

7. MJERE I PROGRAMI PODRŠKE

Glavni plan razvoja turizma PGŽ-a provodi se neposredno, temeljem Odredaba za provođenje uz obvezno korištenje cijelokupnog elaborata (tekstualnog, elektronskog i informatičkog dijela) i posredno, putem planova pojedinih turističkih destinacija, koji su na snazi ili čija izrada i donošenje proizlazi iz ovog Plana.

7.1. POTICAJI

Za uspješno provođenje Plana nužno je primjenjivati posebne razvojne i druge mjere i programe podrške. Analiza svih vrsta mjer, poticaja, poreza i njima sličnih davanja zahtijeva puno više prostora, stoga se u nastavku izlažu osnove poticaja mera i programa državne i lokalne vlade, odnosno drugih relevantnih činitelja.

7.1.1. Mjere i programi državne i lokalne vlade

Vlada može dati svoj doprinos na važnom području: pravnoj regulaciji odnosa. Još uvijek postoji potreba za stvaranjem opće svijesti za razvoj turizma. To će pridonijeti očuvanju kulturnog i prirodnog naslijeđa, kao i poboljšanju životnog standarda ne samo na Kvarneru, već i na razini Republike Hrvatske. Mjere državne politike trebale bi osigurati razne poticaje za domaćinstva koja pretežno žive od turizma. Potrebno je osiguranje adekvatnih prinosa lokalnoj samoupravi od korištenja i eksploatacije prirodnog dobra posebice mora, šuma, vode. Važno je spomenuti da je Republika Hrvatska donijela niz "promidžbenih investicijskih zakona" kao što su:

- Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva NN broj 29/02
- Zakon o novčanim poticajima i naknadama u poljoprivredi i ribarstvu NN broj 9/99, 105/99, 46/00, 101/00, 12/01 i 13/02
- Zakon o slobodnim zonama NN 44/96
- Zakon o poticanju ulaganja 73/00
- Zakon o brdsko-planinskim područjima NN 12/02 i 32/02
- Zakon o otocima NN 34/99 i 32/02
- Zakon o zadugama NN 36/95, 59/95, 67/01, 12/02
- Zakon o Fondu za razvoj i zapošljavanje NN 107/2001
- Zakon o poljoprivredi NN 66/01
- Zakon o poljoprivrednom zemljištu NN 66/01.

Preporučuje se proširenje zakona i na druge projekte, kao i donošenje novih koji mogu imati pozitivan učinak na turističke destinacije, osobito što se tiče poboljšanja usluga, opreme i kvalitete, kao što je navedeno u Planu investiranja. Koncem 2000. godine Hrvatska je postala punopravnom članicom Svjetske trgovinske organizacije. Otada raste zanimanje za strana i domaća inozemna ulaganja u hrvatsko gospodarstvo. Trenutačno u Hrvatskoj postoji više od 50 raznih programa koje sufinanciraju pojedina ministarstva, županije, gradovi i općine. Neki programi koji se nude na državnoj razini, a prema našoj procjeni mogu biti od interesa za gospodarski razvoj turističke destinacije Kvarner jesu:

- Program kreditiranja pripreme turističke sezone 2005. godine
- Program poticajnih mјera za samozapošljavanje i razvoj maloga obiteljskog poduzetništva u turizmu "Poticaj za uspjeh"
- Program kreditiranja potpore turističkom sektoru
- Program kreditiranja finansijskog restrukturiranja gospodarskih subjekata
- Program razvoja tradicijskih obrta
- Program razvoja maloga gospodarstva
- Program razvoja zadruga – organizatora ekološke proizvodnje
- Program razvoja poduzetničkih i tehnoloških centara
- Program razvoja poduzetničkih zona
- Program potpora za uvođenje i certificiranje sustava upravljanja kvalitetom
- Program kreditiranja nabave roba i radova od domaćih ponuditelja koji su odabrani međunarodnim javnim nadmetanjem
- Program kreditiranja obnove i razvitka komunalne infrastrukture
- Program ulaganja u lokalnu infrastrukturu i zaštitu okoliša
- Program kreditiranja poticanja razvitka maloga i srednjega privatnog poduzetništva
- Program kreditiranja za izvoz roba
- Program poticanja proizvodnje
- Program potpore dohotku obiteljskoga ili seljačkoga gospodarstva
- Program potpore kapitalnim ulaganjima u ribarstvo
- Program potpore ruralnom razvoju sela i očuvanju autohtonih pasmina
- Program kreditiranja razvitka otoka
- Program kreditiranja poticanja maloga gospodarstva na područjima posebne državne skrbi
- Program kreditiranja razvitka govedarske proizvodnje u Republici Hrvatskoj.
- Program kreditiranja podizanja dugogodišnjih nasada
- Program kreditiranja za poticanje utemeljenja malog poduzetništva – početnici

Projekti i programi o kojima se raspravlja u ovom projektu predstavljeni su s ciljem da ih potencijalni poduzetnici, samostalno ili u suradnji s jedinicama lokalne i regionalne samouprave, pokušaju realizirati na području PGŽ-a. Želja je projektnog tima da poduzetnici i šitelji turističke destinacije *Kvarner* na vrijeme prepoznaju mogućnost korištenja raznih potpora za poduzetničke investicije i planove.

Namjera je potaknuti sve zainteresirane osobe i institucije ne samo na raspravu već i na veće angažiranje u procesu izgradnje konkurenetskoga i prepoznatljivoga turističkoga gospodarstva. Da bi se to ostvarilo, potrebno je provesti sljedeće mjere:

a) na državnoj razini

- omogućiti liberalnije propise o razvoju svih oblika turizma,
- osigurati stimulativne mјere za financiranje izgradnje smještajnih i drugih turističkih kapaciteta,
- izgraditi sustav racionalnoga gospodarenja i upravljanja prostorom i prirodnim resursima,
- poticati sustav zaštite okoliša i suzbijanja ekoloških onečišćenja;

b) na regionalnoj – samoupravnoj i lokalnoj razini

Lokalna samouprava u suradnji sa Županijskom upravom i lokalnim turističkim uredima:

- osniva jamstveni fond za poticanje razvoja turizma,
- regionalnoj razvojnoj agenciji upućuje poslove vezane za procjenu i davanje dozvola za smanjenje lokalnog poreza i odlučivanje o prihvatljivosti i kontroli planiranih investicijskih projekta,
- organizira odbore, odjele ili postavlja odgovorne osobe za osmišljavanje projekata koji će biti prihvatljivi određenoj turističkoj destinaciji,
- koordinira lobiranje i uspostavlja suradnju s hrvatskom vladom i međunarodnim organizacijama s ciljem prijedloga poboljšanja koje bi mogле provesti sve zainteresirane strane (zakoni, stopa poreza na dobit, poticajna kamata i potpora),
- osigurava potporu u provedbi razvojnog programa turizma osiguranjem raznih komunalnih, poreznih, prostorno-lokacijskih i sličnih olakšica turističkim subjektima,
- omogućava stručnu i tehničku pomoć privatnim poduzetnicima i domaćinstvima,
- održava komunalni sustav, regulira promet, brine se o uređenju parkova, pročelja zgrada, spomeničke baštine, zemljišta, raznih manifestacija i turističkih atrakcija;

c) na razini turističkih zajednica i destinacijskog menadžmenta

- treba izoštiti kreativnost, ospособити se za nove izazove i kooperativnost u stvaranju integralnog upravljanja turističkom ponudom,
- stvoriti strateške saveze za zajedničku promociju, kvalitetu i širenje ponude raznovrsnih proizvoda i usluga,
- integralnim upravljanjem unaprijediti kvalitetu i sniziti troškove naših turističkih destinacija,
- poticati razvojne, promotivne, koordinacijske i edukativne aktivnosti,
- turistička će poduzeća dominantno "opskrbljivati" turiste, stvarati uvjete i strategije za pridobivanje novih gostiju, pratiti konkurenčiju i raznolike zahtjeve turista, razrađivati poslovne planove i poticati poduzetnički duh građana, poduzetnika, menadžera i zaposlenih,
- razvijati suradnju s cehovskim i drugim udrugama civilnog društva koje imaju važne zadatke i aktivnosti u promicanju turističke ponude u cjelini.

Na svim naznačenim razinama potrebno je uskladiti aktivnosti i kontinuirano projektirati razne mjere i poticaje za razvoj turističkih destinacija koje neće konkurirati jedna drugoj već će se raznim potporama nadopunjavati.

