d. jer donosi odluke temeljne na vrijednosti, usmjerene prema budućnosti, a ne odluke temeljene na klasičnim računovodstvenim pokazateljima temeljenim na povijesnim poslovnim događajima³⁵³.

Financijskom strategijom, Plava laguna d. d. određuje da uz knjigovodstvenu vrijednost materijalne imovine prati i vrijednost nematerijalne imovine kao temeljne odrednice tržišne vrijednosti hotelskoga poduzeća.

Kako bi financijska strategija postala ravnopravni sukreator razvoja Plave lagune d. d., implementacija suvremene informatičke podrške financijama i računovodstvu, kao i implementacija suvremenog pristupa upravljanju financijama i računovodstvom doprinosit će praćenju i analizi suvremenih pokazatelja poslovanja usmjerenih prema budućnosti, a to su: *ekonomska dodana vrijednost, novčana dodana vrijednost, tržišna dodana vrijednost i dioničarska vrijednost.*

Inoviranom financijskom strategijom stvorit će se uvjeti da se evidentiranjem i praćenjem vrijednosti nematerijalne imovine u budućnosti smanji financijska poluga (izvor novca iz financijskih institucija) i troškovi kapitala u korist razvoja i inoviranja turističkoga proizvoda, odnosno u korist povećanja vrijednosti za dioničare, a što je kvalitetnom implementacijom koncepcije i strategije razvoja Plave lagune d. d. to ostvarivo.

³⁵³ Prema ovom stavu autora ne znači da povijesne pokazatelje poslovanja treba zanemariti. Oni pomažu u donošenju odluka, ali ključnu ulogu moraju imati suvremeni pokazatelji poslovanja koji su usmjereni prema budućnosti, a koji se u praksi gotovo uvijek zanemaruju jer još uvijek nisu prepoznati kao osnova dugoročnih poslovnih odluka.

ZAKLJUČAK

*„Budući da nam nije dat dug život,
ostavimo nešto čime bismo svjedočili da smo živjeli.“*

Plinije

Istraživanjem i prikupljanjem znanstvenih informacija iz doktorskih disertacija nije utvrđeno da postoji istraživanje koje bi problemom, predmetom, hipotezom te svrhom i ciljevima istraživanja, u bilo kojem segmentu, utjecalo na izbor ovoga znanstvenog istraživanja. Provedbom ovoga znanstvenog istraživanja ostvareni su svrha i ciljevi istraživanja u definiranom opsegu s teorijskoga i aplikativnoga aspekta. S aspekta teorijskoga dijela znanstvenoga istraživanja, istražene su teorijske determinante modela koncepcije razvoja na razini turističke destinacije i na razini hotelskoga poduzeća, istraženi su trendovi i izazovi turističkoga poslovanja te je istražen značaj i upravljanje znanjem u funkciji kvalitativne preobrazbe turističke destinacije i hotelskoga poduzeća. S aspekta aplikativnoga dijela, proveden je kvalitest model mjerenja kvalitete na način da su metodom anketiranja, intervjuiranja i fokus grupe ispitani ključni dionici (turisti, menadžment i lokalno stanovništvo). Prikupljeni podaci analizirani su deskriptivnim statističkim metodama i metodom eksploratorne faktorske analize. Istraženo je i analizirano sadašnje stanje i položaj turističke destinacije Poreč i hotelskoga poduzeća Plava laguna d. d. te je definiran scenarij budućeg razvoja.

Ovo znanstveno istraživanje određeno je sljedećom temeljnom znanstvenom hipotezom:

Model koncepcije razvoja kao prediktivni i proaktivni model aktivno kreira budućnost uvažavajući zahtjeve turista i aktivnosti konkurenata u sadašnjosti i budućnosti.

Postavljena hipoteza implicira pomoćne hipoteze:

- **Upravljanje znanjem temeljni je pokretač razvoja u uvjetima dinamike turističkoga tržišta.**
- **Inovirani model koncepcije razvoja turističke destinacije Poreč preduvjet je ostvarenja razvoja, konkurentnosti i repozicioniranja na dinamičkom turističkom tržištu.**
- **Inovirani model koncepcije razvoja hotelskoga poduzeća Plava laguna d. d. potiče kvalitativnu preobrazbu poslovanja, diversificiranje u odnosu na konkurente i zadovoljavanje svih razvijenih turističkih preferencija u funkciji poslovne izvrsnosti, prepoznatljivosti te razvoja destinacije Poreč u sinergiji s ostalim dionicima.**

Model koncepcije razvoja kontinuiran je i dinamičan model koji u uvjetima dinamike turističkoga tržišta ne poznaje stagnaciju već teži napredovanju i razvoju. Analiza sadašnjega stanja, koja u okviru elemenata koncepcije razvoja uključuje kvantitativnu i kvalitativnu analizu, ishodište je određivanja svrhe odnosno vizije i misije te ciljeva razvoja. Na

konceptiju razvoja nadovezuje se strategija razvoja kao aktivnost u okviru koje se definiraju strategije razvoja. Ova dva elementa/karike modela, koncepcija razvoja i strategija razvoja, polazne su odrednice proaktivnosti i prediktivnosti modela koncepcije razvoja. Proaktivnost i prediktivnost modela očituje se u preuzimanju odgovornosti za kreiranje budućnosti organizacije (turističke destinacije i hotelskoga poduzeća), a polugu odgovornosti čini sustav vrijednosti koji kroz koncepciju razvoja u ovom istraživanju obuhvaća znanje i intelektualni kapital kao temeljnih odrednica stvaranja i održavanja poslovne izvrsnosti i konkurentnosti organizacije na dinamičkom turističkom tržištu. Prediktivnost i proaktivnost modela ima svoje uporište i u sustavu razvoja, kao trećem elementu modela, a koji holistički pristupa turističkom sustavu kroz aktivnosti, interakcije i veze te turističkom podsustavu koji je određen podsustavom institucija, podsustavom turističke ponude i podsustavom turističke potražnje. Povezivanjem organizacije s okolinom stvara se determinističko-stohastički sustav za kojeg se unaprijed definiraju i utvrđuju kretanja unutar i izvan granica sustava kako bi se kreirala izvjesna budućnost, čime je dokazana njegova proaktivnost i prediktivnost. Poslovna politika kao četvrti element modela koncepcije razvoja, kroz posebne poslovne politike i razvojnu politiku, uz implikacije prethodna tri elementa u svojstvu je da zahtjeva kompleksan holistički pristup upravljanju razvojem organizacije kojim se uz inovativna i sustavna promišljanja menadžmenta osigurava konkurentan razvoj. Poslovna politika determinira sadašnjost i budućnost organizacije što direktno implicira i dokazuje njezinu proaktivnost i prediktivnost. Proaktivnost i prediktivnost modela koncepcije razvoja, u ovom znanstvenom istraživanju, dokazana je kroz inovirani pristup kreiranja budućnosti determiniran istraživanjem zahtjeva turista i istraživanjem aktivnosti konkurenata kao izazova turističkoga poslovanja u sadašnjosti i budućnosti.

Dokazano je da su promjene koje djeluju na tri razine – razini turističkoga tržišta, razini organizacije i osobnoj razini – nositelji razvoja kojima se kroz koncepciju i strategiju razvoja upravlja kako bi se potaknuo proces inovacija i stvorio novi sustav vrijednosti. Kako bi, temeljem postavljene hipoteze, turistička destinacija i hotelsko poduzeće uvažilo zahtjeve turista, kroz model koncepcije razvoja istražuju se kvantitativni i kvalitativni trendovi turističkoga poslovanja koji determiniraju promjene koje je nužno prepoznati i njima proaktivno upravljati. Prediktivnim aktivnostima u okviru inoviranih operacijskih strategija razvoja dokazano je da se kroz model koncepcije razvoja aktivno upravlja i kreira budućnost turističke destinacije i hotelskoga poduzeća.

Naprijed navedeno potvrđuje znanstvenu hipotezu prema kojoj **„model koncepcije razvoja kao prediktivni i proaktivni model aktivno kreira budućnost uvažavajući zahtjeve turista i aktivnosti konkurenata u sadašnjosti i budućnosti“**.

Kroz model koncepcije razvoja istraženi su suvremeni trendovi upravljanja razvojem turističke destinacije i hotelskoga poduzeća te je kao ključni trend detektirano upravljanje znanjem.

Pomoćna hipoteza, **„upravljanje znanjem temeljni je pokretač razvoja u uvjetima dinamike turističkoga tržišta“**, poveznica je teorijskoga i aplikativnoga dijela doktorske disertacije. Znanstvenim istraživanjem teorijskih postavki upravljanja znanjem, predložen je model upravljanja znanjem u funkciji inoviranja koncepcije i strategije razvoja na svim destinacijskim razinama. Osnovna postavka modela upravljanja znanjem temelji se na

odrednici prema kojoj dinamika turističkoga tržišta potiče kontinuirane promjene i kreativnost pri čemu suradnja dionika postaje sve važnija u zajedničkom kreiranju znanja za potrebe budućeg održivog razvoja destinacijskoga sustava. Kako bi menadžment odgovorio na izazove okoline, model upravljanja znanjem doprinosi bržoj dostupnosti informacija o potrebama i zahtjevima turista, razmjeni iskustava, bržem i boljem odlučivanju, međusobnom povezivanju na svim organizacijskim razinama, korištenju ideja, dokumenata, znanstvenih i stručnih spoznaja kao i metoda i tehnika za obavljanje radnih procesa, a temeljem kojih se unaprjeđuje proces otvorenih inovacija s ciljem inoviranja turističkoga proizvoda kao osnove zadovoljavanja prepoznatih turističkih potreba, a što se ogleda i u intelektualnom kapitalu kao rezultatu upravljanja znanjem. Istraživanjem je dokazano da se potpuna sinergija znanja u turističkoj destinaciji ostvaruje uključivanjem znanja o turistu, znanja od turista i znanja za turista. Turistička destinacija kao sustav i hotelsko poduzeće kao (pod)sustav koristeći sveukupna znanja, uz potporu poslovne inteligencije i CRM-a, u uvjetima dinamike turističkoga tržišta, aktivno upravljaju promjenama, ali ih i svojim znanjem potiču, osiguravajući tako konkurentnost i porast udjela na turističkom tržištu u budućnosti. Uspjeh destinacijskoga menadžmenta i hotelskoga menadžmenta ne znači slijediti konkurenciju, već anticipirati i aktivno kreirati budućnost, a koje je moguće samo kontinuiranim upravljanjem znanjem kroz implementaciju „organizacije koja uči“ kao aktivnog pokretača kreativnosti u smjeru inoviranja turističkoga proizvoda. Prema tome, predloženi model upravljanja znanjem i model upravljanja znanjem turista potvrđuje ovu pomoćnu hipotezu.

Aplikativno, ispravnost temeljne znanstvene hipoteze dokazivana je i na primjeru turističke destinacije Poreč i hotelskoga poduzeća Plava laguna d. d. kao aktivnog elementa destinacijskoga sustava. Destinacijski sustav nazvan „turistička destinacija Poreč“, autor je ograničio na područje postojećih turističkih zajednica Poreč, Funtana, Tar-Vabriga, Kaštelir-Labinci, Višnjan i Vižinada s pripadajućim dionicima kao elementima determinističko – stohastičkog destinacijskoga sustava. Istraživanje je dokazalo da je model koncepcije razvoja primjenjiv na razini turističke destinacije i razini hotelskoga poduzeća. Koncepcija razvoja na razini hotelskoga poduzeća dokazano mora slijediti temeljne odrednice koncepcije razvoja na višoj razini – turističkoj destinaciji kako bi se njihovom sinergijom kreirala budućnost na način da se udovolji zahtjevima i potrebama turista koji u procesu izbora turističkoga odredišta primarno biraju destinaciju, a zatim hotel unutar destinacije koji će u potpunosti zadovoljiti njihove turističke potrebe. Odrednica hipoteze - aktivnosti konkurenta, u okviru modela koncepcije razvoja, istražena je kroz benchmarking analizu i procjenu konkurentске prednosti slijedom kojih je utvrđen konkurentski jaz kao jedan od inputa kreiranja inoviranih strategija razvoja. Ostvarenje razvoja, konkurentnost i repozicioniranje osigurava se primjenom modela koncepcije razvoja, odnosno, implementacijom svojih sastavnih elemenata koji se nužno dovode u međusobnu interakciju u cilju postizanja sinergije za aktivno kreiranje budućnosti.

U cilju potvrđivanja pomoćne hipoteze „**inovirani model koncepcije razvoja turističke destinacije Poreč preduvjet je ostvarenja razvoja, konkurentnosti i repozicioniranja na dinamičkom turističkom tržištu**“, znanstveno se pristupilo izradi situacijske analize za turističku destinaciju Poreč kojom je obuhvaćena kvantitativna analiza ponude i potražnje te

kvalitativna analiza turizma. U okviru ovih analiza, istraživanja su obuhvatila ugostiteljsku ponudu, ulaganja u unaprjeđenje ponude turističke destinacije, ponudu sporta, rekreacije, zabave, događaja i manifestacija, dolaske, noćenja i strukturu turističkoga tržišta. Poseban značaj pridodan je znanstvenom pristupu izrade kvalitativne analize znanja i intelektualnoga kapitala, SWOT, PEST i destinacijske benchmarking analize te posebno kvalitest analize.

Istraživanjem destinacijskoga sustava turističke destinacije Poreč dokazan je razvojni potencijal turizma temeljen na mnogim resursima: klimi, prirodnim ljepotama, turističkoj tradiciji, bogatoj i autentičnoj povijesno kulturnoj baštini, autohtonoj gastronomiji, obrazovnim i akademskim institucijama kao važnim predispozicijama za razvoj selektivnih oblika turizma. Uz ove razvojne potencijale, ključni ograničavajući elementi razvoja ogledaju se u nedostatku koncepcije i strategije razvoja destinacije, izostanku upravljanja destinacijom temeljenog na destinacijskoj menadžment organizaciji te nedostatku kvalitetne baze podataka i informacija temeljenih na CRM-u i modelu poslovne inteligencije. Velik ograničavajući čimbenik je i (ne)upravljanje znanjem i intelektualnim kapitalom. Rezultati provedenog kvalitesta na uzorku turista, lokalnoga stanovništva i menadžmenta važan su pokazatelj sadašnjega stanja turističke destinacije Poreč. Istraživanje očekivanja i zadovoljstva aktivnostima i elementima ponude turističke destinacije sa stajališta turista pokazuje da je zadovoljstvo tijekom boravka u destinaciji manje nego li su očekivanja turista prije polaska na odmor. Kao najznačajnija negativna odstupanja zadovoljstva u odnosu na očekivanja turista odnose se na sljedeće ključne varijable: ekološki odgovorni smještajni objekti, uređenost mjesta, uređenost sadržaja na plaži, ponuda za djecu, pogodnosti za provođenje obiteljskog odmora, njegovanje i ponuda etno-kulturne tradicije. Iako je zadovoljstvo ovim varijablama manje od očekivanog, važno je istaknuti da ove varijable nisu nisko ocijenjene te se po dodijeljenim ocjenama nalaze pri vrhu ljestvice. Istraživanje pokazuje da je i menadžment turističke destinacije iznimno kritičan prema aktivnostima i elementima ponude destinacije te je svoje zadovoljstvo ocijenio nižim ocjenama. Stavovi lokalnoga stanovništva neznatno se razlikuju od stavova turista. Rezultati faktorske analize sa stajališta turista pokazuju da je u okviru očekivanja za elemente ponude najznačajniji faktor „upoznavanje turističke destinacije“ koji pokazuje da su turistima od važnosti obilasci destinacije, posjeti tematskim parkovima, odlasci na izlete u okolice, i šetnja. Značajnu korelaciju pokazuje i faktor nazvan „sport i rekreacija“ te faktor „opuštanje i događaji“. U okviru zadovoljstva najznačajniji faktor je „sport, rekreacija i edukacija“, a zatim slijede faktori „upoznavanje turističke destinacije“, „opuštanje, događaji i gastronomija“. Vezano uz elemente ponude, faktorskom analizom, za koncept očekivanja, utvrđena je najveća korelacija za faktore nazvane „odnos cijene, kvalitete i imidža“, „obiteljski odmor i tradicijske značajke“ te „prostor i ekologija“, dok su za koncept zadovoljstva značajniji faktori „obiteljski odmor, nova iskustva i doživljaji“, „odnos cijene, kvalitete i imidža“.

Istraživanje i analiza stavova menadžmenta provedena metodama anketnih istraživanja, intervjuima menadžera i intervjuom fokus grupe temeljila su se na stavovima o razvoju turističke destinacije i destinacijskom menadžmentu. Rezultati ovog istraživanja dokazuju izostanak koncepcije i strategije razvoja destinacije, pri čemu se ističe izostanak jasno definiranih ciljeva i operacijskih strategija kao i problem neimplementiranosti novih strateških trendova (poslovne inteligencije, CRM-a, informatičke tehnologije, *benchmarkinga*), a što je, prema provedenom istraživanju, rezultat nedovoljne kooperativnosti među ključnim

dionicima destinacije, neefikasnim destinacijskim menadžmentom, nedostatku inovativnosti i vizionarstva te utjecaju lokalne politike na razvoj turizma. Ispitanici smatraju da destinacija nema kvalitetnu strukturu gostiju, što se može povezati s prethodno navedenim rezultatima. Stavovi menadžmenta o bitnim odrednicama turističkoga razvoja primarno se odnose na potrebu afirmacije kulture učenja i znanja, poduzetničkom menadžmentu, implementaciji poslovne inteligencije i CRM-a.

Istraživanjem stavova lokalnoga stanovništva dokazano je da su njihovi stavovi o efektima turizma na području turističke destinacije Poreč pozitivni, za razliku od stavova vezanih uz razvoj turizma koji su ocijenjeni nižim ocjenama.

Temeljem rezultata istraživanja u okviru sadašnjega stanja unutar destinacije, prema modelu koncepcije razvoja, pristupilo se kreiranju koncepcije razvoja turističke destinacije Poreč u budućnosti, definirani su ciljevi razvoja te su istražene i inovirane operacijske strategije razvoja turističke destinacije Poreč. Ciljevi razvoja postavljeni su na kvantitativnoj i kvalitativnoj razini, izazovni su, realni, stabilni i dostižni te među njima postoji sinergija. Osiguran je kvalitetan pravac razvoja destinacije, smanjena neizvjesnost razvoja te je postavljena osnova za inoviranje operacijskih strategija. Strategijom istraživanja i razvoja definiran je model destinacijskoga inovacijskog sustava turističke destinacije kao najvažnije odrednice razvoja u budućnosti. Inoviranom strategijom marketinga u budućnosti određeni su ključni ciljni segmenti turista, definirana je strategija repositioniranja prema kojoj se destinacija Poreč promovira kao destinacija zdravog života i kreativnosti temeljenih na ekološkim standardima. Inovirana strategija turističkoga proizvoda prepoznaje destinaciju kroz integralni turistički proizvod temeljen na sportsko-rekreacijskom turizmu, kulturnom i kreativnom turizmu, eno-gastronomskom turizmu, turizmu događaja, nautičkom turizmu i kratkim odmorima. Elementi diferencijacije turističkoga proizvoda definirani su kroz segmente ekološki osviještene destinacije, autentičnog zaleđa, tematskih tura i parkova te eno-gastro doživljaja. Diferencijaciji doprinosi i formiranje tourism product clubova kao oblika kolaboracije dionika koji se aktivno uključuju u održivi razvoj destinacije. Osnova budućeg razvoja temelji se na transformativnom turizmu kao konceptu koji podupire održivi integrirani turistički proizvod temeljen na kreativnom provođenju odmora turista u kojem je turist sukreator turističkoga proizvoda po svojoj mjeri. Inoviranom strategijom ljudskih resursa predlaže se implementacija modela Destinacijske menadžment akademije Poreč kao nositelja znanja i modela koji upravlja destinacijskim znanjem, usmjerenog prema svim dionicima destinacije, a financijska strategija daje smjernice za pronalazak odgovarajućih izvora financiranja usmjerenih prema EU fondovima i modelima javno-privatnoga partnerstva.

