# MARKETING STRATEGIJA RAZVOJA JAVNE USTANOVE ZA UPRAVLJANJE PARK-ŠUMOM MARJAN

**Čmrlec, Antonela**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2017**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:564873

*Rights / Prava:* In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-03-29**

*Repository / Repozitorij:*

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar
DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

**SVEUČILIŠTE U SPLITU**

**EKONOMSKI FAKULTET**

**ZAVRŠNI RAD**

# MARKETING STRATEGIJA RAZVOJA JAVNE USTANOVE ZA UPRAVLJANJE PARK-ŠUMOM MARJAN

**MENTORICA:**

**Doc.dr.sc. DAŠA DRAGNIĆ**

**STUDENTICA:**

**ANTONELA ČMRLEC**

**SPLIT, veljača 2017.**

# SADRŽAJ:


**1. UVOD.....4**

**1.1.Definiranje problema istraživanja i postavljanje cilja.....4**

**1.2. Struktura i metodologija rada.....4**

**2. MARKETING STRATEGIJA I SPECIFIČNOSTI JAVNOG SEKTORA.....6**

**2.1. Specifičnosti javnog sektora i posebnih područja djelovanja.....7**

2.1.1. Javni sektor.....7

2.1.2. Specifičnosti područja zaštite prirode.....9

**2.2. Specifičnosti marketinga javnog sektora i posebnih područja.....11**

**2.3. Definiranje marketinške strategije.....13**

2.3.1. Analiza stanja i potencijala.....14

2.3.2. Definiranje marketinških ciljeva i ciljnih segmenata.....18

2.3.3. Definiranje marketinškog miksa.....19

**3. POSLOVNI SLUČAJ JAVNE USTANOVA ZA UPRAVLJANJE PARK-ŠUMOM MARJAN.....22**

**3.1.Osnovni podaci o organizaciji.....22**

**3.2.Analiza unutrašnjeg okruženja – stanje i potencijali.....26**

3.2.1. Marketinški aspekt .....27

3.2.1.1.Lokalno stanovništvo.....27

3.2.1.2.Vlasnici i institucije.....30

3.2.1.3.Obrazovne institucije.....31

3.2.1.4.Turisti i turističke organizacije.....32

3.2.2. Aspekt operacija .....33

3.2.3. Financijski aspekt.....37

**3.3. Analiza vanjskog okruženja – prilike i prijetnje.....40**

**3.4. Marketinška strategija razvoja Park-šumeMarjan.....41**

3.4.1. Strategija proizvoda i cijene.....43

3.4.2. Strategija distribucije i promocije .....46

3.4.3. Uvođenje i primjena marketinške strategije JU PŠ Marjan.....49

**4. ZAKLJUČAK .....50**

**LITERATURA.....53**

**POPIS SLIKA I TABLICA.....54**

**SAŽETAK.....55**

**SUMMARY.....55**

# 1.UVOD

## 1.1 Definiranje problema istraživanja i postavljanje cilja

Park-šuma Marjan u Splitu predstavlja jedinstvenu zelenu površinu nadomak gradu te za građane kao i posjetioce Splita ima izuzetnu prirodnu i kulturološku vrijednost. Izuzetnost Marjana ogleda se u bogatim prirodnim ljepotama, flori, fauni, vidilicama, kupalištima, spomenicima i smještajem izoliranim od prometa i buke. Marjan je, popularno nazvan „pluća grada“, godine 1964. proglašen park-šumom, u skladu sa Zakonom o zaštiti prirode. Prema Zakonu, on predstavlja javni prostor osobitih prirodnih, krajobraznih vrijednosti i izgrađenih struktura koji ima kulturnu, socijalnu, odgojno-obrazovnu i rekreativnu namjenu. Kao takav, namijenjen je odmoru i rekreaciji građana, turističkom i izletničkom posjećivanju.

Uvažavajući takvu specifičnu namjenu, 2005. godine od strane Grada Splita, osnovana je Javna ustanova za upravljanje park-šumom Marjan koja skrbi o provođenju zaštite s biološkog, protupožarnog i aspekta promocije. U svakodnevnom djelovanju, vršeći osnovne funkcije zaštite, nadzora i promocije, Javna ustanova nailazi na brojne probleme, pitanja i nesporazume, te se još uvjek ne može sa sigurnošću tvrditi da svoju funkciju do kraja ispunjava.

S obzirom na navedeno, cilj ovog rada je da temeljem analize postojeće situacije eksternog i internog okruženja, postavi kvalitetnu marketinšku strategiju koja podrazumijeva da se u skladu s vizijom i misijom, te poslovnim ciljevima donesu temeljni dugoročni marketing ciljevi i smjernice za njihovo ostvarivanje.

## 1.2. Struktura i metodologija rada

Struktura ovog stručnog rada sastoji se od dvije temeljne jedinice.

Znanstvene metode korištene u radu temelje se na metodologiji istraživanja za stolom i metodologiji poslovnog slučaja u glavnom temeljenoj na sekundarnim podacima - teoretskim i empirijskim. Također su korištene i metode analize, sinteze i dedukcije. Analiziranjem stvarnosti u zadanoj situaciji i raščlanjivanjem složenijih funkcija stvarat će se jednostavniji pojmovi, te donositi sudovi i zaključci koji će se opet sintezom spajati u jedinstvenu, smisaono povezanu cjelinu.

Prvi dio rada vezan je za posebnosti nekomercijalnih područja, kao što su neprofitni i javni sektor, te za specifičnosti marketinga neprofitnog sektora i same zaštite prirode. Analizom

unutarnjih i vanjskih čimbenika u općim i specifičnim situacijama i područjima u društvu te definiranjem marketinške strategije odnosno određivanjem ciljnog tržišta i marketinškog miksa zaokružit će se teoretski dio potreban za marketinšku analizu i planiranje u okviru konkretnog poslovnog slučaja.

U drugom dijelu obrađen je poslovni slučaj Javne ustanove za upravljanje park-šumom Marjan. Uz osnovne podatke o organizaciji te načinu funkcioniranja iste, analizira se unutrašnje okruženje odnosno njegove snage i slabosti kroz analizu stanja (MOF) i analizu potencijala (RECoIL). Analiza vanjskog okruženja odnosno prilike i prijetnje u makro i mikro okruženju, utvrđuje stanja i trendove pomoću PESTE analize, analize dobavljača, kupaca i konkurencije. Temeljem provedene analize definirana će biti marketinška strategija s ciljem poboljšanja poslovanja Javne ustanove za upravljanje Park-šumom Marjan.

# 2. MARKETING STRATEGIJA I SPECIFIČNOSTI JAVNOG SEKTORA

Tijekom dugog niza godina razvoja i primjene marketinga u gospodarstvu ali i izvan njega, mnogi autori definirali su ovaj pojam na različite načine. Po mnogima, najbolja definicija maketinga je ona koju je 1985. godine objavilo Američko udruženje za marketing ili American Marketing Association, a koja ga karakterizira kao proces planiranja i izvršavanja koncepcije, određivanja cijena, promocije i distribucije ideja, proizvoda i usluga radi stvaranja razmjena koje zadovoljavaju individualne i organizacijske cjeline. Nešto kasnije ova definicija je redefinirana u aktualniju: „Marketing je proces planiranja i provedbe stvaranja ideja, proizvoda i usluga, te određivanja njihovih cijena, promocije i distribucije radi razmjene koja zadovoljava ciljeve pojedinaca i organizacija“(AMA, 2007).

Međutim, kako će se ovdje govoriti o djelovanju organizacija u javnom i nekomercijalnom sektoru, potrebno je spomenuti i u tom području istaknutu definiciju marketinga autora P. Kotlera prema kojoj je marketing „ društveni i upravljački proces kojim pojedinci i grupe postižu ono što trebaju i žele kroz kreiranje, ponudu i razmjenu proizvoda određene vrijednosti s drugima (Kotler, 1988).“

Marketing neprofitnih, pa tako i javnih organizacija je skup aktivnosti kojima se osmišljava i pospješuje planiranje, provedba, distribucija i komuniciranje djelovanja organizacija koje ostvaruju neki javni interes, ali im osnovna svrha postojanja nije ostvarivanje profita (Pavičić, 2001).

Prema J. Pavičiću, zadaća suvremenog marketinga je izgradnja povjerenja i lojalnosti, bez obzira na sudionike i društvene procese o kojima se radi, a uz ostvarivanje individualne te javne dobrobiti, iskrenosti i pravednosti (Pavičić, 2001). U svakoj gospodarskoj i izvangospodarskoj situaciji od onoga tko se bavi marketingom traži se razmatranje potreba i želja primarnog ciljnog tržišta tj. kupaca, potrošača, korisnika uz nastojanje ostvarenja ciljeva i profita jednako kao i vođenje računa o potrebama društva kao relativno homogene zajednice ljudi koji dijele zajedničku kulturu i vrijednosti.

Marketing ne nudi gotova rješenja već razradu svakog pojedinačnog slučaja kroz brojne kreativne i raznovrsne solucije. Marketinška razmjena na tržištu počiva na dva temelja: potrošači su potaknuti na razmjenu samim postojanjem želja i potreba koje žele zadovoljiti, a poduzeća, institucije i organizacije nude svoje proizvode, ideje i usluge kako bi zadovoljile postojeću potražnju.

Funkcija marketinga je, prema tome, zadovoljavanje potreba i želja na tržištu, ostvarivanja ciljeva poduzeća i društveno odgovornog ponašanja. Cjelovita marketinška funkcija realizira se kroz sljedeće aktivnosti: istraživanje te vanjska i unutarnja analiza okruženja, planiranje tržišta, planiranje i provedba politike, prodaje i distribucije, promocije i cijene (4P) te upravljanje marketingom.

### 2.1. Specifičnosti marketinga javnog sektora i posebnih područja

Iako je marketing nastao u profitnom sektoru, sve se više upotrebljava i u ostalim područjima, kao na primjer kroz javni sektor ili neprofitne organizacije koje djeluju u nekom društvu. Kako bi se što lakše pojasnile specifičnosti marketinga u pojedinim područjima potrebno je razlikovati i sama područja o kojima se radi.