7.1.2. Primjena posebnih razvojnih i drugih mjera

Ovim se Planom, u svrhu njegova posrednog provođenja, određuje obveza izrade prostornih planova užih područja i to:

- prostornog plana područja posebnih obilježja (PPPO),
- urbanističkih planova uređenja (UPU),
- detaljnih planova uređenja (DPU).

Do donošenja prostornih planova užih područja ne bi trebalo odobravati poticaje i izgradnju novih građevina ni zahvata u uređenju prostora. Iznimno se mogu odobriti rekonstrukcije i prenamjene postojećih građevina u izgrađenom dijelu građevinskog područja. Na području PGŽ-a treba donijeti i primjenjivati posebne razvojne i druge mjere koje će djelovati poticajno i inicirati pozitivne pomake u ukupnom društvenom i gospodarskom razvoju. Programom mjera za unaprjedenje stanja na svom prostoru, sukladno Županijskom programu mjera, utvrđuju se:

- gospodarski i društveni razvoj pojedine lokalne samouprave,
- upravljanje prostorom,
- zaštita prostora,
- ostale potrebne mjere za razvitak turizma.

Program mjera, uz zakonom određen sadržaj, mora:

- utvrditi obvezu izrade nove prostorno-planske dokumentacije,
- imenovati nositelje pojedinih obveza, rokove i troškove planiranih mjer,
- odrediti mјere za provedbu politike prostornog uređenja (komunalni doprinos, razina uređenosti građevinskog zemljišta za pojedina uža područja i dr.),
- prioritetsno planirati izgradnju građevina važnih za turizam,
- komunalne naknade namijeniti uređenju zemljišta prema planiranoj turističkoj namjeni te uređenju komunalne infrastrukture,
- osigurati za financiranje investicijskih turističkih projekata, zaštićenih prirodnih područja i spomenika kulture,
- provoditi sustavna istraživanja i praćenja pojava i procesa u prostoru,
- predviđjeti mјere za poticanje razvoja određenih gospodarskih djelatnosti (osobito za oživljavanje poljoprivrede, proizvodnje ekološke hrane i ljekovitog bilja te razvoja seoskog turizma).

Gradska/općinska vijeća, u skladu s Programom mјera za razvoj turizma utvrđuju:

- visinu komunalnog doprinosa i područja na koja se odnosi,
- program financiranja izgradnje građevina i komunalne infrastrukture iz sredstava komunalnog doprinosa,
- visinu komunalne naknade i područja za koja se ona primjenjuje,
- poticajne mјere i područja njihove primjene iz nadležnosti lokalne samouprave.

S obzirom na specifične i otežane uvjete života te negativna demografska kretanja stanovništva, posebice u Gorskem kotaru i na otocima, treba stalno poduzimati odgovarajuće populacijske mјere i ubrzano razvijati društvene djelatnosti na tom području.

7.1.3. Posebni poticaji

Osmišljavanje poticaja jedan je od ključnih elemenata koji treba neposredno pridonijeti realizaciji investicija predviđenih ovim Planom. Uz njihovu ekonomsku funkciju oživljavanjem poticajnih mјera šalje se jasna poruka o opredijeljenosti Kvarnera prema razvoju turizma. Poticaje treba sagledati kao smjernice i političke mјere razvoja turizma. Turizam je posebno osjetljiv na visoko oporezivanje. Najnovijim promjenama u poreznom su sustavu uvedene mnoge pogodnosti odnosno poticaji, međutim nisu doneseni posebni poticaji koji bi pomogli razvoju turizma.

Glavni plan razvoja turizma iznimno je važan, njegovu primjenu nesumnjivo moraju podržati i određene finansijske mjere:

- finansijska pomoć za jačanje subjekata bitnih za turizam Kvarnera,
- finansijska pomoć u obrazovanju,
- doprinos promidžbi turističkih proizvoda,
- finansijska pomoć za socijalni turizam (umirovljenici, studenti ...)
- finansijska potpora turističkim razvojnim projektima,
- oslobođanje poreza na dobit za obnavljanje starih kaštela i derutnih objekata,
- omogućiti stimulativnu poreznu politiku za razvoj seoskog turizma,
- poticati sve akcije koje pridonose većoj atraktivnosti turističke destinacije.

U svrhu provedbe i razrade planskih postavki i odrednica, gradska i općinska vijeća prihvaćaju ovaj Plan i donose četverogodišnji Program mjera i poticaja za unaprijeđenje razvoja turizma. Poticaji za brži razvoj turističke destinacije Kvarner jesu:

- ulagati u razvoj sustava vodoopskrbe i kanalizacije,
- sanirati postojeće divlje deponije i odlagališta komunalnog otpada,
- poticati poljoprivredne djelatnosti koje se mogu razviti na cjelokupnom kvarnerskom prostoru,
- prioritetno planirati izgradnju građevina od državnog i županijskog značenja,
- povoljno prodavati ili davati uređeno građevinsko zemljište na područjima gdje se pojavljuje depopulacija,
- komunalnom naknadom poticati privođenje zemljišta i objekata planiranoj namjeni,
- uvesti poreze za neuređenu i nekorištenu imovinu,
- utvrditi posebne naknade ili novi porez na objekte koji su bili korišteni u turističke svrhe, a sada su prenamijenjeni ili zatvoreni,
- uvesti porez na izgradnju koja nije započela u roku od tri mjeseca po izdavanju dozvole,
- programom mjera za unaprijeđenje stanja u prostoru predvidjeti uvođenje komunalnog doprinosa za financiranje izgradnje građevina i uređaja komunalne infrastrukture,
- predvidjeti osiguranje sredstava za zaštitu i upravljanje zaštićenim dijelovima prirode,
- putem izdavanja lokalnih obveznica osigurati sredstava za unaprijeđenje turističke ponude (izgradnja javne rasvjete, šetnice, poučnih staza, prometnica i sl.),
- subvencioniranje kamata, dodjele darovnica i kredita s povoljnijim uvjetima poduzetnicima u turističkom sektoru,

- permanentno davati novčane poticaje za djelatnost koja pridonosi unaprjeđenju turističke ponude i propisivati niže stope poreza na potrošnju i poreza na dohodak za te djelatnosti,
- poboljšanje pravnih procedura koje se odnose na porezne i finansijske poticaje,
- subvencije i finansijska pomoć smještajnim kapacitetima za racionalniju upotrebu vode, energije itd.
- tvrtkama koje posluju u skladu sa zaštitom okoliša dodjeljivati subvencije i davati razne potpore,
- smanjenje poreza, prireza i komunalnih naknada na prihod tvrtkama između 15 i 25% tijekom prvih triju godina aktivnosti,
- za unaprjeđenje kvalitete hotelskog smještaja na 4 i 5 zvjezdica tijekom prvih triju godina aktivnosti smanjiti minimalno 50% poreza u cilju poboljšanja izgleda vrtova i perivoja, estetike, usluga, opremljenosti plaža itd.

Po uzoru na neke druge regije i europsku praksu poticaja i podrške ovom Planu i razvoju turizma Kvarnera moguće je konkretizirati kroz:

- ⇒ Opće ciljeve
- ⇒ Glavne naznake primjene
- ⇒ Očekivane rezultate
- ⇒ Aktivnosti koje moraju biti uključene u sustav poticaja
- ⇒ Uvjete za porezne olakšice
- ⇒ Kriterije procjene
- ⇒ Izvješćivanje.

