

CHALLENGES OF SUSTAINABLE DEMAND MANAGEMENT IN NATURE PARK PAPUK

IZAZOVI UPRAVLJANJA ODRŽIVOM POTRAŽNJOM U PARKU PRIRODE PAPUK

TOMASEVIC LISANIN, Marija; PALIC, Mirko & OZIMEC, Kristina

Abstract: Demand management is usually associated with supply chain management process that balances customers' requirements with the capabilities of the supply chain. Within the paradigm of the sustainable demand management in the case of National and Nature Parks and services industry it differentiates from the traditional concept by adding factors of natural environment protection and services characteristics such as intangibility, inability to be stored and so on. This paper conceptualizes problems and solutions of the marketing demand management of Nature Parks in Croatia using Nature Park Papuk as illustrative example.

Key words: demand management, sales, environment preservation, Croatia, Nature Park Papuk

Sažetak: Upravljanje potražnjom uglavnom se povezuje s procesom upravljanja lanem dobave koji izjednačava potražnju s mogućnostima protoka proizvoda kroz lanac dobave. U paradigmi održivog upravljanja potražnjom u slučaju parkova prirode i uslužnog sektora ovaj koncept se u velikoj mjeri razlikuje zbog dodane varijable zaštite okoliša i obilježja usluga poput nedjeljivosti, neopipljivosti i nemogućnosti stvaranja zaliha. Ovaj rad bavi se problemima i rješenjima upravljanja marketinškom potražnjom parkova prirode u Hrvatskoj koristeći Park prirode Papuk kao ilustrativni primjer.

Ključne riječi: upravljanje potražnjom, prodaja, zaštita okoliša, Hrvatska, Park prirode Papuk



Authors' data: Marija Tomašević Lišanin, prof.dr.sc., Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb, mtomasevic@efzg.hr; Mirko Palić, dr.sc., Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb, mpalic@efzg.hr; Kristina Ozimec, dipl.oec., Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb

1. Uvod

Jedan od vodećih suvremenih trendova u turizmu predstavlja simbiotski odnos između prirode i onih koji ju iskorištavaju na komercijalnoj osnovi. Iako termin održive potražnje implicira, posebno kad su u pitanju prirodni resursi, eksploataciju i održivi razvoj, čini se da u suvremenoj marketinškoj literaturi ovo pitanje nije dovoljno obrađeno, posebno u smislu osiguranja adekvatnih marketinških oruđa za dugoročno stvaranje održivosti.

Cilj ovog rada stoga predstavlja istraživanje mogućih alternativa u upravljanju prirodnim resursima u turizmu. Upravljanje sustavima poput nacionalnih i parkova prirode zahtijeva pažljivo balansiranje između potrebe za zaštitom i očuvanjem flore i faune uz istovremenu potrebu osiguranja edukacijskih, rekreacijskih, znanstvenih, ekonomskih i kulturnih usluga za domaće i strane posjetitelje, lokalnu zajednicu i društvo u cjelini. Pri tome problem predstavlja istovremeno upravljanje tako krhkim prirodnim sustavom uz istovremeno što veće omogućavanje posjeta zainteresiranih turista. Održivi menadžment je kritičan element za dugoročan opstanak prirodnih i kulturnih resursa na kojima se ekoturizam temelji i često predstavlja „najslabiju kariku“ u vezi između turizma i zaštite okoliša (Eagles, et al., 2001).

