

Dr. sc. VINKA CETINSKI, izvanredni profesor  
Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Sveučilište u Rijeci, Hrvatska  
Mr. sc. VIOLETA ŠUGAR

## MODEL UPRAVLJANJA KVALITETOM TURISTIČKE DESTINACIJE (CASE STUDY PULA)

UDK 338.486(497.5 Pula)

Primljeno: 03.06.2004.

Izvorni znanstveni rad

Suvremeni turistički proizvod čine atrakcije, od onih prirodnih do ljudskom rukom stvornih. Atrakcije su dio određene destinacije, mjesta, grada, regije, čak kontinenta. Destinacija je cjelina čijim je razvojem i atrakcijskom resursnom osnovom potrebno upravljati na kvalitetan način. Kvalitetno se upravljanje turističkom destinacijom temelji na sinergiji, odnosno suradnji svih zainteresiranih, u javnom i privatnom sektoru. Bez atrakcija nema turizma, odnosno turističke destinacije, bez upravljanja kvalitetom, točnije kvalitetnim razvojem, turistička je destinacija prepuštena nasumičnoj, kaotičnoj izgradnji, maksimalnom iskorištavanju resursa, ukratko prijetnji da u budućnosti izgubi sve atribute atraktivnosti. Sustav upravljanja kvalitetom Pule kao turističke destinacije, predložen u ovome radu, trebao bi se temeljiti na kvalitetnoj bazi podataka, dostupnoj umreženim korisnicima, odnosno svima zainteresiranima, podjednako u javnom i privatnom sektoru. Umreženi korisnici činili bi Destinacijsku upravljačku mrežu (DUM), odnosno dijamant konkurentnosti Pule, pilot-projekt čiji bi uspjeh mogao postati parametrom i standardom i za druge, slične destinacije. *On-line* informacije, od onih statističkih do onih vezanih uz turističku ponudu, proizvode i atrakcije destinacije, činile bi *know-how* Pule. Znanje, informacije i ljudski kapital temelj su upravljanja kvalitetom i okosnice dijamanta konkurentnosti pulske Destinacijske upravljačke mreže.

Ključne riječi: upravljanje kvalitetom, turistička destinacija, sinergija, javni i privatni sektor, *benchmarking*, dijamant konkurentnosti.

### 1. UVOD

Upravljanje razvojem turističke destinacije možda nikada dosad u Hrvatskoj nije bila tako aktualna tema kao danas. Potreba za kvalitetnim planiranjem, za strategijom razvoja svakim se novim "privatizacijskim slučajem", aferama oko (ras)prodaje zemljišta, problemima bespravne izgradnje koji su, čini se, izmakli kontroli ili ekološkim incidentima, iznova potvrđuje.

Turizam je kompleksna, multidisciplinarna gospodarska grana, međuovisna o drugim sektorima i mnogobrojnim čimbenicima, bez formalnih granica i stroge strukture. Stoga je i upravljanje razvojem turizma (destinacije) kompleksno i zahtijeva multidisciplinarni pristup.

Hrvatska se (u izjavama onih koji odlučuju o njezinoj sadašnjosti i budućnosti) deklarira kao pomorska i turistička zemlja, bogata dragocjenim prirodnim i drugim resursima, koje treba čuvati i njima razumno gospodariti, no takve izjave u stvarnosti ne proizvode praktične, razvojne efekte (ili barem ne u dovoljnoj mjeri). Deklarirani resursi, od prirodnih do stvorenih, izgrađenih i ljudskih, često su zapušteni, neiskorišteni ili čak uništeni. Nužna je njihova kvalitetna valorizacija i zaštita, kako bi doista mogli biti u funkciji turističkih atrakcija, te razvoja turizma i upravljanja turističkim destinacijama.

Resursi kao potencijalne turističke atrakcije, od onih prirodnih do ljudskom rukom stvorenih, materijalnih i nematerijalnih, ukratko sve ono što turiste može privući u određenu destinaciju, temelj su njezina turističkoga razvoja. No, resursi (atrakcije) nisu neiscrpní, podložni su uništenju, razaranju, nestanku. Kakve bi bile posljedice uništenja, nestanka atrakcija i što bi to značilo za turističku destinaciju (i njezinu svakidašnjicu) nije potrebno obrazlagati. Bez atrakcija i bez prirodnih, stvorenih i ljudskih potencijala nema turizma. Stoga i njima treba upravljati, gospodariti.

Upravljati stilom dobrog gospodarara znači koristiti sve potencijale na održivi način, kako ne bi služili samo sadašnjoj, nego i budućoj udobnosti i razvoju. Drugim riječima, upravljati potencijalima tako da ih ne potrošimo danas, već da ih koristimo sa sviješću o potrebama budućih naraštaja.

Današnja je Pula naslijedila mnogobrojne prirodne i ljudskom rukom stvorene potencijale na kojima bi mogla graditi svoju udobnu sadašnjost i budući razvoj. Kada se tome dodaju ljudski potencijali, oni koji bi trebali upravljati Pulom i strateški planirati njezinu budućnost, moglo bi se zaključiti kako najvećem istarskom gradu ništa ne stoji na putu kvalitetnoga razvoja kao grada udobna za život i atraktivna turističkog odredišta.

Međutim, stvarnost je mnogo kompleksnija, poput mozaika. Pula nije otok, nalazi se u okruženju čije silnice snažno utječu na njezin život i razvoj, počevši od političkih, ekonomskih, socio-demografskih, tehnoloških, lokalnih i globalnih. Kako prevladati, a zašto ne i koristiti sve te utjecaje, te ipak slijediti svoj razvojni put? Sinergijom, suradnjom, zajedničkom vizijom i naporima sviju onih koji u njoj žive, rade ili su na bilo koji način vezani uz Pulu.

## **2. MODEL UPRAVLJANJA KVALITETOM DESTINACIJE – PRETPOSTAVKA NJEZINA RAZVOJA**

Kako izgraditi Pulu kao kvalitetnu (ne samo) turističku destinaciju? Odgovor na to pitanje mogao bi biti jednostavan: potrebno je uspostaviti standarde i sustav upravljanja kvalitetom. Koje standarde i kakav sustav? Prije odgovora, potrebno je razjasniti što uopće čini kvalitetu jedne destinacije.

Kvalitetu turističke destinacije (Pule) čine sljedeći elementi (ne nužno tim redoslijedom):

- atrakcije (priroda-plaže, klima, sunčani dani, more, povoljan smještaj, povijesni spomenici, priče i legende, poznate osobe, kulturne manifestacije i druge);
- smještajni i ugostiteljski kapaciteti (hoteli, restorani, apartmani, naselja, kampovi, privatne kuće, agroturistička i seoska kućanstva u okolici);
- sadržaji (manifestacije, koncerti, izložbe, radionice – autohtona kultura, izleti, sport i rekreacija, *wellness*, zabava – noćni život, servisi, sadržaji za djecu i dr.);
- mogućnost kupovanja (*shopping*);
- mir i sigurnost;
- ekološka osviještenost (čistoća mora, plaža, zraka, zdrava hrana, manje buke);
- komunikacije (promet i veze);
- informacije (pravodobnost, potpunost, dostupnost);
- uređenost i čistoća grada;
- vrijednost za novac (*value for money*) i za uloženi napor (*value for effort*);
- gostoprimstvo i poznavanje stranih jezika..

Kada je riječ o standardima, hoteli i drugi smještajni kapaciteti uspoređuju se i rangiraju prema broju zvjezdica – što više zvjezdica – to kvalitetniji objekt. Međutim, svi se hoteli na svijetu, oni s 3, 4 ili 5 zvjezdica, ne mogu izravno uspoređivati, ali svi hoteli s ISO certifikatom ili oni u lancu, (na primjer: Marriott, Ritz ili Hilton), ma u kojoj se destinaciji nalazili, imaju iste standarde, od izgradnje, opreme i uređaja u sobama, te sigurnosti do informatičkoga sustava, osoblja, radne i komunikacijske etike. Standardi su jamstvo poznate i plaćene usluge – gost hotela u Dubaiu, Beču ili New Yorku dobit će jednako kvalitetnu (očekivanu) uslugu.

No, kako ujednačiti kvalitetu u cijeloj destinaciji, posebno onoj koja ima veoma heterogenu ponudu, odnosno nije samo turistička destinacija, već je, poput Pule i administrativno, industrijsko, obrazovno, kulturno središte i najveći grad županije?

Potrebno je, prije svega, prevladati sljedeće prepreke:

- nepostojanje baze podataka za Pulu (na primjer: koliki je BDP i u njemu udio turističkih prihoda, kolika je potrošnja turista koji dolaze u Pulu, kakve su njihove preferencije, kolika je industrijska proizvodnja, koliki su prihodi obrtnika, broj zaposlenih ukupno i po djelatnostima, stanje informatičke pismenosti, demografski, sociološki i drugi pokazatelji);
- nedovoljna informatička i informacijska povezanost javnog i privatnog sektora ;
- nedovoljna svijest o osobnoj odgovornosti svakoga građana za budućnost Pule;
- nepostojanje sustava komunikacijskih kanala javnog i privatnog sektora;
- nepostojanje sinergije javnog i privatnog sektora, odnosno zajedničke vizije razvoja Pule kao kvalitetne turističke destinacije.

Uvođenjem Destinacijske upravljačke mreže (DUM), sustava upravljanja razvojem turističke destinacije temeljenog na prikupljanju, analizi i distribuciji informacija (informacija je moć!), čiji bi članovi bili svi zainteresirani za korištenje tih informacija, te bi se (i druge) prepreke prevladale. Očekivane je dobrobiti teško u potpunosti nabrojati:

- stvaranje kvalitetne baze podataka potrebnih za strateško upravljanje destinacijom (ne samo njezinim turističkim, nego i općim razvojem);
- informatizacija, podizanje razine informatičke pismenosti;
- razvoj svijesti o osobnoj odgovornosti za sredinu u kojoj se živi;
- razvoj komunikacijskih kanala i kvalitetno unapređenje međusobne komunikacije javnog i privatnog sektora;
- razvoj partnerskih projekata javnog i privatnog sektora;
- uvođenje sustava standarda kvalitete u destinaciji;
- unapređenje kvalitete života građana;
- veće zadovoljstvo turista koji posjećuju ili borave u destinaciji;
- otvaranje puteva novim programima, projektima i proizvodima destinacije - manja ovisnost o kratkoj ljetnoj turističkoj sezoni;
- veći ekonomski učinci: prihodi, zapošljavanje;
- informacije su moć koja se koristi za održivi razvoj;
- uvođenje reda u raspolaganju prostorom, zaštita toga resursa;
- podizanje razine ekološke svijesti građana i turista;
- upravljanje atrakcijama;
- edukacija, korištenje i širenje znanja (nezanjanje je jedna od temeljnih prepreka razvoju).

DUM je i učeća organizacija (*learning organisation*), dakle sustav koji stalno uči i mijenja se, čiji članovi razvijaju, unapređuju zajedničke procese u skladu s potrebama vanjskog i unutarnjeg okruženja. Naime, procjenjuje se kako se globalno znanje na prijelazu tisućljeća udvostručuje već svakih 7 godina, što znači da i najbolji studenti ili doktori znanosti veoma brzo mogu postati neznalice ako svoje znanje neprekidno ne upotpunjuju, ne proširuju. Suvremena računalna tehnologija omogućuje brzu i jednostavnu dostupnost svih znanja. To je i svrha osnivanja DUM.