Prema američkom autoru Talcott Parsonsu razlikujemo tri općeprihvaćena društvena sektora, a to su profitni, javni i neprofitni, koja trebaju međusobno biti usklađena u svom djelovanju.

#### 2.1.1. Javni sektor

Područje javnog sektora jedno je od tri društvena područja, gore navedena. Svako društvo treba imati jasno definiran javni sektor koji će pružanjem svojih usluga osigurati načela funkcioniranja tog društva (Kotler i Lee, 2007). Uloga vlasti i javnog sektora je i obavljanje usluga ključnih za javni interes, a javni sektor svakako mora popraviti svoju stvarnu i očekivanu izvedbu kako bi doveo do zadovoljstva građana. Javne usluge se odnose na područja koja su bitna za vlast i javni interes, a to su: pravosuđe, vojska, policija, obrana, vatrogastvo, elementarna zdravstvena njega i pomoć, održavanje javne čistoće, prostorno planiranje i gospodarenje prirodnim bogatstvima, obrazovanje te izgradnja osnovne infrastrukture.

Cjelokupno gospodarstvo određene države dijeli se u više područja od kojih se svako sastoji od institucionalnog okvira i institucionalnih jedinica zajedno s pripadajućim ciljevima i aktivnostima. Država bi, sama po sebi, trebala biti zajednica koja pojedincima i skupinama koje žive na određenom području omogućuje ili pomaže zajednički suživot usmjeravajući ga djelovanjem ovlaštenih institucija (Pavičić, 2003).

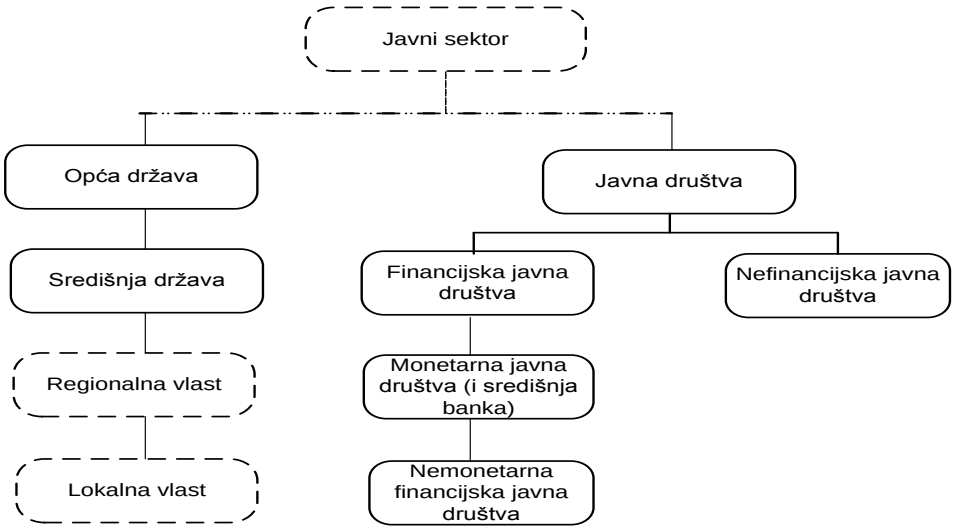
Prema statističkim standardima i metodologiji UN-a pod nazivom Sustav System of National Acounts 1993., također se javni sektor dijeli na opću državu i kvazidržavna ili javna poduzeća pri čemu se „sektor opće države sastoji od ukupnosti institucionalnih jedinica koje osim

ispunjavanja svoje političke odgovornosti i uloge u ekonomskom reguliranju, stvaraju i načelne netržišne usluge za osobnu i zajedničku potrošnju te za preraspodjelu dohotka i bogatstva.“

U republici Hrvatskoj opća država obuhvaća državni proračun, proračune lokalnih jedinica i izvanproračunske korisnike. Korisnici državnog proračuna su institucije kojima je osnivač država, izvor prihoda im je državni proračun u iznosu od 50% i više, a navedeni su u registru korisnika proračuna.

Središnja država  podsektor je opće države, odnosno najviša razina fiskalne vlasti koja postoji na području jedne države, a podrazumijeva najveće geografsko područje na koje se država može podijeliti s ciljem političkih ili administrativnih razloga. Lokalna država podrazumijeva zakonodavnu i izvršnu vlast podsektora lokalne vlasti koja je ograničena na mala geografska područja. Jedinice lokalne i regionalne samouprave u RH su općina, grad i županija (Zakon o lokalnoj i područnoj samoupravi, 2001.). Njihova tijela obavljaju funkcije i donose programe propisane zakonom i odlukama donesenim temeljem zakona, za što sredstva osiguravaju u svom proračunu i financijskom planu proračunskih korisnika. One mogu uvesti poreze privatnim osobama/rezidentima njihovog područja ili pravnim osobama koje obavljaju gospodarsku djelatnost na njihovom području. Lokalne vlasti često ovise o pomoći viših razina tj. središnje države.

**Slika br 1.: Struktura javnog sektora**




Izvor: www.efos.unios.hr/lokalne-financije/wp.../sites/.../1.-**JAVNI-SEKTOR**-dk-2013.ppt, autori: prof.dr.sc. Marković, B., doc.dr.sc. Karačić, D.

Javni sektor trebao bi preuzeti ulogu reguliranja društvenog blagostanja te bi kvaliteta usluga koje on pruža trebala biti svojevrstan odgovor i ispunjenje potreba građana. Kotler i Lee smatraju da javni sektor treba unaprijediti svoju izvedbu i to upravo pomoću marketinških alata. Budući su usluge koje se pružaju u javnom sektoru u glavnom neopipljive izrazito važan je moment komunikacije između korisnika i samih javnih službi. Kako se vrlo često radi o nepopularnim temama i teškim pitanjima, potreba korištenja marketinških strategija i promocije se neprestano povećava.

Javno poduzeće koje objedinjuje elemente javnosti i tržišnosti odražava elemente javnosti tako što glavne odluke donosi država, a te odluke nisu vezane isključivo za financijsku dobit već uz šire društvene interese. Dobit i gubitci pripadaju široj društvenoj zajednici, a javno je poduzeće odgovorno za svoje poslovanje cijelom društvu. Elementi tržišnosti odnose se na očekivanja da javno poduzeće bude financijski zdravo u dužem roku i podvrgnuto stalnoj tržišnoj provjeri te da cijene budu zasnovane na troškovima poslovanja tj. da pokrivaju granične troškove.

Politika utvrđivanja cijena u javnom sektoru mora se rukovoditi s tri kriterija kroz:

- učinkovitost raspodjele resursa,
- pokrivanje troškova proizvodnje dobara i usluga u javnom sektoru i
- pravednost raspodjele.

### 2.1.2. Specifičnosti područja zaštite prirode

Današnji svijet i društva opterećeni su brojnim problemima koji otežavaju funkcioniranje zajednice na optimalan način. Otklanjanje elemenata nesklada osnovni je motiv za djelovanje pojedinaca i organizacija koje se bave društveno odgovornim radom. Kao što smo već ranije naveli, ove organizacije, uz državu i njene institucije, kategoriziramo kao neprofitne organizacije. Područja interesa kojima se one bave vezane su za razne segmente društva te ih možemo kategorizirati kao humanitarne, vjerske, znanstveno-istraživačke, obrazovne i odgojne organizacije, organizacije s područja kulture i umjetnosti, sporta i rekreacije, političke organizacije i sindikate, pokrete, udruženja i ideje te ishodišno srodne neprofitne organizacije, a to su država i državne institucije (Pavičić, 2000).

Među navedenim područjima svakako se ističe i područje očuvanja okoliša te zaštite prirode kao jedna od važnijih težnji modernog čovjeka za očuvanjem svog prirodnog okruženja te zaštite od negativnih utjecaja suvremenog života.

Čovjek oduvijek na različite načine utječe na prirodnu sredinu u kojoj boravi, vezan je za prirodu koja ga okružuje te, nevažno promatramo li sredine primitivnih naroda ili civilizirane zemlje na visokom industrijskom razvoju, ljudi su jednako ovisni o elementima fizičke egzistencije – zraku, vodi, flori, fauni i prostoru. Priroda se, na žalost, sa sve većim razvojem društva i tehnike sve više iskorištava i uništava, pa je čovjek ekološkim osvještavanjem svog bića shvatio kako prirodu mora štititi od samog sebe.

Stoga se vremenom javljaju pokušaji organizirane i efikasne zaštite prirode, još od samog srednjeg vijeka, isprva u izoliranim akcijama. U svijetu su se prvo štitili pojedinačni objekti izuzetne i rijetke ljepote i vrijednosti. Drugo razdoblje zaštite prirode, obilježeno je urbanizacijom i industrijalizacijom, te se od sredine prošlog stoljeća zaštita temelji na zakonu. U trećem razdoblju zaštita prirode obuhvaća cijela područja i brine se o prirodi kao cjelini i o njenoj sveukupnoj ravnoteži, a pogotovo tamo gdje se prekomjerno iskorištava (Kosović, 2006.). Znanost je sve češće uključena u brigu o prirodi koja klasifikacijom prirodnih vrijednosti određuje i stupnjeve zaštite.

Svjetska udruga za zaštitu prirode International Union for Conservation of Nature (IUCN), osnovana 1948. godine, ujedančava propise o zaštiti prirode na svjetskom nivou. Prema IUCN-u, zaštićeno područje definira se kao: „jasno definirano područje koje je priznato sa svrhom i kojim se upravlja s ciljem trajnog očuvanja cjelokupne prirode, usluge ekosustava koje ono osigurava te pripadajućih kulturnih vrijednosti, na zakonski ili drugi učinkoviti način“ (DZZP, 2011.).

U Hrvatskoj su prve ideje i poticaji za zaštitu prirode vezani za drugu polovicu XIX stoljeća. Nositelj tih poticaja bilo je obrazovano, ekološki svjesno građanstvo koje je shvaćalo koliko je Hrvatska vrijedna i raznolika u prirodnom pogledu.