GLAVNI PLAN RAZVOJA TURIZMA PRIMORSKO-GORANSKE ŽUPANIJE

7. Mjere i programi podrške

Opći cilj
<ul style="list-style-type: none">✓ Sustavom poreznih i finansijskih poticaja namjerava se pozitivno utjecati na razvoj turističkog poslovanja unutar destinacije.✓ Poboljšanja kvalitete u pitanjima konkurentnosti: estetika, zaštita objekata, postavljanje znakova, ukrašavanje, specijalizacija tvrtki itd.✓ Stvaranje novih usluga i aktivnosti vezanih za sustav događaja naglašeno u glavnem planu razvoja turizma.✓ Promoviranje poboljšanja konkurentnosti raznih sektora aktivnosti (smještaj, hrana i piće, organizatori aktivnosti, slobodna zanimanja – vodiči, lokalni umjetnici koji prodaju svoje proizvode u lokalnim trgovinama, itd.)✓ Stvaranje turistički orijentiranog poslovanja.✓ Otvaranje novih radnih mjesta (minimalno na tri godine).✓ Poticanje poduzetništva.
Glavne naznake primjene
<ul style="list-style-type: none">✓ Sustav mјera i poticaja treba biti raspoloživ do 2015. godine.✓ Otvoren je za pojedince i tvrtke čiji prihodi podliježu hrvatskim porezima.✓ Uključenje javnog sektora u razvoj turizma.✓ Lokalne vlasti imaju pravo putem inspekcija kontrolirati rezultate poboljšanja.
Očekivani rezultati
<ul style="list-style-type: none">✓ Povećanje investicijskih ulaganja navedenih u Glavnem planu razvoja turizma.✓ Poboljšanje doživljaja i konkurenčnosti turističke destinacije Kvarnera.✓ Poboljšanje kvalitete privatnog sektora.
Aktivnosti koje moraju biti uključene u sustav poticaja
<ul style="list-style-type: none">✓ Obnova postojećih poslovnih aktivnosti s ciljem poboljšanja razine kvalitete i/ili unaprjeđenje prema Planu konkurenčnosti i investicijskim sustavima: hoteli, apartmani, apart-hoteli, kampovi i privatni smještaj.✓ Nova investiranja prema ključnim smjernicama.✓ Očuvanje i obnova objekata i imovine od povijesnog značenja.

GLAVNI PLAN RAZVOJA TURIZMA PRIMORSKO-GORANSKE ŽUPANIJE

7. Mjere i programi podrške

<ul style="list-style-type: none">✓ Stvaranje strateških saveza i destinacijskog menadžmenta.✓ Izgradnja smještaja u seoskom turizmu.✓ Stvaranje stalnog zapošljavanja.✓ Investiranje u aktivnosti namijenjene zaštiti okoliša (zbrinjavanje otpadnih voda i recikliranje, potrošnja energije, itd.).✓ Njegovanje narodnih običaja.✓ Bavljenje starim obrtimima – kovačnica, mlin, proizvodnja suvenira od drveta, tekstila, i dr.
<p><i>Uvjeti za porezne olakšice</i></p> <ul style="list-style-type: none">✓ Poboljšanje kvalitete i primjena programa konkurentnosti: estetika, menadžment, radno vrijeme (dnevno, mjesečno, uglavnom tijekom glavne i pred/poslije sezone, od listopada do travnja), posebne oznake itd.✓ Stvoriti nove vrste pogodnosti za djelatnost kojih nema u destinaciji: radionice lokalnih rukotvorina, trgovine lokalnih proizvoda, organizatori manifestacija, specijalizirani vodiči, itd.✓ Razviti nove proizvode i usluge prema ključnim smjernicama turističkog razvoja.✓ Prihvatiti nove procese koji bi poboljšali upravljanje održivim razvojem.✓ Poboljšanje usmjereno na dobivanje budućih oznaka turističke kvalitete.✓ Pokazati određenu razinu poslovne uspješnosti, koja se ogleda i u dokumentiranim finansijskim pokazateljima i na poslovnom planu.
<p><i>Kriteriji procjene</i></p> <ul style="list-style-type: none">✓ Nove investicije u smještajne kapacitete više kategorije u skladu s konceptima navedenim u Planu konkurentnosti.✓ Etablirana tvrtka ili skupina tvrtki koja djeluje na području destinacije <i>Kvarner</i>.✓ Prikazati realne finansijske rezultate neto-gospodarske koristi za Kvarner.✓ Pokazati sposobnost provođenja i održavanja predloženog projekta.✓ Pružati dokaze za planirane rezultate i neto-gospodarske koristi za Kvarner.✓ Pokazati spremnost k širenju poslovanja na nova tržišta ili biti dio <i>branda</i> sa sličnim ciljevima.

Izvješćivanje

- ✓ Izvješće treba sadržati dokazane činjenice o učinjenim poboljšanjima u obliku fotografija, videozapisa i sl., kako bi se potvrdilo ispunjenje uvjeta.
- ✓ Korisnici poticaja moraju unutar dogovorenih vremenskih rokova podnijeti kratka pisana izvješća o napretku projekta, uključujući i postignute rezultate i nastale troškove itd.
- ✓ Po završetku projekta podnosi se zaključni izvještaj.
- ✓ Od korisnika poticajnih sredstava može se zahtijevati sudjelovanje na završnom razgovoru kako bi pružili Vladi i srodnim tijelima dodatne informacije o rezultatima projekta.

Projektni tim preporučuje Vladi Republike Hrvatske, Turističkoj zajednici Primorsko-goranske županije, Hrvatskoj gospodarskoj komori te regionalnoj i lokalnoj samoupravi da stručno i finansijski daju potporu i prioritet pri realizaciji i implementaciji.

7.2. EDUKACIJA**7.2.1. Polazišta**

Rezultati opsežnog istraživanja provedenog na području PGŽ-a dokazuju da Primorsko-goranska županija raspolaže solidnom mrežom obrazovnih institucija te zadovoljavajućim udjelom znanstvenih, obrazovnih i stručnih kadrova, što je nedvojbeno komparativna prednost za destinaciju koja svoj razvoj temelji na turizmu. No zbog određenih nedostataka u obrazovnom sustavu, potrebno je pristupiti izradi studije koja bi dala konkretna rješenja za sve opće i posebne probleme unaprjeđenja sustava cjeloživotnog obrazovanja za turizam.

Valja poći od spoznaje da je obrazovanje važna komparativna prednost ove destinacije, a navedeni prijedlozi sigurno će pridonijeti da ta prednost postane i konkurentna jer bi tada ova turistička destinacija imala upravo idealne mogućnosti postati predvodnicom u osmišljavanju, provođenju i razvoju svih obrazovnih programa suvremeno koncipiranoga cjeloživotnog učenja (temeljno obrazovanje, permanentno obrazovanje, trening i sl.). Upravo se na tim polazištima temelji inovativni turistički razvoj turističke destinacije *Kvarner*, ali je potrebno razraditi i posebne sadržaje, koji su važni za neposrednu provedbu GLAVNOG PLANA.

Dakle, za razumijevanje i primjenu Glavnog plana potrebno je sustavno organizirati radionice kako bi se korisnici mogli ospozobiti za provođenje svake njegove faze.

Ospozobljavanje je potrebno provesti u prvoj redu za sve razine odgovornoga destinacijskog menadžmenta u jedinicama lokalne samouprave i uprave, u turističkim zajednicama, hotelsko-turističkom gospodarstvu, ali i za sve druge interesne skupine direktno ili indirektno uključene u pripremu i pružanje turističkog proizvoda destinacije. Ciljni edukativni sadržaji definirani su **modelom razvoja** koji slijedi načelo integralne kvalitete, koja je temeljni cilj koji treba postići za destinaciju *Kvarner* kao cjelinu, svaku njezinu subregiju do pojedinoga turističkog mjesta.

7.2.2. Sadržaj i korisnici

Za provedbu Glavnog plana u praksi turističke destinacije *Kvarner* i njezinih subregija potrebno je prihvati integralni plan edukacije kojim treba definirati sadržaje, korisnike i oblike njezina provođenja. Na polazištima definiranog modela razvoja, u sustav ciljne edukacije treba minimalno uključiti sljedeće tematske cjeline:

- ⇒ Kako čitati Glavni plan i što treba znati da bi se on uspješno implementirao u praksi u svim svojim dijelovima (rokovi i odgovornost)?
- ⇒ Kako upravljati turističkom destinacijom – izbor modela?
- ⇒ Kako stvoriti "integrirani menadžment turističke destinacije"?
- ⇒ Kako slijediti načela održivog razvoja turizma i postići integralnu kvalitetu destinacije (IQM)?
- ⇒ Kako i zašto do "destinacijske menadžment-kompanije" (DMC) ali i do drugih organizacijskih oblika na razini Kvarnera i subregija – upoznavanje uloge i zadataka u osmišljavanju i organiziranom plasmanu turističkog proizvoda najviše moguće kvalitete i posebnog doživljaja?
- ⇒ Kako inicirati različite oblike partnerstva i kakav je njihov doprinos u realizaciji svih relevantnih segmenata razvojnog modela turističke destinacije *Kvarner* i subregija?
- ⇒ Kako inovacije staviti u funkciju kontinuiranog unaprjeđenja turističkog proizvoda Kvarnera i subregija, uz kontinuirano poboljšanje kvalitete, praćeno mehanizmima sustavnog ocjenjivanja dostignute razine ponude u odnosu na zahtjeve platno sposobne potražnje, orientirane prema turističkoj destinaciji *Kvarner*?
- ⇒ Kako prepoznati i pozicionirati proizvode koji predstavljaju novu vrijednost, promatrano s polazišta zahtjeva svjetskog tržista, njihove privlačnosti i konkurentnosti?
- ⇒ Kako čitati rezultate studija o ocjeni prihvatnoga kapaciteta i kako primjenjivati kodeks ponašanja u prostoru, a zbog njihova iznimna značenja za postizanje ciljeva održivog razvoja turizma?

