

Prof. dr. Dragan Magaš

# INTEGRALNI PRISTUP TURISTIČKOM RAZVOJU NA CRIKVENIČKO-VINODOLSKOJ RIVIJERI

## 1. FUNKCIJE TURISTIČKE DESTINACIJE CRIKVENIČKO-VINODOLSKE RIVIJERE

Imajući u vidu da suvremeni turist, traži nove kvalitete turističke ponude, jer ga ne zadovoljava masovan i bazličan turistički proizvod, važno mjesto u organizaciji i pružanju takve ponude ima turistička destinacija, koja je sposobna identificirati interese turista i koordinirati funkcije te artikulirati visokokvalitetni destinacijski proizvod. Taj uvjet Crikveničko-vinodolska rivijera ne ispunjava u potpunosti i na najbolji način. Gledana s aspekta turističke ponude, zbog njezine kompletnosti i heterogenosti, te brojnosti nositelja ponude (oko četiri tisuće), otežano umrežava različite razine nositelja unutar turističke destinacije, pa nije u stanju pružiti jedinstven visokokvalitetni destinacijski proizvod.

Turistička destinacija je sama po sebi zapravo složeni socioekonomski sustav odnosno konkurentska jedinica u receptivnom turizmu koja postaje temeljni institucionalni okvir u osmišljavanju koncepta turističkog razvoja. Ona održava i bitne promjene u filozofiji turističke politike koja težište razvoja prebacuje sa smještajnog objekta na čitav prostor turističke destinacije s njenom cjelokupnom gospodarskom strukturom bilo da se radi o užem ili širem lokalitetu.

Drugim riječima, Crikveničko-vinodolsku rivijeru treba tretirati kao turističku destinaciju, odnosno optimalno kombiniran i tržišno prilagođen prostor

koji će razvojem važnih i dominantnih sposobnosti na cijelom prostoru svjesno stvarati pretpostavke koje će joj omogućiti da u usporedbi s konkurencijom (bližom i daljnjom) dugoročno postiže dobre rezultate.<sup>1</sup>

Nadalje, ona mora odgovarati obilježjima turističke destinacije:<sup>2</sup>

- činiti prostornu cjelinu turističke ponude
- raspolagati dostatnim elementima ponude
- biti orijentirana tržištu, turistima
- biti neovisna o administrativnim granicama
- destinacijom se mora upravljati

Čitav prostor CVR, zapravo predstavlja sociokulturnu, gospodarsku i ekološku cjelinu, a turizam u njemu metodu razvoja.

Apstrahirajući ostala obilježja, u radu se želi ukazati na probleme upravljanja navedenom destinacijom kao složenim socioekonomskim sustavom.

Identificiranje funkcija turističke destinacije pretpostavlja struktuiranje njenog sustava.

U pojednostavljenom smislu destinacijski sustav možemo podijeliti na tri velika podsustava:

- poduzetnički podsustavi (funkcije)
- javnosamoupravni podsustavi (funkcije)
- podsustavi koji ne pripadaju prethodno navedenim podsustavima (funkcijama)

Kada je riječ o poduzetničkom podsustavu ili funkcijama misli se na nositelje ponude čija je osnovna svrha profit.

Javnosamoupravni sustavi su oni koji se bave javno-administrativnim funkcijama kroz jedinice lokalne samouprave (Crikvenica, Novi Vinodolski i Općina Vinodolska) shodno zakonskim propisima i to najčešće u području infrastrukturnih i društvenih problema svojih građana, ali i turista.

Podsustavi koji ne pripadaju u prethodno navedene su oni koji slijedom značajki turističkog proizvoda destinacije omogućuju, ili bi trebali omogućavati, stvaranje sinergijskih efekata među mnogobrojnim i različitim nositeljima ponude.

Današnju situaciju na Crikveničko-vinodolskoj rivijeri najčešće karakterizira planiranje i razvoj, ali na zasebnoj razini lokalnih samouprava, turističkih organizacija i nositelja ponude. Drugim riječima, sinergija izostaje, a s njom i javni interesi i javna ponuda u destinaciji kao cjelini.

<sup>1</sup> J. Žuvela: *Tourism and Hospitality Management*, Hoteljerski fakultet Opatija, 1998. str. 208.