Uvažavajući naprijed navedeno, znanstvenim pristupom analizi sadašnjega stanja, usmjerenjem prema budućnosti kroz definirane ciljeve i strategije razvoja, turistička destinacija Poreč dokazano prati suvremene turističke trendove. Vezano uz temeljnu znanstvenu hipotezu turistička destinacija Poreč aktivno kreira budućnost na način da kroz provedeno empirijsko istraživanje temeljeno na prikupljenim primarnim i sekundarnim izvorima podataka, uvažava zahtjeve turista i aktivnosti konkurenata, a što je preduvjet ostvarenja razvoja, konkurentnosti i repositioniranja turističke destinacije Poreč. Shodno naprijed navedenom, pomoćna hipoteza smatra se potvrđenom.

Pomoćna hipoteza „**inovirani model koncepcije razvoja hotelskoga poduzeća Plava laguna d. d. potiče kvalitativnu preobrazbu poslovanja, diversificiranje u odnosu na konkurente i zadovoljavanje svih razvijenih turističkih preferencija u funkciji poslovne izvrsnosti, prepoznatljivosti te razvoja destinacije Poreč u sinergiji s ostalim dionicima**“ naslanja se na definiranu pomoćnu hipotezu na razini turističke destinacije. Prema tome, model koncepcije razvoja primijenjen na hotelskom poduzeću „Plava laguna“ slijedi odrednice koncepcije razvoja turističke destinacije Poreč. Rezultati provedenog istraživanja ukazuju na značajan neiskorišten potencijal u resursima hotelskoga poduzeća. Kao i na razini destinacije, uspješniji razvoj ovisan je o kreiranju dokumenta koncepcije razvoja. Visoka sezonalnost rezultat je neimplementiranog sustava upravljanja znanjem i intelektualnim kapitalom hotelskoga poduzeća, neiskorištenim potencijalima suvremene informatičke tehnologije, poslovne inteligencije i CRM-a, društvenih mreža i multimedijalnih sadržaja. Istraživanje u segmentu benchmarking analize provedeno u komparaciji s najbližim konkurentom, hotelskim poduzećem Valamar d. d., pokazuje veći tržišni udio, bolju kvalitetu usluga, veći rast prihoda i EBITDA, veće ulaganje u ljudske potencijale te bolje upravljanje pozicijama poslovnih rashoda u korist hotelskoga poduzeća Valamar d. d.

Istraživanjem i procjenom konkurentske prednosti također je dokazana lošija konkurentska pozicija hotelskoga poduzeća Plava laguna d. d. u odnosu na Valamar d. d.

Istraživanjem izvora rizika i analizom rizika u okvirima koncepcije razvoja hotelskoga poduzeća Plava laguna d. d. zaključeno je da najveći rizik predstavlja nepostojanje dokumenata koncepcije i strategije razvoja, zastarjeli sustav vrijednosti, izostanak kulture znanja, niska razina investicija u znanje, intelektualni kapital i informatičku tehnologiju, izostanak kreativnosti zaposlenika i koncepta „organizacije koja uči“, neprimjerena struktura organizacije te izostanak sustavnih inovacija koje rezultiraju neinoviranim turističkim proizvodom.

Istraživanje i analiza lanca vrijednosti Plave lagune d. d. pokazuje nedovoljno ulaganje i neiskorištenost brenda „Laguna Poreč“, neintegriranu online platformu (mrežne stranice s mobilnim aplikacijama), nedovoljnu specijalizaciju turističkoga proizvoda, nedostatak inovirane animacije te nepovezanost s dionicima u zaleđu destinacije kao potencijala koji doprinosi povećanju doživljaja turista.

Rezultati istraživanja u okviru situacijske analize osnovno su polazište određivanja razvojnih ciljeva hotelskoga poduzeća Plava laguna d. d. temeljenih na odrednicama trobilančnog pristupa elemenata ekologije, društvene odgovornosti i ostvarenja dobiti. Temeljni razvojni ciljevi vezuju se uz povećanje noćenja izvan sezone, implementaciju koncepta upravljanja znanjem, inoviranje turističkoga proizvoda i promotivnoga mixa te podizanje kvalitete ugostiteljske ponude. U okviru operacijskih strategija, inovirana strategija istraživanja i razvoja temelji se na inoviranoj organizaciji sektora za istraživanje, inovacije i razvoj hotelskoga poduzeća Plava laguna d. d. koji konceptom otvorenih inovacija povezuje internu i eksternu okolinu hotelskoga poduzeća i tako potiče stvaranje centara izvrsnosti unutar organizacije. Strategijom marketinga definirani su ključni ciljni segmenti (sportaši, kulturnjaci, mladi turisti, kampisti). Značajan odmak u odnosu na konkurenciju, strategijom repozicioniranja, određen je kroz povezivanje s dionicima destinacije koji svojim proizvodima i uslugama mogu biti aktivni sudionici turističkoga brenda „Laguna Poreč“ čime doprinose stvaranju emocija i doživljaja. Slijedom navedenih postavki, definirane su i aktivnosti vezane

uz inoviranje promotivnog mixa. Strategija turističkoga proizvoda, temeljem istraživanja i analize sadašnjega stanja, određena je postojećim resortima hotelskoga poduzeća Plava laguna d. d. slijedom kojih su i definirane temeljne odrednice specijalizacije turističkoga proizvoda u budućnosti usmjerenog prema obitelji s djecom, mladim turistima, sportašima, mladim parovima i samcima, kulturnjacima i zaposlenim parovima bez djece. Kako bi hotelsko poduzeće Plava laguna d. d. odgovorilo na turističke potrebe, ovo istraživanje rezultiralo je i inoviranjem ponude dodatnih sadržaja i aktivnosti u destinaciji u okviru „Laguna product cluba“ koji pridonosi konceptu dinamičkoga kreiranja turističkoga proizvoda. Inoviranom strategijom ljudskih resursa definirano je pet ključnih pozicija: menadžer promjena, menadžer upravljanja znanjem, menadžer poslovne inteligencije, Laguna product menadžer i menadžer upravljanja prihodima, a kojima Plava laguna d. d. stvara preduvjete za dostizanje poslovne izvrsnosti i preuzimanje konkurentne pozicije na užem i širem turističkom tržištu. U okviru ove strategije definirana je i strategija upravljanja znanjem u hotelskom poduzeću koja prati razvojne ciljeve i u funkciji je potpore ostalim inoviranim operacijskim strategijama. Osiguravanje pozitivnog novčanog tijeka osnova je financijske strategije Plave lagune d. d. Inoviranim turističkim proizvodom, povećanjem lojalnosti turista, jačanjem brenda „Laguna Poreč“ i visokom vrijednošću ADR-a u budućnosti se ostvaruje veći profit i stvara se veća vrijednost za dioničare. Prema tome, provedeno istraživanje temeljeno na inoviranom modelu koncepcije razvoja hotelskoga poduzeća Plava laguna d. d. potvrđuje i ovu pomoćnu hipotezu.

Elaboriranim argumentima moguće je zaključiti da su znanstvena hipoteza i pomoćne hipoteze ispravne i ovim znanstvenim istraživanjem dokazane. Temeljna znanstvena hipoteza i pomoćne hipoteze evidentno dokazuju da sinergija inoviranih elemenata modela koncepcije razvoja, uvažavajući zahtjeve turista i aktivnosti konkurenata, stvara preduvjete kojima se ostvaruje razvoj i konkurentna pozicija, odnosno aktivno se kreira budućnost turističke destinacije i hotelskoga poduzeća na dinamičkom turističkom tržištu.

Znanstveni doprinos ove doktorske disertacije očituje se u teorijskom i aplikativnom smislu. Teorijski, doprinos je u istraživanju modela koncepcije razvoja i sinergiji njegovih sastavnih elemenata u funkciji kreiranja budućnosti, kao i njegovoj primjenjivosti na razini turističke destinacije i hotelskoga poduzeća. Ovim znanstvenim istraživanjem doprinosi se detektiranju temeljnih izazova turističkoga poslovanja od kojih se izdvajaju odrednice promjena, trendovi, destinacijski menadžment, poduzetnički menadžment, konkurentnost i inovacije, upravljanje poslovnim rizicima, tourism product club i upravljanje poslovnom izvrsnošću. Doprinos se očituje i u teorijskom istraživanju upravljanja znanjem u okviru kojeg je kreiran model upravljanja znanjem kao važne odrednice u inoviranju modela koncepcije razvoja. Spoznaje iz teorijskog dijela primijenjene su u aplikativnom dijelu znanstvenog istraživanja u kojem se očituje znanstveni doprinos inoviranoga modela koncepcije razvoja na razini turističke destinacije Poreč i hotelskoga poduzeća Plava laguna d. d. Znanstveni doprinos očituje se i u provedbi analize sadašnjega stanja u okviru koje se, temeljem znanstvenog pristupa, kvalitest metodom istražuju stavovi dionika (turista, menadžmenta i lokalnoga stanovništva) te se deskriptivnim statističkim metodama i metodom eksploratorne faktorske analize obrađuju za potrebe inoviranja operacijskih strategija razvoja. Rezultati eksploratorne faktorske analize predstavljaju važan doprinos u detektiranju ključnih faktora,

unutar kojih je objedinjeno više varijabli, a koji odražavaju stavove vezane uz očekivanja turista koji mogu kao faktori biti primjenjivi prilikom kreiranja koncepcije i strategije razvoja u drugim turističkim destinacijama. Detektiranje i analiza poslovnih rizika u okvirima koncepcije i strategije razvoja, analiza znanja i intelektualnoga kapitala, kao i analiza aktivnosti lanca vrijednosti i procjena konkurentnosti predstavljaju važan znanstveni doprinos u okvirima situacijske analize. Scenarij analiza, kao i situacijska analiza, u aplikativnom dijelu također bilježi znanstveni doprinos, prvenstveno kroz inovirane operacijske strategije u kojima su znanstveno istraženi i kao model prezentirani: inovirani turistički proizvod turističke destinacije Poreč, model Destinacijske akademije Poreč te inovirana organizacija sektora za istraživanje, inovacije i razvoj Plave lagune d. d. Vrijednost znanstvenog doprinosa ovih modela je u njihovoj primjenjivosti i na poslovanje drugih turističkih destinacija i hotelskih poduzeća. Zaključno, znanstveni doprinos ove doktorske disertacije je u inoviranom modelu koncepcije razvoja kojim turistička destinacija i hotelsko poduzeće osiguravaju vlastitu budućnost uvažavajući promjene koji proizlaze iz dinamike turističkoga tržišta. Ova doktorska disertacija doprinosi znanosti kao zaokruženo znanstveno istraživanje koje polazi od teorijskih, obimnih terenskih istraživanja (anketiranja, intervjuiranja i fokus grupa), provedenim statističkim analizama i drugim znanstvenim metodama te implementaciji rezultata u inoviranju koncepcije razvoja na destinacijskoj razini i razini hotelskoga poduzeća.

Ograničenja ovog istraživanja vezana su uz aplikativni dio znanstvenog istraživanja koje obuhvaća područje turističke destinacije Poreč i hotelsko poduzeće Plava laguna d. d. uz koje je i analiza sadašnjega stanja usko vezana. Shodno tome, i situacijska analiza je rezultat analize sadašnjega stanja. Međutim, kao što je naprijed navedeno, inovirani modeli u okviru situacijske analize u svojoj osnovi nisu usko ograničeni, već su šire primjenjivi.

Provedeno znanstveno istraživanje prezentirano u ovoj doktorskoj disertaciji otvara više smjernica za buduća istraživanja. Shodno inoviranom modelu koncepcije razvoja, otvara se prostor za njegovu primjenu u znanstvenim istraživanjima drugih turističkih destinacija i hotelskih poduzeća uz provođenje metode komparacije s turističkom destinacijom i hotelskim poduzećem iz ovog istraživanja. Isto tako, primjena ovog modela moguća je za određivanje koncepcije i strategije razvoja koncentrirane isključivo na pojedini selektivni oblik turizma i kao takva može biti izazov za kreiranje, primjerice, koncepcije i strategije razvoja kulturnog turizma, eno-gastronomskog turizma ili sportskog i avanturističkoga turizma unutar definirane turističke destinacije. U okviru izazova turističkoga poslovanja, istražen je i koncept *tourism product cluba* kao oblik povezivanja dionika turističke destinacije koji otvara znanstveni prostor za njegovo daljnje istraživanje u okvirima koncepcije i strategije razvoja. Isto tako, veliki potencijal za provođenje znanstvenih istraživanja je upravljanje poslovnim rizicima u okviru koncepcije razvoja turističkih destinacija i hotelskih poduzeća. Značaj koji je u ovom istraživanju pridodan upravljanju znanjem i intelektualnom kapitalu s aspekta koncepcije i strategije razvoja otvorio je širok spektar za daljnja istraživanja i utvrđivanja novih znanstvenih spoznaja.

Zaključno, ovim znanstvenim istraživanjem ponuđen je novi pogled u kreiranju koncepcije i strategije razvoja, posebice na razini turističke destinacije i razini hotelskoga poduzeća. Teorijskim i aplikativnim istraživanjem utvrđene su temeljne smjernice inoviranja

modela koncepcije razvoja koje uvažavaju dinamiku turističkoga tržišta i evoluirane promjene u cilju kvalitativnog unaprjeđenja i obogaćivanja turističke ponude sustavnim inovacijama, implementaciji suvremenih trendova upravljanja razvojem te repositioniranja turističke destinacije i hotelskoga poduzeća na globalnom turističkom tržištu.

LITERATURA

Knjige

1. Afuah, A.: *Business Model Innovation: Concepts, Analysis and Cases*, Routledge, New York, 2014.
2. American Society for Public Administration: *Environmental Policymaking and Stakeholder Collaboration*, Taylor & Francis Group, Boca Raton, 2014.
3. Anderson V., Johnson, L.: *System Thinking Basics*, Pegasus Communications, Waltham, 1997.
4. Appelo, J.: *Management 3.0: Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders*, Addison-Wesley, New York, 2011.
5. Avelini-Holjevac I.: *Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003.
6. Aven, T.: *Risk Analysis*, John Wiley & Sons, Chichester, 2015.
7. Barney, J. B., Hesterly, W.S.: *Strategic Management and Competitive Advantage - Concepts*, Prentice Hall, New Jersey, 2014.
8. Bešker, M.: *Sustav upravljanja organizacijom*, Oskar, Zagreb, 2009.
9. Bettley, A., et al: *Operations Management – A Strategic Approach*, Sage, London, 2005.
10. Bogetoft, P.: *Performance Benchmarking: Measuring and Managing Performance*, Springer, New York, 2012.
11. Bossel, H.: *System and Models-complexity, dynamics, evolution, sustainability*, BoD, Norderstedt, 2007.
12. Braun, V., Clarke, V.: *Successful Qualitative Research*, Sage, London, 2013.
13. Brezovec, A., Sedmak, G., Vodeb, K.: *Srce Istre, Kulturna dediščina skozi oči turistične javnosti*, Založba Annales, Koper, 2007.
14. Buble, M. et al: *Strateški menadžment*, Sinergija, Zagreb, 2005.
15. Buckley, S., Jakovljevic, M.: *Knowledge Management Innovations for Interdisciplinary Education: Organizational Applications*, International Science Reference, Hershey, 2013.
16. Burke, B.: *Gamify: How organization motivates people to do extraordinary thing*, Gartner Inc., Brookline, 2014.
17. Buttle F., Maklan S.: *Customer Relationship Management, Concept and Technologies*, Routledge, London, 2015.
18. Cerović, Z.: *Hotelski menadžment*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 2003.
19. Chandler, A., Jr.: *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprises*, Massachusetts Institute of Technology 1962, reprinted by Beard Books, Washington, 2003.
20. Chesbrough, H. W.: *Open Innovation, The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, Boston, 2006.
21. Chorianopoulos, A.: *Effective CRM using predictive analytics*, John Wiley & Sons, 2016.
22. Cooke, P.: *Complex Adaptive Innovation Systems*, Routledge, New York, 2012.
- Cooper, C. et al.: *Tourism – Principles and Practice*, Longman Scientific & Technical, Harlow, 1993.
23. Crouch, G. I.: *Modelling destination competitiveness: a survey and analysis of the impact of competitiveness*, CRC for Sustainable Tourism, Pty Ltd., Queensland, 2007.
24. Culp, C. L.: *The Risk Management Process: Business Strategy and Tactics*, John Wiley & Sons, New York, 2001.
25. Cvelić Bonifačić, J.: *Kamping, Osnove hrvatskog i europskog kamping turizma*, Makol d.o.o., Poreč, 2011.
26. David, F. R.: *Strategic Management – concepts and cases*, Prentice Hall, New Jersey, 2011.
27. Denning, S.: *The Leader's Guide to Radical Management – Reinventing the Workplace for the 21st Century*, John Wiley & Sons, San Francisco, 2010.
28. De Pelsmacker, P., Geuens, M., Van Den Bergh, J.: *Marketing Communications, A European Perspective*, Pearson, Harlow, 2013.

29. Drucker, P. F.: *Inovacije i poduzetništvo*, Globus, Zagreb, 1992.
30. Drucker, P. F.: *Post-capitalist Society*, Routledge, London, 1993.
31. Dulčić, A., Petrić L.: *Upravljanje razvojem turizma*, Mate, Zagreb, 2001.
32. Dulčić, A.: *Turizam – načela razvoja i praksa*, Institut za turizam, Zagreb, 1991.
33. Dwyer, L. et. all.: *Megatrends Underpinning Tourism to 2020.: Analysis of Key Drivers of Change*, CRC for Sustainable Tourism, Queensland, 2008.
34. Edvinsson, L., Malone, S. S.: *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding its Hidden Brain Power*, Harper Collins Publisher, New York, 1997.
35. Enz, C. A.: *Hospitality Strategic Management: Concept and Cases*, John Wiley & Sons, New Jersey, 2010.
36. Feng, J., Stocklin, S., Wang W.: Educational Strategies for the Next Generation Leaders in Hotel Management, *Business Science Reference*, Hershey, 2015.
37. Fisher M.: *EFQM Excellence Model 2013*, EFQM Publications, Brussels, 2012.
38. Fraser, J., Simkins, J.: *Enterprise Risk Management*, John Wiley & Sons, New York, 2010.
39. Freeman, R. E.: *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Cambridge University Press, Cambridge, 2009.
40. Friedman A. L., Miles, S.: *Stakeholders, Theory and Practice*, Oxford University Press, Oxford, 2006.
41. Gassmann, O., Frankenberger K., Csik, M.: *The Business Model Navigator*, Pearson, London, 2014.
42. Getz, D.: *Event Studies, Theory, Research and Policy for Planned Events*, Routledge, New York, 2012.
43. Goeldner C. R., Ritchie J. R. B.: *Tourism: principles, practices, philosophies*, John Wiley & Sons, New jersey, 2003.
44. Gossy, G.: *A Stakeholder Rationale for Risk Management*, Gabler Edition Wissenschaft, Wien, 2008.
45. Green J.: *The knowledge advantage*, Ernest & Young, New York, 2014.
46. Gulati, R., Mayo, A. J., Nohria, N.: *Management: An Integrated Approach*, South-Western College Pub, Boston, 2015.
47. Hall, C. M.: *Tourism and Politics: Policy, Power and Place*, John Wiley & Sons, Chichester, 1994.
48. Hamel, G., Prahalad, C.K.: *Strategic Intent*, Harvard Business Review, Boston, 2010.
49. Hamel, G.: *The Future of Management*, Harvard Business Press, Boston, 2007.
50. Handy, C.: *The Age of Paradox*, Harvard Business School Press, Boston, 1994.
51. Hayes J.: *The Theory and Practice of Change Management*, Palgrave Macmillan, New York, 2014.
52. Hennink, M. M.: *Understanding Focus Group Discussions, Understanding Qualitative Research*, Oxford University Press, Oxford, 2014.
53. Hitt, M. A., Ireland, R. D., Hoskisson, R. E.: *Strategic Management: Competitiveness and Globalization: Concepts and Cases*, South-Western College, Mason, 2015.
54. Hopkin, P.: *Fundamentals of Risk Management: Understanding, evaluating and implementing effective risk management*, Kogan Page, IRM, London, 2014.
55. Hunger, J. D., Wheelen, T. L.: *Essentials of Strategic Management*, Prentice Hall, New Jersey, 2010.
56. Ireland, R. D., Hoskisson, R. E., Hitt, M. A.: *Understanding Business Strategy Concepts*, South-Western College, Mason, 2011.
57. Jolliffe, L.: *Spices and Tourism: Destinations, Attractions and Cuisines*, Channel View Publications, Bristol, 2014.
58. Kanji, G. K.: *Measuring Business Excellence*, Routledge, London, 2002.
59. Kaufman H.R.: *Handbook of Research on Managing and Influencing Consumer Behavior*, Business Science Reference, Henesy, 2015.
60. Kennedy D.S., Walsh-Phillips, K.: *No B.S. Guide to Direct Response Social Media Marketing*, Entrepreneur Press, Irvine, 2015.
61. Kim, D. H.: *Introduction to System Thinking*, Pegasus Communications, Williston, 1999.
62. Kulić S.: *Neoliberalizam kao socijaldarvinizam – Rat za dominaciju ili za bolji svijet*, Prometej,