Učenje i znanje trajne su konkurentske prednosti i dijelovi stava, odnosno filozofije koja govori o mogućnosti svakoga člana organizacije da sudjeluje u identifikaciji i rješavanju problema. U tradicionalnoj, hijerarhijskoj, vertikalnoj organizacijskoj strukturi sve aktivnosti, *inpute* i *outpute* kontroliraju *top manageri*. U učećoj su, pak, organizaciji svima zaposlenima (članovima) na raspolaganju sve informacije potrebne za oblikovanje strategije, pa tako i oni (a ne samo *top management*) mogu vidjeti "veliku sliku" (*big picture*) i sami postati suodgovorni za (ne)zadovoljstvo klijenata, kupaca, poslovnih partnera, gostiju (Buble, 2000.).

Upravljanje kvalitetom podrazumijeva i korištenje suvremenih znanja i tehnologija, te brzo prilagođavanje stalnim mijenama u poslovnoj okolini. *Benchmarking* je jedna od suvremenih, djelotvornih metoda prilagođavanja mijenama i potrebama tržišta.

## 2.1. *Benchmarking* i kvaliteta

Mnoštvo je definicija *benchmarkinga*, no sve one imaju zajedničke elemente: riječ je o procesu, načinu, metodi, sredstvu kontinuiranoga prikupljanja informacija, njihove analize i primjene, odnosno učenja od najboljih u struci, te unapređivanja kvalitete vlastita poslovanja.

Prema predmetu i načinu usporedbe uglavnom se razlikuju interni, eksterni i generički, odnosno konkurentski i funkcionalan *benchmarking*.

Kozak (2004.) konkurentski i funkcionalan *benchmarking* smatra podvrstama eksternoga, te im još dodaje i tzv. *relationship benchmarking*. Interni *benchmarking* podrazumijeva usporedbu zajedničkih izvedbenih indikatora, odnosno rezultata među dijelovima organizacije ili destinacije.

Eksternim se *benchmarkingom* uspoređuje cjelina (organizacije, destinacije) s konkurencijom u branši ili na tržištu, u potrazi za novim idejama, metodama, proizvodima i uslugama.

Generički *benchmarking* podrazumijeva potragu za sustavima stupnjevanja i označavanja kvalitete pojedinih usluga, odnosno destinacije kao cjeline.

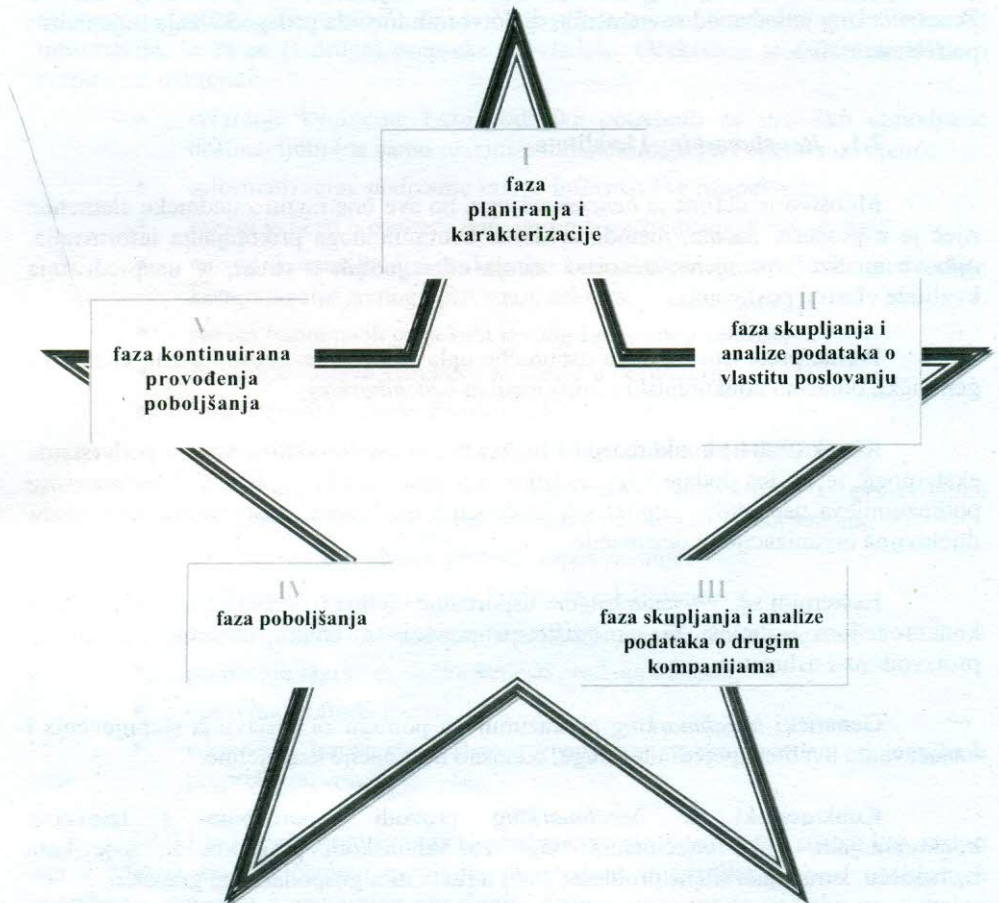
Konkurentski se *benchmarking* provodi usporedbom s izravnom konkurencijom, dok funkcionalni traga za vrhunskom praksom, za svjetskom izvrsnošću, istražujući slične probleme čak i u različitim gospodarskim granama.

*Relationship benchmarking* provode već poznati partneri, koji su u prednosti jer ne moraju rušiti barijere nepovjerenja.

Slogan J.S. Harringtona "postanite zvijezda koristeći 5 faza *benchmarking* procesa" (Renko, 1999.), slikovito i jezgrovito predstavlja taj proces i postupak njegova provođenja (slika 1).

*Benchmarking* omogućuje stupnjevanje i mjerenje rezultata, te uspostavljanje normi, standarda. Na taj se način korisnicima usluga, kupcima daju vrijedne informacije o, npr., hotelima ili destinacijama kao cjelinama, alati njihove usporedbe i stupnjevanja ma kako udaljeni bili.

Slika 1. Pet faza *benchmarking* procesa



Izvor: Renko, N., Delić, S., Škrtić, M.: *Benchmarking u strategiji marketinga*, MATE, Zagreb, 1999.

Kozak i Rimmington (1998.) navode 20 elemenata stupnjevanja, odnosno kritična područja usporedbe (*benchmarkinga*):

- dobrodošlica, gostoljubivost, ponašanje,
- briga o gostu i pažnja,
- atmosfera i okruženje,
- izgled osoblja,
- predstavljanje (način ponude) hrane i pića,
- kvaliteta hrane i pića,
- čistoća i zdravstvena ispravnost,
- sigurnost i osiguranje,
- razina usluge,

- brzina i efikasnost usluge,
- kvaliteta ponude (opreme, pogodnosti, usluga),
- raznolikost ponude (opreme, pogodnosti, usluga),
- turističke informacije,
- dekoracija (uređenost),
- namještenost,
- namještaj,
- osvjetljenost, popravci,
- dodatna oprema u sobama,
- dostupnost usluga u sobama, doručka, ručka i večere,
- zakonske obveze, poput isticanja cjenika, obavijesti o zdravstvenoj ispravnosti hrane i zabrani diskriminacije invalida.

Jednako kao i sve usluge u turizmu općenito (ili njihov najveći dio), tako ni proces *benchmarkinga* nije moguće provesti bez ljudi. Stoga se i ovdje nameće imperativ ulaganja u ljude, u njihovo znanje. Dobrobiti su mnogobrojne:

- smanjuje se fluktuacija (kvalitetnih) ljudi (zaposlenika),
- unapređuje se njihova produktivnost,
- unapređuje se motivacija zaposlenih,
- smanjuju se troškovi novoga zapošljavanja,
- produbljuje se (unapređuje) komunikacija među zaposlenicima,
- povećava se ukupna efikasnost i smanjuje odsutnost s posla,
- povećavaju se profitabilnost i plaće,
- smanjuju se gubici,
- raste prepoznatljivost tvrtke/destinacije,
- unapređuje se kvaliteta proizvoda i usluga,
- raste konkurentnost,
- smanjuju se pritužbe gostiju/kupaca,
- poboljšavaju se ukupna usluga i odnosi s kupcima/gostima,
- raste zadovoljstvo gostiju/kupaca,
- povećava se posao, kupci/gosti se vraćaju.

Navedene se dobrobiti ulaganja u ljude gotovo u potpunosti mogu pripisati i učećim organizacijama (*learning organisation*), ali i sustavu potpunog upravljanja kvalitetom (*Total Quality Management, TQM*). Naime, znanje povećava intelektualni kapital tvrtke, organizacije, pa i destinacije, odnosno jača njihovu konkurentsku sposobnost. Slika 2. prikazuje dijelove konkurentnosti organizacija (i destinacija) koju omogućuje izvrsnost ljudi (zaposlenika).

*Benchmarking* se nedovoljno koristi u Hrvatskoj, organizacijski i destinacijski. *Benchmarking* turističke destinacije općenito je nedovoljno istraženo i malo korišteno sredstvo usporedbe prakse i proizvoda, unatoč mnogim dobrobitima koje ono donosi:

- pokazuje put prema boljemu (kvalitetnijemu) zadovoljavanju potreba gostiju (kupaca);
- identificira snage i slabosti destinacije;

- stimulira kontinuirano unapređivanje operacija i troškovno je efikasan način prikupljanja inovativnih ideja (Kozak, Rimmington, 1998.).

Upravo zbog nedovoljne praktične razvijenosti i primjene destinacijski se *benchmarking* prilično razlikuje od organizacijskoga. Kozak (2004.) navodi sljedeće razlike:

Značajke	organizacijski <i>benchmarking</i>	destinacijski <i>benchmarking</i>
Obvezni pravni akti	<i>da</i>	<i>ne</i>
Kontekst	<i>detaljno specificiran</i>	<i>razmjerno širok</i>
Broj atributa	<i>malo</i>	<i>mnogo</i>
Vrijeme provođenja	<i>kraće</i>	<i>duže</i>
Ponavljanja	<i>češća</i>	<i>rjeđa</i>
Metoda distribucije	<i>neizravna iskustva klijenata (nije dopušten izravan kontakt s proizvođačima / dobavljačima / klijentima)</i>	<i>izravno iskustvo s posjetiteljima destinacije</i>
Menadžment	<i>više okrenut menadžmentu</i>	<i>više okrenut partnerstvu središnje i lokalne uprave, privatnoga sektora i međunarodnih organizacija</i>
Mjerenje rezultata	<i>uglavnom se temelji na kvantitativnim mjerenjima</i>	<i>uglavnom se temelji na kvalitativnim mjerenjima</i>

Sudeći prema toj usporedbi, destinacijski bi *benchmarking* trebalo biti jednostavnije provoditi, nego onaj organizacijski.