<sup>2</sup> D. Magaš: *Turistička destinacija*, Sveučilište u Rijeci, Hoteljerski fakultet, 1997. str. 20.

Upravo takvoj situaciji, a ne razini destinacije treba suprotstaviti optimalnu kombinaciju, poduzetničkih i javnosamoupravnih funkcija, a kroz tzv. javno-koordinacijske funkcije.

U tom se smislu čini opravdanim postaviti pitanje:

Tko danas upravlja CVR kao destinacijom?

Gotovo da postoji suglasnost u turističkoj literaturi o nužnosti postojanja neodređene organizacije kojoj će se povjeriti javnokoordinacijske funkcije u okviru određenih struktura.

Kaspar<sup>3</sup> pod turističkom organizacijom podrazumijeva posebne strukture organizacije koje preuzimaju funkciju koordinacije unutar turizma destinacije. One, prema njemu, mogu biti administrativno (političko tijelo) organizirane na privatno gospodarstvenoj ili na javnoj osnovi.

I kod drugih autora postoji konsensus kad je u pitanju koordinativna organizacija u destinaciji. Tako Muller i dr.<sup>4</sup> naglašavaju da takve organizacije imaju marketinšku funkciju, kooperativan karakter, mogućnost da se vode javno ili privatno odnosno da vrše neutralne promidžbe ili samostalne prodaje.

U svakom slučaju treba dodati i činjenicu da polazište za izvođenje funkcije takvih turističkih organizacija leži u određenoj posebnosti unutar cjelovitog turističkog proizvoda destinacije.

Pored navedenih značajki turističkog proizvoda (kompleksnost, heterogenost, brojnost nositelja), treba istaći i sljedeće:

- među pojedinačnim elementima ponude, uvijek ima usluga koje imaju javni karakter,
- turizam može polučiti i negativne učinke,
- turizam je apstraktan proizvod i zahtjeva objašnjenje.

Javni karakter ponude očituje se u činjenici da se radi o javnim dobrima, koja ne mogu biti poduzetnički financirana ili isključivo poduzetnički (info centar, promet, parkirališni prostor...).

Vanjski utjecaj turizma podrazumijeva pozitivne, ali i moguće negativne učinke turizma. Stoga javnost, ali i nositelji političkih odluka moraju involvirati u cjelokupan sustav upravljanja destinacijom (ideja vodilja, traženje strategije).

Uspjeh destinacije doprinosi i senzibiliziranje stanovništva na određene projekte. Naime, neophodno je da u koncipiranju razvoja netko zastupa interese stanovništva, struke i slično.

Apstraktnost proizvoda je činjenica za koju je inače zadužen marketing, koji svojom kooperativnošću mora za destinaciju vršiti, ne samo promidžbu, nego

<sup>3</sup> Kaspar, C., *Tourismuslehre im Grundriss*, Bern/Stuttgart, 1991, str. 96.

<sup>4</sup> Muller i dr. *Freizeit und Tourismus*, Bern, str. 112.

i stvarati marku koja ima jasnu poziciju i tako za goste postaje bitna točka orijentacije kod donošenja odluke, a i jamac je kvalitete.

Upravo navedene značajke turističkog proizvoda govore u prilog onih funkcija koje unutar destinacije svojim aktivnostima moraju brinuti o javnim interesima i javnoj ponudi u destinaciji, na način da ne limitiraju konkurentnost unutar destinacija, a istodobno potiču kooperativnost odnosno sinergijske efekte.

## **2. JAVNOKOORDINACIJSKE FUNKCIJE U DESTINACIJI**

Ako se prisjetimo prije navedenih obilježja turističke destinacije odnosno destinacijskog proizvoda u smislu da čini prostornu, ali i funkcionalnu cjelinu, da mora raspolagati dostatnim elementima, da mora odgovarati preferencijama tržišta, te da je neovisan o administrativnim granicama onda moramo upravljati destinacijama na način da svaki podsustav bude u funkciji ciljeva destinacije kao cjeline.

