

INNOVATING THE DEVELOPMENT DESIGN MODEL AS A MEANS OF IMPROVING TOURISM COMPETITIVENESS OF GORSKI KOTAR

INOVIRANJE MODELA KONCEPCIJE RAZVOJA U FUNKCIJI KONKURENTNOSTI TURIZMA GORSKOG KOTARA

STIPANOVIC, Christian

Abstract: *The paper analyses the tourism competitiveness of the region Gorski Kotar and possible development scenarios facing the challenges of the dynamic tourism market. The new development model has to turn natural comparative advantage into competitive advantage which will be based on innovation, diversity and uniqueness. This can be achieved through continuous and qualitative improvement of operations strategies. The new design should be based on a synergy of all stakeholders and the development of micro destinations with selective contents and versatile offer.*

Key words: *development design model, tourism, Gorski Kotar, competitiveness, repositioning*

Sažetak: *Rad analizira sadašnje stanje konkurentnosti turizma Gorskog kotara i moguće scenarije razvoja u izazovima dinamike turističkog tržišta. Inovirana koncepcija razvoja mora permanentnim kvalitativnim unapređenjem operacijskih strategija transformirati prirodne komparativne prednosti u konkurentske prednosti temeljene na inovaciji, raznolikosti i autohtonim elementima. Koncepcija razvoja se mora temeljiti na sinergiji svih stakeholdera i razvoju mikrodestinacija sa selektivnim sadržajima u cilju aktivnog kreiranja budućnosti i repozicioniranja Gorskog kotara kao konkurentne destinacije prilagođene potrebama suvremenih turista.*

Ključne riječi: *model koncepcije razvoja, turizam, Gorski kotar, konkurentnost, repozicioniranje*



Authors' data: Christian, Stipanovic, prof. dr. sc., Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, Primorska 42, Opatija, christis@fthm.hr

1. Uvod

Gorski kotar dovoljno ne valorizira prirodne preduvjete u izgradnji konkurentne turističke ponude. Ne postoji svijest o mogućnostima razvoja turizma. Nedostaje intelektualni kapital koji mora pokrenuti kvalitativnu preobrazbu u generiranju novih trendova razvoja. Ne postoji koncepcija razvoja, nema definiranog ciljnog segmenta i razumijevanja izazova turbulentnog tržišta. Nužno je na osnovu kvantitativne i kvalitativne analize sadašnjeg stanja, definirati ciljeve te permanentno unapređivati operacijske strategije u cilju diversificiranja u odnosu na konkurente i zadovoljavanja sve zahtjevnijih turističkih preferencija.

2. Teorijske determinante modela koncepcije razvoja u izazovima dinamike suvremenoga turizma

Turističke destinacije nastoje ostvariti konkurentsku prednost optimalnim zadovoljavanjem turističkih potreba i želja u skladu s postojećom resursnom osnovom. Danas je naglasak stavljen s masovnog turizma na poboljšanje kvalitete, na pozitivni i afirmativni odnos prema prirodi i okolišu (održivi razvoj – green turizam) i na stupanj individualnosti usluge u integralnom proizvodu destinacije (proces pomlađivanja turističke destinacije), odnosno na personaliziranom odnosu prema klijentu.[1] Turizam XXI. stoljeća karakteriziraju sve veća propulzivnost, dinamičnost, turbulentnost i transformacija tradicionalne ponude u industriju zabave, događaja i aktivnog odmora primjerenu sve razvijenijim turističkim preferencijama u uvjetima sve oštrije konkurentske utakmice. Određen je dinamikom, turbulencijom te je vrlo teško determinirati budući smjer, intenzitet i dinamiku aktivnosti. Tajna uspješnosti je u fleksibilnosti, brzim reakcijama na nove tržišne podražaje, odnosno u neprestanom poboljšavanju i inoviranju ponude. Turističko tržište je karakterizirano ključnim silama: promjenjivim ponašanjem turista, rastućom raznolikošću proizvoda i usluga, sve složenijim koncepcijama razvoja, globalizacijom, koja je i konkuriranje učinila globalnim, globalnim marketingom uz korištenje novih distribucijskih kanala, većim zahtjevima na educiranost i uvježbanost djelatnika.[2]