Zadatak održivog upravljanja potražnjom predstavlja što ravnomjernije privlačenje većeg broja posjetitelja – turista kako bi se izbjegla sezonska preopterećenja koja ugrožavaju prirodne resurse s jedne strane, a s druge strane izbjegao pad prihoda i poslovanje s gubitkom u dijelu godine kad je broj posjetitelja znatno manji. Upravljanje potražnjom moguće je definirati kao proces upravljanja lancem dobave koji balansira potražnju kupaca (turista) s dobavnim sposobnostima lanca. Koristeći odgovarajuća oruđa, menadžment može učinkovito i proaktivno djelovati na ujednačavanju razine potražnje i ponude optimizirajući razinu prihoda i očuvanja prirodnih resursa (Corxton, et al., 2002). Prema podacima UNWTO tržišna potražnja za Nacionalnim i parkovima prirode je u porastu, a putovanja koja uključuju prirodne znamenitosti rastu po godišnjoj stopi od 10% - 30%. Generalno gledajući, 37% svih internacionalnih putovanja uključuju i kulturnu komponentu (Manz, 2007). Istraživanja trendova pokazuju da će se potražnja za rekreacijom na otvorenom u javnim parkovima prirode i dalje povećavati (Uysal, et al., 1994) pa dolazi do sve većeg broja posjetitelja koji često prelaze kapacitete koji omogućuju učinkovitu zaštitu prirodnih resursa.

U slučaju Parka prirode Papuk održivo upravljanje potražnjom ima za cilj privlačenje dovoljne količine posjetitelja, ali i njihovo što ravnomjernije raspoređivanje duž cijele godine kako bi se ostvarila konstantna razina prihoda uz istovremeno očuvanje prirodnih resursa. Širi pogled na upravljanje potražnjom stoga uključuje sposobnost uprave i menadžmenta da što bolje razumiju potrebe posjetitelja i ciljnih tržišta u svrhu stvaranja uspješnih marketinških strategija i taktika.

2. Metodološki okvir rada

Glavnom istraživačkom problemu ovog rada pristupljeno je korištenjem nekoliko metodoloških oruđa. Prvi korak istraživačkog procesa predstavljalo je prikupljanje

sekundarnih podataka, te konceptualizacija ključnih termina oko kojih je istraživanje usredotočeno.

U skladu s dostupnim teorijskim saznanjima nekoliko korisnih i operativnih definicija oformljeno je za sva relevantna područja pristupnog istraživanja. Podaci su prikupljeni iz različitih izvora uključujući objavljene znanstvene članke, knjige, Internet izvore, statističke podatke i podatke javnih institucija kao i interne podatke Parka prirode Papuk koji su relevantni za područje koje se istražuje. Nakon sekundarnog istraživanja, obavljeno je terensko istraživanje koje je provedeno metodom osobnih dubinskih intervjua s ključnim menadžerima u Parku prirode. Kao instrument korišten je podsjetnik za intervju. Prikupljeni podaci analizirani su metodama komparacije, sinteze, indukcije, dedukcije i generalizacije.

Uglavnom kvalitativni odgovori iz intervjua analizirani su metodom „analize sadržaja“ (content analysis). Prikupljeni podaci, te iz njih oblikovani zaključci korišteni su kao podloga za konstrukciju i razmatranje relevantnog poslovnog slučaja. Autori su pri tome predložili vlastiti model ostvarivanja poslovnih i marketinških strategija nastao kao posljedica istraživanja navedene problematike ovog sektora.

3. Relevantni podaci o Parku prirode Papuk

Park prirode Papuk službeno je proglašen (utemeljen) odlukom Sabora tek 1999. godine. Radi se prije svega o znanstvenoj i kulturno-odgojnoj instituciji osnovanoj radi očuvanja i zaštite prirodnih resursa područja koje je parkom obuhvaćeno. Područje Parka obuhvaća 335 km² i to na istoimenoj planini Papuk koja se nalazi u centralnom prostoru Slavonije. PP Papuk obilježava bogata geološka prošlost, te bogatstvo flore i faune.