- ⇒ Kako do "ekooznaka" (ekodestinacija, ekohoteli, ekoproizvodi, ekopromet, ekoplaže...), slijedom razvojne filozofije suvremenog turizma za 21. stoljeće?
- ⇒ Kako ustrojavati, provoditi i kontrolirati provođenje strategijskih, taktičkih i operativnih marketinških planova turističke destinacije *Kvarner* i njezinih subregija (npr. kako osvojiti nova tržišta, kako prodati doživljaje, treba li više uključivati elektroničke medije, što je vertikalno i horizontalno umrežavanje u marketingu, turistička politika marki, kako inovacijama produžiti životni ciklus turističkog proizvoda destinacije i sl.)?
- ⇒ Kako ocjenjivati ekonomsku, ekološku i društvenu opravdanost ključnih investicija važnih za daljnji održivi razvoj turizma Kvarnera i subregija?
- ⇒ Koja je uloga KISS-a (*Kvarner Investment Support System*) u pribavljanju sredstava za ulagačke aktivnosti odnosno u animiranju i privlačenju domaćih i stranih investitora, radi ciljanog ulaganja u razvojne projekte Kvarnera i subregija?
- ⇒ Kako do "majstorskog ispita" i drugih oblika "certifikata" (ugostitelji, ostali obrtnici, iznajmljivači, vodiči, voditelji poslovnica, informatori, taksisti, ostali sudionici turističke ponude...), kako do zvanja "ovlašteni destinacijski menadžer" (DMCP – *Destination Management Certified Professional*) – zašto i kako treba u turizmu licencirati jednom stečena znanja (po uzoru na pomorstvo)?
- ⇒ Kako iskoristiti pogodnosti poticajnih mjera u turizmu?
- ⇒ Kako pomoći malim i srednjim poduzećima (SME) u njihovu što boljem pozicioniranju na tržištu?
- ⇒ Kako unaprijediti sustav pripreme i pružanja informacija važnih za komuniciranje s turističkim tržištem, uz suvremenu informatičku podršku te kako izgraditi sustav upravljačkih informacija za menadžment turističkih tvrtki, ali i za menadžment turističke destinacije ustrojen na prihvatljivom modelu?

Istraživanja potvrđuju da sadašnji menadžment turističke destinacije podržava kvalitetniji odnos prema permanentnoj edukaciji i da je treba bolje operacionalizirati. To je posebno važno danas, kada Hrvatska u odnosu na Europu dramatično zaostaje jer je samo 3% zaposlenih uključeno u programe cjeloživotnog učenja, a samo prije tri desetljeća to je iznosilo čak 40%.

Uzimajući u obzir ove spoznaje, a slijedeći nabrojene i druge sadržaje, mogućnost stjecanja nedostajućeg znanja treba ponuditi u obliku specijalističkih radionica sljedećim cilnjim skupinama:

- | |
|---|
| 1. ZA PODUZETNIKE I MENADŽERE |
| 2. ZA ZAPOSLENIKE U SUSTAVU TURISTIČKE PONUDE |
| 3. ZA OSTALE SUDIONIKE NA RAZINI TURISTIČKE DESTINACIJE |
| 4. ZA DOMICILNO STANOVNIŠTVO |

Razlog je za to u spoznaji da zbog povijesnog naslijeda u poslovnim sustavima u turizmu poduzetnicima i menadžerima nedostaju poduzetnička znanja te da u vrijeme njihova školovanja neki sadržaji nisu bili uključeni u nastavne planove i programe. S porastom sudionika u strukturi malog i srednjeg poduzetništva sve je istaknutija potreba da se toj ciljnoj skupini na jednome mjestu osigura stjecanje nedostajućih znanja, posebno vezano za njihovo što bolje pozicioniranje na sve zahtjevnjem turističkom tržištu. Permanentna edukacija potrebna je i svim zaposlenicima, koji moraju biti uključeni u procese podizanja usluga i visoko motivirani da njihove tekuće aktivnosti budu u funkciji ukupnog uspjeha vlastita poslovnog sustava, svoje uže i šire sredine, pa tako i turističke destinacije *Kvarner* kao cjeline.

Istraživanja pokazuju da je današnji turistički menadžment Kvarnera svjestan navedenih nedostataka te da ima jasan stav o ulozi permanentnog obrazovanja, kao i o povezanosti razine znanja i vještina i sustava nagrađivanja. Budući da samo 22,2% ispitanika na Kvarneru ima uveden sustav permanentnog obrazovanja, nameće se potreba za uvođenjem kreativnijeg i inovativnijeg odnosa prema toj problematici. No, u uvjetima kada ne postoji zakonska obveza (kao npr. u pomorstvu), a i motiviranost zaposlenih nije visoka (više od polovice ispitanika nije zadovoljno visinom plaće i načinom kako je turistički menadžment stimuliran za obavljanje tekućih poslova), upućuje na potrebu da se obveznost uključivanja u sustav permanentne edukacije poveže s kvalitetnim sustavom stimulativnog nagrađivanja, što također mora naći uporište u odgovarajućim normativnim aktima.

U razradi tih zadataka treba voditi računa da programi za menadžere i poduzetnike trebaju osigurati stjecanje specijalističkih znanja vezanih za razvoj proizvoda, za zadovoljenje posebnih interesa kupaca, upoznavanje tehnika marketinga, uvođenje sustava kvalitete, sustavno uvođenje inovativnih procesa, primjenu standarda. Ta se znanja stječu prvenstveno kroz sustav permanentne naobrazbe, nadovezuju se na ranije stećena znanja (u sustavu redovite naobrazbe i praksom), a imaju za cilj unaprjeđenje menadžerskih vještina, bolje pozicioniranje na tržištu, kontinuirano poboljšanje kvalitete i poslovni uspjeh.

Organizacija specijalističkih tečajeva i radionica uvijek je usmjereni užem krugu korisnika, a cilj im je osigurati znanja za profesionalnost izvođenja u svim segmentima turističke ponude i prepoznavanja turističke potražnje.

To su npr. sljedeći specijalistički programi:

- usluge smještaja (hoteli, seoska domaćinstva, apartmani, sobe...)
- usluga prehrane i pića (restorani, barovi i *catering*...)
- usluge informiranja (turističke zajednice, turistički uredi, info-punktovi, bijele patrole, turistički vodiči, turistički pratitelji...)
- usluge posredovanja (putničke agencije, turooperatori, drugi posrednici...)
- prateće usluge (trgovina, banka, pošta, benzinske crpke, policija, javni prijevoz, taksi, čarterske usluge...)
- usluge na razini turističke destinacije (partnerstvo, DMC, DMCP, IQM, TQD...)
- usluge javne uprave u turističkom sektoru i drugo...

Edukacija je vrlo važan činitelj ostvarivanja ciljeva, definiranih razvojnim modelom Glavnog plana. Pravilno proveden sustav edukacije osigurava specijalizaciju i visok stupanj profesionalnosti u obavljanju svih, a posebno specijalnih zadataka svih sudionika u turističkoj ponudi. Time se jamči visoka kvaliteta usluga, mjerena potrebama i željama kupaca onih ciljnih tržišta na koja je turistička destinacija *Kvarner* pretežno usmjereni. Visoki profesionalizam uz istovremeno isticanje značajki autohtone kulture, zahtjevi su koje suvremeniji turizam postavlja, a edukacija ih mora slijediti.

