

SVEUČILIŠTE U RIJECI

Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija

Prof. dr. sc. Milena Peršić

Stanje, konkurentnost i mogućnosti unapređenja turističke ponude Baške i Kvarnera

Sažetak

Ocjena stanja turističke ponude turističke destinacije Baška u okviru ukupne ponude turističke destinacije Kvarner, temelji se na rezultatima istraživanja provedenih u okviru projekata "Glavni plan razvoja turizma Primorsko goranske županije" i "Turistička regionalizacija u globalnim procesima". U ocjeni konkurentnosti i mogućnosti unapređenja turističke ponude Baške u okviru Kvarnera, traženi su odgovori na pitanje *tko, što i kako?* Na pitanje "tko", obrazložena je uloga destinacijskog menadžmenta u novim uvjetima upravljanja turističkom destinacijom po načelima korporacijskog upravljanja. Na pitanje "što" ukazano je na mogućnosti unapređenja dostignutog stupnja razvoja turističke ponude na način da se slijede trendovi na ciljnom tržištu i uvažavaju specifičnosti destinacije, koja se mora razvijati u pravcu osiguranja integralne kvalitete destinacije. Na pitanje "kako" obrazložena su polazišta za pripremu relevantnih informacija za donošenje strateških poslovnih odluka, a to su upravljački instrumenti za strateško upravljanje s posebnim naglaskom na primjenu bilance postignuća (*Balanced Scorecard - BSC*) i instrumentarija za ocjenu kvalitete koji se na razini EU koristi pod nazivom *Qualitest*.

Ključne riječi: destinacijski menadžment, kvaliteta, Baška, Qualitest, Balanced Scorecard,

1. UVOD

Razvojnu strategiju i poboljšanje konkurentnosti turističke destinacije BAŠKA treba temeljiti na polazištima njenog povijesnog nasljeđa i dostignutog stupnja razvoja, uz uvažavanje potreba i želja destinacijskog turističkog menadžmenta tj. lokalnih nositelja odlučivanja, koje treba uskladiti sa suvremenim trendovima razvoja turističke ponude na tržištu (konkurenčija) i specifičnim zahtjevima turističke potražnje (potencijalni kupci), a s ciljem unapređenja bolje turističke valorizacije prirodnih, kulturnih, društvenih i ostalih turističkih potencijala.

Pristup ovoj problematiki ima za cilj pojedinačno sagledati elemente koji će potaknuti lokalni razvoj turizma, ali i njegovo uključivanje u progresivne promjene prisutne na međunarodnom turističkom tržištu. Stoga će se u ovim okvirima ukazati na temeljne razvojne pravce turizma primjerene specifičnostima turističke destinacije Baška, definirati assortiman ponude temeljeno na istraženim potrebama i željama gostiju, te stavovima stanovništva, iznajmljivača i turističkog menadžmenta ove turističke destinacije.

Razvojnu koncepciju temeljiti će se na načelima "održivog razvoja" turizma, čemu treba prilagoditi projekcije očekivanog broja posjetitelja, porasta broja noćenja i visina njihove potrošnje, na način da se marketinške akcije prilagode zahtjevima preferiranih ciljnih tržišta, te otklone uska grla poduzimanjem investicijskih ulaganja u infrastrukturu, smještajne kapacitete, uslužne aktivnosti, a posebno u atrakcije. To zahtjeva novi pristup organizaciji destinacijskog menadžmenta, koji mora biti u stanju kreirati, planirati i koordinirati sadržajnu turističku ponudu destinacije kao cjeline, na način da se sustavno prilagođava potrebama i željama korisnika, uz

uvažavanje domicilnih vrijednosti i suvremenih turističkih trendova.

Suvremeni razvoj turizma, mora uvažavati tekovine znanosti i tehnologije, te biti prilagođen zahtjevima ciljnog tržišta ali i uvažavati suvremenu zbilju hotelijersko-turističkog gospodarstva koje izlazi iz tranzicijskog razdoblja. U ovom istraživanju je naglasak stavljen na ocjenu turističke ponude turističke destinacije Baška, uz naglasak da tu ponudu minimalno treba sagledati u okvirima turističke destinacije KVARNER i šire. Kako se turistička destinacija Kvarner poklapa s granicama Primorsko Goranske županije (PGŽ) u tim je okvirima će se sagledati njena konkurentnost i mogućnosti unapređenja turističke ponude, na način da se sagledaju realne mogućnosti unapređenje selektivne turističke ponude i poticanje inovativnih procesa u turizmu.

2. PRILAGOĐAVANJE TURISTIČKE PONUDE ZAHTJEVIMA TURISTIČKE POTRAŽNJE

Turizam je nedvojbeno prihvaćen u razvojnim dokumentima Republike Hrvatske kao metoda društvenog i gospodarskog razvoja¹ što slijedi i PGŽ kao turistička destinacija Kvarner, te Baška kao uža turistička destinacija. To nameće potrebu da se u svim službenim dokumentima implicitno i eksplicitno naglesi potreba za orientacijom na održivi razvoj turizma i razrade činitelji takve razvojne orientacije koji zahtjeva novi pristup koji uvažava integralnu kvalitetu destinacije. Naime, suvremenog gosta ne može više privući samo hotel s pet zvjezdica, jer se danas visoka kvaliteta ponude podrazumijeva a naglasak se stavlja na događaje i doživljaje, te na način kako će gost percipirati destinaciju kao cjelinu.

Slika 1: Aktualni trendovi turističke potražnje

TREND OVI

novi turizam uvažava

- profesionalnost
- povijesno nasljeđe
- piramidu emocija
- prepoznavanje posebnog interesa
- personificiranje ponude
- priče

- tržište avanture, sporta, prirode, wellness ponude, dobrog života, novog jet seta, zabave, komadića mira, zaštite prirode, hiper- turizma....



Prema istraživanjima u studiji EU: Towards quality coastal tourism, IQM - Integrated Quality Management of coastal tourism destinations, Enterprise Directorate-General Tourism Unit, Brussels, 1999 (str. 1 - 123)

¹ Strategija razvoja hrvatskog turizma do 2010. godine (prijeđlog finalne verzije), Ministarstvo turizma Republike Hrvatske, 2003. i ranije: Glavni turistički plan Hrvatske (prijeđlog), Knjiga I, Tourism Brain Trust Austrija, Institut za turizam Zagreb, Horwath Consulting Wien, 1993.

Stoga će se turistička ponuda Baške sagledavati u okvirima ukupne ponude turističke destinacije "Kvarner" kao okruženja, a u komparaciji sa zahtjevima ciljne turističke potražnje i trendovima turizma budućnosti uz naglasak na očuvanje autohtonih, ambijentalnih i kulturoloških vrijednosti ove turističke destinacije. Konkurenčku prednost destinacije treba graditi na stvarnom povjesnom nasljeđu i resursima destinacije, na način da gost u tome prepozna poseban interes i da se kod njega pokrenu emocije, pri čemu treba uvažavati trendove platežno sposobne potražnje na ciljnim tržištima, čija su polazišta prezentirana na slici 1.

U tu svrhu potrebno je osigurati baze podataka na razini turističke destinacije (za potrebe turističkih zajednica i svih nositelja turističke ponude), koje sustavno treba oplemenjivati rezultatima istraživanja, kako bi se nositeljima turističke ponude osigurala informacijska osnovica odlučivanja. Ove su podloge potrebne da se može sustavno i dogovorno ocjenjivati dosadašnji i koncipirati budući turistički razvoj, ne zanemarujući akcije koje poduzima konkurenčija. Radi prikupljanja izvornih informacija provedeno je opsežno istraživanje u okviru projekta "Turistička regionalizacija u globalnim procesima"², čiji će se podaci koristiti da se ukaže na neke značajke turizma u Baški, a u komparaciji sa podacima za turističku destinaciju Kvarneru, kao neposredno okruženje u okviru kojeg se formira i turistička ponuda Baške. Tako se u prvom koraku prezentiraju rezultati istraživanja o motivima i načinu dolaska gostiju na Kvarner i u Bašku (tablica 1), koje će se uvažavati u ocjenjivanju stanja i mogućnosti daljnog razvoja ove atraktivne turističke destinacije.

Osnovni motiv dolaska na Kvarner (pa i u Bašku) je "odmor i relaksacija" (54,6%), a i izvan sezone će goste prvenstveno privući "ljepota prirode, mir i dobra klima" (78,3%). Drugi motivi dolaska su značajno manje zastupljeni, pa čak i niža cijena kao motiv dolaska nije posebno izražena (8,9%). Doda li se tome da najveći broj gostiju dolazi u kolovozu (48,5%), nameće se općeniti zaključak da ova turistička destinacija nije još uvijek učinila značajan otklon od povjesnog nasljeđa, koji se prepoznaje pod zaštitnim znakom "SSS" odn. ponuda "sunca, mora i pjeska"³. Taj se koncept više ne prepoznaje kao prioriteten u razvijenim turističkim zemljama Europe i svijeta, već se naglasak stavlja na prepoznatljive sadržaje koji čine kvalitetu turističkog proizvoda, ali i na visoki stupanj organiziranosti što čini kvalitetu ponude turističke destinacije.