Za razvoj zaštite prirode kod nas, posebno je važan razvoj zakonske regulative kojom se nastojalo sačuvati iznimne prirodne ljepote te ugrožene biljne i životinjske vrste. Suvremeno razdoblje organizirane zaštite pirode u Hrvatskoj počima godine 1946. kada je osnovan Zemaljski zavod za zaštitu prirodnih rijetkosti, te 1960. godine kada je osnovan Zavod za zaštitu prirode koji djeluje kao samostalno tijelo zaduženo za skrb o svim prirodnim dobrima. Te iste, 1960. godine, donesen je i Zakon o zaštiti prirode, kojim je istaknuta važnost cjelokupne zaštite prirode. Nakon toga, Zakon je mijenjan i dopunjavan nekoliko puta, a zadnji puta je donesen 2013. godine.

U Republici Hrvatskoj utvrđeno je devet kategorija zaštićenog područja: strogi rezervat, nacionalni park, posebni rezervat, park prirode, reginoalni park, spomenik prirode, značajni krajobraz, park-šuma, spomenik parkovne arhitekture (Zakon o zaštiti prirode RH, 2013.).

Za zaštitu prirode nadležno je Ministarstvo zaštite okoliša i prirode te Uprava za zaštitu prirode za upravne poslove, a za stručne poslove Državni zavod za zaštitu prirode na državnoj razini. Dodatno je 2015. godine, uredbom Vlade RH osnovana Hrvatska agencija za okoliš i prirodu (HAOP). HAOP je neovisna javna ustanova nastala spajanjem Agencije za zaštitu okoliša i Državnog zavoda za zaštitu prirode, a preuzima njihove poslove prikupljanja i objedinjavanje podataka i informacija o okolišu i prirodi radi provedbe politike zaštite okoliša i prirode, održivog razvitka te ostalih stručnih poslova u vezi sa zaštitom okoliša i prirode. Uredi državne uprave nadležni su za poslove zaštite prirode u županijama odnosno javne ustanove za upravljanje zaštićenim prirodnim vrijednostima županija, gradova i općina te javnim ustanovama nacionalnih parkova i parkova prirode.

### 2.2. Specifičnosti marketinga javnog sektora i posebnih područja

Iako sve organizacije svjesno ili nesvjesno primjenjuju barem neke od marketinških aktivnosti, ponekad pojam marketinga nije dobro prihvaćen u neprofitnom i javnom sektoru, zbog svoje tzv. tržišne orijentiranosti. Vrlo često se stoga postavlja pitanje: koje su razlike između marketinga u profitnim i neprofitnim organizacijama? Svakako se radi o različitim temeljnim ciljevima jer se u prvom slučaju radi o profitu kao glavnom cilju, a u drugom o ostvarivanju dobrobiti za društvo ili zajednicu u cjelini. Kao ciljne grupe kod marketinga profitnih organizacija možemo navesti kupce, dobavljače, posrednike, opću javnost i zaposlene, dok kod neprofitnih organizacija susrećemo korisnike, donatore, opću javnost, te zaposlenike i volontere. Vrijednosti koje su predmet marketinške razmjene kod profitnih organizacija su u pravilu standardne i transparentne, a one koje su predmet marketinške razmjene kod neprofitnih i javnih organizacija često su nestrandardne i netransparentne (Pavičić, 2000). Prema Pavičiću, marketing neprofitnih i javnih organizacija je skup aktivnosti kojima se osmišljava i pospješuje planiranje, provedba, distribucija i komuniciranje djelovanja organizacija koje ostvaruju određeni javni interes, ali im osnovna svrha postojanja nije ostvarivanje profita.

Važnost primjene marketinga u neprofitnom i javnom sektoru može se gledati dvojako: s jedne strane sustavnom primjenom pospješuje se djelovanje organizacija što vodi do

kvalitetnijeg ostvarenja njihove misije i ciljeva, a s druge strane pospješivanjem ostvarivanja misije i ciljeva, primjena marketinga pozitivno utječe na rješavanje društvenih problema radi kojih ove organizacije i postoje pa tako doprinosi i boljem funkcioniranju društva u cjelini (Pavičić, 2007.).

Rezultati koji se postižu korištenjem marketinga u neprofitnom i javnom sektoru u glavnom su vidljivi samo putem zadovoljstva korisnika usluga, što znači da su povezani s ostvarivanjem misije i ciljeva koji su unaprijed postavljeni. One organizacije koje sustavno provode marketiške aktivnosti u svom djelovanju, ostvaruju bolje rezultate nego one koje to rade povremeno ili neorganizirano. Zahvaljujući marketingu moguće je bolje istražiti potrebe ciljnih grupa, bolje osigurati financijske i ljudske resurse potrebne za djelovanje te bolje mogućnosti planiranja, organiziranja, provođenja i kontrole aktivnosti organizacije. Pored svega, marketing pomaže i boljem razumijevanju i povezanosti među zaposlenicima i odjelima organizacije.

Upravljanje svim zaštićenim područjima u RH, sukladno Zakonu o zaštiti prirode, provodi se temeljem plana upravljanja. Plan upravljanja određuje ciljeve upravljanja i aktivnosti za njihovo postizanje te pokazatelje učinkovitosti upravljanja. Donosi se za razdoblje od deset godina, a provodi kroz godišnje programe zaštite, očuvanja, korištenja i promicanja zaštićenog područja. Planovi upravljanja su javni dokumenti koji uvažavaju stavove dionika. Marketinški planovi zaštićenih područja i planovi promocije najčešće su sastavni dijelovi planova upravljanja. Njihova svrha je pomoć pri upravljanju te provođenju planski razrađenih aktivnosti.

Marketing zaštićenih područja zahtijeva pristup koji isključuje svaki oblik korištenja i iskorištavanja prirode bez ograničenja, a u sebi sadrži mjere održivog razvoja. Održivi razvoj podrazumijeva odgovornu upotrebu prirodnih resursa koji će usprkos učestalom korištenju voditi računa o blagostanju i odgovornoj uporabi prirode. Održivi marketing teži zadovoljenju potreba potrošača uz istovremeno očuvanje mogućnosti budućih generacija da zadovolje svoje potrebe. Kao takav, marketing zaštićenih područja mora štititi osobite prirodne i kulturne vrijednosti, te nastojati da se tim putem provode znanstvena, obrazovna i rekreacijska funkcija zaštićenog područja (Ružić, 2011).

Marketing u zaštićenim područjima djeluje prema dionicima na način da se što više nastoji osvijestiti značaj zaštite prirode i njeno očuvanje, širiti znanje o prirodnoj i kulturnoj baštini

određenog područja, a s krajnjim ciljem promjene ponašanja korisnika kako bi se ostvarila zaštita područja i očuvalo njegove pozitivne karakteristike.

Efikasna marketinška politika u zaštićenom području fokusirana je na prirodni fenomen kojeg prezentira i na zakonitosti zaštite s ciljem edukacije posjetitelja o prirodnim posebnostima zaštićenog područja, ali i generiranje ekonomskih koristi za postizanje planiranih ciljeva zaštite. Prema Ružić, marketing zaštićenog područja vrlo često je nositelj razvoja te posreduje između gospodarskih aktivnosti i zaštite jer nositelji gospodarskog razvoja često ne posjeduju dovoljno znanja o razlozima zaštite, zbog čega često ugrožavaju ili devastiraju zaštićeni prostor. Zaštitari prirode, s druge strane, teško shvaćaju da svaki prostor teži nekom obliku ekonomske valorizacije, te da je potrebno pronaći oblike eksploatacije koji su manje štetni za prirodu i okoliš.

Srednji put, između ove dvije struje, trebao bi se pozivati na društvenu odgovornost marketinga koja nije orijentirana isključivo prema ostvarenju profitnih ciljeva gospodarskih subjekata, već teži jačanju interesa društva te pojma javnog dobra i javne koristi, a nadasve pojmu održivog razvoja.

### 2.3. Definiranje marketinške strategije

Kao što je do sada navedeno, marketinške aktivnosti se vrlo često koriste i provode u profitnom i neprofitnom sektoru, ali bez posebne pripreme i neorganizirano, tako da se većina organizacija koje ih upotrebaljaju ne mogu smatrati marketinškima. Da bi se unaprijedio nivo korištenja marketiških aktivnosti te na taj način unaprijedili i rezultati rada organizacija koje ih provode, potrebno je sustavno pristupiti planiranju i oblikovanju, a zatim i provedbi te kontroli marketinških aktivnosti.

Kao dio pojma marketinška strategija, potrebno je dodatno definirati strategiju da bi se ispravno povezala ta dva pojma. Kao i pojam marketinga, i definicija strategije pronalazi se u raznim oblicima jer se primjenjuje na raznim područjima djelovanja.

Strategija je plan ili smjerokaz akcija koje vode u budućnost; put koji vodi od sadašnje do buduće pozicije. Prema Mintzbergu,H., strategija je i okvir unutar kojeg poduzeće djeluje, a može se smatrati i načinom na koji poduzeće obavlja poslove tj. konceptom poslovanja poduzeća (Pavičić, 2007).

Povezivanjem pojmova marketinga i strategije naglašavamo da strategija mora biti marketinški orjentirana ili vođena tržištem i okružjem u kojem poduzeće djeluje.

Prema Kotleru, strategija marketinga je tržišno orjentirano strateško planiranje koje je upravljački proces razvijanja i održavanja veza između organizacijskih ciljeva, izvora i vještina te promjenjivih tržišnih mogućnosti. Ciljevi strateškog planiranja su dizajniranje i redizajniranje poslovanja poduzeća ili njegovih proizvoda i usluga na način da oni ostvaruju planirani profit i rast (Kotler, 2001.).

Strategija marketinga predstavlja mogućnost da svi zainteresirani sudionici spoznaju temeljne, dugoročne marketinške ciljeve na ciljnom tržištu, kao i mogućnost za njihovo ostvarenje u danom okruženju uz osiguravanje potrebnih resursa (Renko i Pavičić, 2001.).

Strategija dakle definira ŠTO su ciljevi, GDJE i na kojem tržištu djelovati te KAKO i koje resurse i aktivnosti alocirati da bi se postigla konkurentska prednost.

Temeljna strategija marketinga neprofitnih i javnih organizacija predstavlja obuhvatan, dovoljno širok i općenit niz prioriteta, vizija i ciljeva koje organizacija svjesno oblikuje i usvaja kako bi na temelju nje mogla učinkovito oblikovati ukupne marketinške napore i djelovanja te ostvariti svoju misiju ( Pavičić, 2007. ).