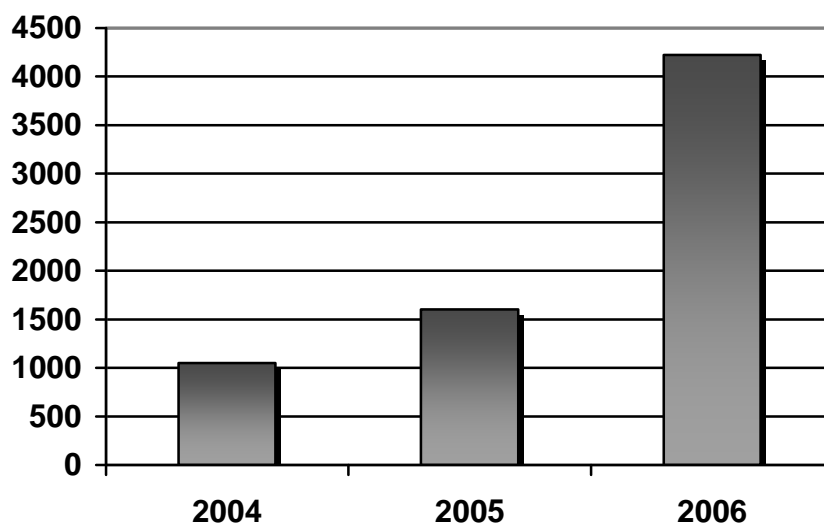
Gotovo 96% površine parka pokriveno je šumskom vegetacijom, a prevladavaju šume hrasta kitnjaka, medunca, sladuna, šume cera, crnog jasena, graba, jele i najrasprostranjenije „plave papučke bukve“. Park je stanište mnogobrojnim životinjskim vrstama; jelenima, srnama, divljim svinjama, lisicama, kunama, ali isto tako i raznim pticama, gmazovima, vodozemcima i slično. Posebno valja istaći populaciju potočnog raka, ugrožene potočne pastrve, te šišmiše. Arheološko i kulturno-povijesno bogatstvo Parka čine arheološko nalazište Čemernica-Gradci, te nekoliko srednjovjekovnih utvrda; Ružica grad, Klaka, Kamengrad, Vlički grad i Pogana gradina.

Unutar granica parka organizirani su slijedeći turistički sadržaji; sportsko penjalište Sokoline, poučna staza Lapjak, poučna staza „Grofova staza“, kupalište Orahovačko jezero, termalni bazeni u Velikoj, biciklističke staze, uzletišta paraglidinga Pliš, Kutjevačko vinogorje. U 2007. godini u Parku je bilo zaposleno 11 djelatnika s daljnjom tendencijom rasta prema 25, čime bi bila u potpunosti pokrivena sva područja djelovanja (JU PP Papuk, interni materijali, 2007.).

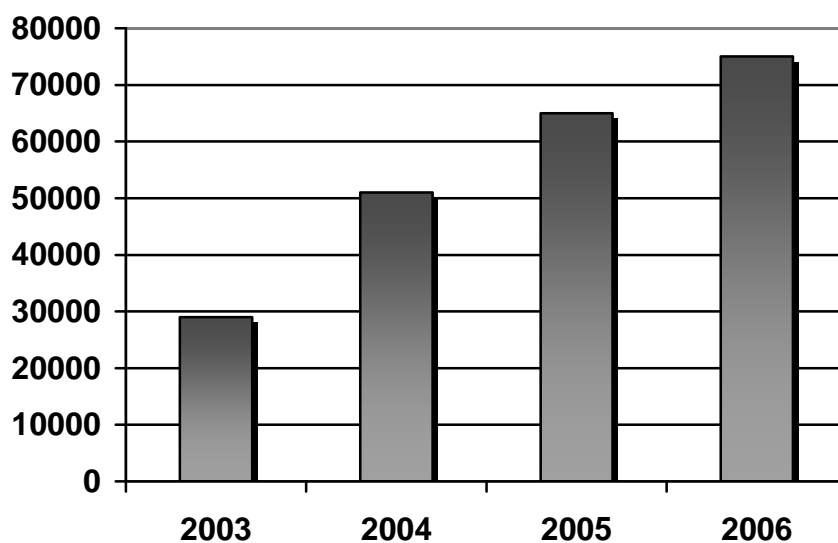
Ustanova planira otvoriti ekološki centar koji će obuhvaćati prezentacijsku dvoranu, radionicu s laboratorijem, izložbeni prostor, te botanički vrt s edukativnom šetnicom. Eko centar prezentirati će PP Papuk na malom prostoru, a služiti će za prihvata posjetitelja Parka, multimedijalne i izložbene prezentacije prirodnih bogatstava i vrijednosti Parka, ali isto tako za razne edukacije i znanstveno-istraživački rad. Park