Ono što danas, gotovo bez iznimke, karakterizira destinaciju zapravo je mogućnost usporedbe s velikim polivalentnim poduzećem koje kolektivnom proizvodnjom, uglavnom nekoordinirano i neovisno proizvodi turističku ponudu. Drugim riječima koordinacija unutar različitih nositelja ponude gotovo i ne postoji.

Brojnost nositelja ponude u turističkoj destinaciji obvezuje nas da formuliramo široke strategije koje će obuhvatiti većinu nositelja ponude. Ideju vodilju treba sagledavati u kontekstu manjkavosti značajnijeg uključivanja nositelja ponude i stanovništva u turistička kretanja. Ovdje se ne radi samo o manjkavoj ekonomskoj učinkovitosti nego o negativnim pojavama – sociokulturnim i ekološkim, izazvanim turizmom.

U tom smislu samopronalaženje i aktivno oblikovanje budućnosti, koristeći ideju vodilju kao metodu strateškog planiranja, držimo bitnim za suvremeni i održivi razvoj turizma, a javnokoordinacijsku funkciju ideju vodilju i strategiju konkurentnosti držimo javnopravnom strategijom koja je u funkciji razvoja integralne kvalitete destinacije u cjelini.

Iniciranje i razvoj javnih ponuda, koordinaciju ponude u destinaciji, kontrolu kvalitete destinacije držimo također bitnom javnokoordinacijskom funkcijom u destinaciji.

Apstraktnost turističkog proizvoda mora biti preokupacija marketinške javnokoordinacijske funkcije.

Lobiranje za turističke interese inače, a napose za struku, kao i senzibiliziranje javnosti na turizam i slične aktivnosti, poslovi su javnokoordinacijske funkcije – zastupanje interesa.

Identificiranje javnokoordinirajućih funkcija držimo tek pretpostavkom za uspješno umrežavanje javnih i privatnih interesa odnosno za odgovor na pitanje tko upravlja turističkom destinacijom.

Umrežavanje javnih i privatnih interesa u destinaciji treba sagledavati u odnosu na značajke (obilježja) turističkog proizvoda, a kroz navedene funkcije.

### 3. PARTNERSTVO U DESTINACIJI

Brojni su pokušaji i napisi o neophodnosti veće i konkretnije suradnje unutar nositelja ponude destinacije tj. razvoja sustava destinacijskog menadžmenta koji bi omogućio nositeljima ponude konkurentske prednosti, u odnosu na neposrednu, bližu, ali i daljnju konkurenciju.

Najnovija istraživanja «Ocjena stanja turističke ponude Kvarnera»<sup>5</sup> pokazuju visok stupanj zadovoljstva prirodnim vrijednostima našeg područja. Konkurentsku prednost umanjuju oni sadržaji koji su vrlo često kod naših konkurenata dobro umreženi i horizontalno i vertikalno (lokalni prijevoz, ponuda izleta u okolicu, kvaliteta označavanja znamenitosti, zabava, sport, uređenost i opremljenost plaža i slično).

Gotovo istovjetni rezultati su i kod istraživanja Tomas 2004<sup>6</sup>. Za Primorsko-goransku županiju vrlo malo zadovoljstvo gosti su pokazali sljedećim elementima: dostupnost mjesta, vrijednost za novac ukupnog boravka, bogatstvo sportskih sadržaja, kvaliteta informacija, opremljenost i uređenost plaža, bogatstvo sadržaja za zabavu, kvaliteta označavanja znamenitosti, mogućnost za kupnju, raznolikost kulturnih manifestacija i kvaliteta lokalnog prijevoza.

Apstrahirajući ovog momenta i druge razloge jedan od glavnih razloga je upravo izostajanje umrežavanja interesa koje definiramo kao kooperativne funkcionalne veze između organizacija i pojedinaca, te između organizacija i organizacija, kako bi što efikasnije odgovorili na preferencije gostiju, a i ostvarili bolje pojedinačne rezultate.

Navedenim istraživanjima treba dodati istraživanja autora za većinu destinacija Kvarnera. Ista su pokazala:

- zanemariv broj destinacija koje koriste ideju vodilju kao metodu strateškog planiranja;
- oko 5% destinacija radi uglavnom nepotpune tekuće analize konkretne situacije;

<sup>5</sup> Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, istraživački tim za potrebe Glavnog plana razvoja turizma Kvarnera, 2004.