Na temelju ovakve strategije oblikuje se:

- Marketinško djelovanje cjelokupne organizacije,
- Marketinško djelovanje koje se odnosi na njene cjeline ili programe i
- Marketinško djelovanje u sklopu pojedinih aktivnosti.

Da bi se strategija oblikovala, a kasnije i provela, potrebno je provesti analizu stanja tj. vanjskih i unutarnjih čimbenika. Nakon toga preispituje se i utvrđuje misija te postavljaju ciljevi. Na temelju istih izabire se i definira marketinška strategija, te se nakon njenog uvođenja i primjene ista kontrolira, vrednuje i napokon modificira prema potrebama organizacije.

### 2.3.1. Analiza stanja i potencijala

Glavni marketinški zadatak svake organizacije, kako profitnog tako i neprofitnog sektora, je optimalno zadovoljenje potreba korisnika. Proces strateškog planiranja kod neprofitnih organizacija počiva na pretpostavci da se organizacija prilagođava okruženju u kojem djeluje. Kako bi organizacija na najbolji mogući način mogla odlučiti što bi trebalo provesti i koje su to aktivnosti koje može realizirati s dostupnim resursima te kako će ostvariti svoju misiju, treba najprije postaviti analizu vanjskog i unutarnjeg okruženja.

**Analiza vanjskog okruženja** podrazumijeva analizu makro i mikro okruženja u kojoj se identificiraju prilike i prijetnje za djelovanje i razvoj organizacije. Za analizu makro okruženja najčešće se primjenjuje PESTE analiza i to okruženja s političkog, ekonomskog, socijalnog, tehnološkog i prirodno/ekološkog aspekta. Ona se odnosi na razumijevanje društva, njegove tradicije, običaja, kulture i vrijednosti, političkih odnosa u društvu, ekonomskih pitanja po pitanju standarda i sl.

**Analiza mikro okruženja** podrazumjeva analizu svih dionika u neprofitnom i javnom sektoru što znači da kod neprofitnih i javnih organizacija ona mora uključivati analizu donatora i analizu eksternih javnosti.

Analiza korisnika razmatra sadašnje i potencijalne kupce/korisnike organizacije, te je najvažnije utvrditi njihove potrebe i želje kako bi ih se moglo motivirati i prema ponašanju i načinu donošenja odluka, navika, ponašanja prilikom kupnje i sl.

Analiza konkurencije podrazumijeva analizu organizacija koje se na zajedničkom tržištu bave pružanjem istih poslova ili usluga i koje djeluju prema istim kupcima. Uobičajeno je utvrditi tko su konkurenti, dobiti o njima što više informacija kako bi se prepoznalo njihove snage i slabosti. Razlika između profitnog te neprofitnog i javnog sektora na ovom polju je što se postavlja pitanje da li kod posljednja dva uopće postoji konkurencija budući da se teži isključivo zadovoljavanju korisničkih potreba, a ne ostvarenju profita. Međutim, konkurencija se ipak stvara i to kod neprofitnog  s obzirom na to da su dostupna sredstva, koja su u glavnom proračunska ili donatorska, oskudna i nedovoljna za zadovoljenje svih potreba. Zato je potrebno analizirati tko su sadašnji i mogući konkurenti te na koji način konkuriraju, kao i vršiti usporedbe između vlastite i konkurentskih organizacija.

U neprofitnom sektoru važna ciljna skupina koju je potrebno pravilno vrednovati su donatori. Pri analizi najvažnije je odgovoriti na pitanja tko su donatori, što podržavaju, zašto i kada pružaju potporu, kako donose odluke o tome te tko može utjecati na unapređenje odnosa s njima.

Na javni sektor veći utjecaj ima javnost kao što su stručna i politička javnost, mediji, udruge građana i slično pa je jedna od bitnijih analiza za formiranje marketinške strategije u javnom sektoru analiza tzv. eksternih javnosti. Što se stručne javnosti tiče to mogu biti: mišljenja stručnjaka različitih profila; podaci iz novinskih izdanja, stručnih časopisa i slično; knjige i konzultantski materijali; mišljenja raznih konzultanata, vladinih agencija i td. Politička

javnost podrazumjeva neke državne institucije ili dužnosnike, razna interna politička pitanja i njihovo rješavanje te utjecaj lobija (Pavičić, 2003.).

Prema Pavičiću, eksterna javnost mogu biti svi oni koje se ne može svrstati ni u jednu od spomenutih kategorija bitnih za neprofitne organizacije. Stoga obuhvat javnosti ovisi o njenom djelovanju, a ciljevi mogu biti npr. pozitivno javno mnijenje, osiguravanje potpore javnosti, pozitivan imidž, ugled i sl. Primarno je dakle utvrditi načelne ciljeve organizacije vezane uz javnost, utvrditi ciljne skupine koje nisu korisnici ili donatori, zatim utvrditi specifične ciljeve organizacije vezane za svakog pojedinca ili organizaciju u javnosti, rangirati po važnosti pripadnike javnosti, utvrditi moguće metode provođenja konkretnih analiza te potpune rezultate uklopiti u proces oblikovanja strategije (Pavičić,2007).

**Analiza unutarnjih čimbenika** svake organizacije provodi se da bi se suočilo s vlastitim pozitivnim i negativnim stranama, odnosno snagama i slabostima. Ona obuhvaća potencijale i osnove za konkurentnost na tržištu, a isto tako i dosadašnje negativne rezultate te moguće uzroke nepovoljnih ishoda koji su se dogodili u prošlosti. MOF analizom se utvrđuje stanje, dok se RECoIL analizom utvrđuju potencijali.

Potencijal poduzeća vidljiv je kroz RECoIL analizu (resursi, iskustvo, kontrola, ideje i vodstvo) uz pomoć koje se dobiva uvid u njegov mogući rast i razvoj. Ista pokazuje i smjer u kojem poduzeće želi ići i gdje želi stići. Ocjenjuje se sve što poduzeće posjeduje: ljudski, materijalni i financijski resursi. Analizom resursa, iskustva i sposobnosti menadžmenta da donosi povoljne odluke kako bi se ostvarili planirani ciljevi procjenjuje se sposobnost menadžmenta da reagira na izazove.

S marketinškog aspekta analiziraju se marketinški procesi u organizaciji i samo njihovo postojanje, utjecaj marketinga na korisnike, promociju proizvoda i usluga. Glavno je pitanje da li marketinška strategija, ukoliko postoji, ispunjava ciljeve organizacije, da li je usluga uspješno pružena te na koji način su pružene informacije. Marketinški aspekt određuje i kako korisnici donose odluke, kako prate promjene u okruženju te provodi li se uopće marketinško planiranje unutar organizacije. Tko su korisnici i koja su ciljna tržišta, kako se dolazi do informacija o korisnicima i kako je moguće održavati odnos s njima, bitna su pitanja u ovom segmentu.

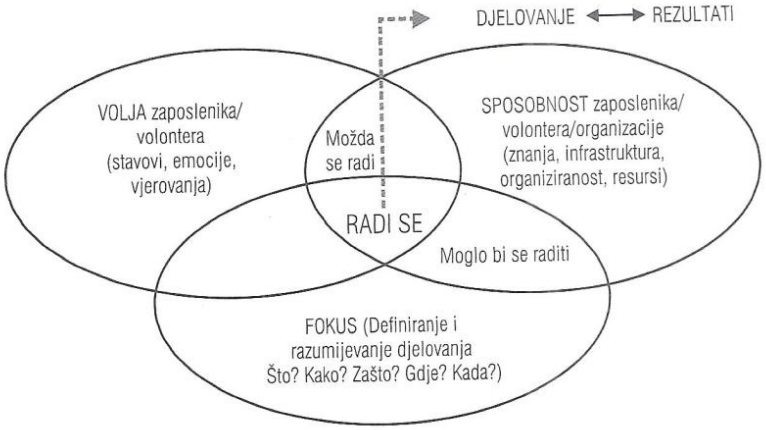
Pri analizi operacija ili poslovnih procesa promatra se struktura poduzeća i njena usklađenost s ciljevima postavljenim u strategiji. Analizira se sustav upravljanja, procesi koji se vode u

organizaciji, kultura poduzeća, kadrovi, lokacija te tehnologija kojom se poduzeće služi u svojoj djelatnosti. Sami zaposlenici javnog sektora te volonteri u neprofitnim organizacijama čine dvije bitne skupine jer bez njihova zalaganja nije moguće ostvarenje ciljeva kod ovih organizacija. Ove dvije skupine, naizgled se nalaze na suprotnim stranama, međutim jedna i druga su tu kako bi udovoljile korisnicima te svojim djelovanjem utjecale na sveukupne pozitivne trendove u društvu. Stoga se u proftinom sektoru smatra da je ljudski faktor potrebno oblikovati uz pomoć iskustva, skupiti stručne i profesionalne ljude te preobratiti postojeće zaposlenike. Isto se može primjeniti i u javnom sektoru iako u tom području često postoji raskorak između potreba i onoga što se događa u stvarnosti.

Aspekt financija u javnom sektoru u glavnom je vezan za proračun i moguće donacije, a kao unutarnji čimbenik može se odnositi i na vlastitu djelatnost i prihode povezane s njom, budući da u javnom sektoru profit nije osnovna vodilja.

Kontrola predstavlja korektivne aktivnosti koje se poduzimaju u cilju rješavanja problema poslovanja, a analizira se profesionalnost menadžmenta i timsko djelovanje (Alfirević et al., 2013). Kroz RECoIL se utvrđuje inovativnost i kreativnost u osmišljavanju novih ideja, posebice koncepta marketinga koji utječe na korisnike kao i na image poduzeća. Analizom vodstva, ocjenjuje se potencijal menadžera i njegove osobne karakteristike.

**Slika 2.: Smithov sustav oblikovanja djelovanja i rezultata ( prilagođeno )**




Izvor: Pavičić, J. (2007), prilagođeno prema Smith, P.A.C. (1997)

Analizom dosadašnjih rezultata možemo djelovati na oblikovanje strategije potencirajući pozitivne učinke, a eliminirajući negativne. Gornja slika br. 2 prikazuje što su uopće rezultati koje neprofitna organizacija može ostvariti.