se financira većim dijelom iz proračuna RH preko Ministarstva kulture, a drugi dio dolazi od sponzora ili raznih natječaja vezanih uz financiranje konkretnih projekata. Prihodi od prodaje ulaznica ili drugih usluga posjetiteljima Parka za sada su zanemarive iako je primjetan trend njihovog brzog rasta pa se u budućnosti očekuje da se iz navedenog izvor financira sve veći dio potreba Ustanove. Prema internim podacima, JU PP Papuk u 2004. godini prodano je 1.050 ulaznica, a 2006. godine 4.224 ulaznice.

U strukturi prihoda Parka samo 5% ili 120.000 kn u 2006. godini poticalo od vlastitih prihoda, tj. prodaje ulaznica. Budući da se radi o relativno mladoj Ustanovi, njena prisutnost na tržištu još nije iskomunicirana prema ciljnim segmentima. Drugi problem predstavlja činjenica da većina posjetitelja dolazi individualno i nenajavljeno te ne prolazi sustav naplate ulaznica. Prema procjenama PP Papuk je u 2006. godini posjetilo oko 75.000 posjetitelja kako je vidljivo iz grafikona koji slijedi.



Grafikon 1. Prikaz broja prodanih ulaznica u Parku prirode Papuk



Grafikon 2. Prikaz procijenjenog broja posjetitelja PP Papuk

Uzevši u obzir činjenicu da NP Plitvička jezera godišnje proda više od milijun ulaznica, od čega gotovo 90% otpada na goste iz inozemstva (Tomašević, et al., 2008), lako je zaključiti da je PP Papuk tek na početku svog marketinškog djelovanja, odnosno u fazi „uvođenja“ na tržište.

4. Upravljanje potražnjom u Parku prirode Papuk

Zbog relativno malog broja djelatnika u Parku, marketinški odjel za sada ne postoji, a održivo upravljanje potražnjom nije zaživjelo. Svako unapređenje postojeće prakse ne može se učinkovito razmotriti bez analize postojećih vanjskih i unutarnjih faktora koji na predmetnu ustanovu utječu. (Abidin & Pasquire, 2005).

Ekonomska aktivnost u zavisnosti je od stanja okruženja (Common, 1998) koje podržava održivost, društveni napredak i razumijevanje važnosti zaštite prirodnih resursa koja u slučaju parka prirode ovisi o savjesnom ponašanju svih particijanata koji se nalaze u tom području, dakle zaposlenika, lokalnog stanovništva i posjetitelja parka. Održivo upravljanje resursima odnosi se na način rješavanja poslovnih pitanja koja se pojavljuju kako na strateškoj, tako i na operativnoj razini.

Ovakav način upravljanja temelji se na etičkim postavkama i podrazumijeva etički odgovorno ponašanje kao središnji dio upravljačkog procesa (Daub & Ergenzinger, 2005). Kao rezultat istraživanja sekundarnih podataka i provođenja procesa dubinskih intervjuova s menadžerima nekoliko parkova, zaključke je moguće prezentirati u obliku posebno prilagođenog modela upotrebi u Parku prirode Papuk.