<sup>6</sup> Institut za turizam Zagreb, 2004.

- gotovo uopće nema primjera uspješnog partnerstva u oblikovanju turističke ponude,
- kontrolom kvalitete destinacije ne bavi se nitko;
- partnerstvo je relativno dobro zastupljeno unutar promidžbenih aktivnosti (niže više razine turističkog sustava);
- info punktovi su slabo označeni, nedostupni i locirani na lošim mjestima;
- senzibiliziranje stanovništva se odvija uglavnom kroz akciju «Volim Hrvatsku»;
- koordinacija interesa struke nedovoljna;
- lobiranje za turističke interese dosta skromno, dominira politika;
- prisutno zatvaranje u vlastite administrativne granice, te poistovjećivanje proizvoda s administrativnim granicama.

Sumirajući situaciju odnosno rezultate istraživanja treba ustvrditi:

- nositelji ponude u destinaciji nisu svjesni važnosti partnerstva bilo da je isto javno – javno, javno – privatno ili privatno – privatno
- zanemaruju se obilježja (značajke) turističke destinacije odnosno proizvoda
- sustav upravljanja destinacijom u navedenom smislu ne postoji
- neophodna izrada upravljačkih modela.

U nastavku rada dajemo prijedloge mogućih upravljačkih modela na bazi suvremenog operativnog menadžmenta destinacije.

#### 4. UPRAVLJAČKI MODELI

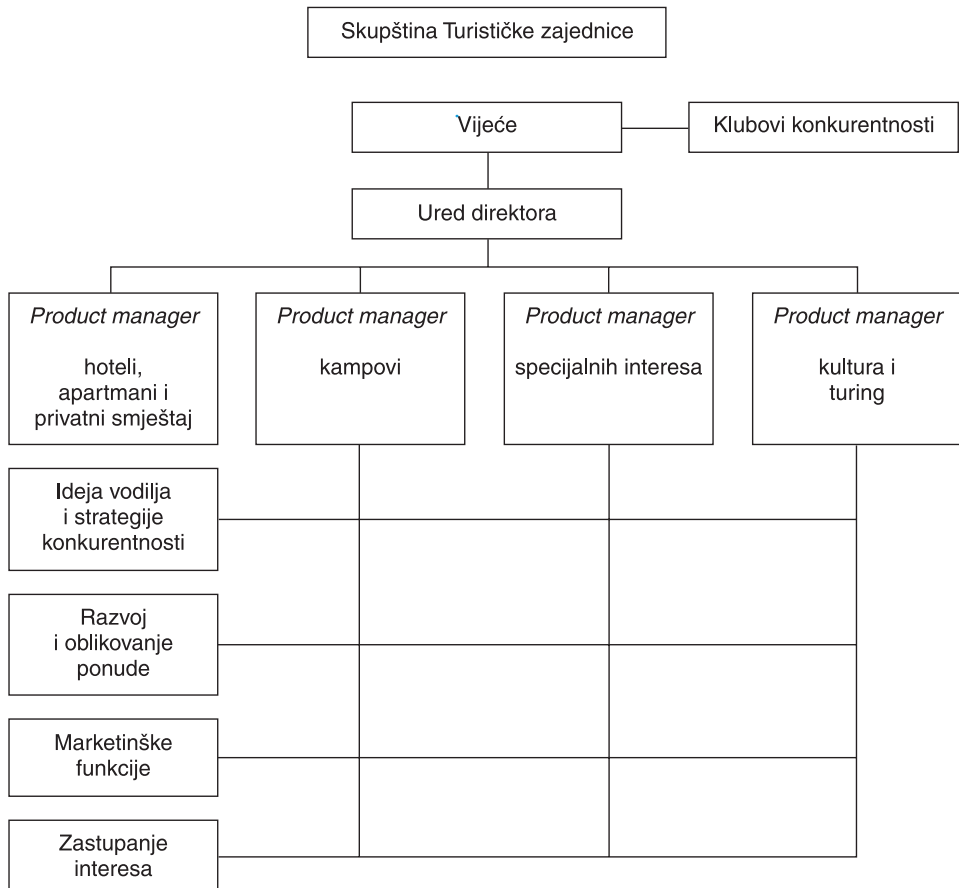
Bez obzira o kojem se upravljačkom modelu radilo treba ga sagledavati kroz:

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

Jedan od mogućih modela je da se turističkoj zajednici povjeravaju sve četiri javnokoordinacijske funkcije.