Turistički razvoj se mora temeljiti na sinergiji razvoja svih nosioca ponude. Krucijalni problem je kako pokrenuti promjene i afirmirati novi način razmišljanja i poslovanja u postojećim tromim i inertnim nosiocima ponude na mikro i makro razini. Hitno djelovanje pokreće unutarnju odlučnost da se pokrenemo i pobijedimo sada.[3] Vrhunska poduzeća ne vjeruju u savršenstvo – vjeruju u stalna poboljšanja i stalne promjene.[4] Odgovor suvremenoga hotelsko-turističkog poduzeća i turističke destinacije predstavlja inoviranje modela koncepcije razvoja (koncepcija – strategija - sustav razvoja - poslovna politika) s naglaskom na permanentno prilagođavanje i inoviranje uz traženje alternativnih scenarija razvoja u cilju kvalitativne reakcije na sadašnje i buduće poticaje s tržišta. Koncepcija razvoja predstavlja orijentiranost k budućnosti, prepoznavanje i pravilan izbor različitih opcija za buduće akcije.[5] Definira način kako da se valoriziraju prirodni preduvjete u novi proizvod temeljen na

inovaciji u cilju multipliciranja profita koji se mora reinvestirati u nove resurse (znanje i informacije) u traženju novih rješenja.

3. Preduvjeti razvoja turizma Gorskog kotara

Gorski kotar se izdvaja izuzetno povoljnim prirodnim i geografskim preduvjetima. Prirodni preduvjeti su: rasprostranjenost šume (pokriva 75% teritorija – zeleno srce Hrvatske), gorski reljef (Risnjak (1582 m), Snježnik (1506 m), Bijele stijene, Samaritanske stijene), planinska klima (niže temperature i veća količina padalina), bogatstvo flore i faune.[6] Prirodne atrakcije su: nacionalni park Risnjak, park šume Golubinjak i Japleški vrh, špilje Vrelo i Lokvarka, kanjon Kamačnik, Bijele i Samaritanske stijene, Skradski vrh... Osnovno obilježje je geografska blizina alpskog i mediteranskog ambijenta, Gorskog kotara i Sjevernog Jadrana koja pruža beskrajne mogućnosti razvoja turizma temeljenog na valorizaciji različitih prirodno-geografskih obilježja. Gorski kotar se nalazi na frekventnom putu kojim prolazi veliki broj turista iz vodećih emitivnih zemalja u sredozemne destinacije. Izgradnjom auto ceste poboljšana je cestovna povezanost koju turisti najviše koriste dok je sekundarna važnost željezničkog prijevoza. Kulturno-povijesna baština je siromašnija u odnosu na konkurente. Veliki problem Gorskog kotara su negativni demografski preduvjeti gdje mlađe stanovništvo odlazi u veća gradska središta, nedostatak intelektualnog kapitala te negativni gospodarski trendovi.

4. Situacijska analiza turizma Gorskog kotara

Sadašnje stanje turizma Gorskog kotara se može pokazati kvantitativnim i kvalitativnim pokazateljima (opis ponude, SWOT analiza, benchmarking analiza, Qualitest). Kvantitativni pokazatelji ponude dokazuje premali broj smještajnih kapaciteta (1442 stalnih i 180 pomoćnih postelja)[7] kao preduvjet multipliciranja poslovanja. Kvantitativni pokazatelji potražnje prikazuju varijabilnost broja turista i noćenja kroz promatrane godine.