Univerzalni model provođenja analize dosadašnjih rezultata sastoji se od analize nefinancijskih i financijskih aspekata vlastitog djelovanja koja vodi k analizi sadašnjeg portfolija djelatnosti ili aktivnosti organizacije. Rezultat ovoga je izdvajanje uspješnih/perspektivnih i neuspješnih/neperspektivnih djelatnosti/aktivnosti.

Ciljevi analize rezultata/djelovanja za potrebe oblikovanja strategije marketinga su utvrđivanje mogućnosti za poboljšanje njihovog rada i stvaranje većeg zadovoljstva kod korisnika i društva u cjelini.

### 2.3.2. Definiranje marketinških ciljeva i ciljnih segmenata

Nakon analize organizacije tj. njenog vanjskog i unutarnjeg okruženja, pristupa se postavljanju ciljeva i ciljnih segmenata, a nakon toga donošenju strategije. Prije postavljanja ciljeva, potrebno je definirati svrhu poslovanja poduzeća ili organizacije što se najčešće izražava kroz donošenje misije. Jasna misija pokazuje čime se poduzeće bavi i koji su njegovi budući ciljevi (Renko, 2005.).

Ciljevi općenito vrlo pozitivno djeluju na djelovanje organizacije jer fokusiraju pažnju i napore, predstavljaju izazov djelovanja na višoj razini, daju svrhu provođenju nepopularnih i teških zadataka te jačaju suradnju unutar organizacije. Strategija se može definirati kao konačno oblikovanje dugoročnih ciljeva i artikuliranje okvirnih smjernica za dosljedno djelovanje i njihovo ostvarivanje.

U praksi djelovanja neprofitnih organizacija ciljevi se najčešće odnose na (Pavičić, 2007.):

- opću razinu kvalitete djelovanja, ostvarenje misije, zadovoljavanje potreba korisnika
- konkretne ciljeve vezane uz pojedine elemente marketinškog miksa
- kvantificirane ciljeve vezane uz pojedine aspekte djelovanja organizacija – financiranje, struktura troškova, racionalizacija i porast opsega djelovanja i dr.
- diferenciranost ponude i pozicioniranost u svijesti pripadnika ciljnih grupa
- diverzificiranje djelovanja u nove segmente.

Prema Kotleru i Andreansenu (1996.), strategija neprofitne organizacije treba omogućiti kvalitetno segmentiranje svih ciljnih grupa prema kojima djeluje i osiguravanje kvalitetne pozicioniranosti u svijetu svih onih kojima je organizacija usmjerena – korisnika, donatora, javnosti i zaposlenih.

**Ciljne grupe** u djelovanju svake neprofitne organizacije su korisnici, donatori, financijeri, zaposlenici, volonteri i javnosti.

**Korisnici** su ciljna skupina koju je potrebno segmentirati te definirati koji su sadašnji korisnici, a koji potencijalni. Razumijevanjem okruženja iz kojeg potiču te analizom dolazimo i do podataka koje su specifične potrebe korisnika te koje usluge im je moguće pružiti. Korisnicima je najčešće potrebna informacija o problemima i potrebama koje ih muče, o tome gdje mogu zadovoljiti svoje potrebe i dobiti određene usluge te informacije o konkretnoj usluzi koja ih zanima, o organizaciji koja nudi te usluge te koje su alternative tome. Pri komunikaciji koju neprofitna organizacija vodi sa svojim korisnicima ona mora voditi računa da pruža sadržajne informacije te da one djeluju motivirajuće na korisnika. Potrebno je također dobiti i povratne informacije o zadovoljstvu korisnika kako bi se uvele određene promjene u budućim strateškim planovima.

**Donatori**, kao jedna od najvažnijih ciljnih skupina, putem promotivnih aktivnosti dobivaju jasne informacije o uslugama koje neprofitne organizacije nude te kako se uključiti. Među organizacijama javnog sektora ova skupina nije toliko bitna kao što je to eksterna javnost. Kao što je ranije spomenuto, važno je utvrditi tko su potencijalni i sadašnji donatori, kakve programe su spremni podržati, kako donose odluke o potporama te tko može djelovati na njihove odluke i odnose s njima.

**Eksterna javnost** može biti široko shvaćen pojam. Razlikujemo stručnu i političku javnost, medije, udruge građana, državne i druge institucije koje nisu direktno vezane za djelovanje organizacije. Neke od aktivnosti neprofitnih i javnih organizacija usmjeravaju se prema gore navedenim ciljnim skupinama kako bi ih se uključilo u ostvarivanje ciljeva. To mogu biti stručna mišljenja ili rasprave o nekim problemima i važnim stručnim pitanjima, stvaranje pozitivne klime u određenim političkim krugovima ali i među širim skupinama građana, građenje pozitivnijeg imidža poduzeća putem medija, pozitivno javno valoriziranje rada organizacije ili ustanove. (Pavičić, 2003). Ovdje možemo spomenuti i lobiranje kao način kojim neki pojedinci utječu na političke ili državne strukture radi mogućeg ostvarenja vlastitih interesa.

### 2.3.3. Definiranje marketinškog miksa

Kod oblikovanja startegije marketinga kao i kod svih djelatnosti i aktivnosti u neprofitnom sektoru, marketinški miks predstavlja temelj koncepcije za donošenje marketinških odluka. Osnovni elementi marketinškog miksa ili 4P su: proizvod, cijena, distribucija i promocija.

**Proizvod** možemo definirati kao robu, uslugu, znanje ili ideju koja zadovoljava potrebe

ciljnih grupa. U slučaju neprofitnog i javnog sektora najčešće se govori o pružanju određenih usluga koje zadovoljavaju određene društvene potrebe. On je ključni element marketinškog miksa na temelju kojeg se oblikuju ostali elementi. Prema Kotler i Roberto (1989.), postoje tri razine shvaćanja proizvoda kod neprofitnog i javnog sektora. **Opipljivi** proizvod je proizvod u kojemu ga ciljna grupa konkretno prima. **Osnovni** proizvod predstavlja pravu, osnovnu namjenu i korist koja je namijenjena ciljnoj grupi. **Proširen**i proizvod odnosi se na ukupnost koristi i troškova koji netko doživljava vezano uz proizvod.

**Cijena** je naknada za nabavu ili korištenje proizvoda, usluge ili ideje. U javnom sektoru cijena je najčešće postavljena kao granični trošak, a naglašava korisnicima da neki proizvod neprofitne ili javne organizacije ima određenu vrijednost. Cijena u ovom sektoru može biti „sklizak teren" te pogrešno shvaćena, pa se preniske cijene mogu protumačiti kao nedovoljno valoriziran rad i vrijeme zaposlenih, ali može izazvati i negativne reakcije ciljnih grupa i javnosti ako su previsoke. Međutim, ona se ipak primjenjuje i u javnom i neprofitnom sektoru kako bi se pokazala vrijednost pruženih usluga te ostvarili prihodi za provedene aktivnosti i pokrili troškovi nekih budućih aktivnosti.

**Distribucija** podrazumijeva prostornu i vremensku dopstupnost usluga ciljnim grupama. Odnosi se na načine i mogućnosti koje ono što organizacija nudi može doći do pojedinaca koji su ciljne grupe za neki proizvod ili uslugu. Pri tom se teži pružanju usluga ciljnim skupinama pravodobno i na pravom mjestu, a uz korištenje što manje resursa organizacije. U javnom i neprofitnom sektoru pojema distribucije se često poklapa s pojmom promocije.

**Promocija** predstavlja komunikaciju odnosno aktivnosti direktne ili indirektne komunikacije s ciljnim grupama te njihovo podsjećanje, komuniciranje i nagovaranje. Upravljanje marketinškim miksom čini takvu kombinaciju navedenih elemenata koja na najbolji način zadovoljava potrebe korisnika. Jedan od važnijih elemenata marketinškog miksa je promocija te je ona zbog svoje važnosti, pogotovo kod neprofitnih organizacija pri komunikaciji s javnošću, proširena s marketinška 4A: „svijest, stav, akcija, akcija" ili „awareness, attitude, action, action2" (www.harpethmarketing.com).

Svijest korisnika je prvi cilj koji se postavlja pri komunikaciji s ciljnom grupom. U svojoj knjizi „Pozicioniranje", marketinški konzultanti, Ries i Trout (1981.), ističu kako je marketing borba za dio uma potrošača, a ne za dio tržišta. Time se podrazumijeva da će korisnici kada osjete određenu potrebu, prvo promisliti na one usluge koje nudi određena organizacija. Kako bi se takva pozicija postigla, potrebno je u marketinški plan ugraditi inicijative koje podižu razinu svjesnosti upravo o određenim uslugama organizacije, a poruke koje su poslane putem

komunikacijskih kanala trebaju biti konzistentne u svom dojmu, izgledu i sadržaju. Ova praksa poznata je kao integrirani marketing.

Stav korisnika gradi se tijekom vremena pod utjecajem aktivnosti, opetovanih marketinških poruka te rada s korisnicima. Stav korisnika se može izgraditi što učestalijom prezentacijom organizacije u javnosti, pružanjem kvalitetnih usluga, dvostranom komunikacijom i slično.

Pod akcijom se podrazumijeva neprestano izgrađivanje svijesti korisnika, utjecaj na njihovo ponašanje i stavove budući će ti faktori utjecati na konačnu odluku. Bitni elementi su kvalitetna prezentacija ponude i laka dostupnost ponuđenih usluga. Opetovana akcija znači da je potrebno provoditi kontinuirano djelovanje promocije prema korisnicima kako bi oni nastavili svoje potrebe zadovoljavati upravo onim uslugama koje pruža određena organizacija.