Krenuvši od glavnog cilja – definiranja i usklađivanja osnovnih marketinških strateških postavki Parka, autori su identificirali četiri glavne skupine ciljeva koji utječu na oblikovanje strategije:

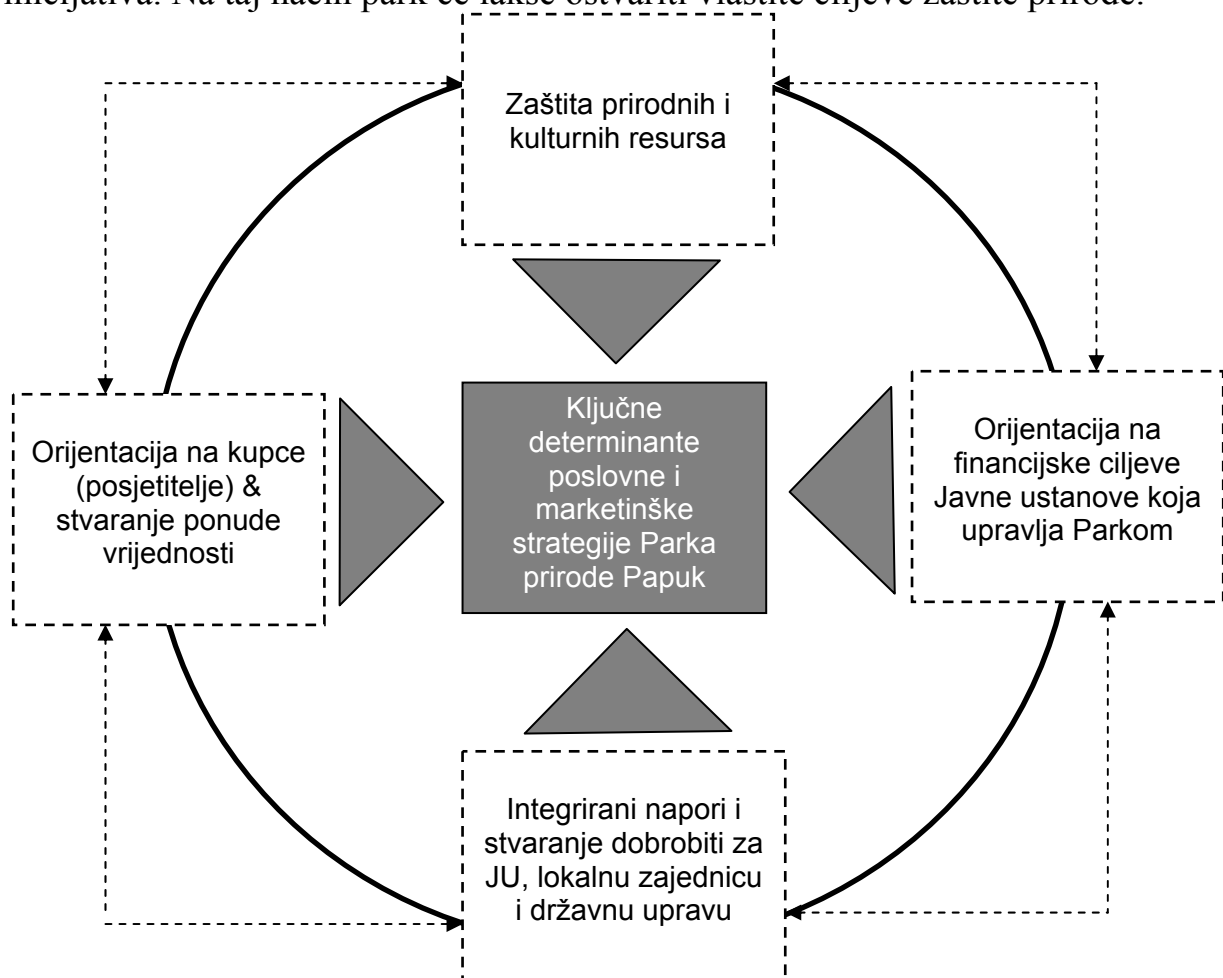
- zaštita prirodnih resursa parka kao ključna egzistencijalna postavka navedene ustanove i glavni element stvaranja ponude vrijednosti za posjetitelje,
- orijentacija na posjetitelje i stvaranje vrijednosti za posjetitelje temeljem marketinških istraživanja i usklađivanjem marketinške strategije s financijskim ciljevima i ciljevima očuvanja prirode predstavljaju marketinški najvažniju skupinu varijabli među kojima segmentacija i ponuda vrijednosti predstavljaju ključne čimbenike,
- ciljevi koji se odnose na uključivanje i stvaranje dobrobiti za lokalnu zajednicu, park i državnu upravu koji trebaju biti integrirani i sinergijski djelovati,
- financijski ciljevi Parka koji su neizostavni za razvoj i zaštitu prirode na području Parka.