Tablica 1 : Motivi i način dolaska turista u turističku destinaciju Kvarner i Baška

Motiv i način dolaska :	KVARNER %učešće	BAŠKA % učešće
* opći motiv dolaska u destinaciju <i>odmor i relaksacija</i> <i>zabava i novi doživljaji</i> <i>provesti vrijeme s obitelji</i> <i>ljepota prirode i krajolika</i> <i>ostalo</i>	54,6 14,0 12,0 11,4 0,4 - 2,2	- - - - -
* motiv dolaska u izvan glavne sezone <i>ljepota prirode</i> <i>mir i dobra klima</i> <i>niže cijene</i> <i>poslovni razlozi</i> <i>ostalo</i>	47,1 31,2 8,9 4,4 1,7 - 4,7	- - - - -
* mjesec posjete destinacije <i>VIII</i> <i>IX</i> <i>VII</i> <i>VI</i>	48,5 22,2 16,7 11,8	- - - -

² "Ocjena turističke ponude Baške" i "Ocjena turističke ponude Kvarnera", sumarno su prezentirani rezultati prve faze istraživanja na projektu «Turistička regionalizacija u globalnim procesima»(projekt Ministarstva znanosti i tehnologije br. 011603), tematski broj časopisa Fakulteta za turistički i hotelski menadžment, Opatija i WIFI, Wien, ožujak 2004. Vol. 10, No.1, 2004. PP.XVI+1-260

³ Više o tome: Towards quality coastal tourism, IQM - Integrated Quality Management of coastal tourism destinations, Enterprise Directorate-General Tourism Unit, Brussels, 1999., str. 5

<i>ostali mjeseci</i>	0,5	-
* broj posjeta destinaciji		
prvi put	44	57
2-5 puta	33	23
više od 5 puta	23	20
* ponovni dolazak u destinaciju		
DA	70	63
NE	5	2
NE ZNAM	25	35
* odabir destinacije		
preporuka prijatelja ili rođaka	53	59
turističke agencije	20	7
internet	8	23
turistički sajam	6	2
ostalo	8	9
* oblik prijevoza		
osobni automobil	68	75
autobus	24	22
brod	1	0
ostalo	1-2	3
* organizacija turističkog putovanja		
individualno (samostalno)	75	91
organizirano (posredstvom turističke agencije)	25	9

Izvor: «Turistička regionalizacija u globalnim procesima»(projekt Ministarstva znanosti i tehnologije br. 011603), tematski broj časopisa Fakulteta za turistički i hotelski menadžment, Opatija i WIFI, Wien, ožujak 2004. Vol. 10, No.1, 2004. PP.XVI, str. 11-16.

Ovakav pristup vodi ka većem zadovoljstvu gosta, koji ovu destinaciju preporučaju prijateljima i rođacima (u Baški 59% gostiju) ali i sami su motivirani na ponovni dolazak (dan je to u Baški 43%). Istraživanja ukazuju da ulaganja u oblike promoviranja turističke destinacije nisu uvijek u korelaciji s rezultatima, jer je samo 2% gostiju u turističku destinaciju došlo temeljem informacija na turističkim sajmovima, a čak 23% korištenjem informacija sa interneta, a najveći broj gostiju dolazak organizira individualno (91%). Iako je Baška na otoku, najveći broj gostiju dolazi automobilom (75%) ili autobusom (22%), dok se mogućnosti prijevoza morem uopće ne koriste. Navedene spoznaje nametnule su potrebu da se istraži zadovoljstvo turista elementima turističke ponude Baške, a u komparaciji sa turističkom ponudom Kvarnera, na način kako je to prikazano u tablici 2.

Tablica 2 : Zadovoljstvo turista elementima turističke ponude Baške i Kvarnera

B=Baška	TURISTI		STANOVNIŠTVO		IZNAJMLJIVAČI		TUR.MENADŽ.		PROSJEK	
	K=Kvarner	B	K	B	K	B	K	B	K	B
Prostor, resursi, okoliš	4,66		4,30		4,44		4,35		4,44	
		4,33		3,82		4,02		3,96		4,03
Stanovništvo, zaposleni	4,08		3,15		3,69		3,53		3,62	
		4,18		3,17		3,52		3,48		3,59
Prepoznatljivost, sigurnost, informir.	3,76		3,42		3,46		3,69		3,59	
		3,74		3,00		3,07		3,28		3,27
Organiziranost destinacije	3,52		3,17		3,09		3,12		3,23	
		3,64		2,85		3,00		2,99		3,12
Sadržaji i kvaliteta ponude	3,50		2,77		2,76		2,82		2,96	
		3,64		2,81		2,95		2,97		3,09

Izvor: «Turistička regionalizacija u globalnim procesima»(projekt Ministarstva znanosti i tehnologije br. 011603), tematski broj časopisa Fakulteta za turistički i hotelski menadžment, Opatija i WIFI, Wien, ožujak 2004. Vol. 10, No.1, 2004. PP.XVI, str. 212-242.

Istraživanja potvrđuju da najveću vrijednost Baške kao turističke destinacije čine **prirodni resursi (ocjena 4,44)**, kadrovska potencijala tj. ljubaznost i znanje zaposlenih (ocjena 3,52), te prepoznatljivost sigurnosti i informiranosti (ocjena 3,59), što je znatno iznad prosjeka Kvarnera. S druge strane ovo istraživanje ukazuje da su potrebna značajna ulaganja u unapređenje, razvoj i podizanje kvalitete turističkog proizvoda destinacije (ocjena 2,96) i to daleko više od prosjeka destinacije, dok je organiziranost destinacije solidna (ocjena 3,23), no za višu kvalitetu ponude potrebno će biti unaprijediti.

Izdvoji li se deset elemenata turističke ponude sa kojima su turisti najviše zadovoljni u Baški, tada se može posebno izdvojiti **kvaliteta mora (4,89)**, **ljepota krajolika (4,75)**, **očuvanost okoliša (4,58)**, **zdrava klima u destinaciji (4,42)**, **čistoća destinacije (4,32)**, **parkovi prirode (4,29)**, **osobna sigurnost i zaštita (4,18)**, **mogućnost izleta u okolinu i uredenost plaža (4,17)**, te **ljubaznost domicilnog stanovništva, ljubaznost zaposlenih u turizmu i ponuda sportskih sadržaja (4,11)**⁴. No, daleko je značajnije naglasiti deset elemenata turističke ponude s kojima su turisti najmanje zadovoljni (tablica 3), jer rezultati ovog istraživanja moraju postati polazište djelovanja destinacijskog menadžmenta turističke destinacije Baška.

Tablica 3: Deset elemenata turističke ponude s kojima su turisti u Baški najmanje zadovoljni

Red. br.	Elementi turističke ponude	Ocjena
1.	Kvaliteta kongresne ponude	2,89
2.	Organizacija lokalnog prometa	2,95
3.	Sadržaji za djecu	3,06
4.	Kvaliteta sadržaja zdravstvenog turizma	3,09
5.	Ponuda za nautičare	3,11
6.	Prometna povezanost destinacije	3,12
7.	Organizacija i sadržaj zračne luke	3,13
8.	Ponuda sadržaja zdravstvenog turizma	3,14
9.	Ponuda zabavnog sadržaja	3,15
10.	Kvaliteta kulturnih dogadaja	3,17

Izvor: «Turistička regionalizacija u globalnim procesima»(projekt Ministarstva znanosti i tehnologije br. 011603), tematski broj časopisa Fakulteta za turistički i hotelski menadžment, Opatija i WIFI, Wien, ožujak 2004. Vol. 10, No.1, 2004. PP.XVI, str. 40

Istraživanjima je utvrđeno da turisti nisu zadovoljni načinom kako se rješavaju prometni problemi. Posebno ističu da je na niskoj razini ponuda sadržaja iz domene kongresnog, dječjeg i zdravstvenog turizma, kao i kvaliteta ponude kulturnog turizma. Nedostatni su sadržaji za djecu i mlade (zabava), a i ponuda za nautičare ne može zadovoljiti sve naglašenije potrebe ovog ciljnog tržišta. Dakle, otvorene su mogućnosti za djelovanje destinacijskog menadžmenta, ali i potreba da se prostornim planovima i poticajnim mjerama stimulira ulaganje u ove sadržaje, te da se u tom pravcu djeluje u privlačenju potencijalnih investitora i poduzetnika, kako bi se potencijalnim korisnicima u neposrednoj budućnosti mogli ponuditi što raznovrsniji ali tematski usklađeni sadržaji i njihova visoka kvaliteta.