Kako bi i koju destinaciju Pula mogla i trebala odabrati za *benchmarking* partnera? Prije odabira bilo bi potrebno ustanoviti mjerljive i ostvarive ciljeve, poput, na primjer, sljedećih:

- podizanje razine kvalitete usluga i zadovoljstva gostiju,
- smanjenje nezadovoljstva i pritužbi gostiju,
- privlačenje novih gostiju,
- uvođenje novih proizvoda,
- repozicioniranje destinacije,
- uspostavljanje stalnoga praćenja ispunjavanja zacrtanih ciljeva i rezultata,
- oblikovanje konkurentskih cijena,
- povećanje ukupnih i prosječnih prihoda, te potpunosti kapaciteta,
- uspostavljanje standarda kvalitete.

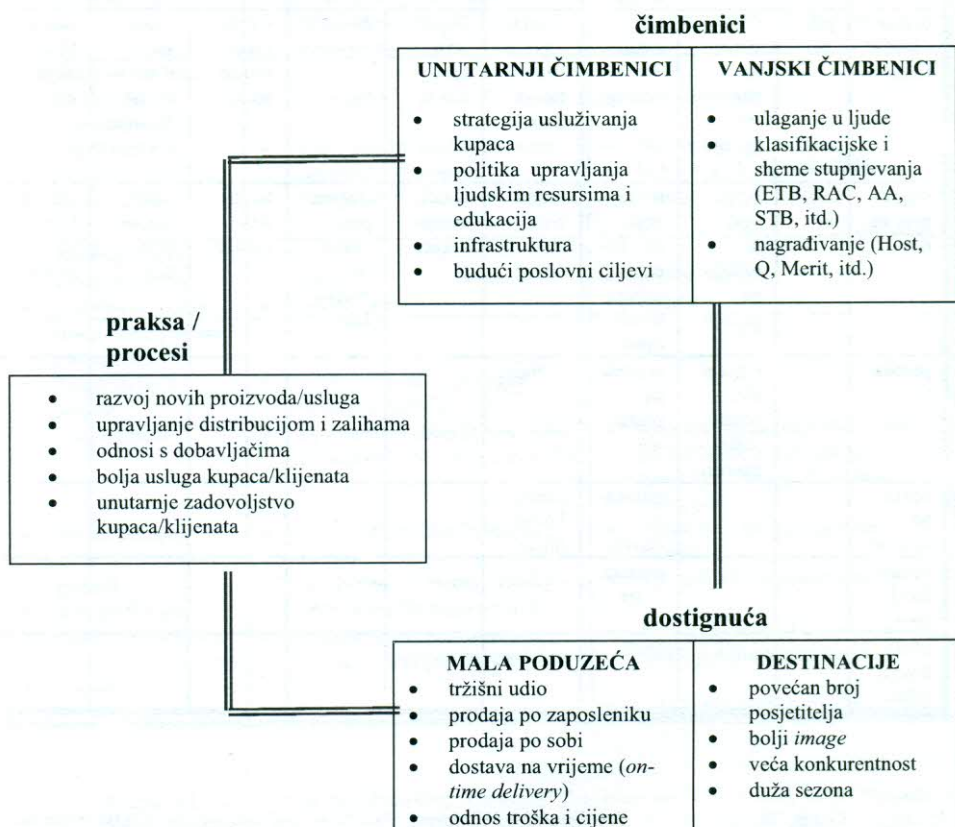
Temelj postavljanja ciljeva uz, naravno, suradnju javnog i privatnog sektora i konsenzus o viziji, jest kvalitetna baza podataka (destinacijska upravljačka mreža, DUM). Ciljeve i rezultate mora netko definirati i provoditi, a to je tim stručnjaka (ZNAJJE I ČOVJEK – KLJUČ USPJEHA!). Također je veoma važno vrijeme provođenja *benchmarkinga*. U slučaju Pule, destinacije masovnoga, ljetnoga, turizma



sunca i mora, kratke sezone i osrednje kvalitete, koja se želi repositionirati u destinaciju kvalitetnijega turizma, duže sezone, bolje popunjenosti i prepoznatljivosti (*image-a*), to bi moglo biti određeno na Sredozemlju, grad sličnih značajki (po broju stanovnika, gospodarskoj strukturi, kulturnome nasljeđu i prirodnim ljepotama), ali svakako uspješnije. Mogao bi to biti grad u Italiji, Francuskoj, Španjolskoj ili Grčkoj, ali samo onaj koji se uspio oduprijeti napasti "betonizacije", odnosno masovne izgradnje, te turističkome tržištu ponuditi osebniju kvalitetu. No, nije nužno da to bude samo sredozemna destinacija, u obzir dolaze i druge s kojima bi Pula mogla pronaći odgovarajuće ciljne elemente usporedbe. *Benchmarking* bi trebalo provoditi barem dva puta na godinu, u sezoni i izvan nje.

Tablica 1. nudi listu mogućih značajki, atributa za destinacijski *benchmarking*, a tablica 2. usporedbu dviju sredozemnih turističkih destinacija, Mallorce i Turske.

Slika 2. Dostignuća, praksa i čimbenici *benchmarkinga*



Izvor: Kozak, M., Rimmington, M.: "Benchmarking: Destination Attractiveness and Small Hospitality Business Performance", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 10, br. 5, 1998.

Tablica 1. Lista mogućih atributa za destinacijski *benchmarking*

SMJEŠTAJ	ČISTOĆA	GOSTO-PRIMSTVO	PONUĐA OPĆA	HRANA I PICE	ATRAKCIJE	ZRAČNA LUKA	LOKAL. PRIJEVOZ	TURIST. INFO CENT.	SHOPPING
kvaliteta usluge	ulica	osjećaj dobrodošlice	noćni život i zabava	kvaliteta usluga	kvaliteta usluga	dostupnost objek. i usluga	učestalost i usluge	korisnost informacija	kvaliteta usluga
čistoća	javnih toaleta	gostoljubiv. domać. stan.	dostupnost / odgo-varaj. usluge za djecu	ponuda, raznolikost hrane i pića	raznolikost atrakcija	brzina <i>check-in/out</i>	udobnost <i>check-in</i> i usluga	Kvaliteta usluge i okruženje	kvaliteta <i>shoppinga</i>
brzina <i>check-in/out</i>	plaža	odgovori na zahtjeve gostiju	zdrav. ustanove i usluge	objekti – ponuda, raznolikost	vrijednost za novac	čistoća	mreža lokal. transp. usluga	jednostavnost pronalazjenja lokacije	raznolikost objekata
vrijednost za novac	mora	odgovori na pritužbe gostiju	dostupnost objekata i usluga invalidima	vrijednost za novac	jezici, komunikacija	dužina putovanja do zračne luke	kvaliteta usluge	jezici, komunikacija	vrijednost za novac
putokazi		osjećaj sigurnosti i zaštićenosti	ponuda na plažama	čistoća					
opskrba vodom			putokazi atrakc.	jezici, komunikac.					
opskrba el. energ.			parkirališta						
jezici, komunikac.			izleti						

Izvor: Kozak, M.: *Destination Benchmarking: Concepts, Practices and Operations*, CABI Publishing, Wallingford, 2004.

Tablica 2. **Glavne razlike između Mallorce i Turske**

ČIMBENICI	MALLORCA	TURSKA
<b>I. politički čimbenici</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• članstvo u EU</li> <li>• sustav vlasti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• članica EU</li> <li>• decentralizirani</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nije članica EU</li> <li>• centralizirani</li> </ul>
<b>II. kulturni čimbenici</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• gostoprimstvo</li> <li>• cjenkanje u kupovini</li> <li>• kulturne atrakcije</li> <li>• jezična komunikacija</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• lokalno stanovništvo strance gleda kao turiste ne obraćajući puno pozornosti na njih; uznemiravanje je veoma rijetko</li> <li>• nije kulturna tradicija</li> <li>• ograničene</li> <li>• dobro su došli svi iz Velike Britanije i Njemačke, bilo kao turisti, stanovnici ili poduzetnici</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• lokalno stanovništvo strance gleda kao goste i nastoji se prema njima ponašati gostoljubivo i prijateljski; lokalni trgovci turiste gledaju kao kupce od kojih mogu zaraditi</li> <li>• kulturna tradicija</li> <li>• mnogo različitih</li> <li>• nekada je bila zemlja bliska Europi; učenje stranih jezika postaje sve važnije pojedincima</li> </ul>
<b>III. ekonomski čimb.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nacionalna ekonomija</li> <li>• smještajni kapaciteti</li> <li>• snaga valute</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• homogena</li> <li>• mali i objekti srednje veličine, samostalni apartmani</li> <li>• mnogo jača</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• diverzificirana</li> <li>• objekti srednje veličine i veliki, hoteli s 4 i 5 zvjezdica, klubovi</li> <li>• mnogo slabija</li> </ul>
<b>IV. zemljop. čimb.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• veličina zemlje</li> <li>• prirodne atrakcije</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• manja</li> <li>• ograničene</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mnogo veća</li> <li>• različite</li> </ul>
<b>V. čimb. temeljeni na potražnji</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• broj prijašnjih posjeta</li> <li>• vrsta odmora</li> <li>• dužina odmora</li> <li>• prihodi</li> <li>• broj ljudi u grupi</li> <li>• rezervacije odmora</li> <li>• starost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• velik broj ponovnih posjeta (britanski turisti)</li> <li>• uglavnom odabiru polupansion ili se sami hrane (britanski t.)</li> <li>• manje od 2 tjedna (britanski turisti)</li> <li>• viši prihodi (britanski turisti)</li> <li>• veće grupe (britanski turisti)</li> <li>• mnogo ranije, najmanje 7 mjeseci unaprijed (britanski t.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• njemački turisti najradije odabiru <i>all inclusive</i> aranžmane u turističkim naseljima (selima - <i>villages</i>)</li> <li>• manje od 2 tjedna (njemački turisti)</li> <li>• niži prihodi (njemački turisti)</li> <li>• ranije, najmanje 4 mjeseca unaprijed (njemački turisti)</li> <li>• mlađi (njemački tur.)</li> </ul>

Izvor: Kozak, M.: *Destination Benchmarking: Concepts, Practices and Operations*, CABI Publishing, Wallingford, 2004.

Kvalitetan *benchmarking* u turizmu, odnosno usporedba (kvantitativnih) pokazatelja nije moguća bez *USALI*, *Uniform System of Accounts for the Lodging Industry*, standardne američke (prihvaćene i u većini razvijenih zemalja svijeta) metodologije praćenja i analize poslovanja i upravljanja poslovnim rezultatom u hotelskoj industriji.

Hrvatska hotelska industrija još nije u potpunosti prihvatila *USALI*, a ne postoje ni formalni preduvjeti za prihvaćanje toga sustava. Naime, statističko se praćenje u turizmu uglavnom svodi na broj noćenja i dolazaka, a kapaciteti se u hotelima izražavaju brojem kreveta, a ne soba, premda poslovni pokazatelji uspješnosti hotela zahtijevaju upravo informacije o broju soba (Avelini, 2002.).