Godina	Dolasci turista			Noćenja turista		
	Ukupno	Domaći	Strani	Ukupno	Domaći	Strani
1988.	23553	18172	5381	74950	64068	10882
1992.	4592	3430	1162	16361	13560	2801
1996.	5258	4323	935	24997	23003	1994
2000.	10751	8988	1763	33641	28644	4997
2004.	20356	16147	4209	57435	43621	13817
2005.	23805	18284	5521	63695	48855	14840
2006.	24972	19224	5728	70261	53687	16574
2007.	22572	17320	5252	63736	49100	14636
2008.	26828	20798	6030	78401	61145	17256
2009.	25506	19970	5536	69589	55454	14135
2010.	23633	18555	5078	62317	48562	13755

2011.	26640	20209	6431	72909	55779	17130
-------	-------	-------	------	-------	-------	-------

Tablica. 1 Turistički promet ostvaren u osnovnim i komplementarnim smještajnim kapacitetima Gorskog kotara od 1988. do 2011. godine

Prosječna potrošnja turista u Gorskom kotaru je skromna, procjenjuje se na 50 eura dnevno, dok izletnici troše 15-25 eura dnevno.[8]

Kvaliteta ponude turizma Gorskog kotara nije dosegla razinu vrijednosti prirodnog i povijesnog naslijeđa, kao ni prostorne mogućnosti razvoja. Kvalitativna analiza sadašnjeg stanja otkriva neadekvatnu smještajnu i ugostiteljsku ponudu, siromaštvo selektivne ponude, limitiranost turističkih događaja i animacije, nedovoljno profiliranu turističku ponudu i tržišnu neprepoznatljivost.

SNAGE	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> • prirodni preduvjeti • nacionalni parkovi • ekološka očuvanost • prirodna raznolikost • osobna sigurnost • gostoljubivost • bogatstvo kulturno-povijesne baštine • blizina emitivnih tržišta • prometna povezanost • autohtone lokalne vrijednosti • resursna osnova za razvoj selektivne ponude 	<ul style="list-style-type: none"> • nedorečen turistički proizvod • nedovoljno kvalitetna smještajna i ugostiteljska ponuda • nedovoljna profiliranost ponude • nedorečena animacija i eventi • nedovoljno obrazovan kadar • nepostojanje koncepcije razvoja • neprepoznatljivost na tržištu • nepostojanje svijesti o značaju turizma • sustav vrijednosti naslijeđen iz prošlog sustava • turistička valorizacija izdvojenih mikrodestinacija • nedostatak investicija i JPP • prenaglašen utjecaj politike • limitirana financijska mogućnost • nedjelotvorni sustav TZ • nepostojanje ciljnog segmenta • nepostojanje integralnog proizvoda
PRILIKE	PRIJETNJE
<ul style="list-style-type: none"> • prepoznavanje novih turističkih potreba • prilagođavanje zakonodavstvu EU • privlačenje stranih investitora • iskorištavanje fondova EU • privlačenje novih menadžera i djelatnika • interes turista prema novim, neotkrivenim destinacijama 	<ul style="list-style-type: none"> • globalna kriza i recesija • nepovoljna fiskalna i monetarna politika • aktivnosti konkurenata • ulazak novih konkurenata • nemogućnost prilagođavanja novim turističkim preferencijama • opasnost od zagađenja i ekoloških katastrofa

<ul style="list-style-type: none"> • interes turista prema ekološkim destinacijama, povratku prirodi, sportu, rekreaciji i zdravom životu 	<ul style="list-style-type: none"> • promijene klimatskih prilika • depopulacijska politika • odljev mozgova i mladih
--	--

Tablica 2. SWOT analiza turizma Gorskog kotara

Benchmarking (usporedba s najboljim) otkriva da po svim kvantitativnim i kvalitativnim pokazateljima Gorski kotar značajno zaostaje za razvijenom europskom konkurencijom. U odnosu na najbližeg konkurenta Liku, Gorski kotar se ipak uspio uzdignuti na višu kvalitativnu razinu. Analizu sadašnjeg stanja dodatno naglašava QUALITEST destinacije (ocjena zadovoljstva turista, menadžmenta, domicilnog stanovništva i usmjerenje prema održivom razvoju). 2011. godine provedeno je istraživanje[1] stavova turista, domicilnog stanovništva i menadžmenta o kvaliteti 37 elemenata ponude Gorskog kotara (Delnice, Čabar, Vrbovsko, Brod Moravice, Fužine, Lokve, Mrkopalj, Ravna gora, Skrad).