- Zagreb, 2004.
63. Kušen, E.: *Turistička atrakcijska osnova*, Znanstvena edicija Instituta za turizam, Zagreb, 2002.
 64. Kyro, P.: *Handbook of Entrepreneurship and Sustainable Development Research*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, 2015.
 65. Lang, R.: *Koncepcija i strategija razvoja*, Ekonomski institut Zagreb, Zagreb, 1986.
 66. Lazzaretti L., Petrillo C. S.: *Tourism Local Systems and Networking*, Routledge, New York, 2006.
 67. Magaš, D.: *Destinacijski menadžment – modeli i tehnike*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Opatija, 2008.
 68. Magaš, D.: *Management turističke organizacije i destinacije*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Adamić, Opatija, 2003.
 69. Magretta, J.: *Understanding Michael Porter: the Essential Guide to Competition and Strategy*, Harvard Business Review Press, Boston, 2012.
 70. Mattessich, P. W., Murray-Close, M., Monsey, B. R.: *Collaboration: what makes it work*, Amnherst H. Wilder Foundation, Saint Paul, 2004
 71. McCalman, J., Paton, R. A., Siebert, S.: *Change Management; A Guide to Effective Implementation*, Sage Publications, London, 2016.
 72. Meadows, D. H.: *Thinking in Systems*, Chelsea Green Publishing, Vermont, 2008.
 73. Mencer, I.: *Strateški menadžment, Upravljanje razvojem poduzeća*, TEB Poslovno savjetovanje, Zagreb, 2012.
 74. Meredith, J. R., Mantel, S. J.: *Project Management - A Managerial Approach*, John Wiley & Sons, New York, 2009.
 75. Merna, T., Al-Thani, F. F.: *Corporate Risk Management*, John Wiley & Sons, New York, 2008.
 76. Morecroft, J., Sanchez, R., Heene, A.: *System Perspectives on Resources, Capabilities and Management Processes*, Emerald, Bingley, 2002.
 77. Murphy, P. E., Murphy, A. E.: *Strategic Management for Tourism Communities, Bridging the Gaps*, Channel View Publications, Toronto, 2004.
 78. Nielsen, C., Lund, M.: *Business Models, Networking, Innovating and Globalizing*, Ventus Publishing, London, 2012.
 79. Nonaka, I., Takeuchi H.: *The Knowledge – Creating Company*, Oxford Universty Press, Oxford, 1995.
 80. Oakland, J. S.: *Total Quality Management and Operational Excellence, Text with cases*, Routledge, New York, 2014.
 81. Olsen D.: *The Lean Product Playbook: How to Innovate with Minimum Viable Products and Rapid Customer Feedback*, John Wiley & Sons, New Jersey, 2015.
 82. Osmanagić Bedenik, N.: *Kriza kao šansa*, Školska knjiga, Zagreb, 2007.
 83. Osterwalder, A., Pigneur, Y.: *Business Model Generation*, John Wiley & Sons, New Jersey, 2010.
 84. Panian, Ž.: *Poslovna informatika za ekonomiste*, Masmedia, Zagreb, 2005.
 85. Parker, P. M.: *The 2016-2021 World Outlook for Internet Protocol Television (IPTV) Service*, ICON Group International, Las Vegas, 2015.
 86. Phillips, R.: *Stakeholder Theory and Organizational Ethics*, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco, 2003.
 87. Piketty, T.: *Kapital u dvadeset prvom stoljeću*, Profil, Zagreb, 2014.
 88. Plüss, C., Zotz, A., Monhausen, A., Kühhas, C.: *Sustainability in tourism, A guide through the label jungle*, Naturefriends International, Vienna, 2014.
 89. Radošević, D.: *Osnove teorije sustava*, Nakladni zavod Matice hrvatske, Zagreb, 2001.
 90. Regester, M., Larkin, J.: *Risk Issues and Crisis Management*, CIPR, London, 2005.
 91. Resinger Y.: *Transformational Tourism: Tourist Perspectives*, CABI, Boston, 2013.
 92. Ritchie, B. W., Mules, T., Uzabeaga, S.: *Visitor Attraction Satisfacton Benchmarking Project*, CRC for Sustainable Tourism, Queensland, 2008.
 93. Ritchie, J. R. B., Crouch, G. I.: *The competitive destination: A sustainable tourism perspective*, Wallingford, CABI Publishing, 2003.
 94. Robben, X.: *Michael Porter's value chain*, Lemaitre Publishing, Namur, 2015.
 95. Rooney, D. McKena B., Liesch P.: *Wisdom and Management in the Knowledge Economy*, Routledge, New York, 2010.

96. Rowley, J., Hartley, R.: *Organizing Knowledge: An Introduction to Managing Access to Information*, Ashgate Publishing Limited, Hampshire, 2008.
97. Ružić, P.: *Ruralni turizam Istre, Pretpostavke i činitelji razvoja, stanje i perspektive*, Institut za poljoprivredu i turizam Poreč, Zavod za turizam, Pula, 2011.
98. Scott, D. M.: *The New Rules of Marketing & PR*, John Wiley & Sons, New Jersey, 2015.
99. Senge, P. M.: *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*, Crown Business, New York, 1994.
100. Sharma, K. K.: *Tourism and Economic Development*, Sarup & Sons, New Delhi, 2004.
101. Sharpley, R., Telfer, D. J.: *Tourism and Development, Concept and Issues*, Channel View Publications, New York, 2002.
102. Siebert, G., Kempf, S., MaBalski, O.: *Benchmarking: Leitfaden für die Praxis*, Hanser Fachbuchverlag, München, 2008.
103. Simpson, M., Ladle R.: *Handbook on Tourism Forecasting Methodologies*, UNWTO, Madrid, 2008.
104. Siropolis, N. C.: *Menadžment malog poduzeća*, Mate, Zagreb, 1995.
105. Sloan, J.: *Learning to Think Strategically*, Routledge, New York, 2014.
106. Slocum, S. L., Kline, C., Holden, A.: *Scientific Tourism: Researchers as travellers*, Routledge, New York, 2015.
107. Sofield, T. H. B.: *Empowerment for Sustainable Tourism Development*, Elsevier, Oxford, 2003.
108. Sommer, A.: *Managing Green Business Model Transformations*, Springer, Lüneburg, 2012.
109. Srića, V.: *Inventivni menadžer u 100 lekcija: kako postati i o stati pobjednik*, Znanje, Zagreb, 2003
110. Stacey, R. D.: *Strateški menadžment i organizacijska dinamika*, Mate, Zagreb, 1993.
111. Stewart, T. A.: *Intellectual Capital: The new wealth of organization*, Doubleday Dell Publishing Group, New York, 1997.
112. Stewart, T. A.: *The Wealth of Knowledge: Intellectual Capital and the Twenty-first Century Organization*, Currency Doubleday, 2003.
113. Stipanović, C.: *Koncepcija i strategija razvoja u turizmu – Sustav i poslovna politika*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Opatija, 2006.
114. Stipanović, C.: *Poslovna inteligencija u turizmu*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2009.
115. Strauss, J., Raymond, F.: *E-Marketing*, Routledge, New York, 2016.
116. Sweeney, L. B., Meadows, D.: *The System Thinking Playbook*, Chelsea Green Publishing Company, 2010
117. Thompson, A. A., Strickland A. J., Gamble, J. E.: *Strateški menadžment, u potrazi za konkurentskom prednošću*, Mate, Zagreb, 2008.
118. Thompson, M. J., Bevan D.: *Wise Management in Organizational Complexity*, Palgrave Macmillan, New York, 2013.
119. Viner, D.: *Occupational Risk and Preventing the Unwanted*, Routledge, New York, 2016.
120. Vodeb, K.: *Turistična destinacija: sodobna obravnava koncepta*, Založba Univerze na Primorskem, Koper, 2014.
121. Vujcic, S., Getz, D., Robinson, R.: *Food Tourist: Who are they, what do they want, how do you package offers and reach them?*, Experience Consulting AB, Göteborg, 2013.
122. Vukonić, B., Keča, K.: *Turizam i razvoj: pojam, načela, postupci*, Mikrorad, Zagreb, 2001.
123. Welch, J.: *Leksikon vodstva*, Naklada Zadro, Zagreb, 2002.
124. Wheelen, T. L., Hunger J.D.: *Strategic Management and Business Policy, Toward Global Sustainability*, Pearson, Boston, 2012.
125. Whehrich, H., Koontz, H.: *Menadžment*, Mate, Zagreb, 1993.
126. Wilde, S.: *Customer Knowledge Management: Improving Customer Relationship through Knowledge Application*, Springer, Berlin, 2011.
127. Yeoman, I.: *2050 - Tomorrow's Tourism (Aspects of Tourism)*, Channel View Publications, Bristol, 2012.

Časopisi, zbornici konferencija i simpozija

128. Abdel-Fadeel, M., Saad, S., Omran, S.: Opportunities and challenges of using GIS in sustainable tourism development, *Conference of Egypt-Thailand Relations: Lessons in Business and Social & Cultural Development*, Vol. 6., 2013.
129. Andereck, K. L., Vogt, C. A.: The relationship between residents' attitudes toward tourism and tourism development options, *Journal of Travel Research*, Vol. 39., No. 1., 2000
130. Anderson, C. K., Xie, X.: Dynamic pricing in hospitality: overview and opportunities, *International Journal of Revenue Management*, Vol. 9., No. 2/3, 2016.
131. Androitis, K., Vaughan, R. D.: Urban residents' attitudes toward tourism development, *Journal of Travel Research*, Vol. 2., No. 2., 2003.
132. Avelini Holjevac, I.: Integrirani menadžment kvalitete (IQM) u turističkim destinacijama, 6. *Hrvatska konferencija o kvaliteti „Kvaliteta i organizacijska kultura“ Opatija*, Hrvatsko društvo za kvalitetu, Zagreb, 2005.
133. Ayazlar, R. A.: Dynamic Packaging Applications In Travel Agencies, *Social and Behavioral Sciences*, Vol. 131., 2014.
134. Behringer, N., Sassenberg, K.: Introducing social media for knowledge management: Determinants of employees' intentions to adopt new tools, *Computers in Human Behavior*, 2015.
135. Bimonte, S., Punzo, L. F.: Tourism, Residents' Attitudes and Perceived Carrying Capacity with an Experimental Study in Five Tuscan Destinations, *International Journal of Sustainable Development*, Vol. 14. No. 3-4., 2011.
136. Blain, C., Levy, S. E., Ritchie, J. R. B.: Destination Branding: Insights and Practices from Destination Management Organisation, *Journal of Travel Research*, Vol.43, No. 4., 2005.
137. Boer, A. V.: Dynamic Pricing and Learning: Historical Origins, Current Research and New Directions, *Surveys in Operations Research and Management Science*, Vol. 20., Issue 1., 2015.
138. Bornhorst, T., Ritchie, J. R. B., Sheehan, L.: Determinants of tourism success for DMOs and destinations: an empirical examination of stakeholders' perspectives, *Tourism Management*, Vol. 31., Issue 5., 2010
139. Bosch, O., Maani, K. E., Smith, C.: System Thinking – Language of complexity for scientists and managers, *Proceedings from an International Conference: Improving the Triple Bottom Line Returns from Small-scale Forestry*, The University of Queensland, Gatton, 2007.
140. Boukas, N., Ziakas, V.: Golf tourist motivation and sustainable development: a marketing management approach for promoting responsible golf tourism in Cyprus, *Proceedings of the International Conference on Tourism: Trends Impact and Policies on Sustainable Tourism Development*, 2013.
141. Bramwell, B., Sharman A.: Collaboration in local tourism policymaking, *Annals of Tourism Research*, Vol. 26, Issue 2., 1999.
142. Buble, M.: Tendencies in evolution of 21st century management, *Management – Journal of Contemporary Management Issues*, Vol. 20., 2015.
143. Buchnowska, D.: Customer Knowledge Management Models: Assessment and Proposal, *Research in Systems Analysis and Design: Models and Methods*, EuroSymposium, Springer, Verlag, 2011.
144. Buhalis, D., Laws, E.: *Tourism Distribution Channels, Practices, Issues and Transformations*, Thomson Learning, London, 2004.
145. Buhalis, D.: Marketing the competitive destination in the future, *Tourism Management*, Vol. 21., No. 1., 2000.
146. Cardoso, J., Lange, C.: A Framework for Assessing Strategies and Technologies for Dynamic Packaging Applications in E-tourism, *Information Technology & Tourism*, Vol. 9., No. 1., 2007.
147. Choo, C. W.: The knowing organization as learning organization, *Education+Training*, Vol. 43., No. 4/5., 2001.
148. Cleary, M., Horsfall, J., Hayter, M: Data collection and sampling in qualitative research: does size

- matter?, *JAN*, Vol. 70., Issue 3., 2014.
149. Cox, N., Gyrð-Jones, R., Gardiner, S.: Internal brand management of destination brands: Exploring the roles of destination management organisations and operators, *Journal of Destination Marketing and Management*, Vol. 3., Issue. 2., 2014.
 150. Crouch, G. I.: *Modelling Destination Competitiveness: a Survey and Analysis of the Impact of Competitiveness Attributes*, CRC for Sustainable Tourism Pty Ltd., Queensland, 2007.
 151. Cundill, G., Roux, D. J., Parker, J. N.: Nurturing communities of practice for transdisciplinary research, *Ecology and Society*, Vol. 20., Issue 2., article 22., 2015.
 152. Čavlek, N., Matečić, I., Ferjanić Hodak, D.: Pokretači inovacija u turizmu: neki teorijski i praktični aspekti, *Acta Turistica*, Vol. 22., No.2., 2010.
 153. Dalkir, K.: *Knowledge Management in Theory and Practice*, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, 2011.
 154. D'Angela, F., Go, F. M.: Tale of two cities' collaborative tourism marketing: Towards a theory of destination stakeholder assessment, *Tourism Management*, Vol. 30., issue 3., 2009.
 155. Davenport, T. H.: Saving IT's Soul: Human Centered Information Management, *Harvard Business Review*, March-April 1994.
 156. Davenport, T. H.: Think Tank – The Future of Knowledge Management, *CIO – The Magazine for Information Executives*, Vol. 9., No. 6., 1995.
 157. Diamantis, D.: *Ecotourism: Management and Assessment*, Thomson Learning, London, 2004.
 158. Drljača, M., Bešker, M.: Održivi uspjeh i upravljanje rizicima poslovanja, *Kvaliteta - časopis za unaprjeđenje kvalitete, Poslovna politika*, br. 7-8, 2010.
 159. Dwyer, L.: Triple Bottom Line Reporting as a Basis for Sustainable Tourism: Opportunities and Challenges, *Acta Turistica*, Vol. 27., No. 1., 2015.
 160. Dwyer, L., Kim, C.: Destination Competitiveness: Determinants and Indicators, *Current Issues in Tourism*, Vol. 6., Issue 5., 2003.
 161. Dyer, P., Gursoy, D., Sharma B., Carter, J.: Structural modeling of resident perception of tourism and associated development on the Sunshine Coast, Australia, *Tourism Management*, Vol. 28, Issue 2, 2007.
 162. Fidel, P., Schlesinger W., Carvera A.: Collaborating to innovate: Effect on customer knowledge management and performance, *Journal of Business Research*, Vol. 68., Issue 7., 2015
 163. Fyall, A., Garrod, B., Wang, Y.: Destination collaboration: A critical review of theoretical approaches to a multi-dimensional phenomenon, *Journal of Destination Marketing & Management*, Vol.1., Issue 1-2, 2012.
 164. Graci, S.: Collaboration and Partnership Development for Sustainable Tourism, *Tourism Geographies: An International Journal of Tourism Space, Place and Environment*, Vol. 15., Issue 1., 2013.
 165. Grant, R. M.: The Future of Management: Where is Gary Hamel Leading Us?, *Long Range Planning*, Vol. 41., Issue 5., 2008.
 166. Gressgard, L.J., Amundsen, O., Aesen, T.M., Hansen, K.: Use of information and communication technology to support employee-driven innovation in organizations: a knowledge management perspective, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 18., Issue 4., 2014.
 167. Grigg, N., Mann, R.: Promoting excellence: An international study into creating awareness of business excellence models, *The TQM Journal*, Vol. 20., Issue 3., 2008.
 168. Gomez, M., Lopez C., Molina A.: A model of tourism destination brand equity: The case of wine tourism destination in Spain, *Tourism management*, Vol. 51., 2015.
 169. Hassan, S. S: Determinants of Market Competitiveness in an Environmentally Sustainable Tourism Industry, *Journal of Travel Research*, Vol. 38., No.3., 2000.
 170. Hendija, Z.: Promjene u suvremenom društvu, trendovi u suvremenom turizmu, *Turizam*, Vol. 50., No. 1., 2002.
 171. Hjalager, A. M. and Flagestad, A.: Innovations in well-being tourism in the Nordic countries, *Current Issues in Tourism*, Vol. 15., No. 8., 2012.
 172. Hjalager, A. M.: Repairing innovation defectiveness in tourism, *Tourism Management*, Vol. 23., 2002.
 173. Hjalager, A. M.: Regional Innovation Systems: The Case of Angling Tourism, *Tourism Geographies*, Vol. 12., No. 2., 2010.

174. Ireland, R. D., Hitt, M. A., Sirmon D. G.: A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions, *Journal of Management*, Vol.29., No. 6., 2003.
175. Ireland, R. D., Webb, J.W.: Strategic entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation, *Business Horizons*, Vol. 50., Issue. 1., 2007.
176. Jabar, M. A., Sidi, F., Selamat, M.H.: Tacit Knowledge Codification, *Journal of Computer Science*, Vol. 6., Issue 10., 2010.
177. Jakulin, T. J., Golob, A.: Systems Approach to Standardisation, Classification and Modelling of Managed Events for Toruism, *Organizacija*, Vol. 48., No. 3., 2015.
178. Jamal, T., Stronza, A.: Collaboration theory and tourism practice in protected areas: stakeholders, structuring and sustainability, *Journal of Sustainable Tourism*, Vol. 17., Issue 2., 2009.
179. Jamal, T. Z., Getz, D.: Collaboration Theory and Community Tourism Planning, *Annals of Tourism Research*, Vol. 22., No. 1., 1995.
180. Jones, P., Hillier, D., Comfort, D.: Sustainability in the global hotel industry, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 26., No. 1., 2014.
181. Kabir, N.: Tacit Knowledge, its Codification and Technological Advancement, *Electronic Journal of Knowledge Management*, Vol. 11., Issue 3., 2013.
182. Ketchen, D. J., Ireland, R. D., Snow, C. C.: Strategic entrepreneurship, collaborative innovation and wealth creation, *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol. 1., No. 3-4, 2007.
183. Kok, A.: The adoption of digital learning tools in academy – industry partnership, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, Vol. 2., 2010.
184. Kozak, M., Rimmington, M.: Measuring tourist destination competitiveness: conceptual considerations and empirical findings, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 18., Issue 3., 1999.
185. Kunst, I.: Ocjena konkurentnosti turističke destinacije – specifičnosti i ograničenja, *Acta Turistica*, Vol. 21., No. 2., 2009.
186. Latkova, P., Vogt, C. A.: Residents' attitudes toward existing and future tourism development in rural communities, *Journal of Travel Research*, Vol. 51., No. 1., 2012.
187. Lekhanya L. M.: The Impact Of Viral Marketing On Corporate Brand Reputation, *International Business & Economics Research Journal*, Vol. 13., No. 2., 2014.
188. Mazanec, J. A., Wöber, K., Zins, A. H.: Tourism Destination Competitiveness: From Definition to Explanation?, *Journal of Travel Research*, Vol.46, 2007.
189. McKena, B., Rooney D., Boal, K.B.: Wisdom principles as a meta-theoretical basis for evaluating leadership, *The Leadership Quarterly*, Vol. 20., 2009.
190. Mihalič, T.: Environmental management of a tourist destination, A factor of tourism Competitiveness, *Tourism Management*, Vol. 21., 2000.
191. Mihalič, T.: Sustainable-responsible tourism discourse – Towards “responsustable” tourism, *Journal of Cleaner Production*, Vol.111, Part B, 2016.
192. Mladkova, L.: Knowledge Workers and the Principle of 3S (Self-management, Self-organization, Self-control), *Procedia - Social and Behavioral Science*, Vol. 181, 2015.
193. Moliterno, T. P., Mahony, D.M.: Network Theory of Organization: A Multilevel Approach, *Journal of Management*, Vol.37., No. 2., 2011.
194. Morgan, N., Hastings, E., Pritchard, A. Developing a new DMO marketing evaluation framework: the case of visit Wales, *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 18., No. 1., 2012.
195. Müller, H., Berger, P.: Benchmarking for destination management organisations: the case of Swiss cities and Alpine destination management, *Tourism Review*, Vol. 67., Issue 4., 2012.
196. Naipaul, S., Wang, Y., Okumus, F.: Regional destination marketing: A collaborative approach, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Vol. 26., Issue 5-6, 2009.
197. Nguyen, N. C., Bosch, O. J. H.: A System thinking Approach to identify Leverage Point for Sustainability: A Case Study in the Cat Ba Biosphere Reserve, Vietnam, *System Research and Behavioral Science*, Vol. 30., Issue 2., 2013.
198. Noesgaard, S. S., Ørngreen, R.: The Effectiveness of E-Learning: An Explorative and Integrative Review of the Definition, Methodologies and Factors that Promote e-Learning Effectiveness“, *The Electronic Journal of e-Learning*, Vol. 13., Issue 4., 2015.
199. Nonaka, I.: A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, *Organization Science*, Vol. 5., No.1., 1994.