U tako postavljenom modelu, održivo upravljanje potražnjom može biti korišteno kao oruđe za balansiranje i optimalno ostvarivanje navedene četiri skupine ciljeva.

Razvoj održivog upravljanja potražnjom stoga obično kreće s edukacijom o zaštiti prirodnih resursa, kako bi uključene strane razumjele koji su uvjeti potrebni za održivi razvoj, te kakvo je ponašanje potrebno ohrabrivati, a kakvo eliminirati (Byrch, 2007). Promocija održivog razvoja treba voditi prema:

- povećanju svjesnosti o zaštiti prirodnih resursa,

- utemeljenju lokalnih organizacija koje pomažu u stvaranju održivih poslovnih ideja i načina na koji ih financirati,
- edukaciji lokalnog stanovništva o prednostima održivih poslovnih strategija za njihova poduzeća,
- uključivanju mladih u razvoj strategija za njihovo vlastito buduće zapošljavanje u lokalnom području,
- Park prirode i lokalna zajednica trebali bi zajednički raditi na izgradnji strateških inicijativa. Na taj način park će lakše ostvariti vlastite ciljeve zaštite prirode.



Slika 1. Model ključnih determinanti poslovne i marketinške strategije parkova prirode

U cilju implementacije principa održivog upravljanja potražnjom potrebno je izvršiti ozbiljne pripreme koje uključuju ekipiranje ljudskih resursa, planiranje, predviđanje i upravljanje potražnjom.

5. Strategija marketinga i prodaje u funkciji podrške održivom upravljanju potražnjom Parka prirode Papuk

Budući je u predmetnom radu u više detalja razmotreno upravljanje potražnjom, potrebno je pobliže definirati marketinšku strategiju koja ima katalitičko djelovanje na spomenuti proces. Kao djelatnost koja se često temelji na prirodnim resursima,

turizam se mora prema njima odgovorno odnositi. Razvoj turizma koji konzistentno ignorira pitanja očuvanja okoliša ne može biti uspješan na duži rok (Horobin & Long, 1996). Kako bi ostvarili glavne ciljeve i prioritete u PP Papuk potrebno je povećati broj posjetitelja i omogućiti njihov bolji nadzor, ravnomjerniji dolazak duž cijele godine i sveobuhvatniju naplatu ulaznica. U skladu s pravilima održivog razvoja, uprava parka mora donijeti odluke o slijedećim varijablama (Magiera, et al., 2006):

- ekonomskim parametrima poput razine cijena, taksi i pristojbi za korištenje parka,
- stimulacijama ili subvencijama za pružanje po okoliš prihvatljivih usluga i učinkovito korištenje vode i sličnih resursa,
- edukaciji lokalnog stanovništva,
- potrebnoj razini recikliranja,
- lokalnim potporama za ekološki „prijateljska“ poduzeća i obrte,
- planiranju dodatnih aktivnosti van glavne sezone,
- promociji aktivnosti parka.