U oblikovanju asortirana turističke ponude turističke destinacije Baška treba maksimalno uvažavati autohtone vrijednosti i trendove turističke potražnje na globalnom turističkom tržištu, gdje sve veći broj ljudi ima mogućnost zadovoljenja svojih potreba za putovanjem. Suvremeni turist je visoko ekološki svjestan, što znači da je sačuvana i zaštićena priroda za njega snažan motiv dolaska. Turizam je za suvremenog gosta priča, doživljaj, relaksacija i uspomene. Stoga se pred nositelje turističke ponude nameće izbor između navedenih

⁴ «Turistička regionalizacija u globalnim procesima»(projekt Ministarstva znanosti i tehnologije br. 011603), tematski broj časopisa Fakulteta za turistički i hotelski menadžment, Opatija i WIFI, Wien, ožujak 2004. Vol. 10, No.1, 2004. PP.XVI, str. 40

i drugih selektivnih oblika ponude:

- ◆ odmorišni turizam (ljetovališni turizam, turizam treće dobi, naturizam, masovni turizam)
- ◆ kulturni turizam
- ◆ zdravstveni turizam (wellness, klimatsko lječilište, medicinski programirani odmor, SPA)
- ◆ događajni turizam (festivali, koncerti, mega-spektakli, izložbe, zabava, ostale priredbe, sajmovi)
- ◆ sportsko-rekreacijski turizam (trekking, pješačenje, nautički turizam, tenis, sportovi na vodi, pustolovni turizam, sportske mega-priredbe u turizmu, lovno-ribolovni turizam, golf, jahanje)
- ◆ poslovni i incentive turizam (poslovni skupovi, mega-kongresi, incentive turizam, gradski turizam)
- ◆ turizam mlađih (edukacijski turizam, ekskurzije)
- ◆ vjerski turizam, gastronomija, eko turizam, alternativni turizam, etno turizam, priče.....

Za kvalitetu ponude i dugoročni razvoj turizma od posebnog je značenja odnos stanovništva prema turizmu, ali i sposobnost da prepoznaju i podrže pozitivna, odnosno da pravovremeno reagiraju na negativne pojave u turizmu, na način kako to prikazuje tablica 4.

Tablica 4: Neki stavovi stanovništva Baške i Kvarnera prema turizmu

Predmet ispitivanja:	BAŠKA		KVARNER	
	DA	NE	DA	NE
Informiranost lokalnog stanovništva i uključenost u donošenje odluka o turizmu	87,5%	12,5%	94,1%	5,9%
Uključenost stanovništva u javni rad u funkciji turizma	75,0%	25,0%	40,4%	59,6%
Zadovoljstvo turističkom ponudom za domicilno stanovništvo	62,5%	37,5%	20,9%	79,1%
Želja za uključivanjem u neprofitne udruge (ekološke, uljepšanje mjesta...)	58,3%	41,7%	61,7%	38,3%
Ugroženost destinacije nekontroliranom izgradnjom apartmana i stanova za tržište	79,2%	20,8%	53,6%	46,4%
Premašen prihvatni potencijal	62,5%	37,5%	25,3%	74,7%
Ugroženost turizma industrijskim razvojem	62,5%	37,5%	70,7%	29,3%
Ukfuženost autohtone ponude u turističku ponudu destinacije	33,3%	66,7%	27,5%	72,5%

Izvor: «Turistička regionalizacija u globalnim procesima»(projekt Ministarstva znanosti i tehnologije br. 011603), tematski broj časopisa Fakulteta za turistički i hotelski menadžment, Opatija i WIFI, Wien, ožujak 2004. Vol. 10, No.1, 2004. PP.XVI, str. 53-65

Prezentirani rezultati istraživanja ukazuju da je lokalno stanovništvo uključeno i razvoj turizma i svjesno njegova utjecaja na regionalni razvoj, ali isto tako svjesno nedostataka, kao i negativnih utjecaja na čijem se otklanjanja ili ublažavanju treba organizirano angažirati. Nameću se i nova istraživanje u cilju što realnijeg sagledavanja svih relevantnih činitelja, koji će omogućiti racionalnije korištenje prostora, produženje turističke sezone i podizanje kvalitete ponude. Cilj je oblikovati jasniju sliku o postojećoj turističkoj ponudi i realnim mogućnostima razvoja novih elemenata u asortimanu ponude, koji će za ovu destinaciju predstavljati novu vrijednost.

Navedena istraživanja su ujedno okvir i polazište u stvaranju tržišne marke ili "branda" destinacije, kao zadatka posebnog profila stručnjaka, koji treba otkriti i naglasiti komparativne

prednosti, koje odgovarajućim mjerama treba pretvoriti u konkurentske prednosti (npr. prirodne vrijednosti, povjesno nasljeđe, kulturne i ostale znamenitosti, atrakcije...) na način da se istakne ono "što nitko drugi nema", što je za turiste privlačno, ono što su oni spremni platiti. Dakle, pred destinacijski menadžment turističke destinacije Baška stavlja se zadatok da oblikuje specijaliziranu ponudu, koju treba temeljiti na prethodno istraženim potrebama i željama svakog potencijalnog gosta, da bi se u ovoj destinaciji osjećao dobro, poželio povratak i video mogućnost ispunjenja svojih snova.

Visoke ocjene koje gosti daju kvaliteti kadrovske komponente, obvezuje menadžment turističke destinacije da potiče i nagrađuje kvalitetu odnosa prema gostu od strane zaposlenih i domicilnog stanovništva, ali i da permanentno ulaze u stjecanje novih znanja, posebno u poznavanje stranih jezika, što je i Hrvatska turistička zajednica prepoznala i uspješno valorizira kroz akciju "Čovjek ključ uspjeha u turizmu". Ne manje značajna je uređenost i čistoća svakog turističkog naselja i okolice, što uključuje i uređenost fasada, okućnica, vrtova, parkova i sl. čije se unapređenje podržava odgovarajućim akcijama poznatim pod sloganom "Više cvijeća, manje smeća".

3. INTEGRALNI DESTINACIJSKI MENADŽMENT U FUNKCIJI UNAPREĐENJE TURISTIČKE PONUDE BAŠKE

Destinacijski menadžment ima prvenstveni zadatok izgraditi integralnu kvalitetu turističke ponude turističke destinacije Baške, na polazištima načela održivog razvoja, uz uvažavanja vlastitih komparativnih prednosti, koje treba preoblikovati u konkurentske prednosti. To znači da stavovi izdvojenih pojedinaca ne mogu dominirati nad stavovima lokalne zajednice kao cjeline, što zahtijeva zajedničko djelovanje na novim osnovama i uključivanje što većeg broja sudionika. Podizanje svijesti o sadržajnom i ekonomskom značenju turizma za dugoročni razvoj Baške, te o potrebi razvijanja novih segmenata turističke ponude što uključuje i komplementarne djelatnosti, širi krug interesnih skupina, koje bi trebale osjetiti pozitivne učinke održivog turističkog razvoja, a to dugoročno znači ekonomsko blagostanje i podizanje kvalitete života u destinaciji.

Turističkom destinacijom upravlja menadžment, čije djelovanje slijedi izabrani razvojni model, koji treba temeljiti na polazištima i načelima IQM-a⁵. Inovativni menadžment turističke destinacije mora slijediti trendove turističke potražnje u svijetu, poznavati postignuća konkurenčije, te realno sagledati turističke resurse, atrakcije i druge lokalne specifičnosti. To je temeljna prepostavka za pristup u kojem će se postojće komparativne prednosti destinacije moći pretvoriti u konkurentske prednosti na tržištu. Takav je pristup prihvaćen i u dokumentima Europske Unije⁶, a temeljeno na rezultatima istraživanja načela djelovanja destinacijskog menadžmenta različitih turističkih lokaliteta.

3.1. Turistička destinacija kao sustav kojim treba upravljati

Upravljati turističkom destinacijom znači oblikovati inovativni destinacijski menadžment kao prepoznatljivo, kvalitativnom razvoju orijentirano vodstvo, koje ima znanje, jasnu viziju i autoritet, podržano je od organa lokalne vlasti, turističkih stručnjaka i nositelja turističke ponude, kojeg uvažava lokalno stanovništvo, te koje po načelima integralnosti postaje kohezijska snaga

⁵ "Integrated Quality Management"(integrirani menadžment kvalitete), prema "A Manual for Evaluating the Quality Performance of Tourist Destinations and Services, Enterprise DG Publication, European Communities, 2003.