10 elemenata turističke ponude s kojima su turisti najviše zadovoljni			10 elemenata turističke ponude s kojima su turisti najmanje zadovoljni		
1.	Ljepota krajolika	6,34	1.	Skupovi i kongresi	2,55
2.	Parkovi i zelene površine	6,02	2.	Sadržaji za zdravstveni turizam	2,97
3.	Očuvanost okoliša	5,94	3.	Sadržaji za djecu	3,67
4.	Klima	5,52	4.	Sportski sadržaji	3,76
5.	Šetnice	5,44	5.	Suveniri	3,78
6.	Osjećaj sigurnosti i zaštite	5,29	6.	Kulturni sadržaji	3,84
7.	Ljubaznost zaposlenih u turizmu	5,21	7.	Događaji	3,87
8.	Uređenost mjesta	5,18	8.	Ponuda izleta	4,10
9.	Ljubaznost stanovništva	5,13	9.	Radno vrijeme uslužnih djelatnosti	4,12
10.	Urbana skladnost	5,01	10.	Turističke informacije prije dolaska u destinaciju	4,17

Tablica 3. 10 najboljih i 10 najlošijih elemenata turističke ponude Gorskog kotara

Analiza sadašnjeg stanja otkriva nedovoljnu profiliranost turizma Gorskog kotara i naglašava nužnost inoviranja koncepcije razvoja kroz redefiniranje sustava ciljeva i unapređivanje operacijskih strategija.

5. Ciljevi strategije razvoja turizma Gorskog kotara

Na osnovu analize sadašnjeg stanja, definiranja faktora stanja i razvoja, analize mišljenja menadžmenta destinacije i predviđanja budućnosti potrebno je definirati (i redefinirati) kvantitativne i kvalitativne ciljeve razvoja turizma. Kvantitativni ciljevi su: povećanje kapaciteta smještajnih i ugostiteljskih kapaciteta i ostalih segmenata ponude, povećanje broja turista, noćenja i primarno prometa od turističkih aktivnosti

uz povećanje prosječne potrošnje turista i multipliciranje profita. Postavljeni su slijedeći kvalitativni ciljevi budućeg razvoja turizma Gorskog kotara u odrednicama turbulentnog okruženja:

- stvaranje svijesti o značaju i mogućnostima turizma kao pokretača cjelokupnog gospodarstva Gorskog kotara;
- kreiranje poticajnog okruženja koje će podržati turistički razvoj;
- uspostavljanje turističke infrastrukture koja će moći zadovoljiti potrebe tržišta privučenog različitim turističkim doživljajima;
- turistička afirmacija svih dijelova Gorskog kotara (sinergija svih mikrodestinacija u krovnu destinaciju);
- privlačenje novog ciljnog segmenta (bogatiji turisti željni aktivnog odmora);
- poboljšavanje i inoviranje ponude svih vrsta objekata s posebnim naglaskom na razvoj obiteljskog poduzetništva;
- inoviranje, diversificiranje i unapređivanje ponude u funkciji izvrsnosti;
- osmišljavanje originalnih turističkih događaja temeljenih na autohtonoj kulturi;
- kreiranje maksimalnog experience (emotion) for money;
- repozicioniranje turizma Gorskog kotara, brandiranje destinacije i stvaranje nove slike u svijesti potencijalnih turista;
- unapređivanje upravljanja turističkom destinacijom – formiranje DMO.

U funkciji razvoja nužno je kontinuirano inovirati sve operacijske strategije:

- Strategija istraživanja i razvoja - Istraživanje treba rezultirati novim informacijama i spoznajama koje će se konkretnim projektima materijalizirati u razvoj novog turističkog proizvoda i repozicioniranje na tržištu.
- Marketinška strategija – Gorski kotar mora definirati ciljni segment koji može najkvalitetnije zadovoljiti postojećom raznovrsnom resursnom osnovom (bogatiji turisti, zaljubljenici u prirodu i aktivni odmor), (re)pozicionirati se na tržištu (Gorski kotar – jedinstvo raznolikosti, novootkrivena turistička oaza) te sinergijski unapređivati sve elemente marketing miksa.
- Strategija ponude - Na osnovu intelektualnog kapitala i informacija u funkciji anticipiranja promjena potrebno je diversificirati ponudu prilagođenu potrebama turista danas i sutra u uvjetima recesije i sve većeg rizika. Ponuda se ne smije prilagođavati trenutnim poticajima s tržišta jer joj zbog vlastite statičnosti treba previše vremena. Najveća opasnost u turbulentnim vremenima nije sama turbulencija nego djelovanje po jučerašnjoj logici.[8]
- Financijska strategija – Gorski kotar mora permanentno vršiti akviziciju i alokaciju financijskih sredstava u funkciji razvoja – primarno privlačenje investitora, prikupljanje sredstava iz fondova EU, kredita HBOR-a, sinergija javnog i privatnog partnerstva, angažiranje proračunskih sredstava Županije i jedinica lokalne samouprave.
- Kadrovska strategija – Potrebno je stvoriti novu generaciju menadžmenta i djelatnika koja mora pokrenuti promjene, kreirati i valorizirati mogućnosti razvoja turizma. Poseban prioritet treba pokloniti „domaćim“ kadrovima te smanjiti utjecaj politike. Nužno je provesti organizirani model edukacije i

permanentno obrazovanje (cjeloživotno učenje) djelatnika na svim razinama te afirmirati novi odnos prema djelatnicima i turistima.

U koncepciji razvoja nužna je sinergija razvoja turističkog proizvoda i inoviranja promotivnih aktivnosti.

6. Integralni turistički proizvod Gorskog kotara

Strategija ponude na osnovu analize i anticipiranja tržišnih trendova mora prepoznati koje selektivne i nove oblike turizma, događaje i doživljaje razvijati prilagođene resursnoj osnovi i potrebama definiranih ciljnih tržišta. Razvoj turizma Gorskog kotara se mora temeljiti na:[10]

- integriranom turističkom konceptu goranskog branda koji upravlja svojom kvalitetom, održivim razvojem i socijalnom sigurnošću;
- goranskim ekotrendovima i gastrotrendovima;
- diferenciranosti ponude za sva godišnja doba;
- strategiji unaprjeđenja kvalitete proizvoda i zadovoljstva turista;
- sustavu osobnog brandiranja poduzetnika, proizvoda i poslovnih sustava u destinaciji;
- strateškim savezima poduzetnika s brandiranim izvornim proizvodima;
- razvoju zimskog sportskog turizma i sportskih centara za pripremu sportaša;
- razvoju proizvoda: odmorišni turizam, ekoturizam, ruralni oblici turizma, sportsko-rekreacijski turizam, događajni turizam, gastronomija, edukacijski turizam, etnoturizam.

Gorski kotar mora povećati kapacitete i kvalitetu smještajne (primjer projekt hotel Sport Delnice – prvi planinski sportski hotel s 4 zvjezdice u Hrvatskoj osmišljen kao poslovni hotel, hotel za sastanke, odmorišni planinski hotel, obiteljski hotel, hotel za zdravlje i fitness...) i ugostiteljske ponude (malo i srednje poduzetništvo) kako bi se stvorili uvjeti za nadgradnju selektivnih oblika ponude kao ključnih atraktivnih elemenata Gorskog kotara. Konkurentska borba nosioca ponude mora dovesti do kvalitativnog preoblikovanja i obogaćivanja ponude, odnosno do nove kvalitete turizma Gorskog kotara. Konkurentne prednosti se mogu stvoriti afirmacijom vlastite kulturne baštine, tradicije, lokalne gastronomije i posebnosti. Prioritet mora biti održivi razvoj i zaštita prirode. U tom cilju moraju biti primijenjeni suvremeni instrumenti za minimiziranje negativnih utjecaja (prihvatni potencijal, procjena utjecaja na okoliš, limit prihvatljivih promjena, menadžment protoka posjetitelja, kodeks ponašanja...).[11] Paralelno je nužno razviti nove oblike ponude: sportski, seoski, zabavni, tematski turizam, kulturni turizam, wellness, avanturistički turizam, ekoturizam, lovni i ribolovni turizam, speološki turizam uklopljene u goranski ambijent kojima će se diferencirati od konkurencije na tržištu maksimalnom valorizacijom postojeće resursne osnove u skladu s financijskim mogućnostima i razinom intelektualnog kapitala. Osnova ponude mora biti aktivni odmor i animacija. Najveću važnost u budućem razvoju mora imati sportski turizam (zimski sportovi, pripreme profesionalnih sportaša i sadržaji za sportaše rekreativce). Prioritet je razvoj zimskih sportskih centara Gorskog kotara:[12] Čelimbaša Mrkopalj, Zagmajna