200. Nonaka, I.: The Knowledge-Creating Company, *Harvard Business Review*, November-December 1991.
201. Nunkoo, R., Ramkissoon, H.: Developing a community support model for tourism, *Annals of Tourism Research*, Vol. 38, Issue 3, 2011.
202. Nunkoo, R., Ramkissoon, H.: Power, trust, social exchange and community support, *Annals of Tourism Research*, Vol. 39, Issue 2, 2012.
203. Nunkoo, R., Ramkissoon, H.: Small island urban tourism: A residents' perspective, *Current Issues in Tourism*, Vol. 13., No. 1., 2010.
204. Ottenbacher, M. C.: Innovation Management in the Hospitality Industry: Different Strategies for Achieving Success, *Journal of Hospitality & and Tourism Research*, Vol. 31. No. 4., 2007.
205. Pavia, N., Stipanović, C., Floričić, T.: Sustainable development in increasing the competitiveness of hotel offer – case study Istra country, *2nd International Scientific Conference Tourism in Southern and Eastern Europe*, Opatija, 2013.
206. Pavia, N., Stipanović, C., Mrnjavac, E.: Innovation of business culture with the aim of developing Croatian tourism, *Management, izobraževanje in turizem – družbena odgovornost za trajnostni razvoj*, Fakulteta za turistične študije Portorož, Univerza na Primorskem, Portorož, 2010.
207. Pavia, N.: Organiziranje u hotelijerstvu kao funkcija menadžmenta, *Tourism and Hospitality Management*, Vol. 12., No. 1., 2006.
208. Pikkemaat, B. : Innovation in small and medium-sized tourism enterprises in Tyrol, Austria, *Entrepreneurship and Innovation*, Vol. 9, Issue 3, 2008.
209. Porter, L., Tanner, S.: *Assessing Business Excellence*, Elsevier, Oxford, 2004.
210. Presenza, A., Sheehan, L., Ritchie, B.: Towards a model of the roles and activities of destination management organizations, *Journal of Hospitality, Tourism and Leisure Science*, Vol. 3., Issue 1., 2005.
211. Puh, B.: Destination Image and Tourism Satisfaction: The Case of a Mediterranean Destination, *Mediterranean Journal of Social Science*, Vol. 5., No. 13., 2014.
212. Reinhardt, W., Schmidt, B., Sloep, P, Drachsler, H.: Knowledge Worker Roles and Actions – Results of Two Empirical Studies, *Knowledge and Process Management*, Vol. 18., Issue 3., 2011.
213. Ribarić, R.: Potential drivers of innovation in the MSMEs in hospitality industry in Istria, *22nd Biennial International Congress Tourism & Hospitality Industry 2014 - Trends in Tourism and Hospitality Management*, Opatija, 2014.
214. Ribarić, R.: Drivers of innovation in sustainable tourism development – the concept and case of Istria destination, *3rd International Scientific Conference – To SEE – Tourism in Southern and Eastern Europe 2015.*, Opatija, 2015.
215. Ritchie, J. R. B., Crouch, G.I.: The competitive destination: A sustainability perspective, *Tourism Management*, Vol. 21., Issue 1., 2000.
216. Rooney, J., Murthy, V.: *Proceedings of the 11th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management and Organisational Learning*, Higher School of Economics, Sidney, 2014.
217. Rowley, J., Slack, F.: Conceptions of wisdom, *Journal of Information Science*, Vol. 35., No. 1., 2009.
218. Rowley, J.: The wisdom hierarchy: Representations of the DIKW hierarchy, *Journal of Information Science*, Vol. 33., No. 2., 2007.
219. Rudan, E.: Razvojne perspektive kreativnog turizma Hrvatske, *Ekonomska misao i praksa*, god. XXI., br. 2., 2012.
220. Sarma, M., Matheus, T.: 'Hybrid' open source software virtual communities of practice – a conceptual framework, *Technology Analysis & Strategic Management*, Vol. 27., Issue 5., 2015.
221. Sigalaa, M., Chalkiti, K.: Knowledge management, social media and employee creativity, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 45., 2015.
222. Stipanović C., Rudan, E.: The new strategic orientation in innovating hospitality logistic system, *Tourism and Hospitality management*, Vol. 20., No. 2., 2014.
223. Stipanović, C., Rudan, E.: Development concept and strategy for creative tourism of the Kvarner

- destination, *Tourism and Hospitality Industry 2014. Congress Proceedings „Trends in Tourism and Hospitality Industry*, Opatija, 2014.
224. Stipanović, C., Rudan, E.: Development Concept and Strategy for Creative tourism of the Kvarner Destination, *Tourism and Hospitality Industry, 2014., Congress Proceedings, Trend in Tourism and Hospitality Industry, Faculty of Tourism and Hospitality Management, Opatija*, 2014.
225. Stipanović, C., Rudan, E.: Innovating the development concept to enhance the competitiveness of destination Kvarner, *5th international scientific conference: Knowledge and business challenge of globalisation in 2013.*, Celje, 2013.
226. Stipanović, C., Rudan, E.: Innovating the development concept to enhance the competitiveness of destination Kvarner, *Knowledge and business challenge of globalisation in 2013, 5th international scientific conference*; Celje, 2013.
227. Stipanović, C.: CRM and BI Synergy in Innovating the Offer of Hotel and Tourism Companies, *5th International Scientific Conferences „Management in the Function of Increasing the Tourist Consumption“*, Faculty of Tourism and Hospitality Management, Opatija, 2006.
228. Styliadis, D., Biran, A., Sit, J., Szivas, E.M.: Residents' support for tourism development: The role of residents' place image and perceived tourism impacts, *Tourism Management*, Vol.45., 2014.
229. Taherparvar, N., Esmaeilpour, R., Dostar, M.: Customer knowledge management, innovation capability and business performance: a case study of the banking industry, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 18., Issue 3., 2014.
230. Tomljenović, R., Boranić Živoder S., Marušić, Z.: Podrška interesnih skupina razvoju turizma, *Acta Turistica*, Vol. 25., No. 1., 2013.
231. Vodeb, K., Medarić, Z.: Local Community Perceptions of Tourism Impacts on The Slovenian Coast, *Academica Turistica*, Year 6., Issue 1., 2013.
232. Vodeb, K.: Competitiveness of Frontier Regions and Tourism Destination Management, *Managing Global Transitions*, Vol. 10., No. 1., 2012.
233. Volgger, M., Pechlaner, H.: Requirements for destination management organisations in destination governance: understanding DMO success, *Tourism Management*, Vol. 41, 2014.
234. Yusof, A.: Sport Tourist Motives: Implications for Market Segmentation and Tourist Destination Selection, *The International Journal of Knowledge, Culture & Change Management*, Vol. 7., No. 12., 2008.
235. Zanjani, M. S., Rouzbehani R., Dabbagh, H.: Proposing a Conceptual Model of Customer Knowledge Management, A Study of CKM Tools in British Dotcoms, *World Academy of Science, Engineering and Technology*, Vol 28., 2008.

Ostali izvori (propisi, pravilnici, leksikoni, upute i drugi izvori)

236. *ABTA Travel Trends Report 2015*, London, 2015.
237. *A manual for Evaluating the Quality Performance of Tourist Destination and Services*, European Communities, Luxembourg, 2003.
238. *Destinacijski marketing i management sustav za cluster Poreč*, Horwath HTL, Zagreb, 2012.
239. *Directives 2014/95/EU of the European Parliament and of the Council*, Official Journal of the European Union, L 330, 15.11.2014.
240. *Ekonomski leksikon*, Leksikografski zavod “Miroslav Krleža i Masmmedia, Zagreb, 1995.
241. *Europe, the world's No 1 tourist destination - a new political framework for tourism in Europe*, European Commission, Brussels, 2010.
242. Ocjena turističke ponude Kvarnera, *Tourism and Hospitality Management*, Vol.13., No.1., 2007.
243. *Priority Actions for EU Tourism 2015 – 2020.*, Network of European Regions for a Sustainable and Competitive Tourism, Bruxelles, 2015.
244. *Akcijski plan razvoja cikloturizma, Republika Hrvatska*, Ministarstvo turizma, Zagreb, 2015.
245. *Akcijski plan razvoja cikloturizma, Republika Hrvatska*, Ministarstvo turizma, Zagreb, 2015.
246. *An Assessment of Golf Tourism's Future Growth Potential to 2020.*, SQW, Scotland, 2011.
247. *Analiza okvirnih mogućnosti razvoja golfa na području Istarske županije*, Javna ustanova – Zavod za prostorno planiranje Istarske županije, Pula, 2009.

248. *Bilješke uz financijske izvještaje Plave lagune d. d. za 2015.*
249. *Calypso widens Europe's travel horizons*, European Commission, Luxembourg, 2010.
250. *Europe 2020. – A European strategy for smart, sustainable and inclusive growth*, European Commission, Brussels, 2010
251. *Global Report on Cultural Routes and Itineraries*, UNWTO, Madrid, 2015.
252. *Golf Course Development Cost Survey 2014 in Europe, Middle East and Africa*, KPMG International, Budapest, 2014.
253. *Golf Participation Report for Europe 2016.*, KPMG International, Budapest, 2016.
254. *Golf Tourism Report 2013.*, The Global Golf Tourism Organisation, London, 2014.
255. *Guide on EU Funding 2014-2020. For the Tourism Sector*, European Commission, Ver. 3., Brussel, 2016.
256. *International standard ISO/FIDIS 31000:2009*, Final draft, ISO copyright office, Geneva, 2009.
257. *Istarska kulturna strategija za razdoblje 2014. – 2025.*, Istarska županija, Pula, 2014.
258. *Leksikon menadžmenta*, Masmedia, Zagreb, 2001.
259. *Master plan turizma Istarske županije 2015. – 2025.*, Turistička zajednica Istarske županije, Poreč, 2016.
260. *Nacionalni program razvoja socijalnog turizma – „Turizam za sve“*, Republika Hrvatska, Ministarstvo turizma, Zagreb, 2014.
261. *Nacionalni program upravljanja i uređenja morskih plaža - akcijski plan*, Ministarstvo turizma Republike Hrvatske, 2014.
262. *Nacionalni program upravljanja i uređenja morskih plaža*, Akcijski plan, 2014., Ministarstvo turizma Republike Hrvatske, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija
263. *Plan razvoja kulturnog turizma Splitsko-dalmatinske županije, prvi dio: polazište za razvoj – analiza stanja*, Institut za turizam, Zagreb, 2009.
264. *Popis stanovništva, kućanstva i stanova 2011. Stanovništvo prema spolu i starosti*, Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske Statistička izvješća, Zagreb, 2013.
265. *Pravilnik o izmjenama i dopunama Pravilnika o izvođenju izleta, ekskurzija i drugih odgojno-obrazovnih aktivnosti izvan škole*, NN 81/15
266. *Pravilnik o razvrstavanju i kategorizaciji objekata u kojima se pružaju ugostiteljske usluge u domaćinstvu*, NN 9/16
267. *Pravilnik o razvrstavanju i kategorizaciji ugostiteljskih objekata iz skupine Kampovi*, NN 54/16
268. *Pravilnik o razvrstavanju, minimalnim uvjetima i kategorizaciji ugostiteljskih objekata*, NN 82/07, 82/09, 75/12, 69/13, 150/14
269. *Program ruralnog razvoja Republike Hrvatske za razdoblje 2014. – 2020*, Ministarstvo poljoprivrede, ožujak 2015.
270. *Randall Travel Marketing, 2014 Trends*, www.rtmnet.com (preuzeto: 27. veljače 2016.)
271. *Službeni glasnik Grada Poreča-Parenzo*, br. 07/2014.
272. *Special Eurobarometer 436, "Attitudes of Europeans Towards Biodiversity"*, European Commission, European Union 2015.
273. *Stavovi i potrošnja nautičara u Hrvatskoj, TOMAS Nautika Jahting 2012.*, Institut za turizam, Zagreb, 2012.
274. *Strategija gospodarskog razvoja grada Poreča-Parenzo za razdoblje od 2015. do 2020. godine*, Grad Poreč, 2015.
275. *Strategija razvoja nautičkog turizma Republike Hrvatske za razdoblje 2009. – 2019.*, Ministarstvo mora, prometa i infrastrukture, Ministarstvo turizma, Zagreb, 2008.
276. *Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine*, Vlada Republike Hrvatske, Zagreb, 2013.
277. *The 2014 Traveller's Road to Decision*, Google Travel Study, 2014.
278. *The Case for Responsible Travel: Trends & Statistics 2016.*, Center for Responsible Travel, Washington, 2016.
279. *Tourism Highlights 2016 Edition*, UNWTO, Madrid, 2016.
280. *Tourism Towards 2030, Global Overview*, UNWTO, Madrid, 2011.
281. *Towards quality coastal tourism; Integrated quality management (IQM) of coastal tourist destinations*, European Commission, Burxelles, 2000.
282. *Travel & Tourism 2015, Connecting Global Climate Action*, World Travel & Tourism Council,

- London, 2015.
283. *Treaty on the Functioning of the European Union*, Foundation for EU Democracy, Denmark, 2008.
284. *TripBarometer/Travel Trends 2016.*, Tripadvisor, 2016.
285. *The Next Era of Corporate Disclosure, Digital, Responsible, Interactive, Sustainability and Reporting 2025 Project*, GRI-Global Reporting Initiative, Amsterdam, 2016.
286. *The Travel & Tourism Competitiveness Report*, World Economic Forum, Geneva, 2015.
287. *Vodič kroz znanje o upravljanju projektima*, Project Management Institute – PMI, Mate, Zagreb, 2011.
288. *Zavičajni muzej Poreštine / Museo del territorio Parentino, Strateški plan razvoja 2013-2018.*, Poreč, 2013.

Mrežne stranice

289. <http://culturalcreatives.org/cultural-creatives/> (preuzeto: 4. prosinca 2015.)
290. <http://www.cntraveller.com/awards/the-gold-list/best-beach-clubs-and-bars-in-the-world-2016/page/mulini-beach-bar,-rovinj,-croatia> (preuzeto: 19. ožujka 2016.)
291. <http://www.globalwebindex.net> (preuzeto: 19. veljače 2016.)
292. <http://www.igtm.co.uk/media-centre/press-releases/-Golfers-prefer-half-board-hotels/> (preuzeto: 18. ožujka 2016.)
293. <http://www.roadbike-holidays.com/en> (preuzeto: 29. travnja 2016.)
294. <https://www.aliconferences.com/8-trends-in-gamification-for-busines/> (preuzeto: 28. prosinca 2015.)

POPIS SLIKA

<i>Broj slike</i>	<i>Naslov slike</i>	<i>Stranica</i>
1	Model koncepcije razvoja	21
2	Kategorije i izvori rizika u okvirima modela koncepcije razvoja	71
3	Proces formiranja tourism product cluba	79
4	Model poslovne izvrsnosti	83
5	Model upravljanja znanjem	90
6	Model upravljanja znanjem turista	98
7	Integracija intelektualnoga kapitala turističke destinacije i hotelskoga poduzeća	101
8	Prikaz obavljenih kvalitativnih i kvantitativnih istraživanja u turističkoj destinaciji Poreč	136
9	Model destinacijskoga inovacijskog sustava turističke destinacije Poreč	155
10	Inovirani turistički proizvod turističke destinacije Poreč	163
11	Model Destinacijske akademije Poreč	169
12	Makroorganizacija dioničkog društva Plava laguna	185
13	Inovirana organizacija sektora za istraživanje, inovacije i razvoj Plave lagune d. d.	210
14	Povezivanje dionika i kreiranje turističkoga proizvoda u sustavu Laguna product cluba	228
15	Generiranje pozitivnog novčanog tijeka Plave lagune d. d. u budućnosti	239

POPIS TABLICA

<i>Broj tablice</i>	<i>Naslov tablice</i>	<i>Stranica</i>
1	Višedimenzionalnost ciljeva - razvrstavanje ciljeva prema različitim kriterijima	31
2	Karakteristike upravljanja znanjem, CRM-om i CKM-om	95
3	Struktura i kapacitet objekata za smještaj u 2015. godini	109
4	Broj objekata za smještaj prema kategoriji za 2015. godinu	110
5	Ugostiteljstvo prehrane i pića	111
6	Ponuda sporta, rekreacije i zabave	112
7	Značajnija ulaganja u unaprjeđenje ponude turističke destinacije Poreč, Tar-Vabriga, Funtana, Kaštelir-Labinci, Višnjan i Vižinada	113
8	Ostvareni dolasci i noćenja, prosječni dani boravka, bazni i verižni index, SGSR noćenja (kumulativ za Poreč, Funtana, Tar-Vabriga, Kaštelir-Labinci, Višnjan i Vižinada)	114
9	Iskorištenost kapaciteta i dani zauzetosti za 2015. godinu	116
10	Struktura turističkoga tržišta potražnje za 2014. i 2015. godinu	116
11	Planirani događaji u destinaciji za 2015. godinu	121
12	PEST analiza za turističku destinaciju Poreč	130
13	Destinacijska <i>benchmarking</i> analiza	132
14	Ocjena očekivanja i zadovoljstva aktivnostima i elementima ponude turističke destinacije Poreč sa stajališta turista	140
15	Ocjena zadovoljstva elementima i aktivnostima ponude turističke destinacije Poreč sa stajališta turista, menadžmenta i lokalnoga stanovništva	142
16	Stavovi menadžmenta o sadašnjem stanju turističke destinacije i destinacijskom menadžmentu u Poreču i okolici	145
17	Stavovi menadžmenta o kvalitativnim promjenama suvremenog turizma	146
18	Stavovi menadžmenta o važnosti poticanja odrednica / faktora u procesu turističkoga razvoja	146
19	Stavovi menadžmenta o poslovnim problemima koji uvjetuju nekonkurentnost turističkoga proizvoda Poreča i okolice	147
20	Stavovi lokalnoga stanovništva o efektima turizma na području turističke destinacije	147