Naglasak je potrebno staviti na privlačenje velikog broja posjetitelja koji će imati mali ili nikakav učinak na okoliš. Budući da služba marketinga za sada ne postoji, već se ova poslovna funkcija obavlja unutar stručne službe parka gdje je predviđeno da ju obavlja osoba na radnom mjestu „turistički djelatnik“, potrebno je razmotriti mogućnost utemeljenja samostalne službe marketinga i prodaje kao investicije sa zajamčenim povratom. Slijedi izrada detaljne i sveobuhvatne marketinške strategije koja mora odgovoriti na pitanja pozicioniranja, ciljnog tržišta, razvoja imidža i marke Parka, stvaranju ponude vrijednosti za ciljne segmente, te komuniciranju ponude prema ciljnim segmentima.

SWOT analiza unutarnjih snaga i slabosti, te vanjskih prilika i prijetnji za organizaciju ukazuju na niz snaga i prilika na kojima treba graditi učinkovitu poslovnu strategiju, ali isto tako i na niz slabosti i prijetnji koje je potrebno eliminirati i zaobići.

Snage	Slabosti
Reputacija Parka prirode Papuk	Slaba upoznatost ciljnih segmenta s ponudom
Prirodno, povijesno i geološko bogatstvo (resursi)	Nedostatak odjela marketinga i marketinške strategije
Financijska stabilnost i potpora Države	Nepotpuna paleta proizvoda (usluga) posebno onih s dodanom vrijednošću
Sposobni i stručni zaposlenici	Geografski položaj
Djelotvoran menadžment i timski rad	Mali broj posjetitelja i niski prihodi

Prilike	Prijetnje
Trendovi usmjereni prema eko-turizmu i očuvanju okoliša	Usporen gospodarski razvoj regije
Ulazak PP Papuk na UNESCOV-vu kartu geoparkova	Nedostatak kvalitetne ugostiteljske ponude
Mogućnost privlačenja sredstava EU	Geografski smještaj u gospodarski osiromašenom i ratom stradalom području
	Brži razvoj ponude većih i poznatijih Nacionalnih parkova poput Plitvica, Krke i sl.

Marketinška strategija PP Papuk trebala bi se temeljiti na tri osnovne premise:

- zaštita prirodnih i kulturnih resursa Parka temeljem održivog razvoja
- stvaranje povoljnijih uvjeta za upoznavanje i posjetu parka od strane javnosti
- unapređivanje i stvaranje koristi za lokalnu zajednicu kroz uključivanje u razvoj Parka i ponudu komplementarnih turističkih usluga

Pri tome je potrebno definirati ključne segmente ali isto tako prilagoditi ponudu Parka dodavanjem novih atrakcija i staza, izgradnjom ugostiteljskih i smještajnih kapaciteta, te poticanjem eko-turizma, dolazaka organiziranih školskih grupa, a uz odgovarajuće kapacitete moguće je ponudu unaprijediti u pravcu kongresnog i wellnes turizma. U slučaju PP Papuk upravljanje održivom potražnjom neće predstavljati izazov sve dok se orijentacijom na marketing, donošenjem i provođenjem marketinške strategije ne stvori dovoljno velika potražnja, odnosno ne naraste broj posjetitelja u pojedinim dijelovima godine do razine koja ugrožava prirodne resurse parka.