# 3. POSLOVNI SLUČAJ JAVNE USTANOVE ZA UPRAVLJANJE PARK-ŠUMOM MARJAN

*„Grad će čuvati more, voljeti ga kao što voli domovinu i njegovati kao što njeguje svoju djecu. Jednako će čuvati i brdo Marjan, tako da svako njegovo živo biće, svaki bor, pa i svaki kamen njegov sačuva da bude na ures gradu i radost onima koji Marjan gledaju ili u njemu hlad i smiraj traže.“(Statut Grada Splita,1312.*)

Zaštita Marjana datira još od XIV stoljeća o čemu svjedoči Splitski statut iz 1312. godine kada su građani štitili brdo od prekomjerene ispaše i sječe. Usprkos zaštiti područja, uništavanje šume ipak se događalo, a pogotovo za vrijeme mletačke uprave i turskih ratova, pa je u XVII stoljeću Marjan bio potpuno opustošen i ogoljen. U XIX stoljeću počinje postupna revitalizacija Marjana i njegovo pretvaranje u jedinstvenu rekreativnu zonu unutar urbanističkog područja grada Splita. Zahvaljujući sustavnom pošumljavanju koje započinje 80-tih godina XIX stoljeća, te uređenju putova i vidikovaca, marjanska šuma za građane Splita postaje rekreacijska zona neprocjenjive vrijednosti, često nazivana „Pluća grada Splita“.

**Slika 3.: Park-šuma Marjan iz zraka**



Izvor: Arhiva JU PŠ Marjan

## 3.1. Osnovni podaci o organizaciji

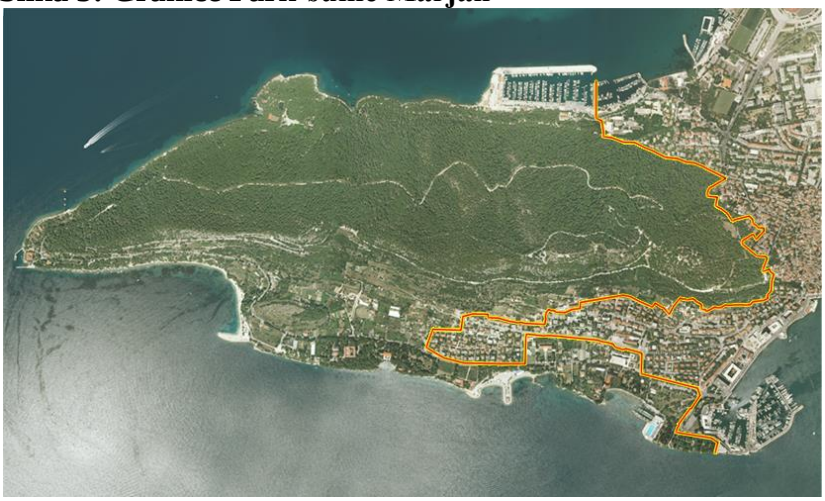
Oblikom i položajem, formiran na rtu splitskog poluotoka, brdo Marjan čini nerazdvojivu cjelinu s urbaniziranim dijelom grada Splita. Površina mu iznosi 300.29 ha, od čega je 196.24 pod vegetacijom. Zakonom o zaštiti prirode, prema kojem je zaštićen u kategoriji park-šume 1964. godine, Marjan se definira kao prirodna ili sađena šuma, veće krajobrazne vrijednosti,

namijenjena odmoru i rekreaciji. U njoj su dopušteni samo oni zahvati i radnje čija je svrha njeno održavanje ili uređenje. Za provođenje zaštite u zaštićenim područjima zakonom se određuju posebne mjere, a organizacija prostora, način korištenja, uređenja i zaštite uređuje se prostornim planom područja posebnih obilježja (PPPPO). Prostorni plan područja posebnih obilježja u skladu s najnovijim Zakonom o zaštiti prirode obvezan je samo za kategorije nacionalni park i park prirode, dok npr. kod kategorije park-šume ne mora biti donesen.

Ukoliko, dakle, PPPPO nije donesen kao u slučaju Park-šume Marjan, obavezno je donjeti Mjere zaštite zaštićenih područja budući su one sastavni dio dokumenata prostornog uređenja, planova upravljanja, planova gospodarenja, te drugih propisa koji se donose na temelju Zakona o zaštiti prirode i koji uređuju pitanja zaštite, očuvanja, unapređenja i korištenja zaštićenih područja. Te se mjere odnose na zabranu ili ograničenje zahvata u prostoru: gradnja infrastrukturnih objekata; gradnja novih tranzitnih, komunalnih, energetskih, telekomunikacijskih i prometnih objekata; otkopavanje ili zasipavanje terena; otkopavanje ili donošenje kamenja, minerala, sirovina ili fosila; odlaganje otpada i ispuštanje otpadnih voda; mijenjanje vodnog režima; gospodarsko korištenje prirodnih dobara; izvođenje meliorativnih zahvata; uznemiravanje, ubijanje ili hvatanje životinja; postavljanje reklamnih ili drugih oznaka; i druge aktivnosti koje mogu ugroziti zaštićenu prirodnu (ZZP, 2013).

Park-šuma Marjan trajno je zaštićena i kao kulturno dobro. U periodu od nešto više od četiri godine Park-šuma Marjan je promijenila pet različitih statusa mjera zaštite, od zaštićenog kulturnog dobra nacionalnog značenja, preko potpunog ukidanja zaštite, pa do kulturnog dobra lokalnog značenja te na koncu preko preventivne zaštite opet do kulturnog dobra. Odluka o zaštiti, posljednji put je donesena od strane Hrvatskog vijeća za kulturna dobra Ministarstva kulture RH u listopadu, 2014. god..

**Slika 3: Granice Park-šume Marjan**



Izvor: mrežna stranica Javne ustanove za upravljanje Park šumom Marjan

Prema članku 130. spomenutog Zakona o zaštiti prirode, zaštićenim područjima upravljaju javne ustanove, a osnivaju ih predstavnička tijela jedinice područne ( regionalne ) samouprave odlukom o osnivanju.

Nadalje, javne ustanove obavljaju djelatnost zaštite, održavanja i promicanja zaštićenog područja u cilju zaštite očuvanja izvornosti prirode, osiguranja neometanog odvijanja prirodnih procesa i održivog korištenja prirodnih dobara, te nadziru provođenje uvjeta, mjera i zaštite prirode na području kojim upravljaju.

Osnivač Javne ustanove za upravljanje park-šumom Marjan je Grad Split i to temeljem Odluke o osnivanju Javne ustanove za upravljanje Park – šumom Marjan i ostalim zaštićenim prirodnim vrijednostima na području Grada Splita objavljenoj u „Službeni glasnik Grada Splita“ (broj 28/03, 2/05, 29/09, 30/11, 21/14, 40/14 i 48/14 - pročišćeni tekst), a registrirana je na Trgovačkom sudu u Splitu u veljači, 2005. godine. Unutarnje ustrojstvo Ustanove uređeno je Statutom i Odlukom o osnivanju. Tijela Ustanove su Upravno vijeće s pet članova i ravnatelj.

Opis poslova i način rada uređen je Pravilnikom o unutarnjem ustrojstvu i načinu rada Ustanove. U sklopu svoje djelatnosti, Ustanova obavlja poslove:

- Zaštita – nadzire zaštićene dijelove park-šume Marjan te provodi mjere osiguranja i sprječavanja od oštećenja ili degradacije zaštićenih dijelova prirode;
- Održavanje – održava izvorne vrijednosti zaštićenih dijelova prirode te osigurava mjere koje se provode u smislu održavanja, nadzire provedbu uvjeta i mjera zaštite prirode, osigurava održivo korištenje prirodnih dobara;
- Promicanje – predstavlja zaštićene vrijednosti, proučava i istražuje prirodne vrijednosti, oragnizira i sudjeluje u organizaciji obilazaka tih područja.

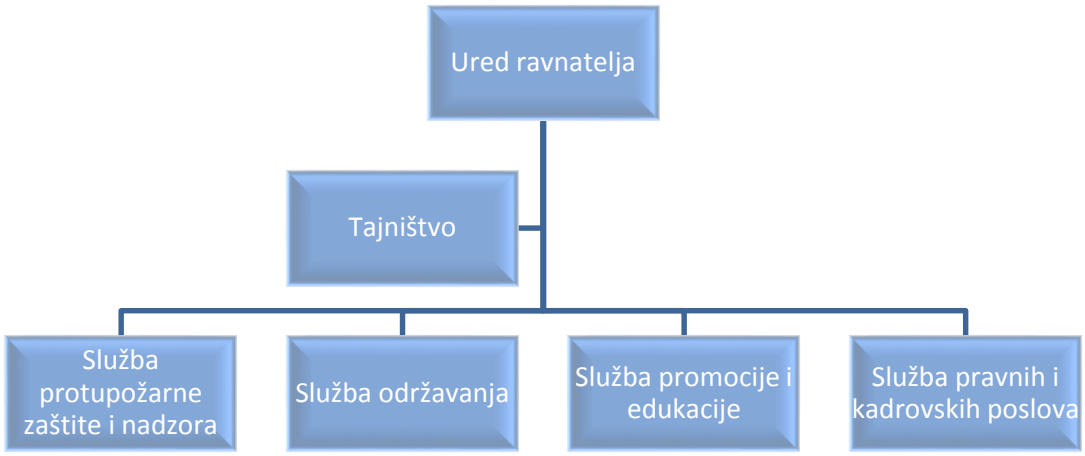
Stručna osnova za zaštitu, očuvanje i korištenje šuma unutar granica PŠ Marjan je Program gospodarenja za šume s posebnom namjenom, a izrađen je 2008. godine te vrijedi do 2017. Provodi se putem Godišnjih programa zaštite, očuvanja, održavanja, korištenja i promicanja zaštićenih prirodnih vrijednosti.

Ustanova je od 2005. zapošljavala troje djelatnika te je kao takva djelovala do srpnja 2011. kada je radna jedinica „Marjan“ firme Parkovi i nasadi d.o.o., koja je dugi niz godina održavala Marjan uz ugovor s Gradom Splitom, pripojena Ustanovi. Od tada je proveden i novi ustroj Javne ustanove kako bi prema njemu Ustanova mogla odgovoriti specifičnim funkcijama i zahtjevima upravljanja park-šumom.

Redovita djelatnost Ustanove sastoji se od sljedećih aktivnosti:

- Inventarizacija prirodnih vrijednosti i monitoring biološke raznolikosti,
- Praćenje kvalitete okoliša,
- Nadzor zaštićenog područja,
- Ekološka edukacija.

**Slika 5: Tabelarni prikaz strukture zaposlenih u JUPŠM**




Izvor: Studija održivog razvoja Park-šume Marjan, 2016.