<i>Broj tablice</i>	<i>Naslov tablice</i>	<i>Stranica</i>
	Poreč	
21	Stavovi lokalnoga stanovništva o razvoju turizma na području turističke destinacije Poreč i okolice	148
22	Stavovi ispitanika o okolišu u destinaciji Poreč	150
23	Kapaciteti i struktura objekata za smještaj u 2009. i 2015. godini u destinaciji Poreč	173
24	Ponuda sporta, rekreacije i zabave u resortima	174
25	Ponuda sporta, rekreacije i zabave u hotelima	174
26	Ponuda sporta, rekreacije i zabave u autokampovima	176
27	Ostvareni dolasci i noćenja, bazni i verižni index, SGSR noćenja za Plavu lagunu d. d.	176
28	Broj kreveta, mogući broj noćenja, ostvarena noćenja, % iskorištenosti kapaciteta i dani zauzetosti u čvrstim objektima Plava laguna d. d.	177
29	Broj kreveta, mogući broj noćenja, ostvarena noćenja, % iskorištenosti kapaciteta i dani zauzetosti u kampovima Plava laguna d. d.	177
30	Prihodi prodaje i dobit prije oporezivanja za tvrtku Plava laguna d. d.	178
31	Struktura turističkoga tržišta potražnje za 2014. i 2015. godinu u čvrstim objektima	179
32	Struktura turističkoga tržišta potražnje za 2014. i 2015. godinu u autokampovima	179
33	Kapaciteti i struktura u 2015. godini za Plavu lagunu d. d. i Valamar d. d.	188
34	Ostvareni dolasci i noćenja, bazni i verižni indeks, složena godišnja stopa rasta noćenja za Plavu lagunu d. d. i Valamar d. d. u smještajnim objektima u destinaciji Poreč	189
35	Tržišni udio Plave lagune d. d. i Valamara d. d. na turističkom tržištu Istarske županije i destinacije Poreč	189
36	Osnovni operativni pokazatelji Plave lagune d. d. i Valamara d. d. u smještajnim objektima u destinaciji Poreč	190
37	Ocjene recenzija gostiju Booking.com-a za kvalitetu objekata za smještaj do 2015. godine	190
38	Postotak zadovoljstva gostiju u 2015. godini	192
39	Osnovni operativni pokazatelji	192
40	Troškovi zaposlenih (bruto plaće, doprinosi, troškovi otpremnina, ostali troškovi zaposlenih - troškovi prijevoza, jubilarne nagrade i sl.)	193
41	Pozicija poslovnih rashoda	193
42	Stavovi ispitanika o sadašnjem stanju u poduzeću Plava laguna d. d.	195
43	Izvori i analiza rizika u okvirima koncepcije i strategije razvoja za hotelsko poduzeće Plava laguna d. d.	197
44	Analiza aktivnosti lanca vrijednosti za hotelsko poduzeće Plava laguna d. d. za 2015.	200
45	Procjena konkurentske prednosti za hotelsko poduzeće Plava laguna d. d.	203
46	Planirana noćenja, stope rasta, iskorištenost kapaciteta i dani zauzetosti u čvrstim objektima za razdoblje 2010. - 2020. godine	206
47	Izračun CAPEX-a za poduzeće Plava laguna d. d.	206
48	Dodatni sadržaji i aktivnosti Laguna <i>product cluba</i>	226
49	Pregled smještajnih objekata prema ciljanim skupinama i razdobljem boravka	230

POPIS GRAFIKONA

<i>Broj grafikona</i>	<i>Naslov grafikona</i>	<i>Stranica</i>
1	Promet ostvarenih noćenja po mjesecima u 2015. za promatrane turističke zajednice - sezonalnost	115
2	Godišnje stope rasta i SGSR noćenja po turističkim zajednicama i ukupno (bez kampova)	115
3	Sezonalnost u poslovanju hotelskoga poduzeća Plava laguna d. d.	178

<i>Broj grafikona</i>	<i>Naslov grafikona</i>	<i>Stranica</i>
4	Noćenje po kanalima prodaje za čvrste objekte	180
5	Noćenja prema vrsti smještaja	180
6	Struktura turista prema zemljama porijekla	190

POPIS PRILOGA

<i>Broj tablice u prilogu</i>	<i>Naslov tablice</i>	<i>Stranica</i>
	PRILOG 1. OČEKIVANJA I ZADOVOLJSTVO TURISTA	
50	Demografske značajke ispitanika	265
51	Prosječna dnevna potrošnja po osobi i struktura potrošnje	265
52	Izvori informacija o Poreču	266
53	Utjecaj na izbor smještaja	266
54	Motivi dolaska	266
55	Očekivanja turista vezana uz aktivnosti i elemente ponude turističke destinacije Poreč	266
56	Zadovoljstvo turista aktivnostima i elementima ponude turističke destinacije Poreč	267
57	Rezultati faktorske analize i analize pouzdanosti za koncept očekivanja turista vezan uz aktivnosti ponude turističke destinacije Poreč	268
58	Rezultati faktorske analize i analize pouzdanosti za koncept zadovoljstva turista vezan uz aktivnosti ponude turističke destinacije Poreč	269
59	Rezultati faktorske analize i analize pouzdanosti za koncept očekivanja turista vezan uz elemente ponude turističke destinacije Poreč	270
60	Rezultati faktorske analize i analize pouzdanosti za koncept zadovoljstva turista vezan uz elemente ponude turističke destinacije Poreč	271
	PRILOG 2. ZADOVOLJSTVO I STAVOVI MENADŽMENTA	
61	Demografske značajke ispitanika	273
62	Stavovi menadžmenta o razvoju selektivnih oblika turizma u turističkoj destinacije Poreč	273
	PRILOG 3. ZADOVOLJSTVO I STAVOVI LOKALNOGA STANOVNIŠTVA	
63	Demografske značajke ispitanika	274
64	Stavovi lokalnoga stanovništva o razvoju selektivnih oblika turizma u turističkoj destinacije Poreč	274
65	Rezultati faktorske analize i analize pouzdanosti za koncept zadovoljstva lokalnoga stanovništva vezan uz aktivnosti ponude turističke destinacije Poreč	275
66	Rezultati faktorske analize i analize pouzdanosti za koncept zadovoljstva lokalnoga stanovništva vezan uz elemente ponude turističke destinacije Poreč	275
	PRILOG 4. INTERVJU I FOKUS GRUPE	
67	Struktura ispitanika (fokus grupa i intervju)	277
68	Frekvencije (f) kodera i postoci odgovora iz intervjuja, generiranih pomoću softwarea ATLAS.ti (N=17)	282

<i>Broj slike u prilogu</i>	<i>Naslov slike</i>	<i>Stranica</i>
PRILOG 4. INTERVJU I FOKUS GRUPE		
16	Mreža stavova ispitanika – intervju, generirana pomoću softwarea ATLAS.ti	283
17	Mreža stavova fokus grupe, generirana pomoću softwarea ATLAS.ti	284

Ostali prilozi

<i>Naslov priloga</i>	<i>Stranica</i>
Transkript intervjua - sažetak	278

PRILOZI

Prilozi su podijeljeni u četiri dijela. Prvi prilog nazvan je „Očekivanja i zadovoljstvo turista“, drugi dio priloga nosi naziv „Zadovoljstvo i stavovi menadžmenta“, treći „Zadovoljstvo i stavovi lokalnoga stanovništva“ i četvrti „Intervju i fokus grupa“.

PRILOG 1. OČEKIVANJA I ZADOVOLJSTVO TURISTA

Tablica 50: Demografske značajke ispitanika

Varijabla	Broj ispitanika		Varijabla	Broj ispitanika	
	Apsolutno	Postotak		Apsolutno	Postotak
Spol	1172	100	Država stalnog boravka	1172	100
Muški	561	47,87	Austrija	230	19,62
Ženski	611	52,13	Belgija	21	1,79
Dob	1172	100	B i H	4	0,34
18 – 30	130	6,41	Češka	23	1,96
31 – 40	147	12,54	Danska	11	0,94
41 – 45	333	28,41	Francuska	19	1,62
46 – 55	301	25,68	Hrvatska	65	5,55
56 – 65	203	17,32	Italija	109	9,30
65 - više	58	9,64	Mađarska	25	2,13
Obrazovanje	1172	100	Nizozemska	136	11,60
Osnovna šk.	8	0,68	Njemačka	309	26,37
Srednja šk.	451	32,25	Poljska	14	1,19
Fakultet	682	64,42	Rusija	51	4,35
Magist./dokt.	31	2,65	Slovačka	28	2,39
Smještaj	1172	100	Slovenija	102	8,70
Hotel 4 *	272	23,21	Švedska	7	0,61
Hotel 3* ili manje	310	26,45	Švicarska	8	0,68
Privatni smještaj	112	9,56	Velika Britanija	10	0,86
Kamp	457	38,99			
Marina	21	1,79			

Izvor: Istraživanje autora.

Tablica 51: Prosječna dnevna potrošnja po osobi i struktura potrošnje

Prosječna dnevna potrošnja po osobi*	%	Struktura potrošnje	%
Manje od 10 €	0,43	Prehrana	55,61
Od 10 do 15 €	2,22	Piće	21,52
Od 16 do 25 €	24,40	Kultura i zabava	10,45
Od 26 do 30 €	57,42	Sportske aktivnosti	7,04
Više od 30 €	15,53	Izleti	4,28
		Suveniri	0,84
		Ostalo	0,26

Napomena: *Potrošnja ne obuhvaća troškove smještaja, polupansiona i/ili pansiona.

Izvor: Istraživanje autora.

Tablica 52: Izvori informacija o Poreču

Izvor informacija o Poreču	%	Rang
Prijašnji boravak	25,81	1
Preporuke prijatelja, rodbine	22,09	2
Turistički sajam	8,18	6
Internet	20,84	3
Mediji	14,25	4
Preporuke tur. agencije	8,21	5
Ostalo	0,62	7

Izvor: Istraživanje autora.

Tablica 53: Utjecaj na izbor smještaja

Utjecaj na izbor smještaja	%	Rang
Prijašnji boravak	23,17	1
Preporuke prijatelja, rodbine	17,87	3
Odnos cijene i kvalitete	20,11	2
Informacije s interneta	16,63	4
Promotivne aktivnosti smj. objekta	12,91	5
Preporuke turističke agencije	7,91	6
Image	1,40	7

Izvor: Istraživanje autora.

Tablica 54: Motivi dolaska

Motivi dolaska	Rang
Sunce i more	1
Zabava, kultura i događaji	2
Sport i rekreacija	3
Gastronomija	4
Blizina i dostupnost destinacije	5
Zdravstveni i wellness sadržaji	6
Hobi, edukacija	7
Posao / kongres	8

Izvor: Istraživanje autora.

Tablica 55: Očekivanja turista vezana uz aktivnosti i elemente ponude turističke destinacije Poreč

R. br.	Varijable	Mod	Aritmetička sredina	Standardna devijacija
AKTIVNOSTI				
1.	Kupanje i sunčanje.	7	6,773	0,731
11.	Prisustvovanje kulturno - zabavnim događajima (noćni klubovi, festivali, koncerti...).	7	6,761	0,746
9.	Posjeta lokalnim restoranima i konobama (vinske ceste, ceste maslinovog ulja...).	7	6,753	0,781
6.	Šetnja prirodom.	7	6,747	0,793
7.	Obilazak zaštićenih područja, špilja, uvala i otočića.	7	6,739	0,808
8.	Obilazak povijesno arheoloških mjesta.	7	6,694	0,868
13.	Odlazak na izlete u okolice.	7	6,683	0,889
14.	Posjet tematskim parkovima.	7	6,671	0,908
12.	Prisustvovanje sportskim događajima.	7	6,662	0,920
15.	Najam (automobil, bicikl, plovila...).	7	6,659	0,939
3.	Sportovi i rekreacija na moru (plivanje, jedrenje, ronjenje...).	6	6,015	0,796
4.	Sportovi i rekreacija na kopnu (hodanje, vožnja biciklom...).	6	6,012	0,798
5.	Avanturističke aktivnosti (<i>off road</i> , surfanje...).	6	6,003	0,813
10.	<i>Fitness, wellness</i> i kozmetički tretmani.	6	5,990	0,831
16.	Edukativne aktivnosti (gastronomija, etno glazba...).	6	5,975	0,842
2.	Zdravstveni oporavak.	6	5,952	0,879
	<i>Prosječna ocjena za aktivnosti:</i>		6,443	

R. br.	Varijable	Mod	Aritmetička sredina	Standardna devijacija
ELEMENTI				
22.	Ekološki odgovorni smještajni objekti.	7	6,728	0,771
18.	Čistoća mora.	7	6,710	0,753
21.	Stanje ekološke svijesti stanovnika i turističkih djelatnika.	7	6,710	0,844
20.	Ekološka očuvanost prirode.	7	6,700	0,833
17.	Klima.	7	6,699	0,814
19.	Uređenost mjesta.	7	6,689	0,869
33.	Uređenost i sadržaji na plaži.	6	5,852	0,770
32.	Ponuda za djecu.	6	5,842	0,796
41.	Nova iskustva i doživljaji.	6	5,831	0,794
31.	Pogodnost za provođenje obiteljskog odmora.	6	5,830	0,782
36.	Očuvanost tradicijskih značajki (seoska gospodarstva, narodni običaji, stari zanati, legende...).	6	5,828	0,782
34.	Ponuda autohtonih suvenira.	6	5,821	0,836
35.	Njegovanje i ponuda etno-kulturne tradicije.	6	5,814	0,837
42.	Osobna sigurnost.	6	5,784	0,861
28.	Gostoljubivost lokalnoga stanovništva.	6	5,771	0,871
29.	Gostoljubivost osoblja u turističkim objektima / restoranima.	6	5,768	0,881
30.	Znanje stranih jezika turističkih djelatnika.	6	5,762	0,899
49.	Jedinstveni imidž turističke destinacije.	6	5,609	0,867
46.	Odnos cijene i kvalitete robe (namirnica) u trgovinama.	6	5,602	0,880
45.	Odnos cijene i kvalitete izleta.	6	5,573	0,926
47.	Odnos cijene i kvalitete sportskih usluga.	6	5,546	0,976
43.	Odnos cijene i kvalitete smještaja.	6	5,540	0,968
48.	Odnos cijene i kvalitete zabavnih sadržaja.	6	5,501	1,088
27.	Radno vrijeme uslužnih djelatnosti (trgovine, banke...).	5	4,947	0,754
24.	Parking mjesta u destinaciji.	5	4,936	0,739
26.	Radno vrijeme ugostiteljskih objekata.	5	4,927	0,791
23.	Prometna dostupnost destinacije.	5	4,912	0,775
25.	Dostupnost i kvaliteta turističkih informacija u destinaciji.	5	4,906	0,845
44.	Odnos cijene i kvalitete gastronomske ponude.	5	4,889	0,705
39.	Nautički turizam.	2	2,055	0,897
37.	Casino ponuda.	2	2,051	0,863
40.	Ekskluzivna kupnja (modne marke...).	2	2,004	0,667
38.	Golf ponuda.	2	1,926	0,555
<i>Prosječna ocjena za elemente:</i>			5,305	

Napomena: Ljestiva ocjenjivanja obuhvaća ocjene od 1 – izrazito nezadovoljan do 7 – izrazito zadovoljan; aktivnosti i elementi ponude poredani su prema vrijednosti aritmetičke sredine.

Izvor: Istraživanje autora.

Tablica 56: Zadovoljstvo turista aktivnostima i elementima ponude turističke destinacije Poreč

R. br.	Varijable	Mod	Aritmetička sredina	Standardna devijacija
AKTIVNOSTI				
1.	Kupanje i sunčanje.	7	6,757	0,766
13.	Odlazak na izlete u okolicu.	7	6,752	0,766
11.	Prisustvovanje kulturno - zabavnim događajima (noćni klubovi, festivali, koncerti...).	7	6,738	0,792
9.	Posjeta lokalnim restoranima i konobama (vinske ceste, ceste maslinovog ulja...).	7	6,729	0,807
7.	Obilazak zaštićenih područja, špilja, uvala i otočica.	7	6,719	0,845
8.	Obilazak povijesno arheoloških mjesta.	7	6,661	0,926
6.	Šetnja prirodom.	7	6,648	0,942
12.	Prisustvovanje sportskim događajima.	7	6,630	0,979
14.	Posjet tematskim parkovima.	7	6,619	0,995
15.	Najam (automobil, bicikl, plovila...).	7	6,608	1,015
3.	Sportovi i rekreacija na moru (plivanje, jedrenje, ronjenje...).	6	6,022	0,781
4.	Sportovi i rekreacija na kopnu (hodanje, vožnja biciklom...).	6	5,982	0,831
10.	<i>Fitness, wellness</i> i kozmetički tretmani.	6	5,965	0,849

5.	Avanturističke aktivnosti (<i>off road</i> , surfanje...).	6	5,956	0,868
16.	Edukativne aktivnosti (gastronomija, etno glazba...).	6	5,922	0,882
2.	Zdravstveni oporavak.	6	5,895	0,908
<i>Prosječna ocjena za aktivnosti:</i>			6,413	
ELEMENTI				
20.	Ekološka očuvanost prirode.	7	6,801	0,648
21.	Stanje ekološke svijesti stanovnika i turističkih djelatnika.	7	6,772	0,729
17.	Klima.	7	6,679	0,822
18.	Čistoća mora.	7	6,628	0,909
22.	Ekološki odgovorni smještajni objekti.	7	6,582	1,077
19.	Uređenost mjesta.	7	6,559	1,077
28.	Gostoljubivost lokalnoga stanovništva.	6	5,886	0,691
29.	Gostoljubivost osoblja u turističkim objektima / restoranima.	6	5,871	0,753
42.	Osobna sigurnost.	6	5,871	0,729
30.	Znanje stranih jezika turističkih djelatnika.	6	5,847	0,807
41.	Nova iskustva i doživljaji.	6	5,767	0,860
36.	Očuvanost tradicijskih značajki (seoska gospodarstva, narodni običaji, stari zanati, legende...).	6	5,764	0,868
34.	Ponuda autohtonih suvenira.	6	5,740	0,897
32.	Ponuda za djecu.	6	5,712	0,901
35.	Njegovanje i ponuda etno-kulturne tradicije.	6	5,708	0,982
31.	Pogodnost za provođenje obiteljskog odmora.	6	5,701	0,960
33.	Uređenost i sadržaji na plaži.	6	5,621	1,087
46.	Odnos cijene i kvalitete robe (namirnica) u trgovinama.	6	5,503	1,014
44.	Odnos cijene i kvalitete gastronomske ponude.	6	5,491	1,022
43.	Odnos cijene i kvalitete smještaja.	6	5,490	1,033
49.	Jedinstveni imidž turističke destinacije.	6	5,480	1,033
47.	Odnos cijene i kvalitete sportskih usluga.	6	5,477	1,039
45.	Odnos cijene i kvalitete izleta.	6	5,472	1,057
48.	Odnos cijene i kvalitete zabavnih sadržaja.	6	5,442	1,113
25.	Dostupnost i kvaliteta turističkih informacija u destinaciji.	5	5,010	0,704
27.	Radno vrijeme uslužnih djelatnosti (trgovine, banke...).	5	5,004	0,720
26.	Radno vrijeme ugostiteljskih objekata.	5	4,989	0,739
24.	Parking mjesta u destinaciji.	5	4,986	0,705
23.	Prometna dostupnost destinacije.	5	4,967	0,739
40.	Ekskluzivna kupnja (modne marke...).	2	1,999	0,703
39.	Nautički turizam.	2	1,917	0,617
37.	Casino ponuda.	2	1,910	0,601
38.	Golf ponuda.	2	1,872	0,509
<i>Prosječna ocjena za elemente:</i>			5,288	

Napomena: Ljestvica ocjenjivanja obuhvaća ocjene od 1 – izrazito nezadovoljan do 7 – izrazito zadovoljan; aktivnosti i elementi ponude poredani su prema vrijednosti aritmetičke sredine.

Izvor: Istraživanje autora.