Mrkopalj (hrvatski biatlonski centar), Begovo Razdolje (vožnja na motornim saonicama te atraktivni snow rafting – spuštanje niz padinu u gumenom čamcu), skijaški centar Rudnik Tršće, Petehovac, Bijela kosa Vrbovsko, skijališta i žičara Turmin Ravna Gora, skijaški tereni u Skradu (izgradnja žičara za Zeleni vir i Skradinski vrh). Razvoj sportskog turizma treba ići u smjeru izgradnje sportske infrastrukture (osobito skijaških staza i staza za skijaško trčanje te sportskih dvorana) i ostalih sadržaja ponude destinacije uz dodatnu suprastrukturu popratnih sportskih i ugostiteljskih objekata (wellness, fitness, solarij, sauna, bazeni, kozmetički saloni, sportske trgovine, saloni za masažu, caffè barovi itd.). Uz zimske sportove potrebno je afirmirati sljedeće sportove: nogomet, košarku, odbojku, rukomet, kuglanje, golf, jahanje, planinarenje, streličarstvo, brdske utrke, sportski ribolov, podvodnu orijentaciju, veslanje, jedrenje. Veliku ulogu moraju odigrati biciklističke staze, brdski biciklizam, pješačke staze, orijentacija u prirodi, kupališta, teambuilding, sportska natjecanja, škola u prirodi, edukativni programi, interdisciplinarni i audio-vizualni programi... Ponuda sportskog turizma graniči s avanturističkim turizmom, zdravstvenim turizmom i wellnessom. Gorski kotar ima mogućnosti razvoja sljedećih oblika avanturističkog turizma: rafting, river canoing, river kayaking, free climbing, big wall climbing, špiljarenje, trekking, mountain biking, paintball, jeep safaring, pustolovne utrke, paragliding, sky diving, motorno letenje, aviomodelarstvo, balonerstvo, snowboard, biatlon. Zdravstveni turizam se mora temeljiti na čistom zraku (bogatstvu šuma), opuštanju u prirodi, odmaku od stresnog života i povijesti i tradiciji (gorske zračne kupke). Wellness ponuda se mora bazirati na suvremenim wellness centrima. Seoski turizam treba afirmirati seoska gospodarstva s poljoprivrednom proizvodnjom, eko proizvodima, povrtlarstvom, ribnjačarstvom... U ekoturizmu Gorski kotar mora valorizirati nedirnutu prirodu, nacionalni park i park šume. U suradnji s lovačkim društvima može se pružiti mogućnost lovnog turizma i promatranja divljači i ptica. Inoviranje ponude Gorskog kotara uključuje potenciranje animacije, zabavnih sadržaja, tradicijskih vrijednosti, obogaćivanje postojećih i osmišljavanje novih događaja (događaji kao ključni motivi dolaska turista ili kao dodatni segment ponude). Uspješni primjeri turističkih događaja su: festival starina iz bakine škrinjice, doček Nove godine u podne (Fužine), dan bazge, jagoda, lavande, ljekovitog bilja, borovnica, žabarska noć... Nužno je kreirati pakete događaja te marketinški i promotivno preoblikovati događaje da prerastu u ključne atraktivne faktore. Paralelno s unapređivanjem ponude, potrebno je inovirati promotivnu strategiju u cilju brandiranja Gorskog kotara (mjesto unutarnjeg mira i ravnoteže inspiriranih čistom prirodom)[8] na turbulentnom turističkom tržištu. Ključno je naglasiti raznolikost na malom prostoru, autentičnost i autohtonost, bogatu turističku tradiciju te sinergiju prirodnih i izvedenih atraktivnih faktora prilagođenih ciljnom tržištu u stvaranju jedinstvenog doživljaja za turista. Strategija repozicioniranja Gorskog kotara postavlja imidž destinacije prepoznatljivog, izvornog načina života, sportskog, zimskog, ruralnog turizma s brandom nacionalnog parka Risnjak, parkovima prirode i očuvanom prirodom valoriziranom u autohtonu i profiliranu ponudu s naglaskom na održivi razvoj.