Tablica 3. **Benchmarking standardi poslovanja smještajnih objekata u Istri i Italiji**

ISTRA	HOTEL ****	HOTEL ***	NASELJE ***	KAMP ****
Prosječno razdoblje poslovanja (u mjesecima)	12	6-10	6	6
Prosječna veličina objekta (sobe /jedinica)	250-330	150-350	500-650	1500-2500
Prosječna godišnja zauzetost soba / mjesta (u %)	45-55	30-50	25-32	12-16
Prosječna ostvarena cijena sobe /mjesta (DEM)	60-80	50-70	70-115	9-12
Ukupan prihod po raspoloživoj sobi / jedinici (DEM)	20-25.000	15 -20.000	10-13.000	1.500-2.500
Bruto operativna dobit – GOP (u % od ukup.prihoda)	20-25	10-15	30-55	45-55
ITALIJA	HOTEL ****	HOTEL ***	NASELJE ***	KAMP ****
Prosječno razdoblje poslovanja (u mjesecima)	12	9-12	6-9	6
Prosječna veličina objekta (sobe /jedinica)	60-70	40-50	100-250	500-1.500
Prosječna godišnja zauzetost soba / mjesta (u %)	50-60	45-55	35-40	16-17
Prosječna ostvarena cijena sobe /mjesta (DEM)	120-200	100-150	90-120	10-12
Ukupan prihod po raspoloživoj sobi / jedinici (DEM)	40-65.000	25-45.000	13-16.000	2.500-3.000
Bruto operativna dobit – GOP (u % od ukup.prihoda)	25-45	25-35	30-50	45-55

Napomena: Prosječna veličina kampa izražena je brojem kamp jedinica, dok su prosječna godišnja zauzetost i prosječna cijena izračunati na temelju kamp mjesta (osoba u kampu) i noćenja.

Izvor: Horwath Consulting Zagreb, 2001.

Kao što to prikazuje tablica 3., *benchmarking* usporedba značajki poslovanja hotela, naselja i kampova u Istri s onima u talijanskim regijama Friuli-Venezia-Giulia, Veneto i Emilia-Romagna, otkriva slabe strane i mogućnosti unapređenja poslovanja istarskih hotelijera.

Usporedba se dijelom odnosi i na Arenaturist, koji se, zbog najvećeg udjela u pulskome turizmu, može (uvjetno) smatrati svojevrsnim destinacijskim menadžerom. Uvjetno stoga što se ta, najveća pulska turistička tvrtka, ali niti ostali čimbenici u javnom i privatnome sektoru ne ponašaju u skladu s opisanim značajkama jedne DMO, odnosno ukratko, nema suradnje (sinergije) javnog i privatnog sektora niti konsenzusa o viziji razvoja destinacije.

U prilog toj tvrdnji svjedoče Arenaturistovi hoteli Riviera i Splendid. Prvi čeka na rješavanje pitanja vlasništva (formalno je vlasnik Riviere MORH), a ta bi stoljetna secesijska građevina, smještena nedaleko od Arene, uz pulsku luku, mogla biti prvi luksuzni gradski hotel s 5 zvjezdica. Drugi, hotel Splendid, već godinama propada unatoč izvanrednome, rentnome položaju na Zlatnim stijenama – razlog je poznat samo talijanskome vlasniku Arenaturista.

## 2.1. Dijamant destinacijske upravljačke mreže

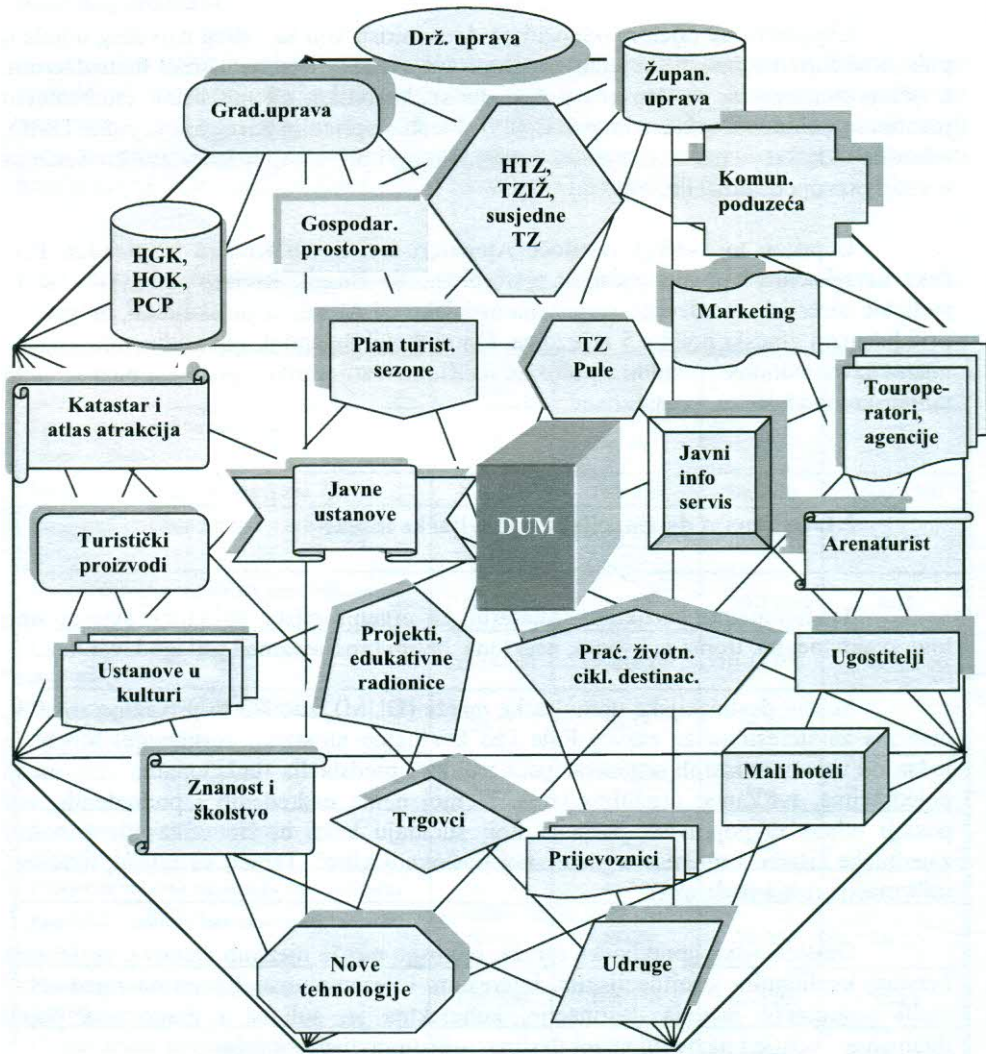
Tradicionalna, vertikalna, hijerarhijska organizacijska struktura, svjesni smo toga svakodnevno, troma je i spora, nesklona brzim promjenama i prilagođavanju.

Sustav destinacijske upravljačke mreže (DUM), kao što to prikazuje slika 3., čine svi zainteresirani za razvoj Pule kao kvalitetne turističke destinacije. Mreža je jedan od najsuvremenijih organizacijskih oblika i predstavlja funkcionalne veze među pojedincima, tvrtkama, organizacijama. U njoj nema nadređenih i podređenih, već postoji odnos ravnopravnih partnera koji surađuju kako bi što efikasnije ostvarili zajedničke ciljeve i interese u pozitivnoj poslovnoj klimi. Temelj su mreže, naravno, informacije (baza podataka).

Destinacijska upravljačka mreža, odnosno mreža njezinih članova, povezanih čvrstim, kvalitetnim informacijskim, interesnim i vezama utemeljenim na zajedničkoj viziji i strategiji razvoja destinacije, kompaktna je, solidna i dragocjena poput dijamanta – odatle i naziv dijamant destinacijske upravljačke mreže.

O dijamantu konkurentnosti već je bilo riječi u ovome radu. Dijamant DUM-e u praksi bi trebao primijeniti značajke toga dragoga kamena u nastojanju postizanja vrhunske kvalitete i konkurentnosti turističke destinacije, u ovome slučaju Pule.

Slika 3. Dijamant destinacijske upravljačke mreže Pule



Autorica: Violeta Šugar

Prije svega, budući da su pravodobne, brze i točne informacije temelj kvalitetna upravljanja, odnosno menadžmenta, one čine srž dijamenta DUM. Zahvaljujući tehnološkom razvoju znanje je postalo globalno dobro, na raspolaganju svakome. Pula se, kao i Hrvatska u cjelini, zasad, nažalost ne može pohvaliti velikom informatičkom pismošću, ali će to promijeniti naraštaji koji se upravo školuju.

Ubrzana informatizacija i umrežavanje sustava javne (državne, regionalne i lokalne) administracije, trebala bi pridonijeti kvaliteti upravljanja, od državne do lokalne razine, odnosno kvaliteti javnoga sektora. Bolja, brža, odnosno pravodobna, cjelovita, ukratko kvalitetna komunikacija s privatnim sektorom i građanima, posljedica je koja će uvelike unaprijediti suradnju javnog i privatnog sektora na putu prema njihovoj sinergiji.

Dijamant DUM podrazumijeva upravo sinergiju javnog i privatnog sektora. Informacije su zajedničko dobro svih članova DUM i oni njima raspoložu, razmjenjuju ih, redovito ažuriraju bazu podataka, te ih koriste na dobrobit razvoja destinacije, u cilju ostvarenja zajedničke vizije. Primjer Marriotta dokazuje važnost i vrijednost kvalitetne baze podataka.

Hotelski lanac Marriott, jedan od najvećih na svijetu, bio je među prvim tvrtkama s interaktivnim *web* stranicama. Na njima nema samo ponudu svojih objekata nego i svih važnijih u blizini svojih hotela. Integrirani kartografski sustav omogućuje prikaz više od 16 milijuna tvrtki i zanimljivih mjesta širom svijeta. Sustav također omogućuje davanje detaljnih uputa za vožnju do bilo kojega Marriottova hotela ili za vožnju od hotela do nekoga mjesta u gradu i to zajedno s autokartama u boji. Želite li otići u kineski restoran ili pronaći najbližu kopiraonicu, kartografski sustav prikazat će vam do 6 opcija u krugu polumjera 30 km, uz uputu kako da stignete do bilo koje od njih. Nakon što ste pronašli hotel po vašim željama, lako je provjeriti ima li slobodnih soba i njihove cijene, pa, ako to želite, sobu možete i rezervirati. Marriottove stranice imaju veze s više od 1000 drugih stranica Marriott je prisutan na svakom mjestu Interneta gdje se može obaviti rezervacija hotelskih soba.

Marriott svoje stranice prilagođava potrebama svakog posjetitelja. One, naime, nisu samo statični popisi ili veze na statične popise kroz koje se posjetitelj mora mukotrpno probijati. Sve se informacije nalaze u bazi podataka, a posjetitelju se prikazuju prema njegovim kriterijima pretraživanja.