Tablica 57: Rezultati faktorske analize i analize pouzdanosti za koncept očekivanja turista vezan uz aktivnosti ponude turističke destinacije Poreč

R. br.	Varijable	Komunaliteti	FAKTORSKA OPTEREĆENJA		
			F1	F2	F3
FAKTOR 1: Upoznavanje turističke destinacije.					
14.	Posjet tematskim parkovima.	0,947	0,950		
15.	Najam (automobil, bicikl, plovila...).	0,924	0,942		
12.	Prisustvovanje sportskim događajima.	0,924	0,938		
13.	Odlazak na izlete u okolice.	0,929	0,933		
8.	Obilazak povijesno arheoloških mjesta.	0,950	0,929		
6.	Šetnja prirodom.	0,832	0,858		
FAKTOR 2: Sport i rekreacija.					
5.	Avanturističke aktivnosti (<i>off road</i> , surfanje...).	0,969		0,984	
10.	<i>Fitness, wellness</i> i kozmetički tretmani.	0,964		0,981	

3. Sportovi i rekreacija na moru (plivanje, jedrenje, ronjenje...).	0,944	0,971	
4. Sportovi i rekreacija na kopnu (hodanje, vožnja biciklom...).	0,932	0,965	
16. Edukativne aktivnosti (gastronomija, etno glazba...).	0,931	0,964	
2. Zdravstveni oporavak.	0,827	0,906	
FAKTOR 3: Opuštanje, događaji i gastronomija.			
7. Obilazak zaštićenih područja, špilja, uvala i otočića.	0,882		0,900
11. Prisustvovanje kulturno - zabavnim događajima (noćni klubovi, festivali, koncerti...).	0,873		0,885
9. Posjeta lokalnim restoranima i konobama (vinske ceste, ceste maslinovog ulja...).	0,633		0,618
1. Kupanje i sunčanje.	0,485		0,524
Svojstvena vrijednost:	7,104	5,500	1,339
Svojstvena vrijednost, ukupno:		13,944	
Postotak varijance:	44,403	34,378	8,372
Kumulativni postotak varijance:	44,403	78,781	87,152
Cronbach alpha koeficijent:	0,982	0,983	0,856
Cronbach alpha koeficijent, ukupno:		0,894	
Broj varijabli u faktoru:	6	6	4

Izvor: Istraživanje autora.

Tablica 58: Rezultati faktorske analize i analize pouzdanosti za koncept zadovoljstva turista vezan uz aktivnosti ponude turističke destinacije Poreč

R. br.	Varijable	Komunaliteti	FAKTORSKA OPTEREĆENJA		
			F1	F2	F3
FAKTOR 1: Sport, rekreacija i edukacija.					
5. Avanturističke aktivnosti (<i>off road</i> , surfanje...).		0,910	0,953		
10. <i>Fitness, wellness</i> i kozmetički tretmani.		0,902	0,948		
16. Edukativne aktivnosti (gastronomija, etno glazba...).		0,870	0,932		
4. Sportovi i rekreacija na kopnu (hodanje, vožnja biciklom...).		0,836	0,914		
2. Zdravstveni oporavak.		0,844	0,914		
3. Sportovi i rekreacija na moru (plivanje, jedrenje, ronjenje...).		0,826	0,899		
FAKTOR 2: Upoznavanje turističke destinacije.					
14. Posjet tematskim parkovima.		0,928		0,927	
12. Prisustvovanje sportskim događajima.		0,921		0,927	
15. Najam (automobil, bicikl, plovila...).		0,915		0,923	
8. Obilazak povijesno arheoloških mjesta.		0,881		0,898	
6. Šetnja prirodom.		0,812		0,850	
13. Odlazak na izlete u okolicu.		0,762		0,778	
FAKTOR 3: Opuštanje, događaji i gastronomija.					
9. Posjeta lokalnim restoranima i konobama (vinske ceste, ceste maslinovog ulja...).		0,794			0,834
11. Prisustvovanje kulturno - zabavnim događajima (noćni klubovi, festivali, koncerti...).		0,782			0,821
7. Obilazak zaštićenih područja, špilja, uvala i otočića.		0,765			0,815
1. Kupanje i sunčanje.		0,554			0,686
Svojstvena vrijednost:		6,780	5,152	1,370	
Svojstvena vrijednost, ukupno:			13,303		
Postotak varijance:		42,376	32,200	8,565	
Kumulativni postotak varijance:		42,376	74,576	83,141	

R. br.	Varijable	Komunaliteti	FAKTORSKA OPTEREĆENJA		
			F1	F2	F3
	Cronbach alpha koeficijent:		0,967	0,968	0,873
	Cronbach alpha koeficijent, ukupno:		0,891		
	Broj varijabli u faktoru:		6	6	4

Izvor: Istraživanje autora.

Tablica 59: Rezultati faktorske analize i analize pouzdanosti za koncept očekivanja turista vezan uz elemente ponude turističke destinacije Poreč

R.br.	Varijable	Komunaliteti	FAKTORSKA OPTEREĆENJA						
			F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
FAKTOR 1: Odnos cijene i kvalitete, imidž.									
45.	Odnos cijene i kvalitete izleta.	0,905	0,903						
43.	Odnos cijene i kvalitete smještaja.	0,883	0,901						
46.	Odnos cijene i kvalitete robe (namirnica) u trgovinama.	0,914	0,884						
49.	Jedinstveni imidž turističke destinacije.	0,919	0,884						
47.	Odnos cijene i kvalitete sportskih usluga.	0,858	0,884						
48.	Odnos cijene i kvalitete zabavnih sadržaja.	0,851	0,848						
42.	Osobna sigurnost.	0,723	0,673						
44.	Odnos cijene i kvalitete gastronomske ponude.	0,689	0,588						
FAKTOR 2: Obiteljski odmor i tradicijske značajke.									
32.	Ponuda za djecu.	0,932		0,867					
31.	Pogodnost za provođenje obiteljskog odmora.	0,940		0,866					
35.	Njegovanje i ponuda etno-kulturne tradicije .	0,901		0,857					
34.	Ponuda autohtonih suvenira.	0,881		0,850					
36.	Očuvanost tradicijskih značajki (seoska gospodarstva, narodni običaji, stari zanati, legende...).	0,923		0,845					
33.	Uređenost i sadržaji na plaži.	0,799		0,798					
FAKTOR 3: Prostor i ekologija.									
18.	Čistoća mora.	0,926			0,887				
17.	Klima.	0,916			0,877				
22.	Ekološki odgovorni smještajni objekti.	0,764			0,741				
21.	Stanje ekološke svijesti stanovnika i turističkih djelatnika.	0,786			0,698				
28.	Gostoljubivost lokalnoga stanovništva.	0,826			0,692				
19.	Uređenost mjesta.	0,847			0,608				
20.	Ekološka očuvanost prirode.	0,829			0,536				
FAKTOR 4: Organiziranost u destinaciji.									
26.	Radno vrijeme ugostiteljskih objekata.	0,900				0,945			

R.br.	Varijable	Komunaliteti	FAKTORSKA OPTEREĆENJA						
			F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
27.	Radno vrijeme uslužnih djelatnosti (trgovine, banke...).	0,876				0,926			
25.	Dostupnost i kvaliteta turističkih informacija u destinaciji.	0,847				0,916			
23.	Prometna dostupnost destinacije.	0,694				0,781			
FAKTOR 5: Ekskluzivna ponuda.									
37.	Casino ponuda.	0,829					0,900		
38.	Golf ponuda.	0,794					0,834		
39.	Nautički turizam.	0,690					0,818		
40.	Ekskluzivna kupnja (modne marke...).	0,658					0,747		
FAKTOR 6: Turističko osoblje.									
29.	Gostoljubivost osoblja u tur. objektima/restoranima.	0,846						0,791	
30.	Znanje stranih jezika turističkih djelatnika.	0,782						0,783	
FAKTOR 7: Nova iskustva i doživljaji.									
41.	Nova iskustva i doživljaji.	0,779							0,804
Svojstvena vrijednost:			13,191	4,146	2,976	2,146	1,996	1,222	1,031
Svojstvena vrijednost, ukupno:						26,708			
Postotak varijance:			41,222	12,956	9,301	6,705	6,237	3,818	3,222
Kumulativni postotak varijance:			41,222	54,178	63,479	70,185	76,422	80,240	83,462
Cronbach alpha koeficijent:			0,961	0,977	0,927	0,925	0,857	0,764	-
Cronbach alpha koeficijent, ukupno:						0,945			
Broj varijabli u faktoru:			8	6	7	4	4	2	1

Izvor: Istraživanje autora.

Tablica 60: Rezultati faktorske analize i analize pouzdanosti za koncept zadovoljstva turista vezan uz elemente ponude turističke destinacije Poreč

R.br.	Varijable	Komunaliteti	FAKTORSKA OPTEREĆENJA					
			F1	F2	F3	F4	F5	F6
FAKTOR 1: Obiteljski odmor, nova iskustva i doživljaji.								
36.	Očuvanost tradicijskih značajki (seoska gospodarstva, narodni običaji, stari zanati, legende...).	0,930	0,922					
41.	Nova iskustva i doživljaji.	0,922	0,918					
31.	Pogodnost za provođenje obiteljskog odmora.	0,883	0,884					
34.	Ponuda autohtonih suvenirna.	0,860	0,857					
35.	Njegovanje i ponuda etno-kulturne tradicije.	0,852	0,828					

R.br.	Varijable	Komunaliteti	FAKTORSKA OPTEREĆENJA					
			F1	F2	F3	F4	F5	F6
32.	Ponuda za djecu.	0,849	0,727					
33.	Uređenost i sadržaji na plaži.	0,518	0,707					
22.	Ekološki odgovorni smještajni objekti.	0,804	0,616					
42.	Osobna sigurnost.	0,577	0,536					
FAKTOR 2: Odnos cijene i kvalitete, imidž.								
47.	Odnos cijene i kvalitete sportskih usluga.	0,882	0,920					
44.	Odnos cijene i kvalitete gastronomske ponude.	0,872	0,917					
43.	Odnos cijene i kvalitete smještaja.	0,926	0,839					
45.	Odnos cijene i kvalitete izleta.	0,920	0,834					
48.	Odnos cijene i kvalitete zabavnih sadržaja.	0,790	0,802					
49.	Jedinstveni imidž turističke destinacije.	0,931	0,794					
46.	Odnos cijene i kvalitete robe (namirnica) u trgovinama.	0,901	0,760					
FAKTOR 3: Ekskluzivna ponuda.								
37.	Casino ponuda.	0,809	0,892					
39.	Nautički turizam.	0,767	0,862					
38.	Golf ponuda.	0,795	0,840					
40.	Ekskluzivna kupnja (modne marke...).	0,654	0,768					
FAKTOR 4: Organiziranost u destinaciji.								
26.	Radno vrijeme ugostiteljskih objekata.	0,880	0,938					
27.	Radno vrijeme uslužnih djelatnosti (trgovine, banke...).	0,875	0,932					
23.	Prometna dostupnost destinacije.	0,695	0,810					
25.	Dostupnost i kvaliteta turističkih informacija u destinaciji.	0,650	0,801					
FAKTOR 5.: Turističko osoblje i stanovništvo.								
29.	Gostoljubivost osoblja u turističkim objektima / restoranima.	0,855	0,870					
28.	Gostoljubivost lokalnoga stanovništva.	0,765	0,828					
30.	Znanje stranih jezika turističkih djelatnika.	0,533	0,674					
24.	Parking mjesta u destinaciji.	0,472	0,560					
FAKTOR 6.: Prostor i ekologija.								
20.	Ekološka očuvanost prirode.	0,774	0,825					
21.	Stanje ekološke svijesti stanovnika i turističkih djelatnika.	0,810	0,688					
19.	Uređenost mjesta.	0,793	0,627					
17.	Klima.	0,784	0,610					
18.	Čistoća mora.	0,706	0,535					
Svojevredna vrijednost:			12,345	4,233	3,127	2,844	2,328	1,157

R.br.	Varijable	Komunaliteti	FAKTORSKA OPTEREĆENJA					
			F1	F2	F3	F4	F5	F6
	Svojtvena vrijednost, ukupno		26,034					
	Postotak varijance:		37,409	12,826	9,476	8,617	7,054	3,506
	Kumulativni postotak varijance:		37,409	50,235	59,710	68,328	75,382	78,888
	Cronbach alpha koeficijent:		0,951	0,972	0,865	0,888	0,774	0,882
	Cronbach alpha koeficijent, ukupno:		0,934					
	Broj varijabli u faktoru:		9	7	4	4	4	5

Izvor: Istraživanje autora.

PRILOG 2. ZADOVOLJSTVO I STAVOVI MENADŽMENTA

Tablica 61: Demografske značajke ispitanika

Varijabla	Broj ispitanika		Varijabla	Broj ispitanika	
	Apsolutno	Postotak		Apsolutno	Postotak
Spol	41	100	Položaj	41	100
Muški	22	53,65	Akadska zajednica	4	9,75
Ženski	19	46,35	Menadž. tur. zajednice	4	9,75
Dob	41	100	Menadž. hotela	12	29,27
18 – 30	4	9,76	Menadž. restorana	4	9,75
31 – 40	2	4,88	Menadž. tur. agencija	4	9,75
41 – 45	11	26,83	Menadž. komunal. poduzeća	1	2,44
46 – 55	15	36,58	Menadž. ustanova u kulturi	3	7,33
56 - više	9	21,95	Članovi poglavarstva, vijeća	9	21,96
Obrazovanje	41	100			
Srednja šk.	4	9,76			
Fakultet	30	73,17			
Magist./dokt.	7	17,07			

Izvor: Istraživanje autora.

Tablica 62: Stavovi menadžmenta o razvoju selektivnih oblika turizma u turističkoj destinaciji Poreč

R. br.	Varijable	Mod	Aritmetička sredina	Standardna devijacija
12.	Sportsko – rekreacijski turizam	3	4,000	2,699
6.	Kamping turizam	2	4,317	3,174
14.	Turizam temeljen na ljetnom odmoru - sunce i more	1	4,659	4,537
15.	Vinski / gastronomski turizam	5	6,024	3,630
8.	Kreativni turizam	3	6,725	4,397
11.	Seoski / agro turizam	7	6,854	4,151
10.	Nautički turizam	5	7,150	3,262
9.	Kulturni turizam	8	7,293	3,537
2.	Događajni turizam	12	8,463	3,529

3.	Ekoturizam	11	8,537	3,736
16.	Zdravstveni – wellness turizam	6	8,561	3,769
5.	Golf turizam	10	9,825	3,426
7.	Kongresni turizam	12	10,775	2,787
13.	Tematski turizam (zabavni, vodeni parkovi...)	14	11,462	4,436
1.	Avanturistički turizam	16	12,925	3,116
4.	Elitni (ekskluzivni) turizam	16	13,073	3,327

Napomena: Stavovi ispitanika poredani su prema vrijednosti aritmetičke sredine (rang ocjene 1 – najvažniji do 16 – najmanje važan).

Izvor: Istraživanje autora.

PRILOG 3. ZADOVOLJSTVO I STAVOVI LOKALNOGA STANOVNIŠTVA

Tablica 63: Demografske značajke ispitanika

Varijabla	Broj ispitanika		Varijabla	Broj ispitanika	
	Apsolutno	Postotak		Apsolutno	Postotak
Spol	568	100	Radno mjesto	562	100
Muški	252	44,37	Zaposlen u turizmu	445	79,81
Ženski	316	55,63	Zaposlen u drugoj djelatnosti	71	12,63
			Nezaposlen	10	1,78
Dob	568	100	Umirovljenik	12	2,14
18 – 30	50	8,80	Student	24	4,27
31 – 40	119	20,95			
41 – 45	164	28,87	Obrazovanje	568	100
46 – 55	181	31,87	Osnovna škola	2	0,35
56 - više	54	9,51	Srednja šk.	339	59,68
			Fakultet	224	39,44
			Magist./dokt.	3	0,53

Izvor: Istraživanje autora.

Tablica 64: Stavovi lokalnoga stanovništva o razvoju selektivnih oblika turizma u turističkoj destinaciji Poreč

R. br.	Varijable	Mod	Aritmetička sredina	Standardna devijacija
12.	Sportsko – rekreacijski turizam	3	3,468	2,060
14.	Turizam temeljen na ljetnom odmoru - sunce i more	1	3,996	3,303
15.	Vinski / gastronomski turizam	2	4,653	3,079
2.	Događajni turizam	2	4,811	2,511
6.	Kamping turizam	1	4,985	3,705
3.	Ekoturizam	5	5,217	2,628
8.	Kreativni	6	5,563	2,011
9.	Kulturni	6	5,569	2,427
5.	Golf turizam	4	5,914	3,070
10.	Nautički turizam	3	6,066	4,219
11.	Seoski / agro turizam	8	6,675	3,009
13.	Tematski turizam (zabavni, vodeni parkovi...)	5	7,700	3,613
1.	Avanturistički turizam	8	8,123	2,808
16.	Zdravstveni – wellness turizam	9	8,525	3,003
7.	Kongresni turizam	8	9,552	3,397
4.	Elitni (ekskluzivni) turizam	16	13,99	2,592

Napomena: Stavovi ispitanika poredani su prema vrijednosti aritmetičke sredine (rang ocjene 1 – najvažniji do 16 – najmanje važan).

Izvor: Istraživanje autora

Tablica 65: Rezultati faktorske analize i analize pouzdanosti za koncept zadovoljstva lokalnoga stanovništva vezan uz aktivnosti ponude turističke destinacije Poreč i okolice

R.br.	Varijable	Komunaliteti	FAKTORSKA OPTEREĆENJA		
			F1	F2	F3
FAKTOR 1: Opuštanje i gastronomija.					
11.	Prisustvovanje kulturno - zabavnim događajima (noćni klubovi, festivali, koncerti...).	0,893	0,923		
9.	Posjeta lokalnim restoranima i konobama (vinske ceste, ceste maslinovog ulja...).	0,892	0,922		
7.	Obilazak zaštićenih područja, špilja, uvala i otočića	0,917	0,917		
13.	Odlazak na izlete u okolicu.	0,893	0,909		
8.	Obilazak povijesno arheoloških mjesta.	0,889	0,900		
15.	Najam (automobil, bicikl, plovila...)	0,751	0,725		
1.	Kupanje i sunčanje.	0,526	0,715		
FAKTOR 2: Upoznavanje turističke destinacije, događaji .					
6.	Šetnja prirodom.	0,902		0,907	
12.	Prisustvovanje sportskim događajima.	0,925		0,905	
14.	Posjet tematskim parkovima.	0,853		0,869	
5.	Avanturističke aktivnosti (<i>off road</i> , surfanje...).	0,878		0,850	
FAKTOR 3: Sport, rekreacija i edukacija.					
2.	Zdravstveni oporavak.	0,852			0,901
16.	Edukativne aktivnosti (gastronomija, etno glazba...).	0,784			0,867
10.	<i>Fitness, wellness</i> i kozmetički tretmani.	0,835			0,856
4.	Sportovi i rekreacija na kopnu (hodanje, vožnja biciklom...).	0,772			0,747
3.	Sportovi i rekreacija na moru (plivanje, jedrenje, ronjenje...).	0,755			0,670
	Svojstvena vrijednost:		8,722	2,974	1,623
	Svojstvena vrijednost, ukupno:			13,319	
	Postotak varijance:		54,515	18,585	10,146
	Kumulativni postotak varijance:		54,515	73,100	83,245
	Cronbach alpha koeficijent:		0,958	0,960	0,919
	Cronbach alpha koeficijent, ukupno:			0,939	
	Broj varijabli u faktoru:		7	4	5

Izvor: Istraživanje autora.

Tablica 66: Rezultati faktorske analize i analize pouzdanosti za koncept zadovoljstva lokalnoga stanovništva vezan uz elemente ponude turističke destinacije Poreč

R.br.	Varijable	Komunaliteti	FAKTORSKA OPTEREĆENJA				
			F1	F2	F3	F4	F5
FAKTOR 1: Organiziranost u destinaciji, imidž.							