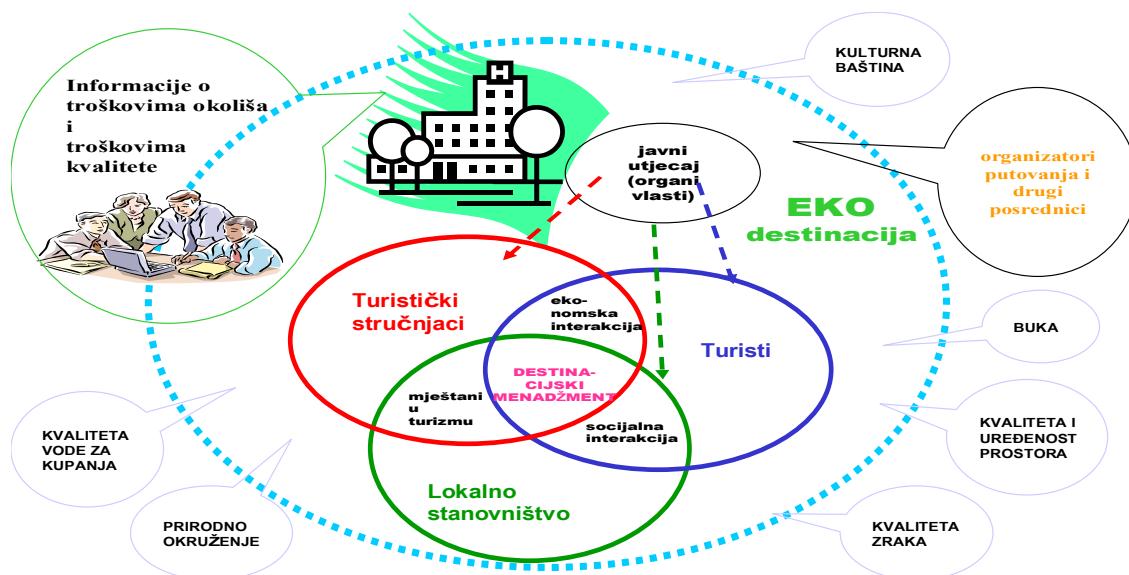
(više o tome i na: http://europa.eu.int/comm/enterprise/services/tourism/indeks_en.htm)

⁶ Towards quality coastal tourism, IQM - Integrated Quality Management of coastal tourism destinations; Towards quality rural tourism, IQM - Integrated Quality Management of rural tourism destinations i Towards quality urban tourism, IQM - Integrated Quality Management of urban tourism destinations, Enterprise Directorate-General Tourism Unit, Brussels, 1999.

objedinjavanja svih relevantnih interesa. Destinacijski menadžment djeluje u okviru geografskih granica turističke destinacije, koja uključuje sve sudionike turističke ponude. Tako je i turistička destinacija Baška određena prostorom i prepoznatljivim obilježjima, koje na najbolji način treba učiniti dostupnim potencijalnim turistima na cilnjom tržištu. Destinacijski menadžment ima zadatak koordinirati oblikovanje i plasman turističkog proizvoda destinacije. Ustroj menadžmenta turističke destinacije je rezultat sustavnog pristupa svih zainteresiranih s ciljem da se postigne konsenzus između različitih u teoriji i u praksi poznatih opcija⁷.

Na razini turističke destinacije mora biti prepoznat i organizacijski ustrojen "vodeći autoritet", svesrdno podržan u okviru koncepcije javno-privatnog partnerstva. Na čelu treba biti "lider" - prepoznatljiv kadrovski potencijal koji uživa povjerenje lokalne sredine, koji mora podržavati koncept integralnosti i djelovati na povezivanju i usuglašavanju potreba i želja turista, lokalnog stanovništva, svih sudionika turističke ponude i organa vlasti (lokalne usprave i samouprave). Destinacijski menadžment treba postati katalizator u promicanju koncepta održivog razvoja i poseban naglasak staviti na osiguranje informacijske baze o naturalnim (buka, voda za kupanje, prirodni resursi, kulturno-povijesna baština....) i vrijednosnim elementima takvog pristupa (troškovi okoliša, troškovi kvalitete...), a sudionici se moraju aktivno uključiti na baze podataka i na strani inputa i na strani outputa. Temeljeno na rezultatima istraživanja koje je provela Europska komisija, u nastavku se na pojednostavljen način prezentira realnost veza i odnosa u upravljanju turističkom destinacijom (slika 2).

Slika 2: Organizacijski ustroj i zadaci destinacijskog menadžmenta



Izvor: Razrađeno i dopunjeno prema "A Manual for Evaluating the Quality Performance of Tourist Destinations and Services, Enterprise" DG Publication, European Communities, 2003. str. 13.

Upravljati turističkom destinacijom znači zadovoljiti sve pojedinačne i zajedničke interese sudionika turističke ponude na razini turističke destinacije. To nameće obvezu destinacijskom menadžmentu da uskladije pojedinačne interese i usmjerava ih ka zajedničkom cilju. Važno je naglasiti, da se mnoge aktivnosti mogu uspješno ostvariti samo ako su koordinirani na razini turističke destinacije i šire. Npr. nije moguće ostvariti ciljeve eko-hotela, ako nisu stvoreni uvjeti koji karakteriziraju eko-destinaciju i ukoliko na nacionalnoj osnovi nisu

⁷ Towards quality coastal tourism (1999), IQM - Integrated Quality Management of coastal tourism destinations, Enterprise Directorate-General Tourism Unit, Brussels.

stvoreni preduvjeti za njihov dugoročni razvoj (razvrstavanje otpada, otkup sekundarnih sirovina, recikliranje...), što svakako nameće usklađenje nacionalne i lokalne regulative ali i usklađivanje ciljeva vlasnika i menadžmenta. Lokalna uprava i samouprava ima značajnu ulogu u turističkom pozicioniranju destinacije, te u osiguranju preduvjeta za njezin nesmetan turistički razvoj. Pri tom je potrebno temeljem važećih propisa, te međunarodno prihvaćenih standarda i normi, uvoditi takve lokalne odluke, koji će poticati održivom razvoju usmjerenu poslovnu politiku, bilo da se ona odnosi na prostorne planove, infrastrukturne zahvate, sustav poticajnih mjera, politiku zaštite okoliša i sl., o čemu se tijekom ovog istraživanja pozitivno izjasnila velika većina ispitanika PGŽ. To je nametnulo potrebu da se ocjeni "tko upravlja turističkom destinacijom Kvarner?" pa se u nastavku prikazuju rezultati istraživanja provedenog u okviru "Glavnog plana razvoja turizma Primorsko-goranske županije" (slika 3).

**Slika 3 : Rezultati istraživanja na razini turističke destinacije "Kvarner" na temu
"ŠTO JE DESTINACIJSKI MENADŽMENT?"**

- **Menadžment turističkih i hotelskih tvrtki (30,4%)**
- **Lokalna uprava i samouprava (29,1%)**
- **Menadžment turističke zajednice (19%)**
- **Svi prethodno navedeni zajedno (5,1%)**
- **Posebna tijela organizirana na profitnoj osnovi (8,9%)**
- **Posebna tijela organizirana na neprofitnoj osnovi (6,3%)**
- **Suradnja privatnog i javnog sektora pod kontrolom lokalne uprave i samouprave (1,3%)**

Izvor: Obrada autora

Nameće se općeniti zaključak da su ispitanici u Primorsko-goranskoj županiji svjesni potrebe da se usklade interesi poduzetnika i vlasnika na razini turističke destinacije Kvarner kao cjeline, ali i na razini svaki uže turističke destinacije, među koje spada i turistička destinacija Baška. Pomoć u traženju odgovorna na ovo vrlo intrigantno pitanje pružaju i rezultati istraživanja provođena u okviru Europske Unije, koja prezentiramo na slici 4.

**Slika 4 : Modeli upravljanja turističkom destinacijom prisutni na tlu
Europske Unije**

1. **DOMINIRA JAVNI SEKTOR** (jedinice lokalne i regionalne uprave i samouprave ili od njih financirane neprofitne udruge, fondovi, razvojne službe...)
2. **DOMINIRA MENADŽMENT PRIVATNOG SEKTORA** (udruženi privatni sektor uz potporu organa vlasti)
3. **DOMINIRAJU TURISTIČKE ORGANIZACIJE, ZAJEDNICE, AGENCIJE, KOMPANIJE...**
4. "PPP" (Private – Public – Partnership) tj. **JAVNO - PRIVATNO PARTNERSTVO** kao organizacijska forma koja objedinjuje interesе nositelja turističke ponude, turističkih stručnjaka, lokalne vlasti i stanovništva (na profitnoj ili neprofitnoj osnovi) – najbliže načelima **KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA**

Izvor: *Towards quality coastal tourism, IQM - Integrated Quality Management of coastal tourism destinations, Enterprise Directorate-General Tourism Unit, Brussels, 1999.*

Navedeno samo potvrđuje da je pravo i obveza lokalnih nositelja turističke ponude, da u suradnji sa lokalnom jedinicom uprave i samouprave, te sa lokalnim stanovništvom izaberu prepoznatljivo, kvalitativnom razvoju orijentirano vodstvo, koje ima znanje, jasnu viziju i autoritet, dakle "lidera", koji će biti u stanju voditi turističku destinaciju usklađujući sve

pojedinačne interese, vodeći destinaciju zajedničkom cilju. To znači da lokalni sudionici turističke ponude predvođeni liderom, trebaju preuzeti aktivnu ulogu u kreiranju i plasmanu turističkog proizvoda destinacije na način da se svaki od njih (bilo iz javnog, bilo iz privatnog sektora) mora odreći dijela svoje nezavisnosti. U tom pravcu se od menadžmenta turističke destinacije očekuje da sustavno organizira stručne radionice, provodi anketiranje turista i stanovništva i usko surađuje s ključnim nositeljima turističke ponude, organima lokalne uprave i samouprave, predstavnicima lokalnih turističkih organizacija te s lokalnim profitnim i neprofitnim udrušgama.