Marriottove *web* stranice, koje danas u prosjeku posjeti 15000 osoba, 1997. su mjesečno stvarale prihod od 2 milijuna dolara povezanih s internetskom trgovinom. Teško je ustanoviti koliki bi postotak od toga stigao i na tradicijske načine, ali Marriott zna da *web* stranice privlače imućnije goste koji nerijetko biraju najskuplje sobe. Prosječna cijena sobe kod gostiju pristiglih preko Interneta veća je od prosjeka drugih gostiju. (Gates, 1999., str.79-80)

Članovi DUM, koja može biti organizirana kao dioničko društvo, dakle dioničari, svojim se udjelom obvezuju na poštivanje pravila i ostvarivanje ciljeva DUM.

Članovi DUM Pule trebali bi biti:

- gradska uprava: Poglavarstvo, Gradsko vijeće,
- Turistička zajednica Pule,

- hotelske i ugostiteljske tvrtke: Arenaturist, mali hoteli, restorani,
- turističke agencije, touroperatori,
- marine,
- privatni iznajmljivači,
- trgovine,
- gradska (komunalna) poduzeća: Herculanea, Vodovod, Plinara, Pulapromet, Tržnica, Luka,
- HGK - Županijska komora Pula, HOK - Komora ŽI, Pulski centar za poduzetništvo (PCP),
- javne ustanove: u zdravstvu, kulturi, obrazovanju, znanosti, NP Brijuni, Lučka kapetanija,
- prijevoznici: Brioni, HŽ, Zračna luka, mali privatni avioprijevoznici, Uljanik plovidba, Jadrolinija, privatni brodari,
- cehovske udruge: hotelijera, ugostitelja, kampera, turističkih agencija, nautičara,
- neturističke tvrtke – poljoprivredne, high-tech, konzultantske, marketinške.

Dobro su došli i ostali članovi DUM:

- državna uprava: ministarstva turizma, pomorstva, zaštite okoliša, graditeljstva, kulture, poljoprivrede,
- županijska uprava,
- HTZ, TZIŽ, susjedne TZ,
- Policijska uprava IŽ, Javna vatrogasna postrojba,
- Županijski ured za statistiku,
- zainteresirane udruge građana.

Razlozi, motivi pristupanja DUM-i mogli bi biti sljedeći:

- kvalitetna, ažurna baza podataka (statističkih, financijskih, demografskih, programskih, investicijskih, administracijskih, tehnoloških i drugih);
- kvalitetnije planiranje budućih aktivnosti svakoga člana i destinacije u cijelosti;
- podizanje kvalitete destinacije kao cjeline i svih njezinih dijelova;
- bolja iskorištenost (popunjenost) kapaciteta;
- porast zaposlenosti, smanjenje nezaposlenosti;
- bolji financijski učinak – veći GOP, BDP destinacije u cijelosti i *per capita*;
- porast izvoza putem prodaje turističkih i komplementarnih (poljoprivrednih i dr.) proizvoda, smanjenje uvožno-izvoznoga deficita;
- bolje gospodarenje atrakcijama i prostorom kao najvećim resursom;
- očuvanje okoliša (konkurentskog aduta);
- veća konkurentnost destinacije i svih njezinih dijelova na turističkome tržištu.

A očekivane dobrobiti dijamanta DUM-e:

- sinergija javnog i privatnog sektora destinacije;
- održivi razvoj destinacije kao cjeline;

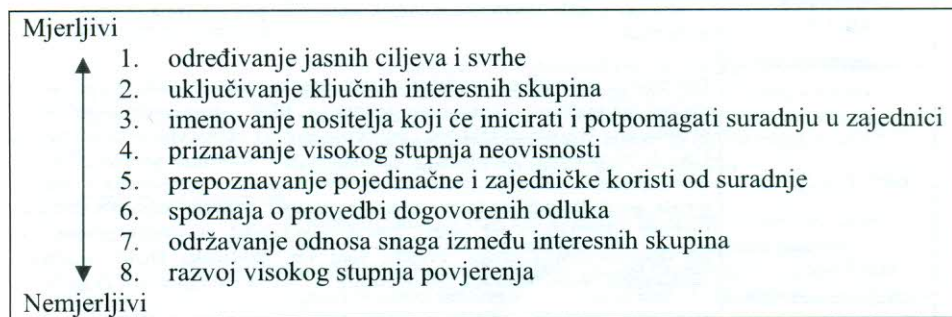


- kvaliteta života u destinaciji,
- kvaliteta turističkoga proizvoda destinacije;
- održivi razvoj turizmu komplementarnih i ostalih gospodarskih grana u destinaciji;
- ostvarenje motiva za učlanjenje u DUM.

Ključni činitelji uspjeha zajedništva (sinergije) u urbanoj turističkoj destinaciji, kako su ih definirali Jamal i Getz (1995.), prikazani su na slici 4.

Određivanje jasnih ciljeva i svrhe prvi je na popisu mjerljivih činitelja, a stupanj povjerenja prvi s druge, strane nemjerljivih. Nema važnih i nevažnih, svi su navedeni činitelji važni, no nije ih podjednako lagano kvantificirati i mjeriti. Povjerenje pridonosi kvaliteti odnosa među članovima DUM, suradnicima i treba pridonijeti smanjenju tenzija, odnosno međusobne kompeticije u nastojanju ostvarivanja pojedinačnih interesa.

Slika 4. **Presudni činitelji u postizanju uspješnog zajedništva i suradnje u gradskom turizmu**



Izvor: Jamal i Getz (1995.), Roberts i Simpson (1999.), preuzeto iz: Maitland, R: "Stvaranje uspješne suradnje u urbanim turističkim destinacijama: primjer Cambridgea", *Turizam*, vol.50, br. 3, 2002., str. 295.

DUM, dioničko društvo, organizacijski djeluje kao management kompanija. Dioničari-suvlasnici-članovi mreže, sukladno svojim prihodima (u određenome postotku), odnosno udjelima, financiraju aktivnosti DUM-e i odlučuju o njezinoj misiji, viziji, ciljevima, strategijama i djelovanju.

Sljedećih 10 projekata, primjera suradnje javnog i privatnog sektora, oslikava mogućnosti djelovanja DUM-e Pule:

- Primjer 1: Baza podataka – javni info servis
- Primjer 2: Marketing destinacije kao cjeline
- Primjer 3: Obrazovanje i znanost u službi razvoja
- Primjer 4: Zaštita atrakcijske osnove i upravljanje atrakcijama
- Primjer 5: Uvođenje sustava upravljanja kvalitetom

- Primjer 6: Uređenje grada (hortikultura, pročelja)
- Primjer 7: Novi sustav odvodnje otpadnih voda (pročistač)
- Primjer 8: Promotivno-edukativni film "Pula – to sam ja"
- Primjer 9: Antičko nasljeđe – rimske vile i galije
- Primjer 10: Volim Pulu – zato učim o njoj

**PRIMJER 1: BAZA PODATAKA – JAVNI INFO SERVIS**

SEKTOR	<p>JAVNI:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- DRŽAVNI I ŽUPANIJSKI ZAVOD ZA STATISTIKU</li> <li>- GRADSKO POGLAVARSTVO</li> <li>- JAVNA PODUZEĆA I USTANOVE</li> <li>- UDRUGE (CEHOVSKE)</li> </ul> <p>PRIVATNI:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- PRIVATNA PODUZEĆA</li> <li>- OBRTNICI</li> <li>- GRAĐANI (UDRUGE)</li> </ul>
ZAJEDNIČKI RESURSI	Financije, ljudski potencijal (znanje), logistička potpora (prikupljanje i obrada podataka)
OPIS PROJEKTA	Potrebno je prikupiti one podatke za Pulu koji su nužni za strateško planiranje i upravljanje razvojem i kvalitetom destinacije: BDP, udio pojedinih djelatnosti i sektora, broj zaposlenih (ukupno i po djelatnostima), obrazovna struktura (ukupno i po djelatnostima), informatička opremljenosti i pismenost građana, katastar i atlas turističkih atrakcija, turistički proizvodi, motivi, preferencije i potrošnja turista, gospodarenje prostorom (prostorni resursi), prihvatni kapacitet destinacije (ukupan i parcijalni – npr. plaža), intelektualni kapital, investicije, produktivnost po djelatnostima i druge. Projekt vodi tim stručnjaka DUM: statističara, ekonomista, ekonometričara, informatičara
OČEKIVANI REZULTATI	Baza relevantnih podataka na raspolaganju je svim članovima DUM (besplatno), te selektivno izvan DUM (uz naplatu). Ona oslikava stanje i naznačava trendove. Sada je vidljivo i moguće postaviti okvir za planiranje razvoja, unapređenje kvalitete svih segmenata, ne samo turizma (povećanje BDP per capita, zapošljavanje, kvaliteta turističkoga proizvoda, bolje gospodarenje resursima, posebno prostorom, turističkim i drugim kapacitetima, intelektualnim kapitalom)
MOGUĆI PROBLEMI (KOČNICE)	Otpor prema novostima, očekivan posebno u suprotstavljenim političkim i krugovima niže obrazovne strukture, nedovoljna informatička opremljenosti i pismenost
UČENJE I MOGUĆNOST PRIJENOSA ZNANJA	Prikupljanjem i obradom podataka dobiveno znanje bit će <i>know-how</i> DUM Pule kojim će moći raspolagati kao intelektualnim kapitalom i nuditi ga na tržištu
MJERENJE REZULTATA	Korisnost i iskoristivost podataka iz baze DUM mjerit će se potražnjom za njima i on-line istraživanjem ( <i>CATI</i> , <i>CAWI</i> ili dr.) potreba korisnika tih podataka

**PRIMJER 2: MARKETING DESTINACIJE KAO CJELINE**

SEKTOR	<p>JAVNI:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- TURISTIČKA ZAJEDNICA PULE</li> <li>- UDRUGE (CEHOVSKE)</li> <li>- GRADSKA UPRAVA</li> <li>- JAVNE USTANOVE (FAKULTETI, ŠKOLE, USTANOVE U KULTURI – INK, SAKUD, ...)</li> </ul> <p>PRIVATNI:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- HOTELIJERI: ARENATURIST I MALI HOTELI</li> <li>- UGOSTITELJI</li> <li>- TURIST. AGENCIJE I TOUROPERATORI</li> <li>- TRGOVCI</li> <li>- OBRTNICI (OKRENUTI TURISTIČKOM TRŽIŠTU)</li> <li>- PROIZVOĐAČI HRANE I DRUGIH PROIZVODA</li> <li>- NAMIJENJENIH TURISTIČKOME TRŽIŠTU</li> <li>- MARKETINŠKE TVRTKE, WEB I GRAFIČKI DIZAJNERI</li> </ul>
ZAJEDNIČKI RESURSI	Financijski, ljudski potencijal (znanje), informacije o ponudi, proizvodima, tržištu.
OPIS PROJEKTA	Potrebno je destinaciju (re)pozicionirati na tržištu, definirati ključne proizvode i ciljni segment marketinga, osmisliti kampanju, kanale komunikacije i distribucije. Partnerstvo javnog i privatnog sektora omogućuje pristup potrebnim informacijama (DUM baza), znanje i iskustvo. Projekt vodi tim marketinških stručnjaka
OČEKIVANI REZULTATI	(Re)pozicioniranje Pule kao kvalitetne turističke destinacije, manja ovisnost o ljetnoj sezoni, proširenje ponude turističkih proizvoda i na ostala godišnja doba, bolja iskorištenost kapaciteta, smanjenje ljetnih gužvi (masovni turizam – <i>out</i> ), veći prihodi (kvalitetnija ponuda, više cijene), manje onečišćenja okoliša (otpad, buka, ispušni plinovi motora, ...)
MOGUĆI PROBLEMI (KOČNICE)	Promjena navika samostalnoga nastupa na poznatim tržištima, nevoljko zastupanje konkurentskih interesa (Arenaturistovi i drugi hoteli, ugostitelji, ...)
UČENJE I MOGUĆNOST PRIJENOSA ZNANJA	Kvalitetna destinacija kao cjelina jamči kvalitetu segmenata – marketinški uspjeh destinacije donosi dobrobiti svakome od njih – to se iskustvo preta pa u <i>know-how</i>
MJERENJE REZULTATA	Financijski pokazatelji (veći prihod, odnosno GOP), veće plaće, veća zaposlenost (u turizmu i komplementarnim djelatnostima), zadovoljstvo gostiju i građana