R.br.	Varijable	Komuna- liteti	FAKTORSKA OPTEREĆENJA					
			F1	F2	F3	F4	F5	
27.	Radno vrijeme uslužnih djelatnosti (trgovine, banke...).	0,968	0,953					
33.	Uređenost i sadržaji na plaži.	0,944	0,941					
42.	Osobna sigurnost.	0,948	0,937					
24.	Parking mjesta u destinaciji.	0,960	0,934					
25.	Dostupnost i kvaliteta turističkih informacija u destinaciji.	0,955	0,930					
23.	Prometna dostupnost destinacije.	0,952	0,926					
26.	Radno vrijeme ugostiteljskih objekata.	0,916	0,923					
46.	Odnos cijene i kvalitete robe (namirnica) u trgovinama.	0,712	0,755					
49.	Jedinstveni imidž turističke destinacije.	0,752	0,722					
FAKTOR 2: Prostor i ekologija.								
18.	Čistoća mora.	0,979		0,970				
21.	Stanje ekološke svijesti stanovnika i turističkih djelatnika.	0,981		0,970				
20.	Ekološka očuvanost prirode.	0,985		0,968				
19.	Uređenost mjesta.	0,981		0,967				
17.	Klima.	0,966		0,965				
22.	Ekološki odgovorni smještajni objekti.	0,890		0,915				
FAKTOR 3: Obiteljski odmor, turističko osoblje i stanovništvo, ekskluzivna ponuda.								
31.	Pogodnost za provođenje obiteljskog odmora.	0,938		0,902				
32.	Ponuda za djecu.	0,879		0,880				
30.	Znanje stranih jezika turističkih djelatnika.	0,905		0,861				
29.	Gostoljubivost osoblja u turističkim objektima/restoranima.	0,899		0,838				
28.	Gostoljubivost lokalnoga stanovništva.	0,837		0,761				
37.	Casino ponuda.	0,593		-0,648				
38.	Golf ponuda.	0,760		-0,549				
FAKTOR 4: Odnos cijene i kvalitete.								
43.	Odnos cijene i kvalitete smještaja.	0,959			0,840			
45.	Odnos cijene i kvalitete izleta.	0,972			0,838			
47.	Odnos cijene i kvalitete sportskih usluga.	0,974			0,836			
44.	Odnos cijene i kvalitete gastronomske ponude.	0,948			0,828			
48.	Odnos cijene i kvalitete zabavnih sadržaja.	0,902			0,737			
FAKTOR 5: Nova iskustva i doživljaji, tradicijske značajke.								
41.	Nova iskustva i doživljaji.	0,905						0,868
36.	Očuvanost tradicijskih značajki (seoska gospodarstva, narodni običaji, stari zanati, legende...).	0,948						0,803
35.	Njegovanje i ponuda etno-kulturne tradicije.	0,912						0,792
34.	Ponuda autohtonih suvenira.	0,904						0,760
39.	Nautički turizam.	0,798						0,666
Svojevrsna vrijednost:			14,894	6,176	4,757	1,641	1,454	

R.br.	Varijable	Komuna- liteti	FAKTORSKA OPTEREĆENJA				
			F1	F2	F3	F4	F5
	Svojevstvena vrijednost, ukupno:				28,922		
	Postotak varijance:		46,543	19,301	14,865	5,127	4,545
	Kumulativni postotak varijance:		46,543	65,843	80,709	85,709	90,381
	Cronbach alpha koeficijent:		0,973	0,963	0,757	0,987	0,959
	Cronbach alpha koeficijent, ukupno:				0,787		
	Broj varijabli u faktoru:		9	6	7	5	5

Izvor: Istraživanje autora.

PRILOG 4. INTERVJU I FOKUS GRUPA

Tablica 67: Struktura ispitanika (fokus grupa i intervju)

Metoda	Područje rada ispitanika	Broj ispitanika	Spol	
			Ž	M
Fokus grupa	Marketing	2		2
	Prodaja	2	1	1
	<i>Ukupno ispitanika u fokus grupi</i>	4	1	3
Intervju	Akadska zajednica (Institut, Visoka poslovna škola...)	3		3
	Lokalna uprava i samouprava	3	1	2
	Muzej	1		1
	Obrtništvo	1		1
	Turistička zajednica	6	4	2
	Vlasnik OPG-a	3	2	1
	<i>Ukupno ispitanika u intervjuima</i>	17	7	10
<i>Sveukupno ispitanika</i>	21	8	13	

Izvor: Istraživanje autora.

INTERVJU – ANALIZA SADRŽAJA

Na području turističke destinacije Poreč i okolice provedeno je 17 intervjuja. Prema strukturi ispitanika (tablica 67), šest ispitanika pozicionirano je na radnim mjestima u turističkim zajednicama, autor je također intervjuirao osobe iz područja lokalne uprave i samouprave (3 ispitanika), akademske zajednice (3 ispitanika) i iz područja poduzetništva – vlasnike OPG-a (3 ispitanika). Po jedan ispitanik je iz područja koje obuhvaća muzeje (kulturno povijesne spomenike) i obrtništvo.

Temeljem provedenog intervjuja i obrade podataka putem ATLAS.ti, autor je generirao mrežu stavova ispitanika prikazanu slikom 16. Transkript intervjuja elaboriran u nastavku, prati generiranu mrežu odgovora.

TRANSKRIPT INTERVJUA - SAŽETAK

Na pitanje o sadašnjem stanju turističke destinacije ispitanici su jedinstveni u odgovoru da destinaciju karakterizira masovni turizam i nedostatak strategije razvoja što rezultira stagnacijom i gubitkom pozicije na tržištu. Iako je ponuda jednolična, postojeću ponudu takvu kakva jest karakterizira „...zadovoljavajuća kvaliteta smještaja i prehrane u restoranima...“ (predstavnik lokalne uprave i samouprave). „...kvaliteta smještaja je u većini objekata na zadovoljavajućem nivou za strukturu gostiju koja u objektima boravi, personal je ljubazan, u privatnom smještaju smještaj je također na zadovoljavajućoj razini, ali ima apartmana koji po mojem mišljenju ne zadovoljavaju. Ugostiteljska ponuda je šarolika i za svačije ukuse. Gost koji želi na jelovniku ribu naći će izvrsne restorane i konobe, kao i onaj gost koji će se zadovoljiti pomfrijem i pohanim mesom. Mislim da trebamo goste koji su zahtjevniji i koji će tražiti riblje i naše tradicionalne restorane. Međutim, naši gosti većinom pripadaju skupini slabije platežne moći i većinom izbjegavaju ove naše izvorne restorane i konobe. Takva je naša stvarnost i naš današnji turizam Poreča. Krajnje je vrijeme da se i po tom pitanju nešto poduzme...“ (predstavnik lokalne uprave i samouprave). Vezano uz razvoj istaknut ćemo mišljenje „...veliko je pitanje da li Poreština zna u kojem pravcu razvijati turizam, svaka čast iskusnim menadžerima koji su već dugi niz godina u turizmu, međutim, odluke koje se donose često nisu u skladu s dugoročnim razvojem. Nedostaje osoba koja bi sve to objedinila i vodila, odluke su većinom vezane uz odluke menadžera iza kojih stoji kapital odnosno privatni vlasnici i sve je podređeno njihovim ciljevima. Odluke se donose od danas do sutra i ne sagledava se širi društveni interes, a ako se odlučuje o javnom interesu onda je to prvenstveno grad Poreč, sve ostalo je na margini turističkoga planiranja...“ (predstavnik lokalne uprave i samouprave). Uz ovo mišljenje, svi dionici u okolici Poreča, suglasni su, kako navodi predstavnik turističke zajednice: „...okolica Poreča jako je loše zastupljena u ponudi ili uopće nije planski uključena, sporadična suradnja nije na dovoljno visokom nivou, sve što se događa, događa se u Poreču. Povezanost među turističkim zajednicama nije identična za sve...“. Vezano uz sadašnje stanje u destinaciji postoji „problem nekontroliranog korištenja kuća za odmor, jer vlasnici takvih kuća dovode goste koje se ne prijavljuju, a kontrola nadležnih službi ne obavlja svoj posao...“ (predstavnik obrtnika). Uz ovu negativnost, postoji i „problem građevinskog lobija uslijed kojeg ne funkcionira tržišno nadmetanje a rezultat takvog lobija su i neprilagođeni stilovi gradnje uz obalu, ali posebno u unutrašnjosti Poreštine. To dokazuje da sustav urbanizma ne funkcionira onako kako bi to trebalo...“ (predstavnik lokalne uprave i samouprave). Predstavnik akademske zajednice također je spomenuo problem urbanizma istaknuvši slučaj na području turističke zajednice Kaštelir-Labinci na kojem je neadekvatno isplanirano područje na kojem su izgrađene kuće za odmor s pogledom na poslovnu zonu: „...takav prostor trebalo je drugačije isplanirati i prostor za poslovnu zonu odrediti na drugoj lokaciji. Za sve je to sada kasno, a nepovratno je narušen sklad koji je uz pametno planiranje mogao biti pozitivan primjer. To je sada primjer kako ne treba planirati...“. Vezano uz objekte za smještaj, konkretno hotele, predstavnik turističke zajednice je istaknuo da „...postojeći smještajni kapaciteti zadovoljavaju potrebe masovnog turizma te da se izgradnja takvih velikih objekata ne bi trebala planirati, ali da to nije tako pokazuje donošenje urbanističkog plana za područje Saladinke (neizgrađena lokacija uz more na području sjeverno grada Poreča – uvala Sv. Martin, op.a.) koji dozvoljava gradnju hotela i turističkih naselja. Smatram da se takva lokacija trebala kvalitetnije iskoristiti, na temeljima održivog turizma, a ne masovnosti...“.

Vezano uz razvojne ciljeve, svi ispitanici navode potrebu razvoja selektivnih oblika turizma, ovisno o lokacijama i resursima unutar destinacije. U okviru strategije razvoja i razvojnih ciljeva, posebnu pažnju treba pridodati, što do sada nije bio slučaj, „razvoju muzejskog koncepta. Prema tom konceptu potrebno je povezati sve kulturno povijesne spomenike na području Poreštine. Postoji zamisao da se u suradnji s ostalim turističkim zajednicama izvrši odabir kulturno povijesnih spomenika koji bi bili dio ponude Poreštine povezani u jednu zajedničku turu, a što bi trebalo i dodatno marketinški popratiti. Svi kulturno povijesni spomenici bili bi objedinjeni na mrežnim stranicama muzeja. U okviru promocije, Poreč bi trebalo promovirati kao grad mnogostrukih identiteta, jer to on zaista i jest. U tom smislu razvijamo i suradnju s regijom Veneto u Italiji jer zapravo Poreč i Istra imaju povijesne poveznice s talijanskom regijom. Međutim, obnova zgrade muzeja je prioritet jer je prostor muzeja trenutno nedostupan turistima“ (predstavnica Muzeja). U okviru razvojnih ciljeva, gotovo svi ispitanici ističu važnost zaštite okoliša, „...zaštita okoliša mora nam biti prioritet, ako održimo čist okoliš, održat ćemo i turistički razvoj, u suprotnom, dugoročno će nam turizam i dalje postajati sve masovniji, a zarade sve manje, a takav nam turizam nije potreban...“ (predstavnik akademske zajednice). Isto tako, veliku važnost ispitanici pridodaju kvaliteti „...samo kvalitetom možemo biti konkurentni. Pravi gost traži i

pravu kvalitetu, ukoliko proizvod i usluga nisu kvalitetni, takav nam se gost neće vratiti. Želimo li pridobiti nove turiste, moramo im se nametnuti kvalitetom i cijenom. Na području smo gdje im to možemo pružiti, ekološki još uvijek nismo zagađeni, imamo dovoljno zemlje za uzgoj ekološki prihvatljive hrane, već i proizvodimo ekološki prihvatljive i zdrave namirnice, ali nam, čini mi se, nedostaje kvalitetan marketing da to približimo potencijalnim turistima...“ (predstavnik OPG-a). Predstavnik turističke zajednice u okviru razvojnih ciljeva ističe važnost razvoja kreativnosti „kreativnost je jedna od najvažnijih tema koja nije dovoljno prisutna u formiranju turističkoga proizvoda destinacije. Turistička zajednica Poreč kojoj mi gravitiramo i od koje dobivamo manju financijsku pomoć za određene projekte, trebala bi biti kreativnija. Da, jasno je da tu konce vuku predstavnici dviju velikih hotelskih kompanija i njihova riječ je u pravilu zadnja, a upravo kod njih nedostaje kreativnosti, njima je važna masovnost i popunjenost objekata i zapravo ih ne interesira širi razvoj Poreštine, oni tu nemaju interesa, naprotiv žele zadržati goste na prostoru hotela u kojem borave kako bi gosti tamo i ostavljali novac. U tu svrhu im nude različitu klasičnu ponudu i očito je da takav profil gostiju većim dijelom uspijevaju i zadržati. Mi u unutrašnjosti smo na margini i zapravo se ne čuje naš glas i naši prijedlozi. Smatram da smo u okviru naše turističke zajednice kreativni, povezani smo s našim gostima, nastojimo uspostaviti prisan odnos i priuštiti im da se osjećaju kao da su kod kuće, ali na odmoru. Njihove reakcije nam to potvrđuju.“ Pročelnik u lokalnoj upravi i samoupravi navodi „...razvoj selektivnih oblika turizma, posebno u zaleđu Poreča, a tu mislim na eno gastro turizam i bike turizam kao vid sportsko rekreacijskom turizma, treba razvijati. Potencijale za razvoj imamo, ali ih ne znamo iskoristiti...“. Na to možemo nadovezati mišljenje koje zastupa velik dio ispitanika „...suradnja turističkih zajednica i onih koji odlučuju o turističkom proizvodu je s obiteljskim gospodarstvima na jako niskoj razini, sve se svodi na to da se obiteljsko gospodarstvo eventualno promovira kroz letke, neke od turističkih agencija organiziraju gastro posjete, ali to nije zadovoljavajuće, na tom planu treba u budućnosti mnogo učiniti...“ (predstavnik OPG-a). Načelnik smatra da „...treba jačati javno privatno partnerstvo, kandidirati EU projekte...“, ali priznaje da se na tom planu malo radi. Razlog tome vjerojatno je činjenica da „...mi želimo učiniti mnogo toga, imamo različitih ideja kako unaprijediti turistički proizvod, ali nedostaje nam znanja...“ (predstavnik turističke zajednice). Jedan od problema u zaleđu Poreča je što „stanovništvo većim dijelom nema osjećaja pripadnosti turizmu i da od turizma mogu živjeti, to se pomalo mijenja, ali ide jako sporo. Mi se kao općina i turistička zajednica maksimalno trudimo da uključimo stanovništvo u poduzetništvo, da sudjeluju u stvaranju turističkoga proizvoda i da budu njegov dio. Velik broj mještana bavi se proizvodnjom vina i maslinovog ulja, ali svoju prodaju ne baziraju na turizmu onoliko koliko bi se to moglo. Ja vjerujem da ćemo u našim nastojanjima, da mještani žive za turizam i od turizma, u budućnosti uspjjeti“. (načelnik). Suprotno navedenom mišljenju, jedan od vlasnika OPG-a navodi „lokalna uprava nam minimalno pomaže u našim nastojanjima da se probijemo na turističko tržište, gotovo smo prepušteni sami sebi, ovi veći proizvođači, ne želim ih imenovati, su u prednosti. Ne znam, možda bi se mi manji trebali udružiti i zajedno nastupiti, ali treba nam netko da nas progura i usmjeri“. Predstavnik akademske zajednice vezano uz ciljeve razvoja slikovito navodi „...danas svi sebe nazivaju stratezima i smatraju da znaju kako postaviti ciljeve i strateški se razvijati, evo primjera: nemam ništa protiv izgradnje prometnica jer je i to dio turističkoga proizvoda, ali koliko je samo novaca utrošeno u izgradnju kružnih tokova – svako raskrižje pretvoreno je u kružni tok, a ulaganje u znanje odnosno intelektualni kapital ova zajednica nije uložila gotovo ništa. Svakog puta kada ovi naši stratezi prođu oko kružnog toka, neka razmisle koliko se darovite djece moglo s dijelom tog novca educirati. Danas – sutra inozemni investitori upravljat će ovom našom imovinom – cestama, a mi nećemo imati educirane menadžere da im konkuriramo, naša djeca postat će najamni radnici...“.

Na pitanje o viziji destinacije predstavnici turističke zajednice gotovo su jedinstveni u odgovorima da Poreč ima potencijala biti vodeća destinacija u Istri ali i na Jadranu. Predstavnik turističke zajednice u zaleđu Poreča navodi „viziju destinacije moramo zajednički stvarati, više međusobno surađivati, prihvaćati mišljenja drugih, problem je što se mimoilazimo u mišljenjima, nas koji nismo direktno na moru ne doživljavaju dovoljno, svi planovi i vizije vezani su uz more i masovni turizam, trebamo se probuditi i shvatiti da tako dalje ne možemo“. Predstavnici lokalne uprave i turističkih zajednica u zaleđu Poreča vide destinaciju kao eko destinaciju u kojoj turisti mogu uživati u prirodi. Vlasnici OPG-a smatraju važnost njihovih ekoloških proizvoda (proizvodi od meda, lavande, vino, maslinovo ulje) kao sastavni dio ekološki osviještene turističke destinacije.

Tema vezana uz povezivanje dionika u većini ispitanika izazvala je u prvom trenutku čuđenje na način kako je vlasnik OPG-a kazao „...daleko smo mi od toga, nismo mi na toj razini razvoja. E, kad bi se to postiglo, gdje bi nam bio kraj...“. Predstavnik obrtnika navodi „pogledajte samo tu u susjedstvu, Rovinj, tako treba raditi, nekad je Poreština bila ispred Rovinja, Poreč je bio šampion turizma, a sada smo iza njih...“. Način na

koji bi trebalo povezati dionike predstavnik akademske zajednice vidi „*kroz turističke forume i newslettere se može mnogo postići, samo to treba pokrenuti*“, predstavnik lokalne uprave i samouprave na tu temu navodi da „*možnosti koje nam nudi IT su neograničene, treba odrediti nositelja, a to bi trebala biti turistička zajednica koja će povezivati ključne dionike*“. Predstavnik akademske zajednice ističe „*komunikacija je od presudne važnosti, od internog marketinga kojim bi se promovirala važnost povezivanja, preko e-mail obavijesti i konačno uspostavom B2B koncepcije u kojoj bi svi dionici imali koristi. Treba razviti svijest o važnosti zajedničkog nastupa svih dionika i prednosti koje takvo povezivanje donosi...*“. Primjer da suradnja dionika nije zadovoljavajuća ističe predstavnik turističke zajednice: „*...dogovore se termini događanja u destinaciji, a onda bez ikakvog obrazloženja i najave neki od dionika termine svojevoljno promijene, pa se dogodio slučaj da je u istom terminu gostima ponudio događaj „Giostre“ i događaj „Oktoberfest na moru“, što nije dobro jer se radi o velikim ulaganjima u organizaciju jednog i drugog događaja. Tako se to ne radi...*“.

Oko ciljnog segmenta gotovo svi ispitanici su naveli da je to emitivno tržište Italije, Njemačke, Austrije, Slovenije, Rusije, Nizozemske i Velike Britanije. Ispitanici se slažu da su ciljni segmenti mladi parovi, obitelji s djecom, stariji parovi (čija su djeca odrasla) i umirovljenici. Valja istaknuti slijedeće razmišljanje „*...mnogo se govori o gubitku ruskog emitivnog tržišta, ali malo tko govori o našim starim tradicionalnim gostima iz Njemačke kojih je sve manje. Što se radi na planu da se privuku turisti dobre platežne moći?, čini mi se da su oni već odavno otputovali u konkurentne inozemne destinacije...*“ (predstavnik lokalne uprave i samouprave). Predstavnik akademske zajednice istaknuo je važnost potencijalnog ciljnog segmenta umirovljenika s djecom, posebice iz Austrije i Njemačke, navodeći „*to je jedan važan segment koji u inozemstvu funkcionira, kod nas još nije prepoznat. Roditelji su prezaposleni, često ne uspijevaju odvojiti vremena za putovanje s djecom pa to prepuštaju bakama i djedovima. U inozemstvu poticanje edukacije kod djece je daleko veće nego li je to kod nas. Edukativna putovanja na kojima su djedovi i bake pratnja unucima koji dio dana provode na edukativnim radionicama su u zapadnim zemljama stvarnost. Dok se unuci kroz radionice educiraju, za djedove i bake se organizira vrijeme na različite načine – obilasci, posjeti lokalnim restoranima... pitanje je samo kreativnosti turističkih menadžera da osmisle takav turistički proizvod. Ta djeca će odrasti i vrlo vjerojatno će sa svojom djecom dolaziti u ovu destinaciju. Osobno sam nudio takav program lokalnim turističkim menadžerima Poreča, ali nisam naišao na odobravanje i suradnju. Jedan vid suradnje uspostavio sam s turističkom zajednicom Novigrad, lijepo surađujemo i stvaramo jedan turistički proizvod, a to je moglo biti ovdje unutar naše turističke zajednice!*“.