7. Zaključak

Istraživanja autora, analiza mišljenja destinacijskog menadžmenta i rezultati postojećih studija u uvjetima nedovoljne svijesti o značaju turizma i negativnih makroekonomskih trendova dokazuju da se razvoj turizma Gorskog kotara može ostvariti isključivo kontinuiranim inoviranjem koncepcije razvoja i destinacijskim promišljanjem i upravljanjem razvoja (osnivanje DMO) temeljenom na sinergiji i povezanosti svih atraktivnih elemenata u integralni proizvod destinacije te u povezivanju s kvarnerskim destinacijama u cilju naglašavanja raznolikosti. Gorski kotar mora aktivno kreirati budućnost anticipiranjem i stvaranjem promjena u cilju ostvarenja konkurentnosti i razvoja (inoviranje turističkih sadržaja temeljenih na naglašavanju prirodne raznolikosti i tradicije). Nužna je sinergija ponude svih mikrodestinacija (konkurencija u funkciji naglašavanja kvalitete) u integralni proizvod destinacije temeljen na održivom razvoju, ponudi aktivnog odmora (planinarenje i hodanje), animaciji, sportskom turizmu (zimski sportski turizam), avanturističkom turizmu, ekoturizmu, događajima, lokalnoj gastronomiji, ruralnom turizmu, lovnom i ribolovnom turizmu i kulturnom turizmu u cilju kreiranja izvrsnosti za turista, cjelogodišnjeg poslovanja i multipliciranja profita.

8. Literatura

- [1] Stipanović, C. (2006). *Koncepcija i strategija razvoja u turizmu – Sustav i poslovna politika*, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, ISBN 953-6198-90-8, Opatija
- [2] http://ectrl.itc.it/home/home_people/werthner/part2.pdf, *Pristup* 10-03-2012
- [3] Kotter, J. P. (2009). *Smisao hitnosti*, Liderpress, ISBN 978-953-95472-5-5, Zagreb, 2009.
- [4] Peters, T; Waterman, R. H. (2008). *U potrazi za izvrsnošću*, Profil, ISBN 978-953-12-0817-8, Zagreb
- [5] Stipanović, C. (2009). *Poslovna inteligencije u turizmu*, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, ISBN 978-953-6198-70-2, Opatija
- [6] Trinajstić, P. (2003). *Kvarner i Gorski kotar*, Grafika Zambelli, ISBN 953-7070-01-8, Rijeka
- [7] Turizam, Statističko izvješće, (2012). Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, ISSN 1332-1297, Zagreb
- [8] Kvarner Strateški marketinški plan 2009-2015, Subregionalni plan Gorski kotar (2008). Turistička zajednica Kvarner, Institut za turizam, Zagreb
- [9] Drucker, P. F. (1992). *Inovacije i poduzetništvo*, Globus, ISBN Zagreb
- [10] Glavni plan razvoja turizma, (2006). Sveučilište u Rijeci, Rijeka
- [11] Studija ekonomske opravdanosti ulaganja u turistički i sportsko-rekreacijski centar Jezero vode, (2010). Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija
- [12] Rubinić, A. (2009). *Koncepcija i strategija razvoja sportskog turizma u destinaciji Gorski kotar*, magistarski rad, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija



Photo 121. Kaptol / Kaptol