Izabrani "lider" je predstavnik kohezijskog tijela destinacijskog menadžmenta, koji preuzima odgovornost za razvoj turističke destinacije u partnerskom odnosu u kojem će se dogovoriti menadžment turističkih i hotelskih tvrtki, lokalna uprava i samouprava, menadžment turističkih zajednica i ostali sudionici turističke ponude u sustavu javno-privatnog partnerstva (PPP). Lider mora slijediti viziju i razvojne ciljeve, a pripremu upravljačke informacijske osnovice temeljiti na relevantnom instrumentariju. Sustavom indikatora mjeri se i ocjenjuje utjecaj inovativnih procesa na imidž i pozicioniranje turističke destinacije na globalnom tržištu, kao i njihov utjecaj na podizanje ekonomске snage sudionika turističke ponude i blagostanje lokalnog stanovništva. Kvaliteta izabranih instrumenata garantira profesionalnost pripreme, te transparentnost i dostupnost informacija za sve ovlaštene sudionike turističke ponude na razini turističke destinacije.

3.2. Integrirani destinacijski menadžment kvalitete

Uloga destinacijskog menadžera je povezivanje svih sudionika turističke ponude, drugih sudionika i mogućnosti na razini turističke destinacije u konstruktivnom procesu ostvarivanja pojedinačnih ciljeva, koji moraju slijediti temeljne ciljeve razvoja turističke destinacije a to su ekonomski, socio-kulturni i ekološki ciljevi⁸. Tako se kao ekonomski ciljevi mogu prepoznati slijedeći: turizam u funkciji razvoja gospodarstva; kontinuirano poboljšanje kvalitete; aktivnosti u funkciji produženja sezone, inovacije i razvoj novih turističkih proizvoda, osvajanje novih tržišta, povećanje turističke potrošnje, bolja struktura i viša kvaliteta smještajnih kapaciteta, smanjenje uvozne komponente, veće zapošljavanje i mogućnost razvoja karijere, proizvodnja autohtonih proizvoda, poduzetništvo i obrtništvo kao potpora i drugo.

Postizanje socio-kulturnih ciljeva uključuje: rast kvalitete života i blagostanje lokalnog stanovništva, sigurnost i zaštita turista i lokalnog stanovništva, očuvanje kulturno-povijesne baštine, očuvanje lokalnog identiteta u uvjetima globalizacije, prožimanje kultura i sl. No, nikako se ne smiju zapostaviti ekološki ciljevi koji znače zaštitu okoliša kroz primjenu standarda i propisa o zaštiti okoliša, mjera zaštite prirodnih resursa, racionalno korištenje energije uz naglasak na alternativne izvore energije, unapređenje infrastrukture, kontinuirani monitoring zagadenja, izradu eko-bilance, sprečavanje vizualnog zagadenja prostora kroz utjecaj na prostorno planiranje i drugo. U okviru temeljnih ciljeva potrebno je razraditi i posebne ciljeve razvoja svakog segmenta, koji će proizaći iz izabranog scenarija i definiranog modela razvoja.

U ustrojavanju plana konkurentnosti treba uvažavati polazišta najbolje prakse (benchmarking), slijedeći ideju da se najbolje uči na iskustvima drugih ako se pri tom uvažavaju i lokalne specifičnosti. Općenito se od destinacijskog menadžmenta traži kontinuirano unapređenje asortimana i poboljšanje kvalitete turističkog proizvoda, uz sagledavanje realnih zahtjeva ciljnih tržišta i uz uvažavanje globalizacijskih procesa. Nezaobilazni dio tog procesa je identificiranje i selekcioniranje potencijalnih mogućnosti, te njihovo sagledavanje u odnosu na mogućnosti ostvarenja očekivanih koristi. Za upravljanje turističkom destinacijom potrebne su relevantne informacije (o kupcima, o ciljnim tržištima, o tržišnim mogućnostima, o

⁸ *Glavni plan razvoja turizma Primorsko-goranske županije, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 2005. rukopis, str. 35/36*

profitabilnosti plasmana turističkog proizvoda destinacije...), a kvalitetu i dostupnost podataka svim sudionicima turističke ponude trebaju osigurati integrirane baze podataka. Upravo na ovim polazištima moći će se realno postaviti plan investicija, gdje naglasak treba biti na ulaganja u stvaranje nove vrijednosti i na inovativne procese čiji je zadatak postizanje konkurenčkih prednosti destinacije. Marketing plan ima zadatak da primjenom odgovarajućeg instrumentarija i primjenom primjerenih marketinških tehnika tako inovirani turistički proizvod kvalitetno plasira na tržište u funkciji optimalizacije rezultata poslovanja. To nameće obvezu turističkoj destinaciji Baška, da na putu postizanja "integralne kvalitete destinacije" slijede sve relevantne činitelje od značaja za izgradnju modela razvoja i njegove što kvalitetnije implementacije u praksi, na način kako to prikazuje slika 5.

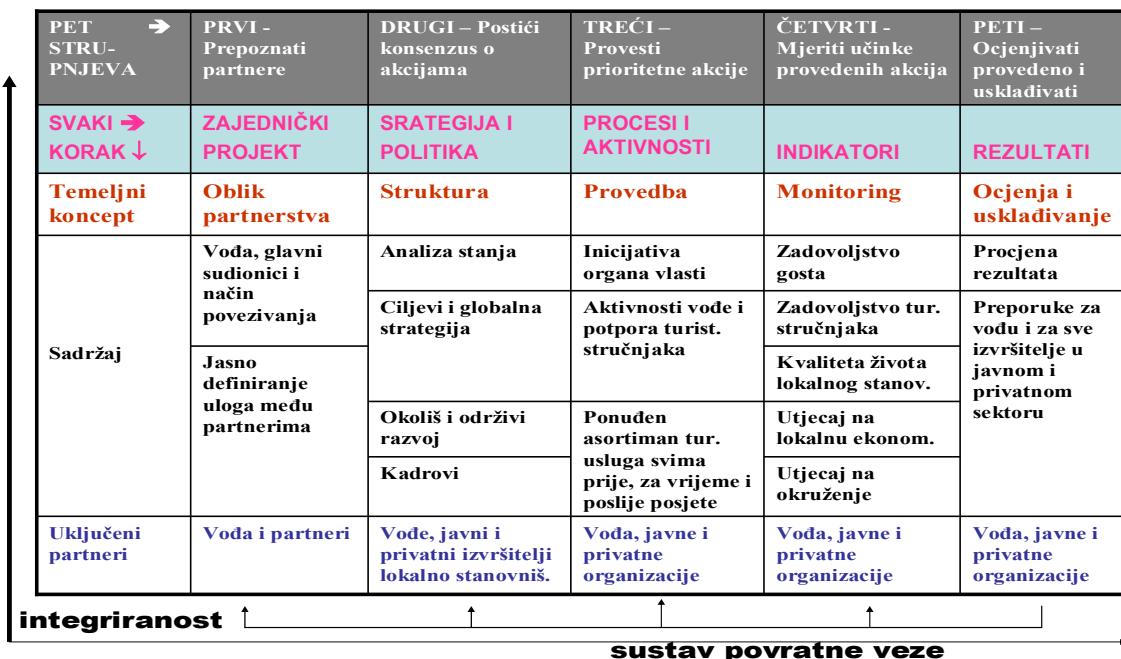
Slika 5: Elementi implementacije modela razvoja Kvarnera za specifične potrebe turističke destinacije Baške



Izvor: Razrađeno prema rezultatima istraživanja: Grupa autora: Glavni plan razvoja turizma Primorsko-goranske županije,, Sveučilište u Rijeci, 2005.

Jedan od temeljnih ciljeva koje treba ostvariti menadžment turističke destinacije je ostvariti kontinuirano poboljšanje kvalitete turističkog proizvoda i organiziranosti turističke destinacije uz uvažavanje standarda kvalitete (9000ff), pri čemu treba slijediti načela održivog razvoja i poštivati standarde okoliša (14000ff). Izostanak ovakvog pristupa može predstavljati ozbiljan problem i utjecati na gubitak imidža i dugoročno smanjenje prihoda, pa je to nezaobilazan zadatak u fazi provedbe modela razvoja i sastavni dio monitoringa. U tom pravcu potrebno je kontinuirano provoditi istraživanja dostignutog u odnosu na predviđeno modelom razvoja, a uspjeh je moguć samo ako se osigura podrška svih sudionika u njegovu provođenju, te sustavno ocjenjivanje ostvarenog u odnosu na očekivano. U tu svrhu se na razini EU preporuča uvođenje posebnog oblika ocjenjivanja poznatog kao *Qualitest*. Postizanje IDQM-a na razini turističke destinacije povezano je s inovativnim pristupom u definiranju, oblikovanju i promoviraju konkurenčnog turističkog proizvoda, sukladno zahtjevima ciljnog turističkog tržišta, slijedeći ciljeve razvojnog modela, kojeg treba ustrojiti po načelima sustava povratne veze u okviru integralnog pristupa podacima i informacijama, slijedeći načela kontinuiranog poboljšanja kvalitete (slika 6).