**Služba nadzora i protupožarne zaštite** dijeli se na dva odjela:

- Odjel protupožarne zaštite – nadzor po pitanju protupožarne zaštite, a zapošljava 23 djelatnika;
- Odjel nadzora – obavlja poslove nadzora vezano uz primjenu zakona o zaštiti prirode, a zapošljava tri čuvara prirode i voditelja Službe.

**Služba promocije i edukacije** ima za zadatak organizirati i provoditi ekološku poduku za različite dobne skupine, osmisliti oblike promocije, organizirati prihvat i vođenje posjetitelja i turista, koordinirati turističko-rekreativne programe, organizirati stručna savjetovanja te kulturno-edukativne skupove.

**Služba održavanja** brine se o šumskom pokrovu Marjana i njegovom biološkom održavanju te stanju infrastrukture. Stručni rad Ustanove vodi stručni voditelj, a za svoj rad odgovara Upravnom vijeću i ravnatelju Ustanove.

Financijsko poslovanje javnih ustanova za upravljanje zaštićenim područjima definirano je u Članku 132. ZZP prema čemu su sredstva za rad javnih ustanova i obavljanje djelatnosti iz članka 131. ovoga Zakona osigurana iz:

– državnog proračuna i proračuna jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave,

– prihoda od korištenja zaštićenih dijelova prirode,

– prihoda od naknada,

– drugih izvora utvrđenih ovim Zakonom i posebnim propisima.

Ustanove su definirane kao javne neprofitne organizacije. Javna ustanova PŠM financirana je od strane svog osnivača, te od vlastitih prihoda koji proizlaze iz naplate usluga u skladu s godišnjim Cjenikom.

### 3.2. Analiza unutrašnjeg okruženja – stanje i potencijali (MOF i RECoIL)

Analiza stanja i mogućnosti ukazuje nam što od sadašnje situacije u kojoj se organizacija nalazi možemo iskoristiti u daljnjem poslovanju, koje negativne strane trebamo mijenjati u formiranju strategije budućeg djelovanja. Putem marketinških alata MOF i RECoIL vršit će se analiza unutrašnjih čimbenika Ustanove kako bi se postavili temelji marketinške strategije ove organizacije.

Po pitanju resursa u Park-šumi Marjan, primarni su oni vezani za prirodne i kulturne vrijednosti. To su dva segmenta na temelju kojih je Marjan i dobio svoju zaštitu kao prirodno i kulturno dobro. Njegove osnovne karakteristike su: jedinstveni zemljopisni položaj, razvedene obale, klifovi i grebeni; povijesni momenti od lokalnog i šireg značaja, umjetnički izričaj kojim je ovjekovječen, raznolikosti flore i faune, borove šume, pojedini lokaliteti s najstrožim režimom biološke zaštite kao što su Šantine stiijene, terase sa suhozidima i pučka arhitektura; bogatstvo kulturnih spomenika, crkvice, groblja, muzeji, vidilice te vrlo važno nasljeđe i običaji. Ne temelju ovih karakteristika tj. resursa, stvara se idealna slika Marjana.

Međutim, postoje i negativne strane, a to su:

- starost i neodržavanost mnogih objekata i institucija koje su u potpunosti izgubile svoju funkciju i nekadašnji sjaj,
- nedostatak infrastrukture kao što su poučne i informacijske oznake i table unutar šume i na njenim pristupnim putevima, te poučne staze i ploče,
- nedostatak informacijskih centara i sadržaja za turiste koji bi se uklopili u edukacijsku funkciju,
- neprikladni ugostiteljski sadržaji.

Posebno važan segment koji bi uvelike pomogao poslovanju Javne ustanove bilo bi rješenje prometovanja unutarnjim sustavom prometnica gdje bi vozila na alternativni pogon bila prikladno rješenje s obzirom na pitanja očuvanja okoliša o kojima treba voditi računa.

### 3.2.1. Marketinški aspekt

Kroz prethodni pregled djelatnosti Javne ustanove i pregled funkcija koje obnaša, vidljivo je da se ne radi o jednistvenoj usluzi plasiranoj na tržište već o nekoliko različitih. Moguće je razlikovati stručnu zaštitu i održavanje šume, znanstveno-stručna istraživanja vezana za biološke i kulturno-povijesne vrijednosti, zaštitu od požara i nadzor te na kraju edukativne programe, promotivne aktivnosti vezane za prirodne i kulutrološke vrijednosti i pojam zaštite prirode. Kako bi se Park-šumu Marjan moglo prezentirati kao jedinstven proizvod, sve tri funkcije trebaju biti u suglasju te formirati cjelovitu uslugu.

Obzirom na ciljne skupine razlikuju se proizvodi/usluge i cijene istih. U skladu s pruženim uslugama distribucije i promocije, kao ciljne grupe korisnika mogu se identificirati:

- lokalno stanovništvo – rekreativci, šetači, sportaši, ljubitelji Marjana kao simbola grada,
- vlasnici zemljišta i institucije unutar granica PŠM,
- obrazovne institucije – korisnici edukativnih programa,
- turisti i turističke organizacije.

#### 3.2.1.1. Lokalno stanovništvo

Najbrojnija grupa korisnika lokalno je stanovništvo koje Marjan svakodnevno koristi zbog dobrobiti koje pruža, a to su prirodne ljepote, zdrav okoliš borove šume, raznolikost i bogatstvo biljnih vrsta, sportski tereni, trim staze, prirodna penjališta, plaže, duhovne i kulturne vrijednosti, mirni pejsaži, panorame, stare crkvice, suhozidi....
Svi oni svoj dnevni ritam vezuju uz dostupnost Marjana kao gradske četvrti koja je uvijek na domak ruke, a ima posebnu atrakcijsku ulogu u životu grada. Vezano za aktivnosti kojima se bave pri posjetama Marjana, mogu se podijeliti na šetače i kupače, rekreativce i sportaše te duhovnjake.
Među šetače ubrajamo prosječne građane s potrebom za boravkom u prirodi i na svježem zraku kao npr. mlade obitelji s djecom, umirovljenike, osobe ugroženog zdravlja i slične. Tijekom ljetne sezone ove grupe posjetitelja, osim marjanskih šetnjica, posjećuju plaže i kupališta locirana na Marjanu. Također se primjećuje i posjećenost pojedinih lokacija u odnosu na njihov smještaj i doba godine te izloženost vremenskim neprilikama ( npr. sjever-jug, jugo-bura).

Rekreativci i sportaši posjećuju Marjan gotovo svakodnevno, u glavnom na lokacijama gdje su sadržaji prilagođeni njihovim aktivnostima (trim staze, šumske staze, sportski tereni, penjališta, biciklističke staze, staze za brdski biciklizam, ronjenje...). Ovdje možemo govoriti o individulanim korisnicima, ali i udrugama i sportskim savezima kojima Marjan služi kao sportski poligon ili sportska dvorana. Sportski klubovi kao i izviđači – mnogi od njih nose ime Marjana – park-šumu koriste kao teren za vježbu, pripreme a često i kao teren za takmičenja – maratoni, triatlon, biciklističke utrke, izviđački kampovi.

Duhovno-kulturni aspekti Marjana koriste se već od davnina pa se taj običaj održao i do danas. Postojanje brojnih kulturnih institucija (muzeji, ustanove) kao i duhovnih (crkvice, groblja) dokaz su postojanja navika građana Splita da Marjan koriste kao prostor duhovnosti i kulture. Korisnici željni mira i tišine nasuprot gradskoj vrevi i gužvi pronalaze svoju utjehu u marjanskim lokacijama poznatim po prirodnim ljepotama, kulturnim znamenitostima i mjestima posebnih „impresija, jedinstvenim po svojoj neposrednoj radnji na duh čovječji“(Ivo Lahman: Marjanski kontrasti).

Očekivanja lokalnog stanovništva svode se na bolje komunalno kao i biološko održavanje Marjana, kvalitetniju i dostupniju sportsku i urbanu opremu, brojnija i bolje uređena dječja igrališta, označenost puteva i lokacija, kao npr. šumske staze, putokazima, biciklističke i trim staze, poučne i informativne table i sl. Događanja u organizaciji Ustanove svode se na obilježavanja pojedinih datuma od značaja za zaštitu prirode, same Park-šume Marjan te koncerata povodom pojedinih blagdana (Sv.Jere, Sv. Nikola, Advent, Božić, Dan Marjana). U to ime održavaju se razne radionice za djecu, nastupi dječjih udruga, predstave GKL-a... Planirano je i što učestalije organiziranje poučnih šetnji za građane (do sada tek nekoliko) te nekih događanja edukativnog karaktera (Marjanski đir). Ostala događanja od većeg značaja za Marjan su npr. San Sustipanske Noći, predstave Splitskog ljeta i sl., u glavnom vezana za ljetni period. Na Marjanu se također često odigravaju i razna sportska događanja koja u glavnom privlače posjetitelje koji i inače imaju naviku dolaska u park-šumu. Popratni sadržaji i prikladne ugostiteljske usluge su deficitarni što se smatra neostatkom ovog područja. Tek dva ugostiteljska objekta unutar granica PŠ Marjan i nekoliko onih koji posluju većinom tijekom ljetne sezone, nisu dovoljni da zadovolje potražnju za osvježenjem i okrijepom. Popratni sadržaji kao najam bicikla, najam segwaya, vožnja marjanskim vlakićem vrlo su popularni u toplijem dijelu godine, pa je moguće da bi i dodatne aktivnosti bile dobro prihvaćene.

Javna ustanova cijene za svoje usluge određuje u cjeniku koji se donosi jednom godišnje u okviru Godišnjeg programa, a objavljen je na web-stranici Ustanove. Na taj način ostvaruje vlastite prihode koje može koristiti za pokrivanje troškova vlastite djelatnosti. Proizvodi tj. usluge koje se najčešće naplaćuju su: koncesije, propusnice, najam javnih površina, dozvole za vjenčanja, usluge održavanja zelenih površina u PŠ Marjan koje nisu u vlasništvu Grada ili JU i slično. Isto tako, i događanja koja su organizirana unutar PŠ Marjan financiraju se iz proračunskih ili vlastitih sredstava namjenjenih promociji ili edukaciji unutar Službe JU. Komunalna oprema, kao i biološko održavanje šume financirano je putem sredstava Službe održavanja. Kako za ulazak u park-šumu ne postoje ulaznice tako ne postoje ni za koncerte, predstave, radionice i slično.