**PRIMJER 3: OBRAZOVANJE I ZNANOST U SLUŽBI RAZVOJA**

SEKTOR	<p>JAVNI:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- FAKULTETI, SREDNJE ŠKOLE</li> <li>- DRŽAVNA (MINISTARSTVA ZNANOSTI I ŠKOLSTVA), ŽUPANIJSKA I GRADSKA UPRAVA</li> <li>- JAVNA PODUZEĆA (KAO BUDUĆI POSLODAVCI)</li> </ul> <p>PRIVATNI:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- PRIVATNE OBRAZOVNE USTANOVE</li> <li>- BUDUĆI POSLODAVCI:                         <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ HOTELJERI: ARENATURIST I MALI HOTELI</li> <li>▪ UGOSTITELJI</li> <li>▪ TURIST. AGENCIJE I TOUROPERATORI</li> <li>▪ TRGOVCI</li> <li>▪ OBRTNICI (OKRENUTI TURISTIČKOM TRŽIŠTU)</li> </ul> </li> </ul>
ZAJEDNIČKI RESURSI	Financijski i ljudski potencijal (znanje), informacije o ponudi, proizvodima, tržištu, procjena budućih potreba za stručnjacima.
OPIS PROJEKTA	Potrebno je procijeniti sadašnje stanje tržišta rada (baza DUM) i budućih potreba turističkoga i komplementarnih sektora u destinaciji, te izraditi studiju, odnosno strategiju "proizvodnje" potrebnoga znanja. Partnerstvo javnog i privatnog sektora omogućuje pristup potrebnim informacijama, znanje i iskustvo. Projekt vodi tim znanstvenika, predstavnika obrazovnog sustava i predstavnika poslodavaca
OČEKIVANI REZULTATI	Smanjenje broja nezaposlenih, nikome potrebnih stručnjaka, iz čega proizlazi opće smanjenje nezaposlenosti, te "proizvodnja" stručnjaka koje tržište traži i koji se odmah po završetku školovanja mogu zaposliti
MOGUĆI PROBLEMI (KOČNICE)	Centralizirani sustav obrazovanja, nedostatak komunikacije između poslodavaca i obrazovnih i znanstvenih institucija
UČENJE I MOGUĆNOST PRIJENOSA ZNANJA	Učea organizacija – destinacija koja uči i prilagođava se progresiji znanja i promjenama na tržištu; zahvaljujući umreženosti, dostupnosti informacija i znanja, te dobroj komunikaciji među članovima DUM
MJERENJE REZULTATA	Veća zaposlenost (u turizmu i komplementarnim djelatnostima), smanjenje broja nezaposlenih, skraćenje vremena čekanja na posao, znanje i ljudi kao kapital, a ne trošak

**PRIMJER 4: ZAŠTITA ATRAKCIJSKE OSNOVE I UPRAVLJANJE ATRAKCIJAMA**

SEKTOR	<p>JAVNI:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- DRŽAVNA (MINISTARSTVA KULTURE I ZAŠTITE OKOLIŠA), ŽUPANIJSKA I GRADSKA UPRAVA</li> <li>- JAVNA PODUZEĆA (ARHEOLOŠKI MUZEJ, GRADSKA PODUZEĆA: PULA- HERCULANEA)</li> <li>- JAVNE USTANOVE: NP BRIJUNI, ŠKOLE (UMJETNIČKA,...), INK, SAKUD</li> <li>- UDRUGE: HDLU, DAI, DHK</li> </ul> <p>PRIVATNI:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- HOTELIJERI: ARENATURIST I MALI HOTELI</li> <li>- UGOSTITELJI</li> <li>- TURIST. AGENCIJE I TOUOPERATORI</li> <li>- TRGOVCI</li> <li>- OBRTNICI (OKRENUTI TURIST.TRŽIŠTU)</li> </ul>
ZAJEDNIČKI RESURSI	<p>Prirodne i ljudskom rukom stvorene atrakcije, financijski, ljudski potencijal (znanje), informacije o posjećenosti i zanimanju tržišta za pojedine atrakcije.</p>
OPIS PROJEKTA	<p>Potrebno je popisati i opisati atrakcije, te izraditi njihov katastar i atlas. Na temelju procjene njihova stanja, statističkih pokazatelja (DUM) posjećenosti pojedinih atrakcija, potrebno je izraditi program njihove zaštite, održavanja i prihvatnoga kapaciteta, te procjenu (negativnog) utjecaja turizma (oštećenja, onečišćenja,...). Partnerstvo javnog i privatnog sektora omogućuje pristup potrebnim informacijama, znanje i iskustvo. Projekt vodi tim znanstvenika, arheologa, arhitekata, zaštitara okoliša, ekonomista.</p>
OČEKIVANI REZULTATI	<p>Valorizacija i zaštita atrakcija u cilju održiva razvoja destinacije. Atrakcije su temeljni resurs i donose prihode destinaciji, a bit će potrebni i budućim naraštajima.</p>
MOGUĆI PROBLEMI (KOČNICE)	<p>Navike masovnoga turizma: neograničen pristup plažama, šumama, parkovima i drugim prirodnim atrakcijama; različite (ne)kulturne navike; nedovoljna svijest o postojanju i potrebi zaštite atrakcija</p>
UČENJE I MOGUĆNOST PRIJENOSA ZNANJA	<p>Edukacija lokalnoga stanovništva i gostiju o vrijednosti i potrebi promjene ponašanja prema prirodnim i stvorenim atrakcijama; edukativne radionice, seminari, kongresi, konferencije – moguć prijenos znanja i proširenje ponude turističkih proizvoda destinacije</p>
MJERENJE REZULTATA	<p>Zaštita okoliša i spomenika, manje onečišćenje – mjerenje promjena u okolišu i na spomenicima kroz dulje razdoblje</p>

**PRIMJER 5: UVOĐENJE SUSTAVA UPRAVLJANJA KVALITETOM**

SEKTOR	<p>JAVNI:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- DRŽAVNA (RESORNA MINISTARSTVA), ŽUPANIJSKA I GRADSKA UPRAVA</li> <li>- JAVNA PODUZEĆA I USTANOVE</li> <li>- KUĆA KVALITETE (ISO ILI ...)</li> </ul> <p>PRIVATNI:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- HOTELIJERI I UGOSTITELJI</li> <li>- TURIST. AGENCIJE I TOUROPERATORI</li> <li>- TRGOVCI</li> <li>- OBRTNICI</li> <li>- KONZULTANTI (MENADŽERI KVALITETE)</li> </ul>
ZAJEDNIČKI RESURSI	Znanje, informacije (DUM), financije
OPIS PROJEKTA	Potrebno je uspostaviti standarde kvalitete, kako bi kvalitetu bilo moguće mjeriti – to mogu biti ISO ili neki drugi (vlastiti) standardi. Partnerstvo javnog i privatnog sektora omogućuje pristup potrebnim informacijama, znanje i iskustvo. Projekt vodi tim marketinških stručnjaka, menadžera kvalitete, znanstvenika, ekonomista.
OČEKIVANI REZULTATI	Mjerenje kvalitete, <i>benchmarking</i> , izgradnja <i>image-a (brand-a)</i> destinacije.
MOGUĆI PROBLEMI (KOČNICE)	Neznanje i nerazumijevanje potrebe uspostavljanja i poštivanja standarda kvalitete
UČENJE I MOGUĆNOST PRIJENOSA ZNANJA	Edukacija lokalnoga stanovništva i gostiju o kvaliteti, uspostavljanje temelja kvalitetne budućnosti, organiziranje edukativnih radionica, seminara, kongresa, konferencija na temu uspostave sustava (standarda) kvalitete i upravljanja kvalitetom – moguć prijenos znanja i proširenje ponude turističkih proizvoda destinacije
MJERENJE REZULTATA	Uspostava standarda omogućuje mjerenje kvalitete, jednostavnije sporazumijevanje i uspoređivanje u cijelome svijetu, ekonomičnost, pojednostavljenje većega broja postupaka i inačica, veću sigurnost, zaštitu zdravlja i interesa potrošača (korisnika usluga).

**PRIMJER 6: UREĐENJE GRADA (HORTIKULTURA, PROČELJA)**

SEKTOR	<p>JAVNI:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- GRADSKA UPRAVA (KOMUNALNO UREĐENJE I PROSTORNO PLANIRANJE)</li> <li>- GRADSKA PODUZEĆA (HERCULANEA)</li> <li>- UDRUGE (ZELENA ISTRA, DRUŠTVO ARHITEKATA ...)</li> </ul> <p>PRIVATNI:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- HORTIKULTURNI STRUČNJACI, ARHITEKTI</li> <li>- HOTELIJERI I UGOSTITELJI</li> <li>- TRGOVCI, OBRTNICI</li> <li>- VLASNICI ZGRADA, KUĆA, OKUĆNICA I VRTOVA</li> </ul>
ZAJEDNIČKI RESURSI	Znanje, informacije (DUM), financije
OPIS PROJEKTA	<p>Potrebno je ustanoviti sadašnje stanje zelenih površina i građevina, načiniti plan potrebne sanacije ili uređenja, te osmisliti pojedine projekte. Partnerstvo javnog i privatnog sektora omogućuje pristup potrebnim informacijama, jednostavnije i brže rješavanje pitanja vlasništva, kvalitetnije financiranje, znanje i iskustvo. Projekt vodi tim hortikulturnih stručnjaka, arhitekata, menadžera kvalitete, ekonomista.</p>
OČEKIVANI REZULTATI	Ljepši, uređeniji grad, udoban za život, privlačan turistima.
MOGUĆI PROBLEMI (KOČNICE)	Promjena navika: razmišljanje kako je uređenje grada problem gradske uprave, umjesto: što svaki građanin može učiniti za ljepši i uređeniji okoliš svoga mjesta rada i stanovanja.
UČENJE I MOGUĆNOST PRIJENOSA ZNANJA	Edukacija lokalnoga stanovništva i gostiju o okolišu i graditeljskoj baštini, uspostavljanje temelja kvalitetnoga upravljanja prostorom (resursima), organiziranje edukativnih (ekoloških) radionica, seminara, kongresa, konferencija na temu upravljanja kvalitetom prostora u kojemu živimo – moguć prijenos znanja i proširenje ponude turističkih proizvoda destinacije
MJERENJE REZULTATA	Uspostavom standarda uređenoga prostora omogućuje se mjerenje rezultata