Slika 6: Stupnjevi izgradnje integralnog menadžmenta kvalitete turističke destinacije (IDQM)



Izvor: Towards quality coastal tourism, IQM - Integrated Quality Management of coastal tourism destinations, Enterprise Directorate-General Tourism Unit, Brussels. 1999. str. 19.

Menadžment kvalitete turističke destinacije upućen je na timski rad, a u okviru cikličkog modela povratne veze, na način da svaka neravnoteža ima signifikantan učinak na opću kvalitetu destinacije i njen turistički proizvod. Prva i najvažnija instanca u tom modelu je upravo u identifikaciji partnera, pri čemu treba uvažavati vlastite specifičnosti. Tako se od turističkom menadžmentu turističke destinacije Baška traži da slijedom elemenata iz modela razvoja turizma turističke destinacije Kvarner, razradi elemente vlastitog modela razvoja (slika 7).

Slika 7 : Polazišta izgradnje modela razvoja turističke destinacije Baška



Izvor: Glavni plan razvoja turizma Primorsko-goranske županije, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 2005. materijali str. 236- 271

Dakle, od destinacijskog menadžmenta turističke destinacije Baška se očekuje da u cilju ostvarenja konkurenčnih prednosti vlastiti razvojni model temelji na modelu turističke destinacije Kvarner kao šire regije i da se pri tom uvažavaju polazišta osnovnog modela, rezultati istraživanja turističkog tržišta, stvarne potrebe nositelja turističke ponude i interesi šire javnosti. Zbog dostignutog stupnja izgrađenosti, treba naglasiti da turistička destinacija Baška treba slijediti koncepciju održivog razvoja turizma u izboru temeljne turističke orientacije ili u odlučivanju u kombinaciji više prepoznatljivih oblika turističke ponude tj. u donošenju odluka za koji se oblik turizma pretežito opredijeliti (odmorišni turizam, događajni turizam, kulturni turizam, hiper turizam i avanturizam, sportsko-rekreacijski turizam, nautički turizam, vjerski turizam, ruralni turizam, eko-turizam, poslovni, business turizam, specijalni interesi, zdravstveni turizam, gradski turizam i sl.). Kontinuirano poboljšanje kvalitete integralni je dio razvojnog modela i nalaže da se osigura kvaliteta turističkog proizvoda ali i integralna kvaliteta turističke destinacije (slika 8), koja će zadovoljiti sve izbirljivijeg gosta sa ciljnog tržišta, koji traži vrijednost za novac.

Slika 8 : Činitelji ocjene kvalitete turističke destinacije i njenog turističkog proizvoda



Izvor: Prilagođeno prema "A Manual for Evaluating the Quality Performance of Turist Destinations and Services, Enterprise" DG Publication, European Communities.,2003.

3.3. Instrumenti pripreme upravljačkih informacija za destinacijski menadžment

Instrumenti pripreme upravljačkih informacija trebaju osigurati menadžmentu turističke destinacije transparentne informacije za donošenje poslovnih odluka, u uvjetima sve oštije konkurenčije i potrebe da se odoli pritisku investitora u zaštiti prirodnih vrijednosti kao temeljnog resursa razvoja. Kvalitetne informacije traži i činjenica da su u nepovrat otisli dani kada se turistički proizvod temeljio na ponudi sunca i mora, pošto suvremeni turist očekuje bezbroj aktivnosti, te bogatstvo događaja i doživljaja, a destinacijski menadžment mora sagledati i njihovu opće-ekonomsku i finansijsku komponentu. Postizanje ovih ciljeva osigurati će samo kvalitetan i prepoznatljiv turistički proizvod, ali za dokazivanje njegove tržišne i ekonomske prihvatljivosti potrebno je osigurati instrumentarij koji će pomoći menadžmentu turističke destinacije da slijedi osnovnu razvojnu misiju, ali i da osigura kontrolu postavljenih ciljeva i ocjenu ispravnosti izabralih strategija. Strategije su putovi ostvarenja vizije, misije i ciljeva od značaja za razvoj turističke destinacije, a ostvaruje se kroz niz pojedinačnih akcija.

Slijedeći načelo da "ono što se ne može mjeriti, to se ne može ni poboljšati, neophodno je uvesti relevantne instrumente, koji će osigurati sustavnu pripremu informacija, koje će biti rezultat mjerjenja i evaluacije, te da će navedene informacije na transparentan i dostupan način biti dostupne svim sudionicima u strukturi turističke ponude. Transparentna informacija je nezaobilazan resurs destinacijskom menadžmentu u doноšenju poslovnih odluka, ali i polazište ocjenjivanja kvalitete njegova rada i ostvarenih rezultata. Ako je zadatak destinacijskog menadžmenta osigurati turistima najvišu moguću kvalitetu događaja i doživljaja, zaposlene stimulirati na timski rad i kooperaciju, te snagom sinergijskog procesa podignuti razinu profitabilnog poslovanja, za njegovo djelovanje potrebne su relevantne informacije.

Kvaliteta informacija mora biti takva da se može ocijeniti da li postignut razvojnim modelom definiran uravnoteženi razvoj i da li se ostvaruju ekonomski, sociokулturni i ekološki ciljevi, na način kako su razvojnim modelom definirani. Sve naprijed navedeno ukazuje da je turistička destinacija koja ima karakteristike slične korporaciji, što znači da se na destinacijski menadžment mogu primijeniti načela korporativnog upravljanja. Istraživanja u praksi su potvrdila da se načela OECD-a⁹ kojima se regulira korporativno upravljanje u nešto modificiranom obliku mogu uspješno implementirati u proces upravljanja turističkom destinacijom. To nalaže destinacijskom menadžmentu da realno sagleda specifičnosti ustroja destinacijskog menadžmenta i prednosti koje načela OECD-a pružaju (slika 9).

Slika 9: Načela OECD-a o korporativnom upravljanju

- **Načela OECD-a nastala su kao odgovor na suvremenu zbilju koja nalaže:**
 - promjenu u koncipiranju **razvojnog modela svakog složenog sustava (korporacije)**
 - novi pristup djelovanju u uvjetima sve žešće konkurenциje na tržištu
 - suočavanje su s nevjerojatnim porastom **inovativnih procesa**
 - pozicioniranje u uvjetima sve naglašenije koncentracije i globalne mobilnosti **kapitala**
 - primjenu **načela održivog razvoja** neovisno o veoma naglašenim ograničavajućim činiteljima

Izvor: www.theiia.org

Primjena načela korporativnog upravljanja za turističku destinaciju znači povezivanje svih nositelja turističke ponude (shareholder) i ostalih sudionika u turističkoj ponudi (stakeholder) na putu ostvarenja njihovih pojedinačnih i ukupnog cilja turističke destinacije. U okviru turističke destinacije kao sustava se na čelu turističke destinacije umjesto čelnika korporacije javlja izabrani "lider", kojeg podržavaju sudionici turističke ponude da u njihovo ime vodi i koordinira razvoj prema ciljevima, u okviru definiranog modela razvoja. Shvati li se upravljanje turističkom destinacijom na ovim osnovama, tada potrebno osigurati informatički podržanu bazu podataka, te pripremljene informacije učiniti dostupnima svim sudionicima na razini turističke destinacije, a ovisno o njegovim stavnim informacijskim zahtjevima i položaju u hijerarhiji odlučivanja.

Upravljanje destinacijom znači doноšenje strateških poslovnih odluka, pa je potrebno osigurati i strateška mjerila. Strateška su ona mjerila, kojima se oblikuje strategija za konkurentske odluka, da bi se na istim polazištima moglo komunicirati i senzibilizirati za zajednički cilj sve sudionike turističke ponude na razini turističke destinacije. U pripremi strateških informacija za destinacijski menadžment se uspješno može primijeniti u teoriji dobro

⁹ www.theiia.org

razrađen, a u praksi već široko prihvaćen instrument poznat kao "bilanca postignuća", koja zagovara jednostavnost, brzinu i komunikacijsku interaktivnost koja se u literaturi sreće pod nazivom "Balanced Scorecard" (BSC)¹⁰. Primjenom BSC-a osigurava svim sudionicima na razini turističke destinacije transparentan pristup informacijama. BSC omogućava da se strateški ciljevi i vizije uspješno pretoče na dnevnu razinu, na način da se kroz integrirani pristup sustavno sagleda interakcija odnosa sagledana kroz perspektivu kupca, finansijsku perspektivu, perspektivu procesa i aktivnosti, te perspektivu učenja i razvoja (slika 10).