7.2.3. Mjere, oblici i rezultati

Upravljenjem destinacijom znači osigurati uvjete da se sve prethodno prepoznate potrebe za edukacijskim programima provedu u djelu, i to ovisno o tipu korisnika koji predstavljaju ciljne skupine. Stoga je u okviru prihvaćenog ustroja upravljanja destinacijom potrebno izabrati formu ili organizacijski ustrojiti tijelo, službu, aktivnost čiji će temeljni zadatak biti da se na rezultatima istraživanja utemeljenim spoznajama sustavno provode procesi i aktivnosti važni za rad i razvoj turističke destinacije *Kvarner*. To znači da navedena polazišta treba konkretizirati, tj. procijeniti potrebe za obrazovanjem i odrediti prioritete:

- definirati sadržaje temeljnih obrazovnih programa,
- definirati sadržaje permanentne naobrazbe i treninga,
- sustavno istraživati potrebe za novim znanjima,
- jasno definirati područja i potrebe za specijalizacijama,
- normativno regulirati uvjete dodjele certifikata i licenciranja znanja,
- postaviti standarde mjesta i metoda obrazovanja,
- sustavno bilancirati potrebe turističkih poslovnih sustava za visoko profesionalnim kadrovima,

- standardizirati nastavne sadržaje za specijalističke tečajeve kao preduvjet dodjele certifikata,
- promovirati ostale oblike stjecanja znanja (poslovni skupovi, simpoziji, savjetovanja, trening...),
- definirati način informiranja o edukativnom procesu (internet, bilten i sl.).

Takav pristup traži izmjenu niza propisa prije svega na nacionalnoj razini, ali i njihovu detaljniju razradu na razini PGŽ-a, te provedbu na razini jedinica lokalne samouprave. Posebno je važno istaknuti da čak 94% ispitanika smatra da je ulaganje u permanentno obrazovanje investicija i da je treba porezno priznati.

Pozitivan su primjer u tom pravcu izmjene i dopune Zakona o dobiti i Zakona o dohotku, koje osiguravaju poslodavcima (pravnim i fizičkim osobama) da porezno priznaju izdatke za školovanje i stručno usavršavanje i to:

- naknade za školovanje na osnovnim, srednjim, višim, visokim školama, fakultetima i poslijediplomskom studiju te u postupku stjecanja doktorata, i to zaračunati od obrazovnih institucija u tuzemstvu i inozemstvu
- naknade za tečajeve, seminare, specijalizacije, konferencije, kongrese u tuzemstvu i inozemstvu
- izdatke za nabavu knjiga, udžbenika, priručnika, skripata i druge literature u papirnatom i elektroničkom obliku
- izdatke za školovanje i stručno usavršavanje, ako se ono obavlja izvan mjesta prebivališta ili uobičajenog boravišta zaposlenika. Tu spadaju troškovi prijevoza prigodom upućivanja na školovanje i povratka sa školovanja te stručnog usavršavanja i to do visine cijene karata sredstvima javnog prijevoza, zatim i troškovi smještaja do visine stvarnih izdataka, a za boravak na seminarima i savjetovanjima, dnevnice čija je visina za tuzemstvo i inozemstvo regulirana posebnim propisima.

Navedene zakonske odredbe trebaju biti povod, poticaj i obveza za zajedničko djelovanje članova istraživačkog tima i turističkog menadžmenta destinacije *Kvarner* na putu implementacije propisa i njihove provedbe sukladno zahtjevima prakse. To je polazište za veći rast i uspešniji razvoj turizma na lokalnom i širem planu jer je dokazano da će se sve to društvenoj zajednici vratiti kroz bolje ekonomski rezultate u kratkom i dugom roku. Svijet je davno spoznao da bez znanja nema kreacije ni prave pregovaračke sposobnosti.

Samo će se permanentnom edukacijom osigurati stjecanje nedostajućih znanja, a ispitivanja dokazuju da je menadžment Kvarnera svjestan toga, ali nisu stvoreni uvjeti za njegovo sustavno uključivanje u plan integrirane edukacije, a kao prepostavke poboljšanja u svim segmentima. U tom zajedništvu treba djelovati na rješavanje

obrazovnih zahtjeva na razini PGŽ-a, od kojih mnogi zadiru u područje obrazovnog sustava zemlje.

Stoga je u propise potrebno ugraditi sustav prema kojem će se definirati:

1. Minimum turističkih sadržaja koji moraju biti sadržani u redovitim nastavnim planovima i programima svih obrazovnih razina (od vrtića do doktorata znanosti);
2. Obveznost pohađanja specijalističkih tečajeva za stjecanje certifikata (ovlaštenja) za obavljanje određenih poslova u turizmu (po uzoru na obveznost polaganja tečajeva za turističke vodiče, voditelje poslovnica i sl.) što zahtijeva izmjenu važećih propisa u turizmu;
3. Uvjetovanje pohađanja određenog broja tečajeva permanentnog obrazovanja prosječno godišnje (sustav bodovanja, mogućnost dobivanja kredita, uvjet za pristupanje udružama i sl.)
4. Stimuliranje za uključivanje u permanentno obrazovanje na zahtjevniye teme na način da se valoriziraju i nagrađuju rezultati koji se stječu novim znanjima
5. Formiranje nacionalnoga i međunarodnoga edukacijskog središta za turizam, hotelijerstvo i održivi razvoj kao jezgre implementacije ovih ideja i sustavnog i kvalitetnog razvoja ovog segmenta, čime se turističkoj destinaciji *Kvarner* osigurava ostvarenje jedne od značajnih konkurenckih prednosti na turističkom tržištu.

7.3. KISS – KVARNER INVESTMENT SUPPORT SYSTEM (SUSTAV PODRŠKE INVESTICIJAMA KVARNERA)

Prema svojem sadržaju model razvoja i njegovo ostvarenje u najvećoj se mjeri temelje na pribavljanju sredstava za ulagačke aktivnosti, odnosno za uspješno animiranje i privlačenje domaćih i stranih investitora za ulaganja u razvojne projekte turizma Kvarnera.

7.3.1. Sadržaj, položaj i ciljevi

KISS je sustav informacija o mogućnostima investiranja u turizam Kvarnera, namijenjen prvenstveno potencijalnim ulagačima.

Informacije koje nudi KISS obuhvaćaju:

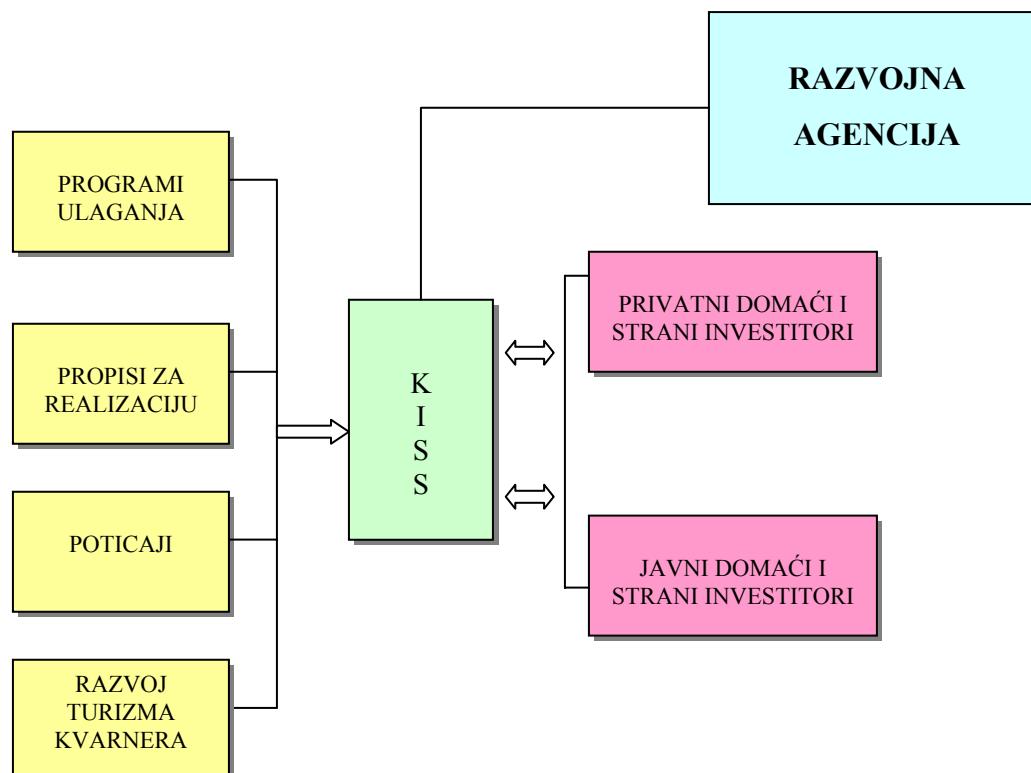
- a) pregled svih planiranih programa ulaganja u turizam Kvarnera, sukladno sadržaju iz ovog plana, uz bitne dopune;
 - stanje imovinsko-pravnih odnosa na terenu gdje se planira projekt

- stupanj gotovosti projektne dokumentacije
- b) pregled svih propisa, dokumenata i postupaka relevantnih za realizaciju projekata u smislu konkretnih naputaka potencijalnim investitorima (suglasnosti, dozvole i sl.)
- c) pregled svih aktualnih finansijskih i poreznih uvjeta i poticaja za realizaciju ulaganja u turizam Kvarnera (uvjeti kreditiranja, porezno opterećenje, subvencije, poticaji, olakšice...)
- d) pregled relevantnih podataka o razvijenosti turizma Kvarnera i njegovu planiranim razvoju.