Svi ispitanici navode kako su sunce, more i klima osnovni resursi zbog kojeg dolaze turisti, pojedini ispitanici navode i važnost tradicije i kulture odnosno kulturno povijesne baštine. Kao turističke proizvode ispitanici ističu sportski rekreacijski turizam, vinski i gastro turizam, organizaciju manifestacija, sajмова zdrave prehrane, ponudu vikend odmora, kamping turizam, nautički turizam i astro turizam. Pojedini ispitanici vide destinaciju za vikend odmora „*izvršna lokacija Poreštine omogućava nam ponudu i razvoj vikend odmora, posebice za Talijane i Slovence ali i domaće goste, u čemu vidim interes posebice okolice Poreča...*“ (predstavnik turističke zajednice). Predstavnica muzeja posebno ističe Poreč kao „*biskupski grad*“ temeljem čega bi trebalo zajednički osmisliti turistički proizvod. Predstavnik akademske zajednice ističe važnost edukacijskog turizma kao važnog dijela turističkoga proizvoda. Kao dio turističkoga proizvoda predstavnik turističke zajednice u zaleđu Poreča ističe važnost druženja s turistima: „*...turisti i lokalno stanovništvo se trebaju integrirati, lokalno stanovništvo treba živjeti s turistima, pokazati im našu bogatu kulturu i običaje, a mi to u našoj maloj turističkoj zajednici kroz različite vrste događaja uspijevamo. Naši gosti su više nego zadovoljni, vraćaju nam se, ne razmišljaju da bi odmor proveli bliže moru jer i ovako nisu daleko od mora, sedam do deset kilometara. Ako im je do mora, nije problem otići do Poreča, ali kako oni kažu ovo okruženje i susretljivost stanovništva za neki drugi odmor ne bi mijenjali...*“. Jedan ispitanik vezao se uz problem izvornih proizvoda i suvenira kao dio turističkoga proizvoda, stoga vlasnik OPG-a Ijutito iznosi: „*...prošećimo rivom, skrenimo u Dekumanovu ulicu pa se zapitajmo koliko u ponudi ima izvornih proizvoda i suvenira što bi turisti mogli ponijeti sa sobom i što će ih podsjetiti na nezaboravan godišnji odmor u Poreču, sve se svodi na slastičarnice, fast food restorane, filigranske radnje, trgovine torbicama, tekstilnim odjevnim predmetima niske kvalitete... uvezene iz Kine ili Turske, a svega ćete u dva - tri objekta pronaći nešto izvorno, nešto što odiše identitetom ovog podneblja u kojem turisti borave...*“.

Vezano uz zakonske prepreke, reakcije su uglavnom negativne uz napomenu da zakone treba doraditi i mijenjati. Pitanje PDV-a se provlači kao problem kod svih ispitanika, a većina se poziva i na problem turističkoga zemljišta. Nekolicina ispitanika žali se na presporu pripremu projekata i neažurnost dobivanja

građevinskih dozvola, a što je rezultat funkcioniranja nadležnih institucija. Predstavnik obrtnika ističe „...nemoguće je išta planirati, porezni zakoni se mijenjaju prečesto i dovode poduzetnike pred gotov čin...“.

Na pitanje cjenovne diferencijacije odgovori predstavnika turističkih zajednica, koji bi trebali biti nositelj razvoja destinacije, bili su uglavnom šturi. Većina ispitanika tvrdi da cijena ovisi o konkurenciji iz okruženja ali i šire. Predstavnik turističke zajednice navodi da „...jedan od važnih segmenata u kojem se ova destinacija može cjenovno diferencirati je kroz ponudu krojenu po želji turista, treba osmisliti jedinstveni inovativni turistički proizvod, osluhnuti posebne potrebe potencijalnih turista. Takav proizvod može proći i s višom cijenom jer za turista ima vrijednost... kreativnost je tu jako važna“.

Većina ispitanika slaže se da promociju i stvaranje brenda treba graditi na prepoznatljivosti destinacije kao održive i ekološki osviještene. Predstavnik turističke zajednice tvrdi „promocija se treba bazirati na lepezi mora, autentične vrijednosti zaleđa te doživljaju turista“. Vlasnici OPG-a jedinstveno ističu važnost stvaranja brenda domaće gastronomije, vina, maslinovog ulja, a jedan od vlasnika OPG-a istaknuo je i važnost stvaranja brenda Istarskog boškarina. Predstavnik turističke zajednice navodi kako je Poreč „još uvijek poznat isključivo kroz brend sunca i mora kojeg treba nadopuniti s ostalom ponudom koju treba zajednički osmisliti i kao takvu brendirati i ponuditi potencijalnim turistima“.

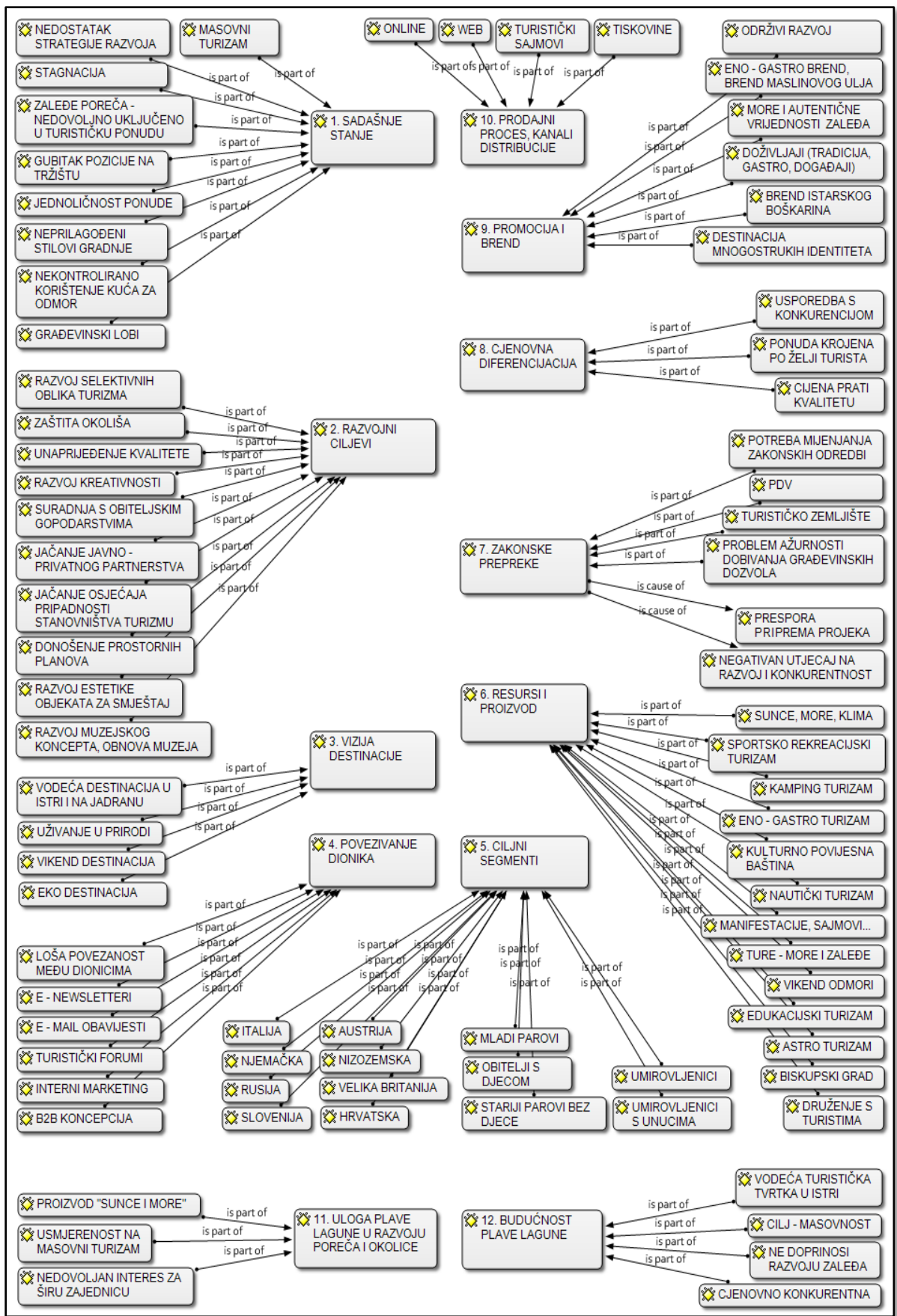
Vezano uz kanale distribucije odnosno prodajni proces iznenađujuće je da veći broj predstavnika turističke zajednice, uz današnju razinu informacijske tehnologije, ističe važnost tiskovina i pojavljivanja na turističkim sajmovima „turistički sajmovi su nam važni jer možemo osluhnuti što turisti traže i kakve su njihove želje“. Veći broj ispitanika navodi važnost interneta (online rezervacije, korištenje mrežnih stranica...).

Temeljem obavljenih intervjua i analize putem softwera ATLAS.ti, autor je generirao frekvencije osnovnih koderi koje su prikazane u tablici 68 u prilogu. Za uzorak od 17 ispitanika autor je generirano 64 koderi. Prema ovoj analizi, najčešći koderi vezani uz sadašnje stanje turističke destinacije su: masovni turizam za kojeg 100 % ispitanika smatra da određuje turističku ponudu Poreča, nedostatak strategije razvoja kao problem vidi 94 % ispitanika, 88 % ispitanika vidi problem stagnacije i nedovoljne uključenosti zaleđa Poreča u turističku ponudu, 59 % ispitanika ističe gubitak pozicije na tržištu kao jedan od problema s kojim se susreće turistička destinacija. Uz pitanje razvojnih ciljeva, svi ispitanici slažu se da destinacija Poreč i okolica mora krenuti prema selektivnim oblicima turizma (100 % ispitanika), zaštititi okoliša (94 % ispitanika) i unaprjeđenju kvalitete (88 % ispitanika). Koder „važnost poticanja razvoja i kreativnosti“ vezan je uz 47 % ispitanika, a njih 41 % vezuje se uz koder „jačanje suradnje s obiteljskim gospodarstvima“. Svi ispitanici iznijeli su stav da je trenutno loša povezanost među dionicima Poreča i okolice, njih 53 % smatra da bi se ta veza trebala poticati e-newsletterima/e-glasnicima ili e-mail obavijestima (41 % ispitanika), dok jedan ispitanik predlaže turističke forume, interni marketing i B2B koncepciju kao način povezivanja dionika destinacije. Svi ispitanici iznose stav potrebe mijenjanja zakonskih odredbi posebno vezanih uz PDV (100 % ispitanika) i turističko zemljište (71 % ispitanika). Pitanje cjenovne diferencijacije ističu prvenstveno kroz usporedbu s konkurencijom o okruženu (53 % ispitanika) te da se destinacija može cjenovno diferencirati kroz ponudu temeljenu po želji turista ističe 47 % ispitanika. Brend treba stvarati na temeljima održivog razvoja, tako tvrdi 94 % ispitanika. Njih 88 % smatra da treba stvarati eno – gastro brend i brend maslinovog ulja. Destinaciju treba promovirati kao destinaciju u kojoj se uz uživanje u moru može uživati i u autentičnim vrijednostima okolice Poreča. Promoviranja doživljaja koje očekuje turiste u destinaciji smatra važnim 41 % ispitanika. Svi ispitanici spominju online odnosno web kao kanale distribucije, a njih 53 % u tome još uvijek vidi turističke sajmove i tiskovine (41 % ispitanika).

Tablica 68: Frekvencije (*f*) kodera i postoci odgovora iz intervjua, generiranih pomoću softwera ATLAS.ti (N=17)

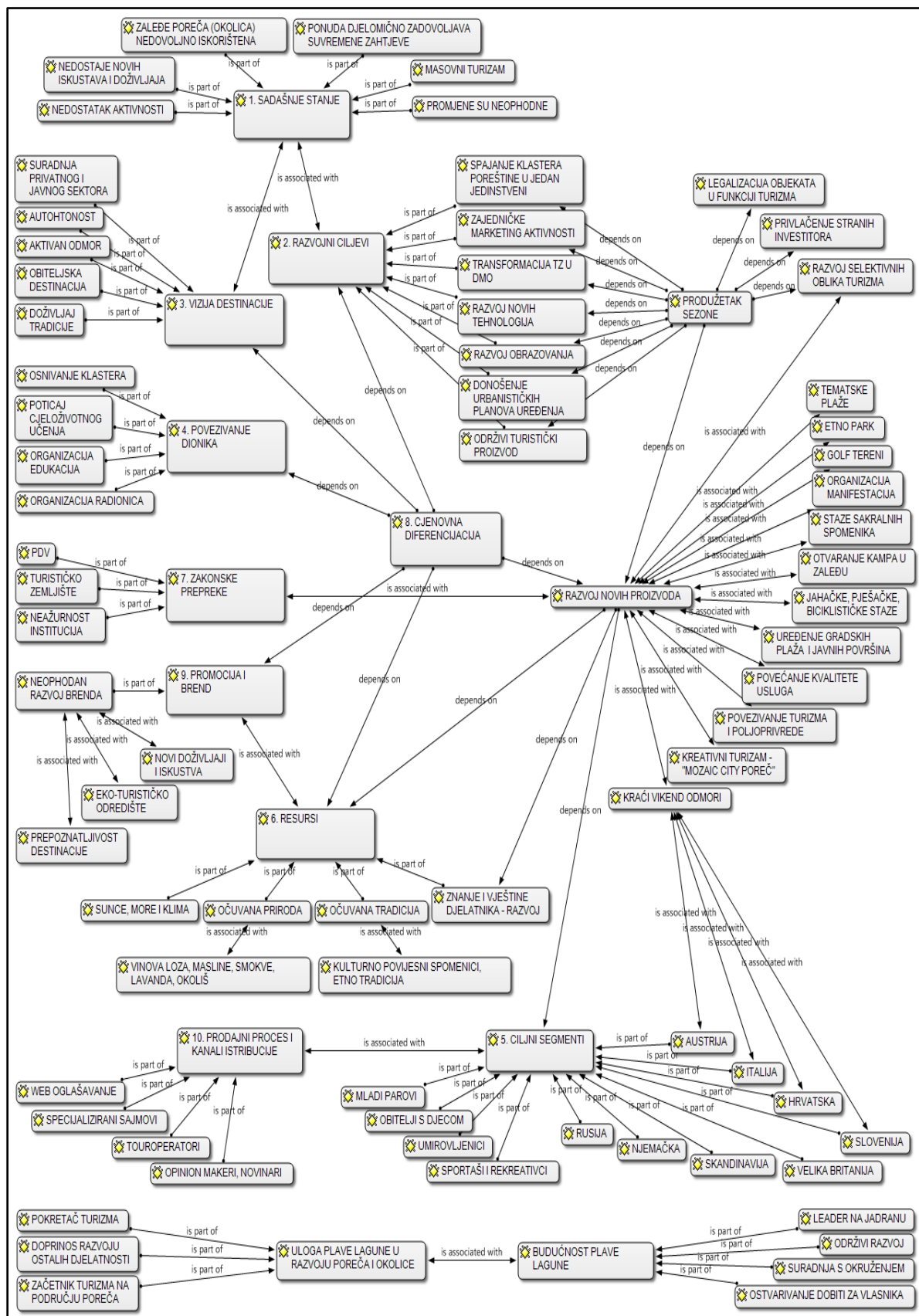
<i>Koderi</i>	<i>f</i>	<i>%</i>	<i>Koderi</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
<u>1. SADAŠNJE STANJE</u>			<u>6. RESURSI I PROIZVOD</u>		
1. Masovni turizam	17	100	34. Sunce i more, klima	17	100
2. Nedostatak strategije razvoja	16	94	35. Sportsko rekreacijski turizam	16	94
3. Stagnacija	15	88	36. Kamping turizam	15	88
4. Nedovoljna uključenost zaleđa Poreča u turističku ponudu	15	88	37. Eno – gastro turizam (ekološki uzgoji hrane)	14	82
5. Gubitak pozicije na tržištu	10	59	38. Kulturno povijesna baština	12	71
6. Jednoličnost ponude	9	53	39. Nautički turizam	12	71
7. Neprilagođeni stilovi gradnje	3	18	40. Manifestacije, sajmovi (Vinistra i sl.)	10	59
8. Nekontrolirano korištenje kuća za odmor	2	12	41. Povezivanje – more i zaleđe	8	47
9. Građevinski lobi	2	12	42. Vikend odmori	7	41
<u>2. RAZVOJNI CILJEVI</u>			43. Edukacijski turizam	3	18
10. Razvoj selektivnih oblika turizma	17	100	44. Astro turizam	3	18
11. Zaštita okoliša	16	94	45. Biskupski grad	1	6
12. Unaprjeđenje kvalitete	15	88	46. Druženje s turistima	1	6
13. Razvoj kreativnosti	8	47	<u>7. ZAKONSKE PREPREKE</u>		
14. Suradnja s obitelji, gospodarstvima	7	41	47. Potreba mijenjanja zakonskih odredbi	17	100
15. Jačanje javno privatnog sektora	5	29	48. PDV	17	100
16. Jačanje osjećaja pripadnosti stanovništva turizmu	5	29	49. Negativan utjecaj na razvoj i konkurentnost	16	94
17. Donošenje prostornih planova	4	24	50. Turističko zemljište	12	71
18. Razvoj ekestetike objekata za smještaj	2	12	51. Prespora priprema projekata	6	35
19. Razvoj muzejskog koncepta	1	6	52. Problem ažurnosti dobivanja građevinskih dozvola	5	29
20. Obnova zgrade muzeja	1	6	<u>8. CJENOVNA DIFERENCIJACIJA</u>		
<u>3. VIZIJA DESTINACIJE</u>			53. Usporedba s konkurencijom u okruženju	9	53
21. Vodeća destinac. u Istri i na Jadranu	15	88	54. Ponuda krojena po želji turista	8	47
22. Uživanje u prirodi	14	82	55. Cijena prati kvalitetu	4	24
23. Vikend destinacija	10	59	<u>9. PROMOCIJA I BREND</u>		
24. Eko destinacija	7	41	56. Održivi razvoj	17	94
<u>4. POVEZIVANJE DIONIKA</u>			57. Eno-gastro brend, brend maslin. ulja	15	88
25. Loša povezanost među dionicima	17	100	58. Uživanje na moru i u autentičnim vrijednostima zaleđa	11	65
26. E- newsletteri/glasnici	9	53	59. Doživljaji	7	41
27. E-mail obavijesti	7	41	60. Brend Istarskoga boškarina	1	6
28. Turistički forumi	1	6	61. Destinacija mnogostrukih identiteta	1	6
29. Interni marketing	1	6	<u>10. PRODAJNI PROCES, KANALI DISTRIBUCIJE</u>		
30. B2B koncepcija	1	6	62. Online, mrežne stranice	17	100
<u>5. CILJNI SEGMENTI</u>			63. Turistički sajmovi	9	53
31. Italija, Njemačka, Austrija, Slovenija, Rusija, Nizozemska, V. Britanija, Hrvatska	17	100	64. Tiskovine	7	41
32. Mladi parovi, obitelji s djecom, stariji parovi bez djece, umirovljenici	17	100			
33. Umirovljenici s unucima	1	6			

Izvor: Istraživanje autora.



Slika 16: Mreža stavova ispitanika – intervju, generirana pomoću softwera ATLAS.ti
Izvor: Istraživanje autora.

FOKUS GRUPA – ANALIZA SADRŽAJA



Slika 17: Mreža stavova fokus grupe, generirana pomoću softvera ATLAS.ti
Izvor: Istraživanje autora.

Kao dio ovog istraživanja, proveden je i intervju fokus grupe. Fokus grupa sastojala se od četiri ispitanika (vidi tablicu 67 u ovom prilogu).

U strukturi ispitanika fokus grupe dva ispitanika obavlja poslove vezane uz marketing, a dva ispitanika obavlja poslove vezane uz prodaju. Na taj način je zadovoljen uvjet homogenosti fokus grupe u cilju iznošenja stavova i ideja ispitanika koji se međusobno razumiju i uvažavaju. Temeljem provedenog intervju fokus grupe i obrade podataka, generirana je mreža stavova fokus grupe. S obzirom da su stavovi ispitanika u fokus grupi jedinstveni, odnosno da su se ispitanici međusobno nadopunjavali te da nije bilo iznošenja stavova s kojima se ispitanici nisu međusobno slagali, u ovoj metodi nije izrađena tablica frekvencije kodera kao što je to bio slučaj za metodu intervjuiranja.