Slika 10: BSC kao instrument pripreme upravljačkih informacija



Izvor: Prilagođeno prema Probst, H-J., *Balanced Scorecard - leicht gemacht - Warum solten Sie mit weichen Faktoren hart rechnen*, Redlein Wirtschaft, Frankfurt, Wien, 2004., str. 19

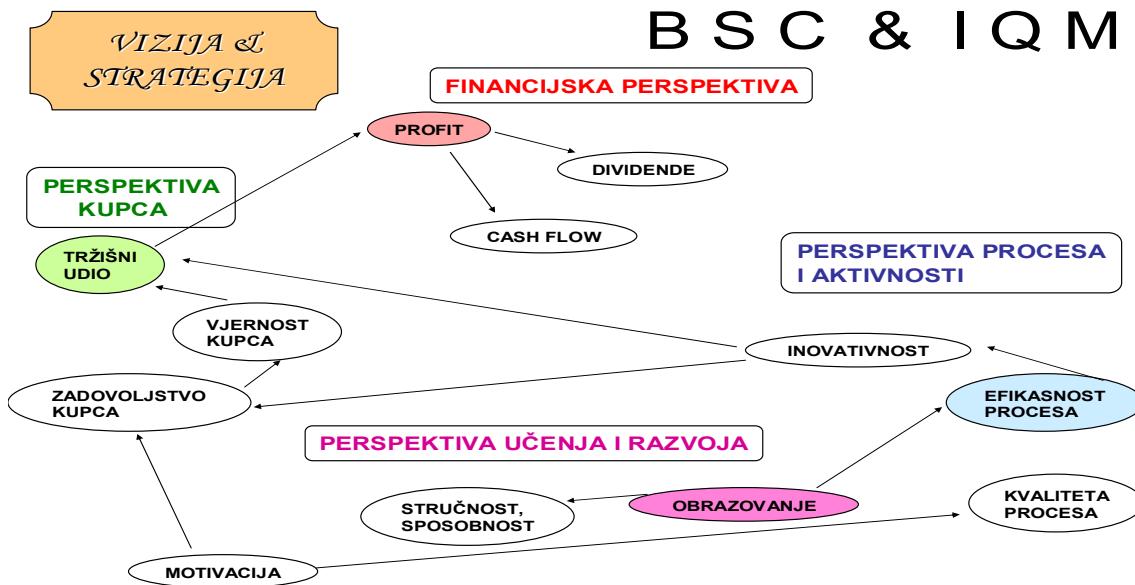
Od posebnog je značenja *perspektiva kupca*, koja predstavlja ishodište i odredište u koncipiranju informacijske baze podataka za menadžment turističke destinacije (npr. informacije o ciljnim tržištima, o turističkim trendovima, o strukturi gostiju, o zadovoljstvu gostiju ponuđenim asortimanom i kvalitetom ponude i sl.). *Finansijska perspektiva* predstavlja vrijednosni izraz uloženih napora na putu ostvarenja zacrtanih ciljeva (žrtve), te vrijednosni izraz očekivanih i/ili ostvarenih koristi, uz uvažavanje načela uzročnosti, zaračunjivosti i kontrolabilnosti. Između navedene dvije perspektive stoji *perspektiva procesa i aktivnosti*, koje menadžment turističke destinacije treba poduzeti, da bi se turistički proizvod što više približio zahtjevima ciljnog tržišta i ostvarenju optimalnog profita. Kako su kadrovi ključni činitelj turističkog razvoja, kohezijsku snagu gornjim nastojanjima daje upravo *perspektiva učenja i razvoja*, koja se najčešće neopravdano zapostavlja.

Prihvati li se BSC za turističku destinaciju Baška, kao instrument mjerjenja i kontrole ostvarenih rezultata (vrijednosnih, naturalnih i kvalitativnih), a na polazištima postavljenog razvojnog modela, koji slijedi načela integralne kvalitete destinacije (IQM), tada je potrebno slijediti temeljna polazišta na kojima se ova metoda temelji, a to je sustavno ocjenjivati svaki proces i aktivnosti unutar svake perspektive (kupca, finansijska, procesa, aktivnosti, učenja i razvoja). Velika je vrijednost BSC metode što osigurava informacije kroz integrirani pristup kroz sagledavanje svih relevantnih opipljivih (hard) i neopipljivih (soft) utjecajnih činitelja, koje na transparentan način trebaju biti dostupne svim ovlaštenim sudionicima u sustavu, uz uvažavanje

¹⁰ Više o tome Kaplan,R.S., Norton,D.P.: *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston, Harvard Business School Press, 1996., str. 9 i dalje

načela IQM-a (slika 11). Baze podataka proizašle iz BSC-a moraju biti podržane relevantnim softverom, na način da informacija jednom uđe u sustav, te da se može višestruko koristiti, te da su na jednom mjestu objedinjeni eksterni i interni izvori informacija.

Slika 11: Ključne informacije iz BSC metode za integrirani destinacijski menadžment



Izvor: Prijedlog autora

Privlačnost turističke destinacije stoga treba sagledati kao funkciju mnogobrojnih nezavisnih varijabli, koje je primjenom BSC-a moguće sustavno mjeriti i ocjenjivati. To potvrđuje i ranije elaboriranu tezu da financijski učinak ne mogu nositi samo temeljne turističke usluge, već da uspjeh turističke destinacije kao cjeline nose nematerijalni činitelji i činitelji kvalitete (gostoljubivost, osjećaj sigurnosti, zaštita, čistoća, eko-pristup, doživljaj, priča, inovacije i sl.). Ukoliko se ovim indikatorima dodijeli i relevantan vrijednosni izraz, dolazi se do financijske perspektive ulaganja u neopipljive činitelje (npr. troškovi kvalitete, troškovi okoliša i sl.). Istraživanja ukazuju da su glavne prepreke učinkovite primjene BSC instrumenata u praksi korporacijskog upravljanja slijedeće:¹¹

- kada vizija, ciljevi i strategija nisu prevedeni u upravljačke poticaje odn. impulse (Vision Barrier);
- kada strategija nije u suglasju sa ciljevima i nema potrebnog poticaja za njihovo ostvarenje, pase tako ne spaja s aktivnostima ljudi (People Barrier) ;
- kada strategija nije u dovoljnoj mjeri povezana s poslovnim planom i budžetom (Resource Barrier);
- kada se učinci i rezultati koncentriraju na operativnu razinu i pri tom se iz vida izgube strateške odrednice (Management Barrier)

Važan je i naglasak na integralnost pristupa, jer je poznato da na razini turističke destinacije kao sustava, individualni ponuđači roba i usluga nisu u mogućnosti samostalno ponuditi optimalan asortiman i kvalitetu, pa se od menadžmenta turističke destinacije zahtjeva da osigura takav ukupni rezultat, koji će biti znatno iznad zbroja individualnih rezultata. Time se osiguravaju relevantne informacije za sve sudionike ponude na razini turističke destinacije, od

¹¹ Balanced Scorecard - Mjerenjem do veće učinkovitosti, Poslovni magazin, RRIF Plus, doo, Broj 5, 2005. str. 48

kojih neki i formalno mogu postati dioničarima u zajedničkim projektima ili predstavljati njihove indirektne sudionike, čiji je zajednički cilj kroz podizanje konkurentnosti ponude ostvariti bolje pojedinačne i ukupni rezultat turističke destinacije kao cjeline.

Jedan od instrumenata ocjene nefinancijskih činitelja od značaja za podizanje konkurentnosti je i *Qualitest*. Naime, na razini Europske Unije koriste se posebno izgrađeni specifični indikatori za ocjenu i kontrolu dostignutog kvalitete, što je široko prihvaćeno i u praksi se široko primjenjuju pod nazivom *Qualitest*¹². Ako su informacijski zahtjevi menadžmenta prvenstveno orijentirani na ocjenu potreba i želja kupaca tada kontinuirano ocjenjivanje zadovoljstva gostiju i ostalih sudionika turističke ponude, usko povezuje zadatke BSC-a u djelu gdje se ocjenjuje *perspektivu kupca* i elemenata *Qualistema* koji osigurava pokazatelje od značaja za ocjenu kvalitete i promjene u stupnju konkurentnosti ponude određene turističke destinacije (slika 12).

Slika 12 : *Qualitest* kao instrument destinacijskog menadžmenta



Izvor: *A Manual for Evaluating the Quality Performance of Tourist Destinations and Services, Enterprise*, DG Publication, European Communities, 2003.

Uvodno prezentiran pristup mjerenu kvalitete turističke ponude Kvarnera i Baške¹³ može se prihvatiti kao prvi korak na koji se uspješno može nadovezati metodologija *Qualistema*, što je prihvaćeno i kao obveza druge faze istraživanja na projektu. U tom smislu se ocjena dostignutog stupnja kvalitete ocjenjuje kao najznačajniji korak u procesu uvođenja kontinuiranog poboljšanja kvalitete. Metodološka polazišta *Qualistema* slijede načela IQM-u, te nalažu sustavno i kontinuirano ispitivanje sljedeća četiri ključna činitelja:

- ⇒ Zadovoljstvo turista kvantitativnim i kvalitativnim činiteljima ponude;
- ⇒ Zadovoljstvo sudionika lokalne turističke ponude postignućima u domeni assortimana i kvalitete ponude te njihova odnosa prema korisnicima;
- ⇒ Zadovoljstvo lokalnog stanovništva kvalitetom života u turističkoj destinaciji i učincima turizma na lokalnoj razini;
- ⇒ Zadovoljstvo svih sudionika kvalitetom okoliša kao i utjecajima turizma na okoliš (prirodno okruženje, kulturna baština, resursi ljudskog djelovanja, uređenost i organiziranost destinacije....)