Organizacijski položaj KISS-a nije presudan jer je riječ o sustavu koji karakteriziraju ozbiljna priprema, jednostavnost aktualiziranja i zahtjevna sprega informacija.

Prema sadašnjem stanju organizacijskih oblika Primorsko-goranske županije i njezinih poduzeća čini se ispravnim locirati KISS u sustav Regionalne razvojne agencije.

Slika 7.1. KISS



Za uspješan rad KISS-a nužne su uobičajene predradnje i aktivnosti marketinškog sadržaja jer je u izvornom sagledavanju KISS-a riječ o nastojanju da se programi ulaganja promoviraju i da se na taj način podupre konkretizacija ulagačkih interesa.

U realizaciji ovog plana to podrazumijeva:

- odabir ciljnih tržišta, konkretno pregled institucija–kompanija– pojedinaca za koje se vjeruje da imaju interes za investiranje u turizam Kvarnera. Poželjno je da pregled bude većeg obuhvata i da sadrži npr. sva diplomatska predstavništva Republike Hrvatske, "Hrvatski klub 100" u SAD-u, velike hrvatske kompanije, već dokazane investitore itd.
- odabir promotivnih materijala koji će se redovito (najviše 2 puta u godini) dostavljati ciljanim potencijalnim ulagačima.

U prvom je koraku, sastavni dio ovog plana videozapis (FILM) u trajanju od 15 minuta koji ukratko izlaže programe ulaganja cijelog Kvarnera, uz osnovna obilježja destinacije Kvarner, njezina smještaja i plana razvoja turizma. U filmu se navodi web-stranica, e-mail, broj telefona i faksa KISS-a, što omogućuje da se ulaskom u bazu podataka ili upitom dobiju detaljnija objašnjenja za svaki program ulaganja.

Sustav KISS-a jednostavan je po načinu funkcioniranja, ali složen po potrebi priljeva informacija.

Ilustracije radi, svaki ponuđeni projekt ulaganja mora imati objašnjenje o imovinsko-pravnim odnosima. Bez preciznih informacija lokalnih samouprava KISS je, u tom dijelu, nedorečen. Isto tako, svaka promjena u vezi s popisom programa ulaganja (započeti radovi, zgotovljena dokumentacija, promjene osnovnih parametara ili namjene...) mora se ažurno dostaviti KISS-u.

Čini se, s obzirom na pripremljenost podataka u Glavnem planu razvoja turizma PGŽ-a, da istraživački tim i uprava Razvojne agencije mogu cjelovito osmisliti početak rada KISS-a do početka 2006. godine.

7.3.2. Dodatni razlozi za KISS

U prilog prijedloga za uspostavu KISS-a može se navesti i dodatno obrazloženje.

Sve spoznaje o resursnim osnovama, razvojnog modelu i marketingu te drugim sadržajima promišljanja razvoja upućuju na, u osnovi, dvije značajke opažanja:

Prvo, hrvatski turizam u cjelini, pa i turizam Kvarnera, karakterizira u usporedbi s većinom konkurentnih destinacija nedostatan istraživački (kabinetski i terenski) rad usmjeren na potrebe i primjenu u definiranju razvojnih pravaca i oblikovanju svih relevantnih elemenata za konkurentnost Kvarnera.

Drugo, istraživački rad brojnih specijalista, kroz primjerene oblike, tehnike, instrumente prijeko je potreban za trajno unaprjeđenje konkurentnih sposobnosti Kvarnera i za ostvarenje razvojnih ciljeva turizma Kvarnera (ekonomskih, socijalnih i ekoloških).

Navedeno ne umanjuje vrijednost dokumenata koji su i u izradi ovoga Glavnog plana primjерено korišteni, već ističe potrebu sustavne i trajne znanstvene i stručne podrške unaprjeđenju i razvoju bitnih komponenti sagledavanja budućnosti turizma Kvarnera.

Na predmetna opažanja mogu se čuti razmišljanja i prijedlozi za ostvarenje specijalne razvojne agencije turizma Kvarnera.

Istraživački tim ne dijeli to mišljenje zbog sljedećih razloga:

- U odnosu na predloženi model upravljanja destinacijom *Kvarner* razvojna agencija rezultirala bi dualizmom (trijalizmom) i paralelizmom koji uobičajeno rezultira da se od puno zadataka ne napravi ništa.
- Destinacija *Kvarner* (PGŽ) u svom sustavu ima specijalizirane institucije s jasno definiranim zadaćama. Pritom, prije svega, treba podsjetiti na:
 - Regionalnu razvojnu agenciju koja, među ostalim, ima jasnou razvojnu zadaću, uključivo i djelatnost turizma. Glavnim planom razvoja turizma PGŽ-a, upravo iz navedenog razloga, predlaže se da RRA. inkorporira u svoj sustav KISS (*Kvarner Investment Support System*) koji je naglašeno orijentiran na turizam,
 - Sustav turističkih zajednica, tradicionalno, zakonski regulirano, kvalitetno i uspješno djeluje, a smjernicama razvoja hrvatskog turizma i Glavnim planom razvoja turizma Primorsko-goranske županije poprima osjetno veću dimenziju (vodeću, lidersku) kako upravljanja tako i svih drugih funkcija u podršci kvalitetnom upravljanju.

- Na razini Kvarnera, što je osobito vidljivo kroz ugovor i izradu Glavnog plana razvoja turizma PGŽ-a, uspostavljeno je partnerstvo u liderstvu kada je riječ o upravljanju i razvoju turizma. Primjenom Glavnog plana to će partnerstvo rezultirati suradnjom na svim horizontalnim i vertikalnim razinama upravljanja i razvoja turizma.
- Institucionalizacija razvoja kroz razvojnu agenciju, vjerojatno bi stvorila dodatne troškove jer i hladni pogon košta.
- Konačno, destinacija *Kvarner* odnosno Primorsko-goranska županija realno je jedina u Hrvatskoj koja raspolaže primjerenim stručnim i znanstvenim potencijalom koji može pružiti racionalnu i vrijednu znanstvenu i stručnu podršku sustavu turizma Kvarnera. Važna je i činjenica da ta regija raspolaže znanstveno-stručnim potencijalom za multidisciplinarni kao jedini moguć i danas obvezan pristup svakom području istraživanja.

7.4. UPRAVLJANJE DESTINACIJOM

Sveukupni nalazi, pravci i zadaci Glavnog plana razvoja turizma PGŽ-a upućuju na važnost upravljanja destinacijom. Takvim polazištem, a obzirom na dugoročnu ozbiljnost sadržaja i odluke prevagnulo je opredjeljenje da se ponude dva modela koje treba raspraviti, osobito na razini naručitelja ovog Plana, uz stručnu pomoć autora-istraživača razvoja turizma Kvarnera.

7.4.1. O značaju nadređene organizacije u turističkoj destinaciji

U stručno-znanstvenoj literaturi postoji suglasnost kada je riječ o nužnosti i važnosti postojanja nadređene organizacije u turističkoj destinaciji.

Tu organizaciju različiti autori različito obilježavaju i različito joj dodjeljuju određene zadatke.

Moderne turističke organizacije moraju raspolagati pravnim oblikom koji će ispunjavati kriterije:

- Neovisnost od političkog utjecaja, posebno kratkoročnoga političkog razmišljanja
- Povezanost s jedinicom samouprave, nositeljima ponude i javnošću
- Dovoljno sposoban menadžment
- Transparentna struktura financiranja
- Spajanje u zajednički sustav lokalnih, subregionalnih, regionalnih i nacionalnih turističkih organizacija
- Minimalan ulog osnovnoga kapitala ili imovine
- Povezivanje s interesnim udružama.