**PRIMJER 7: NOVI SUSTAV ODVODNJE OTPADNIH VODA (PROČISTAČ)**

SEKTOR	JAVNI: <ul style="list-style-type: none"><li>- DRŽAVNA (RESORNA MINISTARSTVA), ŽUPANIJSKA I GRADSKA UPRAVA</li><li>- JAVNA PODUZEĆA I USTANOVE</li><li>- UDRUGE (EKOLOŠKE)</li></ul> PRIVATNI: <ul style="list-style-type: none"><li>- GRAĐEVINARI, PROJEKTANTI, ARHITEKTI</li><li>- KONZULTANTI ZA NOVE TEHNOLOGIJE</li></ul>
ZAJEDNIČKI RESURSI	Znanje, informacije (DUM), financije
OPIS PROJEKTA	Projekt novoga sustava odvodnje otpadnih voda (kanalizacije) postoji već nekoliko godina, ali se ne uspijeva ostvariti (politički i dr. razlozi). Partnerstvo javnog i privatnog sektora omogućuje pristup potrebnim informacijama, znanje, iskustvo i financije. Projekt vodi tim stručnjaka, od projektanata, arhitekata, ekologa, do menadžera kvalitete.
OČEKIVANI REZULTATI	Kvalitetnim zbrinjavanjem i pročišćavanjem otpadnih voda pulska luka više neće biti mjesto koje treba izbjegavati zbog neugodnih mirisa i velikoga onečišćenja (izljev kanalizacije) – moguć povratak rive Puli; čistije more i pulske plaže
MOGUĆI PROBLEMI (KOČNICE)	Skupa tehnologija pročišćavanja otpadnih voda, isti problemi (politika), neznanje ...
UČENJE I MOGUĆNOST PRIJENOSA ZNANJA	Usvojene nove tehnologije postaju <i>know-how</i> u vlasništvu DUM Pule – može ga prenositi (prodavati) putem kongresa, radionica, seminara
MJERENJE REZULTATA	Čisto more u pulskoj luci bit će vidljiv pokazatelj uspješnosti projekta, čišće plaže, izostanak neugodnih mirisa u gradu i rekreacijskim zonama (Valkane)



**PRIMJER 8: PROMOTIVNO-EDUKATIVNI FILM "PULA TO SAM JA"**

SEKTOR	JAVNI: <ul style="list-style-type: none"> <li>- GRADSKA UPRAVA</li> <li>- JAVNA PODUZEĆA I USTANOVE U KULTURI</li> </ul> PRIVATNI: <ul style="list-style-type: none"> <li>- STRUČNI TIM (ORGANIZATOR, SCENARIST, REDATELJ, SNIMATELJ, MONTAŽER)</li> </ul>
ZAJEDNIČKI RESURSI	Znanje, informacije (DUM), financije
OPIS PROJEKTA	Za potrebe promocije grada Pule kao osobe vedra duha, zanimljive, komunikativne, vrijedne otkrivanja, istraživanja, upoznavanja, ali i za potrebe edukacije – građana i gostiju, izrađuje se film koji će se distribuirati na CD-ROM-u i DVD-u
OČEKIVANI REZULTATI	Povijest Pule, jedna od njezinih najvećih atrakcija i resursa, nedovoljno je iskorištena i nedovoljno poznata – filmom se potiče gledatelja na drugačije videnje Pule, na osobni stav i bliskost s Pulom-osobom, educira ga i potiče na istraživanje. Promovira se i pozicionira Pula kao mjesto povijesti, susreta, istraživanja i otkrića, podjednako u svijesti onih koji donose odluke o njezinoj sadašnjosti i budućnosti, kao i posjetitelja, turista.
MOGUĆI PROBLEMI (KOČNICE)	Moć pregovaranja o potrebi izrade jednoga takvoga filma i o potrebi njegove distribucije
UČENJE I MOGUĆNOST PRIJENOSA ZNANJA	Znanje i tehnologija izrade takvoga filma jesu domaći (pulski) <i>know-how</i> – moguće je proširiti tim, organizirati radionice, seminare, u suradnji sa srednjim i visokim školama, educirati učenike, studente i nastavnike, odnosno sve zainteresirane za takav oblik znanja
MJERENJE REZULTATA	Naklada i distribucija filma pokazat će zanimanje za ovaj oblik promocije, a njegov bi utjecaj trebao biti vidljiv u širenju znanja o Puli i emotivnom, osobnom odnosu stanovnika i posjetitelja prema tome gradu.

**PRIMJER 9: ANTIČKO NASLJEĐE – RIMSKÉ VILE I GALIJE**

SEKTOR	<p>JAVNI:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- DRŽAVNA (MINISTARSTVA KULTURE, ZAŠTITE OKOLIŠA) I GRADSKA UPRAVA</li> <li>- TURISTIČKA ZAJEDNICA</li> <li>- ARHEOLOŠKI MUZEJ ISTRE</li> <li>- ZNANOST – INSTITUTI, FAKULTETI</li> </ul> <p>PRIVATNI:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- INVESTITORI, PROJEKTANTI, IZVOĐAČI, DIZAJNERI, MARKETINŠKI STRUČNJACI, OBRTNICI</li> </ul>
ZAJEDNIČKI RESURSI	Ostaci rimskih <i>vila rustica</i> u okolici Pule i na Brijunima, potopljene galije u brijunsko-fažanskome podmorju, znanje, informacije (DUM), financije
OPIS PROJEKTA	Okolica Pule i otočje Brijuni prava su riznica (nedovoljno istražena) ostataka rimskih vila, ljetnikovaca, uljara i pogona za izradu amfora, a podmorje potopljenim rimskim galijama. Rekonstrukcija galija, <i>vila rustica</i> i drugih antičkih objekata, prema nacrtima i uputama arheologa, povjesničara i drugih stručnjaka, te njihovo "oživljavanje", omogućilo bi ovome području kvalitetnu diferencijaciju turističkoga proizvoda. Vile uređene poput onih od prije 2 tisuće godina, na samoj morskoj obali, pravi su ekološki rezervat sa što manje suvremenih tehnoloških tekovina, s ponudom hrane, smještaja i zabave u kakvoj su uživali bogati rimski patriciji i matrone, s mogućnošću učenja o tadašnjoj proizvodnji maslinova ulja, vina i amfora, te vožnje pulskim i brijunskim akvatorijem u replikama galija, dijelovi su zaokružena "antičkoga proizvoda". Zainteresiranim se investitorima može ponuditi koncesija ili drugi oblik povrata uloženoga, ali ne i trajno vlasništvo.
OČEKIVANI REZULTATI	U projektu surađuju javni i privatni sektor, ostvaruje se sinergija, a rezultat je kvalitetan, diferencirani proizvod luksuznoga, turizma koji privlači imućnije goste, željne novih doživljaja, a istodobno uspijeva zaštititi prirodne resurse, more i priobalje, dakle financijski je i ekološki prihvatljiv
MOGUĆI PROBLEMI (KOČNICE)	Dogovor javnoga (državna i gradska uprava, arheolozi) i privatnoga (investitori, izvođači) sektora – trebala bi mu prethoditi detaljna <i>feasibility</i> studija, kojom bi se predstavile dobrobiti projekta
UČENJE I MOGUĆNOST PRIJENOSA ZNANJA	Antičke vile, uljare i drugi čvrsti objekti, te plovila (galije) nisu samo turističke atrakcije i povijesni lokaliteti, nego i novi resursi, koji nude mogućnost učenja i prijenosa znanja: organiziranjem seminara, kongresa i radionica, <i>incentive</i> putovanja i drugih susreta
MJERENJE REZULTATA	Umjesto zapuštenih, lokaliteta zaraslih u šikaru, ovaj projekt nudi mogućnost valorizacije prostora, te sprečava njegovu rasprodaju i nekontroliranu, "divlju" izgradnju. Osim onih materijalnih, financijskih, njegovi će se efekti dugoročno moći mjeriti putem edukacije lokalnoga stanovništva, posebno mladih (praktična školska nastava, radionice, izleti), ali i turista, onih koji putuju sa željom da što više nauče o svome odredištu, prenose svoja iskustva prijateljima, te konačno pomažu u njegovoj zaštiti i očuvanju za budućnost (održivi razvoj).

Pokušaj uvođenja mrežnoga modela destinacijskoga menadžmenta u ruralnome dijelu Izraela (Mansfeld, 2002.), odnosno turističke mreže Galileje (GTN), otkrio je njegove višestruke prednosti:

- brzo prikupljanje, analiza i distribucija informacija,
- jeftinije (ekonomija razmjera) i kvalitetnije korištenje svih potencijala u kreiranju i provođenju marketinških aktivnosti,
- veća pregovaračka moć Mreže u odnosu na moć pojedinih njezinih članova,
- GTN zastupa poslovne interese svojih članova pred državnim i drugim javnim i privatnim organizacijama,
- suradnja nasuprot nadmetanju (međusobna konkurencija u destinaciji neproduktivna je), virtualna prodaja (svih) destinacijskih proizvoda,
- velik broj članova GTN nadmašio je početna očekivanja,
- veća konkurentnost i profitabilnost,
- informatizacija Galileje,
- uvođenje standarda.

Međutim, projekt GTN ipak nije u potpunosti ispunio očekivanja, a razlozi neuspjeha mogli bi se svesti na nekoliko tipičnih problema ruralnih sredina (Mansfeld, 2002.):

- nedovoljna opća i informatička obrazovanost,
- nepoznavanje i nekorištenje novih tehnologija,
- nepostojanje zajedničke destinacijske svijesti – članovi GTN (mala i srednja poduzeća) nisu se mogli dogovoriti o stopi provizije za prodavanje usluga drugih članova,
- neuspjeh u privlačenju sponzora i novih partnera – investitora,
- velike razlike u dobi, iskustvu i sociokulturnom podrijetlu vlasnika i zaposlenika članova GTN.

Međutim, iako nije u potpunosti ispunio očekivanja, GTN je u Izraelu prihvaćen kao inovativna poslovna ideja podjednako u javnom (ministarstvo turizma) i u privatnom sektoru. Od GTN-a se očekivalo da preuzme posvemašnju poslovnu odgovornost, no sam nije uspio ostvariti čvršću suradnju, sinergiju između pojedinih turističkih poduzeća u Galileji. Iako je riječ o regionalnoj turističkoj korporaciji, Mansfeld (2002.) zaključuje kako bi država (proračun) još uvijek trebala imati glavnu ulogu u stvaranju temelja za razvoj ruralno-perifernog turizma, odnosno pomoći u pokrivanju troškova tehničkoga postavljanja Mreže u puni pogon.

Destinacijska bi upravljačka mreža u Puli mogla imati bolje početne uvjete i veću vjerojatnost za uspjeh. Prije svega, za razliku od GTN, ona bi djelovala u urbanoj, relativno informatiziranoj, sredini u kojoj se sve više ulaže u informatičku pismenost, u kojoj jača svijest o potrebi za suradnjom javnog i privatnog sektora i za razvojem ukorak s okruženjem ili čak ispred njega, kao i svijest o potrebi ulaganja u kvalitetu.