Bit modernog operativnog menadžmenta je orijentiranost prema procesima u destinaciji, ali s aspekta preferencije gostiju. Procesno odgovoran *product manager* optimira takav proces s obzirom na troškove i kvalitetu.

Slika 1.  
Turistička zajednica



Prednosti ovakvog modela su u činjenici da je sustav turističkih organizacija predodređen za koordinaciju javnih i privatnih interesa. Prihvatanje ovakvog modela nalaže radikalne promjene u području financiranja i kadrovskog ekipiranja. Ovakvim pristupom turistička organizacija postaje destinacijska menadžment organizacija, koja «oslobađa» obaveza neke druge organizacije (upravni odjeli, zavodi i slično) u području navedenih funkcija.

Alternativa ovakvom prijedlogu je da se prve dvije javnokoordinirajuće funkcije (ideja vodilja i strategija konkurentnosti te razvoj i oblikovanje ponude) povjere Upravnom odjelu za turizam pri lokalnim samoupravama, dok preostale (konkretnim i zastupanje interesa) ostaju u sastavu turističke zajednice.

Prednosti ovakvog modela su u činjenici da je danas gotovo nemoguće realizirati ijedan projekt bez amenovanja politike, pogotovo ako je projekt financijski ovisan o njoj.

Nedostatak ovog pristupa leži u činjenici da će se ovakvim modelom puno teže braniti interesi struke.

Navedeni upravljački model možemo realizirati na bilo kojoj razini (lokalno, subregionalno, regionalno, nacionalno).

Kad je riječ o javnokoordinativnim funkcijama na razini CVR čini se opravdanim predložiti:

- strateški dokumenti – RIVIJERA
- razvoj proizvoda – RIVIJERA – LOKALNO
- marketinške aktivnosti – RIVIJERA
- zastupanje interesa – RIVIJERA – LOKALNO.

### **Zaključak**

Navedena obilježja turističke destinacije u cjelini, preferencije turističke potražnje, te stanja u našim destinacijama u dostatnoj mjeri ne kolidiraju.

Prihvatanje činjenice da su turističke destinacije socioekonomske i konkurentske jedinice u turizmu i da su složeni sustavi podrazumijeva neophodnost sustavnog pristupa u upravljanju istima.

Identificiranje javnokoordinacijskih funkcija i razvoj odgovarajućeg upravljačkog modela u mnogome će doprinijeti da naš poslovni sustav destinaciju dobro postavimo u odnosu na njene podsustave, na način da raznim javno – javnim, javno – privatnim, privatno – privatnim partnerstvima jačamo njen proizvod kao cjelinu, ne limitirajući ih u poduzetničkoj konkurentnosti, a potičući ih koordinativnim aktivnostima, kako pojedinih užih cjelina tako i na razini CVR kao destinacije.

### **Sažetak**

Različita istraživanja, rađena u posljednje vrijeme od različitih institucija i u različitim prostornim obuhvatima, pokazuju slabljenje konkurentske prednosti naših destinacija. Još uvijek i dominantno živimo od komparativnih prednosti. Razloga je više, međutim u radu ćemo navesti neke, po nama najuobičajenije probleme. U prvom redu držimo da turističku destinaciju treba shvatiti kao složeni socioekonomski sustav, čiji podsustavi trebaju skladan odnos u odnosu na cjelinu. Složenost, vlasništvo, konkurentnost i neophodnost koordinacije, činjenice su i limitirajući čimbenici koje treba prevladati raznim javno-privatnim, javno-javnim i privatno-privatnim partnerstvima.

### **Ključne riječi**

Crikveničko-vinodolska rivijera, javnokoordinacijske funkcije, partnerstvo

### **Bilješka o autoru**

Dragan Magaš, Crikvenica, doktor ekonomskih znanosti, profesor na Fakultetu za turistički i hotelski menadžment Opatija.