6. Zaključak

Analizom situacije u Parku prirode Papuk u odnosu na održivo upravljanje potražnjom ustanovljeno je da postoji niz mogućnosti za unapređenje trenutne situacije budući da se radi o mladom Parku čija ponuda nije dovoljno sustavno razvijena niti iskomunicirana prema ciljnim javnostima. Stoga PP Papuk može implementirati sustav održivog upravljanja potražnjom prije nego što dođe do prijetnje očuvanju okoliša zbog prevelikog sezonskog volumena posjetitelja. Izradom odgovarajućih strateških dokumenata PP Papuk trebao bi definirati vlastitu viziju i misiju te odrediti prioritete djelovanja koji su usklađeni s održivim razvojem cjelokupnog zaštićenog područja. Ovakvo djelovanje može i treba biti u suglasju s marketinškim naporima navedene Javne ustanove usmjerenim na pozicioniranje i izgradnju imidža, segmentiranje i odabir ciljnih segmenta, razvoj ponude vrijednosti i integriranu marketinšku komunikaciju. Uspješna implementacija ovakve marketinške strategije rezultirat će u ostvarivanju temeljnih ciljeva temeljenih na Modelu

predloženom u okviru ovog rada, koji se odnose na očuvanje prirodno-kulturnih resursa, povećanje prihoda Javne ustanove PP Papuk, te sinergijskog djelovanja na komplementarni gospodarski razvoj lokalne zajednice.

7. Literatura

- Abidin, N. & Pasquire, L. (2005). Delivering sustainability through value management Concept and performance overview, *Engineering, Construction and Architectural Management*, Vol. 12 No. 2, str. 168-180 t, ISSN: 0969-9988
- Bojić, M. (2007). Natural World Heritage in Croatia -legal and economic implications, *Available at: www.preserveworldheritage.org/en/Training-Workshop/Plitvice.shtml*
- Byrch, C.; Kearins, K.; Milne, M. & Morgan R. (2007). Sustainable what? A cognitive approach to understanding sustainable development, *Qualitative Research in Accounting & Management*, Vol. 4 No. 1, str. 26-52, ISSN: 1176-6093
- Colleen, C. & Colleen, E.G. (2003). *Demand Management Best Practices: Process, Principles and Collaboration*, J. Ross Publishing
- Common, M. (1998). Economics and the natural environment; A review article, *Journal of Economic Studies*, Vol. 25 No. 1, 1998, str. 57-73,
- Corxton, K.L.; Douglas, L.M.; Garcia-Dastugue, S.J. & Dale R.S. (2002). The Demand Management Process, *The InterNational Journal of Logistics Management*, Volume 13, number 2, pp. 51-66., ISSN: 0957-4093
- Daub C.H.& Ergenzinger R. (2005). Enabling sustainable management through a new multi-disciplinary concept of customer satisfaction, *European Journal of Marketing*, Vol. 39 No. 9/10, pp. 998-1012, ISSN: 0309-0566
- Eagles, J.; Bowman, E. & Tao, T. (2001). *Guidelines for Tourism in Parks and Protected Areas of East Asia* IUCN – The World Conservation Union 2001 IUCN Publications Services Unit 219c, Cambridge CB3 ODL, United Kingdom
- Horobin, H. & Long J., (1996). Sustainable tourism: the role of the small firm, *InterNational Journal of Contemporary Hospitality Management* 8/5, str. 15–19
- Magiera, P.; Taha, S. & Nolte, L. (2006). Water demand management in the Middle East and North Africa, *Management of Environmental Quality: An InterNational Journal*, Vol. 17, No. 3, pp. 289-298
- Manz, K. (2007). The World Heritage Sustainable Tourism Programme
Available at: http://www.preserveworldheritage.org/en/Training-Workshop/Plitvice.shtml
- Shemwel, D.J. & Cronin, J.J. (1994). Services Marketing Strategies for Coping with Demand/Supply Imbalances, *Journal of Services Marketing*, Vol. 8, No. 4, str. 14-24
- Tomašević Lišanin, M.; Palić, M. & Meštrović, R. (2008). Sustainable demand management in national parks: Example of Plitvice Lakes National Park, 4th International Conference An Enterprise Odyssey: Tourism – Governance and Entrepreneurship, June 11-14, Cavtat
- Uysal, M.; McDonald, C.D. & Martin, B.S. (1994.). Visitors to US National Parks and Natural Areas *InterNational Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 6, No. 3, str. 18-24