Pulska bi DESTINACIJSKA UPRAVLJAČKA MREŽA mogla biti pilot-projekt čiji bi uspjeh mogao postati parametrom i standardom i za druge, slične destinacije.

### 3. ZAKLJUČAK

Za kvalitetno upravljanje resursima i razvojem turističke destinacije nužna je suradnja svih *stakeholder*-a u destinaciji, dakle svih zainteresiranih za njezin razvoj u javnom i privatnom sektoru. Bez te suradnje, utemeljene na zajedničkoj viziji, strategiji i ciljevima, nije moguć održivi razvoj, onakav kakav omogućuje blagostanje domicilnome stanovništvu, zaštitu resursa za budućnost i kvalitetan boravak turista u destinaciji.

Suradnja javnog i privatnog sektora na ostvarenju zajedničke vizije razvoja turističke destinacije treba pridonijeti neutraliziranju djelovanja 5 konkurentskih sila (prijetnje novih konkurenata i alternativnih proizvoda, pregovaračka moć dobavljača i kupaca, te konkurentsko suparništvo) i razvoju *dijamantne konkurentnosti* na sve zahtjevnijem tržištu na kojemu novi turisti, svjesni svojih potreba i želja, kao i globalne turističke ponude, točno znaju gdje žele provesti svoj odmor i što ondje žele doživjeti.

Početak upravljanja kvalitetom turističke destinacije svakako su planovi, strateški ili master i operativni, planovi marketinga, ulaganja i provedbe. Preduvjet za kvalitetno upravljanje resursima, odnosno resursnom i atrakcijskom osnovom, bez kojih je turizam nezamisliv, njihov je popis i valorizacija u obliku katastra atrakcija.

Kao i u svakoj suvremeno ustrojenoj tvrtki podjednako je važna kontrola provedbe planova. Ona se provodi usporedbom planiranog i postignutog, uz pomoć standarda (*USALD*) i *benchmarkinga*. *Benchmarking* je u Hrvatskoj još nedovoljno poznato i korišteno sredstvo učenja od najboljih, što posebno vrijedi za destinacijski *benchmarking*. Za sve bi to trebalo biti odgovorno tijelo koje bi upravljalo destinacijom: administrativna uprava, turistička zajednica, klubovi konkurentnosti ili destinacijska menadžment organizacija (DMO). Zasad se Pulum kao turističkom destinacijom (iako ona nije samo to, nego i industrijsko, administrativno i kulturno središte Istarske županije, ali s golemim turističkim potencijalom, kompatibilnim s ostalim gospodarskim granama) ne upravlja. Posljedica je toga dojam zapuštenosti pojedinih dijelova grada (pročelja zgrada, parkova, ulica), propadanje objekata koji bi mogli predstavljati prvorazredne atrakcije i turističke resurse (poput austrougarskih utvrda i ostataka rimskih objekata), dotrajala komunalna infrastruktura, te bespravna izgradnja i prijetnja "betonizacijom" priobalja.

Dijamant destinacijske upravljačke mreže (DUM), koji bi u Puli činili umreženi *stakeholderi*, dakle svi zainteresirani za kvalitetan razvoj turizma i destinacije kao cjeline, u sklopu predložena modela upravljanja kvalitetom omogućio bi ponajprije stvaranje temelja, baze podataka, nužne za procjenu stanja, zatim oblikovanje vizije i ciljeva, *benchmarking*, praćenje ostvarenja i rezultata, te konačno provođenje scenarija repozicioniranja i restrukturiranja Pule kao cjelovite turističke (i ne samo turističke) destinacije. Pulska bi Destinacijska upravljačka mreža mogla biti pilot-projekt čiji bi uspjeh mogao postati parametrom i standardom i za druge, slične destinacije.

## LITERATURA

1. A'guas, P., Costa, J., Rita, P.(2000): "A Tourist Market Portfolio for Portugal", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 12, br. 7, str. 394-401
2. Augustin, M.M.(1998): "The Road to Quality Enhancement in Tourism", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 10, br. 4, str. 145-158
3. Avelini-Holjevac, I.(2002): *Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija
4. Balota, M. (1960): *Puna je Pula*, Izdavački zavod Jugoslavenske akademije, Zagreb
5. Blažević, B.(1998): "Strategija razvoja destinacije", *14. bienalni međunarodni kongres Hotelska kuća '98: Hotel u turističkoj destinaciji*, Hotelijerski fakultet Opatija, vol. 1, str. 17-30
6. Cetinski, V. (2003): *Menadžment malog i srednjeg ugostiteljskog poduzeća*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija
7. Cetinski, V.(2002): *Razvojni resursi u upravljanju razvojem*, (knjiga u pripremi), Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija.
8. Cetinski, V., Perić, J.(2002): *Javno i privatno partnerstvo u razvoju turističke destinacije*, (knjiga u pripremi), Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija
9. Cvek, I.: "Turistički resursi Pule", Turistička zajednica Pule, nepublicirano
10. Cetinski, V. (2001): "Plan i sustav upravljanja portfeljom u turističkom sektoru", *Tourism and Hospitality*, vol. 7, br. 1-2, Wien/Opatija, 2002.
11. Crichton, E., Edgar, D.(1995): "Managing Complexity for Competitive Advantage", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 7, br. 2, str. 12-18
12. Davidson, R., Maitland, J.(1997): *Tourism Destinations*, Hodder and Stoughton, London
13. Dulčić, A., Petrić, L.(2001): *Upravljanje razvojem turizma*, MATE, Zagreb
14. Eccles, G.(1995): "Marketing, Sustainable Development and International Tourism", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 7, br. 7, str. 20-26
15. Eccles, G., Costa, J.(1996): "Perspectives on Tourism Development", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 8, br. 7, str. 44-51
16. Gates, B. (1999): *Poslovanje brzinom misli; uporaba digitalnog nervnog sustava*, Izvori
17. Go, F.M., Milne, D., Whittles, R.J.(1992): "Communities as Destinations: A Marketing Taxonomy for the Effective Implementations of the Tourism Action Plan", *Journal of Travel Research*, vol. 30, br. 4, Boulder Colorado
18. Glasson, J., Godfrey, K., Goodey, B.(1995): *Towards Visitor Impact Management: Visitor Impact, Carrying Capacity and Management Responses in Europe's Historic Towns and Cities*, Avenbury, Aldeshot
19. Goeldner, C.R., Brent Ritchie, J.R., McIntosh, R.W.(1999): *Tourism – Principles, Practices, Philosophies*, John Wiley & Sons, New York
20. Holloway, J. C. (1998): *The Business of Tourism*, Longman, London,.
21. Inskeep, E.(1991): *Tourism Planning*, John Wiley and Sons, New York
22. Jeffries, D.(2001): *Government and Tourism*, Butterworth Heinemann
23. Kozak, M., Rimmington, M.(1998): "Benchmarking: Destination Attractiveness and Small Hospitality Business Performance", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 10, br. 5, str. 184-188
24. Kozak, M.(2004): *Destination Benchmarking: Concepts, Practices and Operations*, CABI Publishing, Wallingford
25. Kremer, H. Leimeister, J. M., Weigle, J.: "Efficiency of Virtual Organisations - The Case of AGI", *Virtual Organisation Net*, Vol. 3 br. 3 str. 12-42, <http://www.virtual-organization.net/index.asp>
26. Kušen, E.(2000): "Skrb za turističku atrakcijsku osnovu: postojeće stanje i metodološki okvir", *Turizam*, vol. 48, br. 3, str. 313-334
27. Kušen, E.(2002): *Turistička atrakcijska osnova*, Institut za turizam, Zagreb
28. Magaš, D.(2000): *Razvoj hrvatskog turizma*, Adamić, Rijeka
29. Maitland, R.(2002): "Stvaranje uspješne suradnje u urbanim turističkim destinacijama: primjer Cambridgea", *Turizam*, vol. 50, br. 3, str. 295-304
30. Mansfeld, Y.(2002): "Ponovno otkrivanje destinacije pomoću "mrežnog" sustava destinacijskog menadžmenta", *Turizam*, vol. 50, br. 2, str. 361-371
31. *Master plan Istre – Arenaturist* (2002), THR, Barcelona
32. Montanari, A., Willams, A.M.(1995): *European Tourism*, John Wiley & Sons, Chichester

33. Novak-Ištok, M.(2003): "Čovjek – ključ uspjeha u turizmu; gosti i zaposlenici: 'odnos i interakcija", *Power Point* predavanje, hotel Ambasador, Opatija
34. *Plan upravljanja imovinom "Arenaturist" d.d. Pula* (2001), Horwath Consulting, Zagreb
35. *Razvojna strategija hrvatskoga turizma*, NN 113/93
36. "Razvojni pravci turizma grada Pule (vizija)" (1999), Turistička zajednica grada Pule
37. Renko, N., Delić, S., Škrtić, M.(1999): *Benchmarking u strategiji marketinga*, MATE, Zagreb
38. *Strateški marketinški plan hrvatskog turizma 2001.-2005.* (2002), *konačno izvješće*, THR, Barcelona i Horwath Consulting Zagreb
39. Šugar, V. (2004): "Sustav upravljanja kvalitetom turističke destinacije (*Case Study – Pula*)", magistarski rad, Opatija
40. Vizjak, A.(2000): "Economic, Co-operation Between Croatia and EU Countries in Tourism", *Zbornik radova Hotel 2000, 15th Biennial International Congress Tourism and Hospitality Management Trends and Challenges for the Future*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, str. 339-349
41. Weber, S., Marušić, Z., Tomljenović, R.: "Čovjek, ključ uspjeha u turizmu", *Power Point* predavanje, Institut za turizam, Zagreb

### Summary

#### **TOURIST DESTINATION QUALITY MANAGEMENT SYSTEM (CASE STUDY – PULA)**

*The contemporary tourist product includes attractions, created by nature as well as humans. Attractions represent a part of some specific destination, place, city, region, even continent. Destination is to be viewed as a whole, which requires the quality management of both its development and the foundation of attraction resource. Quality management of a tourist destination is based on a synergy, meaning cooperation of all stakeholders in public and private sector. Without attractions there is no tourism, no tourist destination. Without quality management, precisely quality development management, a tourist destination would be left to a random, chaotic construction, the maximum usage of resources, in short, to the threat of loosing any attractiveness in the future. The quality management system of Pula as a tourist destination, suggested in this paper, should be established on the quality databases, available to the users connected through a network, all the stakeholders in both private and public sector. On-line users would constitute a Destination Management Network (DMN), i.e. a competitive diamond of Pula, a pilot-project whose success could become a parameter, a standard for other similar destinations. On-line information, from those statistical to the ones attached to tourist supply, products and attractions of the destination, would refer to the Pula know-how. Knowledge, information and human capital are the starting point of the quality management and the competitive diamond framework of the Pula Destination Management Network.*

*Key words: quality management, tourist destination, synergy, public and private sector, benchmarking, competitive diamond*