Najčešći oblici turističkih organizacija su: turistička organizacija integrirana u neku od javnih uprava (općine, regije...), javno-pravna organizacija, čisto privatno-pravna organizacija, udruženje, dioničko društvo, zaklada i društvo s osnovnim kapitalom.

U literaturi se navode različite funkcije i zadaci koji se dodjeljuju turističkim organizacijama. Međutim, nedvojbeno je, smatraju svi autori, da unutar turističke ponude treba ispuniti javne funkcije koje po prirodi stvari ne mogu obavljati ni poduzetnici, ni javnosamoupravna tijela (općine, gradovi).

Proizlazi da osnovno polazište za izvođenje funkcija turističkih organizacija moraju biti određene posebnosti unutar cijelovitoga turističkog proizvoda destinacije.

Upravo radi neizbjegnosti da gost prepozna proizvod kao jedinstven, potrebna je optimalna koordinacija ponude. To je moguće postići tako da se cjelokupni sustav turističke organizacije organizira prema modelu tzv. mrežnih partnerstva.

Navedena mrežna partnerstva podrazumijevaju nastojanje turističke organizacije da realizira svoje ciljeve kroz razne oblike suradnje, kooperacije s drugim organizacijama.

Zapravo je neizbjegno formulirati široke strategije koje će obuhvatiti većinu nositelja ponude što rezultira sinergijskim efektom.

Uz navedeno, turistička organizacija mora imati na umu još neke značajke turističke ponude:

- Među pojedinačnim elementima ponude uvijek ima usluga koje imaju javni karakter,
- Turističke implikacije ne smiju ostati zanemarene,
- Turizam je apstraktan proizvod koji zahtijeva objašnjenje.

Rezimirajući navedeno, funkcijama turističkih organizacija mogu se smatrati:

1. Izrada ideje vodilje i strategije konkurentnosti u destinaciji

- Sudjelovanje u donošenju odluka (ciljeva) koje utvrđuju javna i samoupravna tijela,
- Tekuće analize konkurentne situacije destinacije (tržišta, direktne i indirektne konkurenциje, potražnja i slično),
- Provođenje konkurentne strategije savjetovanjem i aktivnim inovativnim menadžmentom.

2. Razvoj i oblikovanje ponude

- Iniciranje i razvoj javnih ponuda,
- Koordinacija ponude u destinaciji i stvaranje paušalnih amandmana,
- Iniciranje novih proizvoda,
- Kontrola kvalitete.

3. Marketinška funkcija

- Izrada marketinških strategija destinacija,
- Briga, imidž i stvaranje zaštitne marke,
- Poboljšanje prodaje promidžbom,
- Informacije potencijalnim gostima.

4. Zastupanje interesa

- Senzibiliziranje stanovništva za turizam,
- Koordinacija interesa struke,
- Lobiranje za turističke interese pred institucijama i javnošću.

Turističke organizacije svojim funkcijama moraju biti orijentirane prema gostima, stanovništvu i nositeljima ponude.

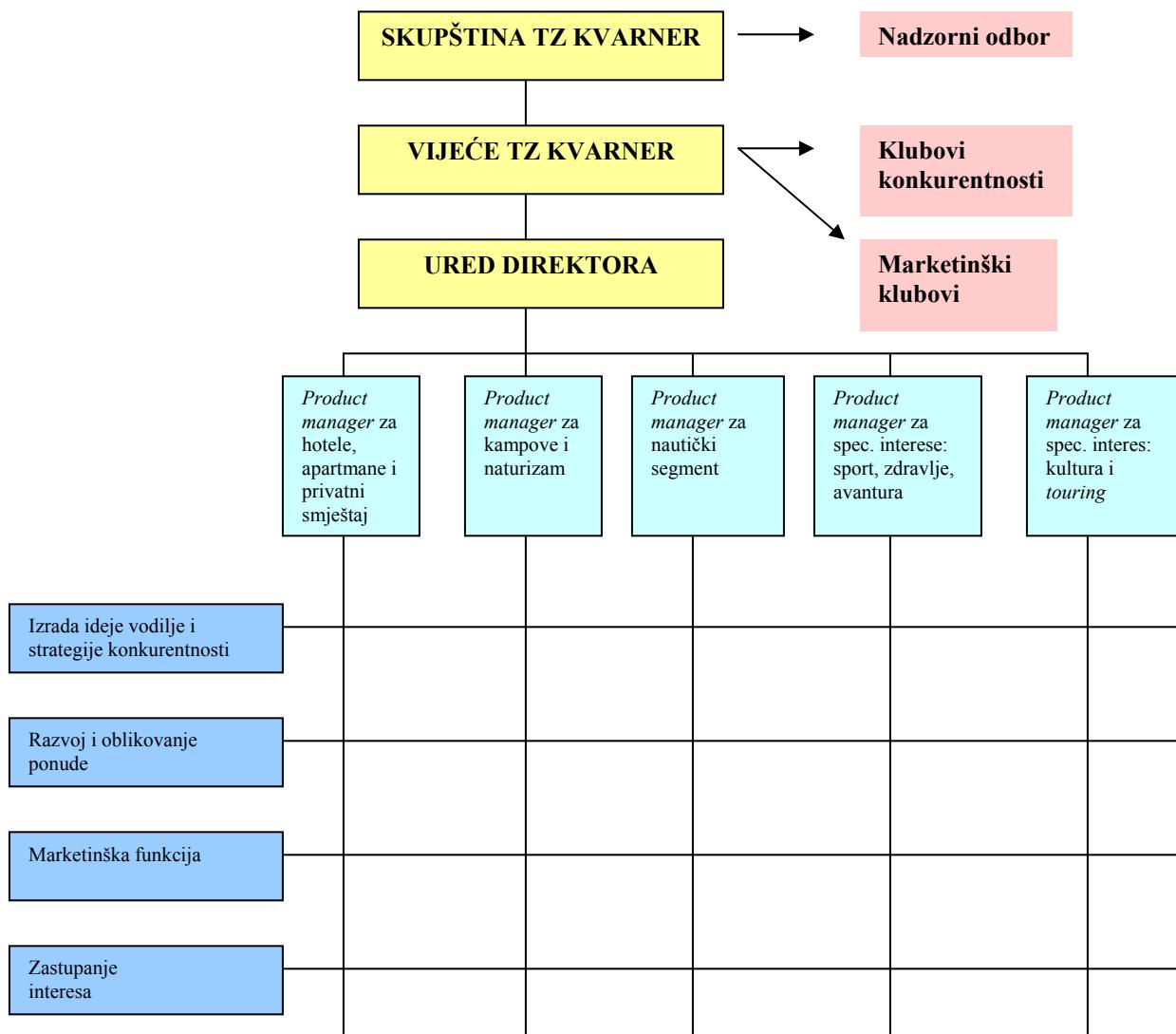
7.4.2. Upravljački model destinacije *Kvarner*

Oblikovanje turističke organizacije, odnosno upravljački model ovisi o cjelokupnoj turističkoj organizaciji destinacije.

U svakom slučaju, upravljački model treba sagledavati kroz autorizirane funkcije, predstavljanje cijelog sektora, usklađivanje i vođenje svih javnih aktivnosti i usluga, koncentraciju na želje i interes javnih i privatnih nositelja ponude, odnosno efikasnu obranu interesa stranke.

U nastavku se daje jedan od mogućih upravljačkih modela u kojem se *leadership* nalazi u turističkoj zajednici Kvarnera, što podrazumijeva obavljanje svih javnokoordinacijskih funkcija u navedenoj organizaciji.