Može se uočiti da su spomenuta istraživanja, kojima su bili obuhvaćeni turisti, domicilno stanovništvo, iznajmljivači i turistički menadžment, a provedena po destinacijama PGŽ-a (uključena je bila i Baška), nezaobilazna pretpostavka za svako daljnje istraživanje turističke

¹² *Qualitest kao alat, koji osigurava različite oblike informacija prema potrebama destinacijskog menadžmenta, osigurava nadzor nad dostignutim stupnjem kvalitete različitih higerarhijskih razina u turističkoj destinaciji. Qualitest je integrirani instrument mjerjenja i kontrole interne dostignutog stupnja kvalitete relevantnih činitelja turističke ponude destinacije tijekom vremena, a i pouzdana osnova usporedba vlastitih rezultata sa srodnim ostvarenim u sličnim turističkim destinacijama (prema A Manual for Evaluating the Quality Performance of Tourist Destinations and Services, Enterprise" (2003) DG Publication, European Communities, str. 1-3.*

¹³ *Ocjena turističke ponude Kvarnera, rezultati projekta br. 011603 "Turistička regionalizacija u globalnim procesima". časopis "Tourism and Hospitality Management" Vol. 10, No.1, PP XVI FTHM, Opatija i WIFI, Wien, 2004. str. 1 - 260*

ponude na ovim prostorima i temeljna osnova slijedeće faze tj. prepostavka uvođenja *Qualitest*. Dakle, u okviru druge faze, staviti će se težiste na stvaranje percepcije o stanju i postignutim unapređenjima u strukturi pojedinih elemenata turističke ponude ali i o zadovoljstvu svake skupine sudionika u strukturi te ponude. *Qualitest* poseban naglasak stavlja na ocjenu zadovoljstva *turista* boravkom u određenoj turističkoj destinaciji i to na način da osigurava instrumentarij za mjerjenje kako opipljivih (hard), tako i neopipljivih (soft) utjecajnih činitelja, pri čemu uvažava sve relevantne činitelje od značaja za kontinuirano poboljšanje kvalitete turističkog proizvoda destinacije, ali i kvalitete organiziranosti same turističke destinacije, što znači integralne kvalitete turističke destinacije, što povezano s prethodnim spoznajama slijedi put pokazan na slici 13.

Slika br. 13 : *Qualitest* u funkciji ostvarenja integralne kvalitete turističke destinacije



Izvor: Prijedlog autora

4. ZAKLJUČAK

Podizanje konkurentnosti turističke destinacije Baška mora biti orientacija na nove sadržaje i višu kvalitetu ponude, uz uvažavanje načela održivog razvoja turizma. To znači ponuditi one sadržaje koji će osigurati veću dnevnu potrošnju i bolju ekonomsku valorizaciju svih turističkih resursa. No treba voditi računa da je rast i razvoj turizma povezan s pojmom da više turista troši više novaca, ali da to ne smije premašiti prihvati potencijal destinacije. Stoga se od inovativnog menadžmenta turističke destinacije, ustrojenog po načelu javno privatnog partnerstva (PPP), traži da ih što ravnomjernije rasporedi u prostoru i vremenu, jer će tada polučiti najviše ekonomski koristi, pogotovo ako se optimizira ponuđeni assortiman i kvalitetu sadržaja. Konkurenčna prednost Baške mora se graditi na temeljima koju čine prirodni resursi, na koje se nadovezuje povijesno nasljeđe i lokalna kultura, ali i dostignuti stupanj organiziranosti destinacije koja je u mogućnosti ponuditi za sva godišnja doba prihvatljiv assortiman i kvalitetu ponude, u čijem su središtu ljudski potencijali, čiji je zadatak da ponude događaje i doživljaje a to znači za gosta interesantnu priču. Priča je odraz identiteta ponude oblikovane na način da bude

specifičan za turističku destinaciju Baška i to s elementima koji će biti prepoznatljivi u odnosu na druge slične destinacije. U ocjeni uspješnosti tako oblikovanog turističkog proizvoda preporuča se uvođenje BSC-a kao instrumenta za realnu ocjenu ostvarenih materijalnih (hard) i nematerijalnih (soft) vrijednosti ponuđenog turističkog proizvoda (potrošnje događaja i doživljaja) pri čemu se naglasak stavlja na osjetila, fantaziju i emocije. Stoga je nužno da inovativni destinacijski menadžment turističke destinacije Baška realno sagleda postojeće stanje i prepostavke razvoja, uz uvažavanje turističkih trendova i potreba za unapređenjem turističke ponude, te životnih i radnih uvjeta zaposlenih i stanovništva, vodeći računa o svim direktnim i indirektnim koristima koje turizam donosi lokalnoj zajednici i šire s naglaskom na sustavno podizanje dnevne potrošnje po turistu.

LITERATURA

1. *A Manual for Evaluating the Quality Performance of Tourist Destinations and Services, Enterprise", DG Publication, European Communities, 2003.*
2. *Balanced Scorecard - Mjeranjem do veće učinkovitosti, Poslovni magazin, RRIF Plus, d.o.o, Broj 5, 2005.*
3. *Destination Management Monitor Austria, www.dmma.at, 2005.*
4. *Glavni plan razvoja turizma Primorsko-goranske županije, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 2005.*
5. *Glavni turistički plan Hrvatske (prijevod), Knjiga 1, Tourism Brain Trust Austria, Institut za turizam Zagreb, Horwath Consulting Wien, 1993.*
6. *Herberling,G.: ISO 9000 and ISO 14000 certifications reach record levels in 2001, ISO Management Systems, Central Secretariat of ISO, Geneva, Switzerland, Vol.2 , No 5. (2002),*
7. [*http://europa.eu.int/comm/enterprise/services/tourism/indeks_en.htm*](http://europa.eu.int/comm/enterprise/services/tourism/indeks_en.htm)
8. *Injac,N.: Moderna povijest kvalitete, III dio edicije "Mala enciklopedija kvalitete", Oskar, Zagreb. 2001.*
9. *Kaplan,R.S., Norton,D.P.: The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Boston, Harvard Business School Press, 1996.*
10. *Kohl,M. Öqualitätsmanagement im Tourismus (145-156), u knjizi Dietzel,H.U., Seitschek,V.(eds.): Schlüsselfaktor Qualität - Total Quality Management erfolgreich einführen und praktizieren, Manzsche Verlags- und Universitätsbuchhandlung, Wien.,1993.*
11. *Luft,H. Organisation und Vermarktung von Tourismusorten und Tourismusregionen Destination Management, Armin Gemeiner Verlag, Meßkirch. 2001.*
12. *Magaš,D.: Management turističke organizacije i destinacije, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, i Adamić Rijeka(2003)*
13. *Peršić,M., Šale,M Rezultati istraživanja izgradenosti RIS-a turističke zajednice destinacije, Tourism and Hospitality Management, Vol. 10, No.1, PP XVI 1 - 260, FTHM, Opatija i WIFI,Wien(2002).*
14. *Probst, H-J., Balanced Scorecard - leicht gemacht - Warum solten Sie mit weichen Faktoren hart rechnen, Redlein Wirtschaft, Frankfurt, Wien, 2004.*
15. *Reiseanalyse A German Travel and Tourism Survey, FUR- Forscungsgemeinschaft Urlaub und Reisen, Germany, 2002.*
16. *Strategija razvoja hrvatskog turizma do 2010. godine (prijevod finalne verzije), Ministarstvo turizma Republike Hrvatske, 2003. i ranije:*
17. *Tourism in the EU http://europa.eu.int/comm/enterprise/services/tourism/indeks_en.htm(2004)*
18. *Towards quality coastal tourism, Integrated quality management (IQM) of coastal tourism destinations, Enterprise Directorate-General Tourism Unit, Brussels. European Commision, 2000.*
19. *Towards quality coastal tourism, IQM - Integrated Quality Management of coastal tourism destinations, Enterprise Directorate-General Tourism Unit, Brussels, 1999.*
20. *Towards quality rural tourism, IQM - Integrated Quality Management of rural tourism destinations, Enterprise Directorate-General Tourism Unit, Brussels. 1999.*
21. *Towards quality urban tourism IQM - Integrated Quality Management of urban tourism destinations, Enterprise Directorate-General Tourism Unit, Brussels,1999.*
22. *Turistička regionalizacija u globalnim procesima»(projekt Ministarstva znanosti i tehnologije br. 011603), tematski broj časopisa Fakulteta za turistički i hotelski menadžment, Opatija i WIFI, Wien, ožujak 2004. Vol. 10, No.1, 2004. PP.XVI+1-260*
23. [*www.theia.org*](http://www.theia.org)