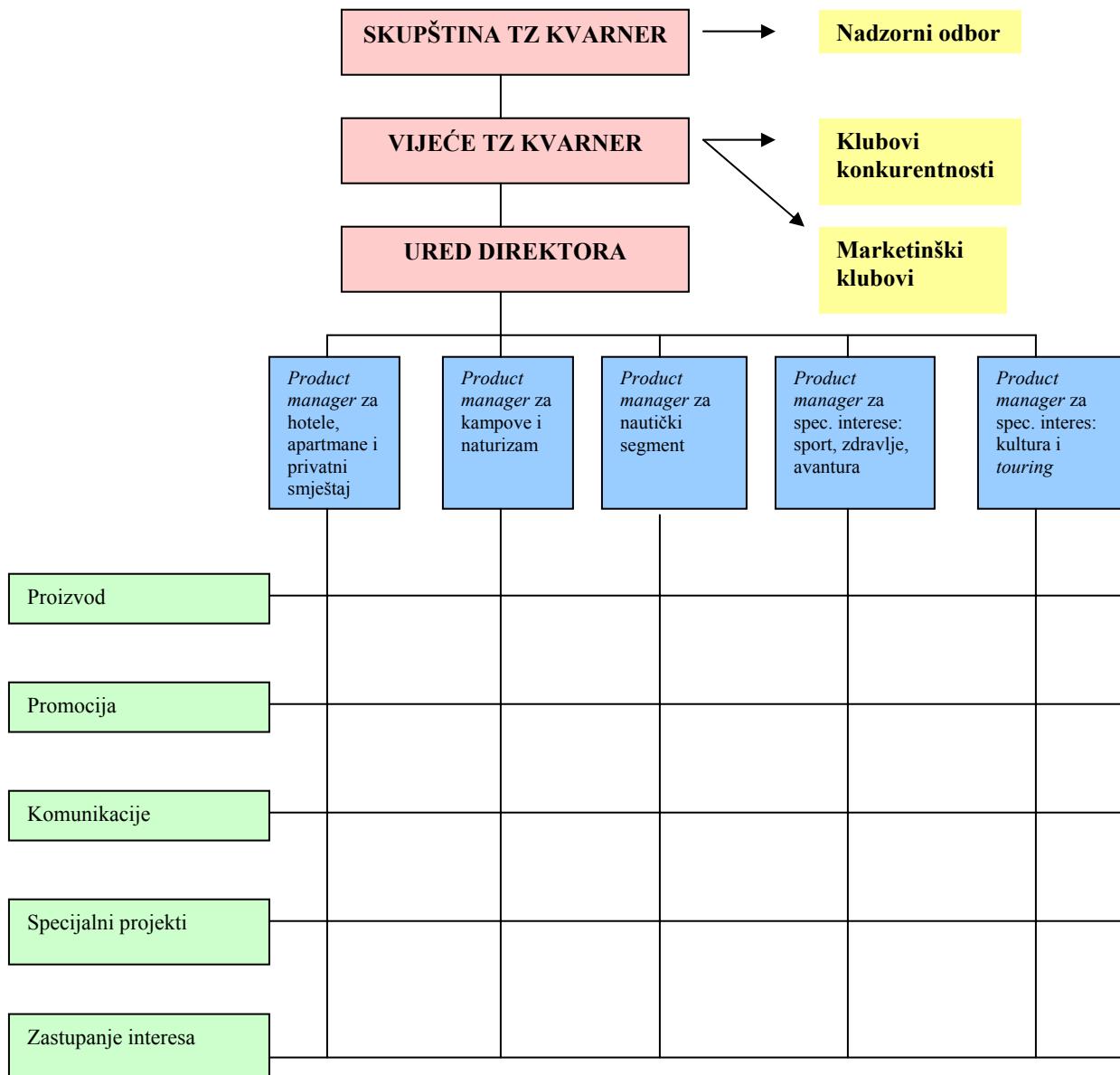
Slika 7.2. Turistička zajednica Kvarnera (sve četiri funkcije)



Alternativa je ovakvom upravljačkome modelu povjeravanje određenih funkcija (poslova) jedinici regionalne samouprave. Drugim riječima, provodi se podjela funkcija između jedinice regionalne samouprave (Upravni odjel) i turističke zajednice Kvarner.

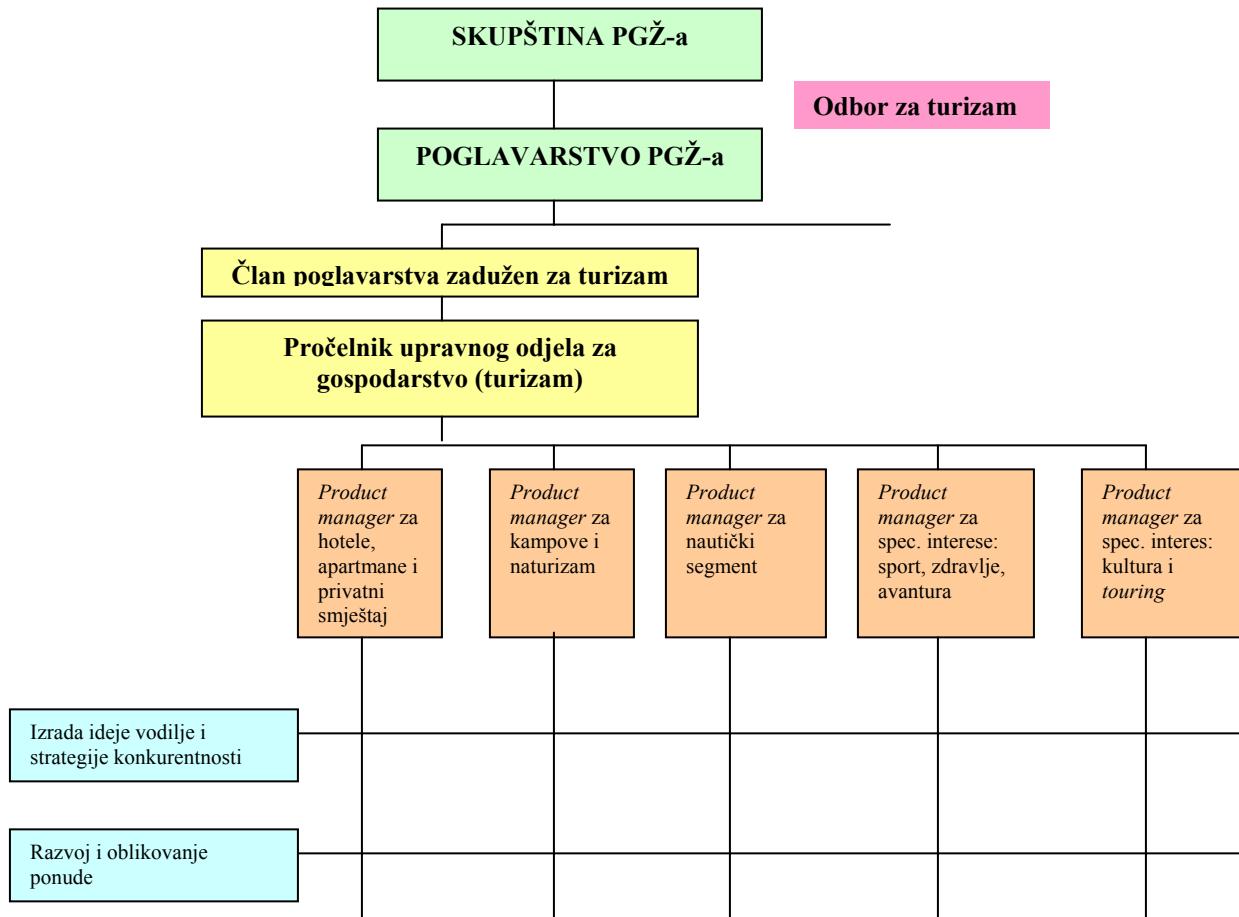
U nastavku, daje se primjer kada se turističkoj zajednici Kvarner povjeravaju marketinška funkcija i funkcija zastupanja interesa.

Slika 7.3. Model marketinške funkcije i funkcije zastupanja interesa unutar TZ-a Kvarnera



Navedeni model predstavlja mogućnost da se marketinška funkcija i zastupanje interesa obavljaju unutar turističke organizacije (zajednice) Kvarnera, dok bi se preostale funkcije (izrada ideje vodilje i strategije konkurentnosti te razvoj i oblikovanje ponude) obavljale u okviru Upravnog odjela PGŽ-a.

Slika 7.4. Model Upravnog odjela s dvjema pripadajućim funkcijama



Svaki od predloženih modela može i mora odgovoriti na suvremene turističke preferencije. Koji će model prevladati, ovisi o situaciji u destinaciji.

Modelu (slika 7.2) prema kojem sve funkcije povjeravamo turističkoj organizaciji, limitirajući su čimbenici raspoloživa finansijska sredstva, a uz to taj prijedlog (slika 7.3. i 7.4.) iziskuje promjenu postojeće zakonske regulative.

GLAVNI PLAN RAZVOJA TURIZMA PRIMORSKO-GORANSKE ŽUPANIJE

7. Mjere i programi podrške