Distributivne i promotivne kanale koji se koriste u isporuci ponude potrebno je prilagoditi do sada spomenutim grupacijama korisnika, a i onima koji će biti navedeni.Posebno bitno, pitanje je pristupa samoj lokaciji Park-šume Marjan, te proizvodima i uslugama koje ona nudi. Prijevoz koji se nudi u glavnom je javni prijevoz kojim se pristupa u kontaktna područja ili u sam prostor unutar granica. Također postoji i koncesionar koji ekološki prihvatljivim prijevozom, tzv. marjanski vlakić, povezuje centar grada i popularne lokacije u park-šumi kao rekreacijsku zonu, kupališta, Bene, a u posljednje vrijeme čak i vrh Marjana - Telegrin koji je inače nedostupan javnom prijevozu. Pristupne točke tj. ulazne rampe u Park-šumu Marjan nemaju osiguran parkirališni prostor, osim Spinutskih vrata na sjevernoj strani Marjana. Na rampi Vodosprema i na ulazu u Park-šumu kod Prve vidilice, u glavnom postoje problemi s parkiranjem te su ove točke popularnije među turistima i onima koji dolaze pješke iz grada. Rampa Institut popularna je ulazna točka u ljetnim mjesecima zbog plaže za invalide koja je tamo smještena, a i RUC Bene zbog veće posjećenosti sportskih terena i proslava koje se tamo održavaju. Ovdje dolazi do velikog broja prigovora i problema upravo radi nepravilnosti u funkcioniranju pravila o dozvolama prolaska i propusnica vezanim za invalidske propusnice i goste RUC-a.

Navike posjetitelja u glavnom su vezane za dolaske na uobičajene destinacije koje su lakše dostupne, pa je pri organizaciji događanja uvijek upitno koliki će biti stvarni odaziv korisnika upravo zbog lokacije istog. Ovo je problem i kod organiziranja poučnih šetnji za djecu jer je početna točka šetnje uobičajeno smještena kod Prve vidilice, a ta je lokacija teško dostupna sredstvima prijevoza koja su propisana zbog sigurnosti djece. Nastoji se, ipak, potaknuti korisnike na kretanje i aktivnosti koje vode što boljem upoznavanju prostora i njegovih kvaliteta, a i poštivanju pravila u zaštićenom području.

Komunikacijski kanali s lokalnim stanovništvom u glavnom su lokalni mediji, tisak, web i društvene mreže, a ponekad i osobnim kontaktima te nekim promotivnim materijalima JU.

3.2.1.2. Vlasnici zemljišta i institucije

Vlasnici zemljišta i stanovnici ovog područja koriste PŠ Marjan u svrhu svog stanovanja i obitavanja, kao i u svrhu poljoprivrednog obrađivanja zemljišta, te najčešće koriste infrastukturu i neke od usluga koje JU pruža kroz svoju djelatnost nadzora, protupožarne zaštite i održavanja. Vrlo često ova grupa korsinika je u sukobu s Ustanovom upravo zbog kršenja Zakona o zaštiti prirode i drugih Zakona RH koji se ovdje primjenjuju (nelegalne građevine, prometna pravila, neodržavanje parcela, sadnja alohtonog bilja, nepoštivanje programa protupožarne zaštite, nepoštivanje raznih drugih pravila, ...).
Institucije kao što su Institut za oceanografiju i ribarstvo, Botanički vrt, Zoološki vrt, Galerija Meštrović, MHAS i ostale, čiji su zaposlenici korisnici dozvola prolaza, a često i usluga održavanja koje Ustanova pruža. Neke od ovih institucija su u vrlo lošem stanju (npr. Botanički i Zoo), te se u velikoj mjeri primjećuje dugogodišnja nebriga i nemaran odnos Grada i nespremnost na veća ulaganja u njihovu infrastrukturu i programe. Ovaj odnos prema navedenim institucijama, dovodi do velikog nezadovoljstva korisnika i zaposlenika te dok neke od njih posluju s profitom, mnogima je daljnji opstanak upitan i gotovo nemoguć pod ovim uvjetima (Botanički, Prirodoslovni i ZOO, MHAS).
Usluge održavanja koje pruža Javna ustanova često su korištene od strane ovih kategorija korisnika te naplaćivane u skladu s godišnjim cijenikom JU. Također se, prema cijeniku, naplaćuju i dozvole ulaska, jednokratne ili godišnje. Sva kršenja pravila i zakona koja su počinjena u okviru granica Park-šume Marjan, prijavljuju se nadležnim instancama ili rješavaju u skladu sa Zakonom o zaštiti prirode (prometna policija, Inspektor zaštite prirode, građevinska inspekcija).
Vezano za ovu skupinu korisnika, u glavnom se radi o distribuciji informacija koje se vlasnicima zemljišta pružaju kako bi se izgradila njihova svijest o važnosti zaštite prirode te pravilima i zakonima koje je potrebno poštivati. Ovo nije jednostavan zadatak, budući da su im mnoga pravila teško prihvatljiva te neprestano treba pronalaziti načine na koje će zakone i pravilnike biti moguće provoditi. U komunikaciji se najčešće koriste lokalni mediji i tisak, društvene mreže, poslovna korespodencija i osobni kontakti.

### 3.2.1.3. Obrazovne institucije

Obrazovne institucije organizirane su grupe korisnika koje u suradnji s Ustanovom posjećuju Marjan u edukativne svrhe kako bi se kod korisnika razne dobi (predškolsa, osnovnoškolska i srednjoškolska) pobudila svijest o potrebi zaštite prirode te potrebe boravka u njoj. Najpopularnije među korisnicima su poučne šetnje za različite uzraste koje se odvijaju kao izvanučionična nastava, a provode najčešće među predškolskom i mlađom osnovnoškolskom djecom. To je doba u kojem se ovakve navike i stavovi najlakše stječu i prihvaćaju te su za ove skupine izrađeni i posebni programi (Marjanski bonton, Blago našeg Marjan i sl.), posebni edukativni materijali kao slikovnice, radne bilježnice, mape i sl. U spomenute svrhe organiziraju se i posebna događanja te obilježavanja datuma značajnih u zaštiti prirode (Dan Marjana, Dan zaštite prirode, radionice, kazalište u prirodi...). Osim u organizaciji Službe edukacije i promocije, izlete i poučne ture organiziraju ponekad i same obrazovne institucije, kao i Udruga Sunce koja djeluje na ovom području.

Pored nižih naraštaja, JU pokušava djelovati i među srednjoškolcima i studentima, organizirajući prikladne šetnje te zajedničke radionice (UMAS, PMF). Interes za poučne šetnje je znatno slabiji nego kod mlađih posjetitelja. Ipak, većina srednjih škola Grada Splita, u za to povoljnim vremenskim uvjetima, nastavu tjelesnog odgoja održava upravo u granicama Park-šume Marjan i to najčešće koristeći tzv. Sjevernu stranu – trim stazu i pješačku zonu, ali i na cijelom Marjanu za vožnje biciklom itd.

Iako neke od ovih aktivnosti koje se provode u svrhu edukacije i promocije imaju utvrđene cijene u cjeniku JU, iste se ne naplaćuju. Razlog takve politike cijena je u privlačenju što više korisnika i populariziranju edukacije u zaštiti prirode među učenicima osnovnih škola, čime se ostvaruje i edukativna uloga same organizacije.

Pri komunikaciji s ovim skupinama korisnika često se koristi tisak, mediji i društvene mreže, ali najčešće poslovna korespodencija i osobni kontakti, direktni kontakti sa školama, ravnateljima, nadležnim službama, udrugama, obrazovnim ustanovama... Putem različitih vrsta suradnje nastoji se programe učiniti dostupnim što većem broju korisnika kao što je slučaj na projektu Blago našeg Marjana gdje su se u poučne šetnje, uz potporu projekta Grad Split – Prijatelj djece, uključili svi četvrti razredi osnovnih škola Grada Splita. Problem distribucije i promocije ovog segmenta je u pristupu lokaciji i dostupnosti prijevoza na mikrolokacijama koji mora biti u skladu s pravilima o sigurnosti prijevoza djece. Početna točka poučnih šetnji uobičajeno je Prva vidilica koja je teško dostupna sredstvima prijevoza. Kao i kod većine segmenata, ovdje se često koristi tzv marjanski vlakić koji je omiljen među

ovom populacijom, ali se ovisno o uzrastu, svakako korisnike potiče na kretanje i aktivnost koji vode boljem upoznavanju prostora i njegovih kvaliteta, a i poštivanju pravila u zaštićenom području.

3.2.1.4. Turisti i turističke organizacije

Turisti su u glavnom sezonski vezani za područje PŠM te Marjan posjećuju individualno ili u grupama. Grupe turista modernijih svjetonazora, sklonijih zdravom životu i ekologiji, kao npr. mlađe obitelji s djecom, zaljubljenici u prirodu, tragaoci za novim doživljajima drugačijima od onih koji im se pružaju u urbanim centrima iz kojih potječu, korisnici su koje možemo zateći na Marjanu. Sve popularniji je i avanturistički turizam koji na Marjanu kombinira tzv. trekking, kajaking, slobodno penjanje i brdski biciklizam kao i ronjenje. Ove grupe i pojedinci dolaze iz samog centra grada lutajući te privučeni samom vizurom Marjana, usmjereni putokazima koji su postavljeni u centru grada, s cruisera ili preko raznih turističkih agencija.
Iako postoji više različitih planova za programe na terenu namjenjenih ovoj grupaciji korisnika, nema konkretnih dostignuća na ovom području. U prvom redu potrebno je osigurati infrastrukturu za posjetitelje kao što su oznake i putokazi, poučne table i edukativni sadržaji. Edukativne šetnje za turiste s temama kulturne i povijesne baštine koje bi obuhvaćale marjanske crkvice, groblja, vidilice te opisivale povijest Marjana, kao i šetnje s temom flore i faune Marjana, ekologije, suhozidne gradnje i običaja ovog kraja privukle bi veći broj posjetitelja, a svakako i pružile mogućnost ostvarivanja profita samoj Ustanovi.
JU je do sada izdala mapu Marjana i „Vodič po Marjanu“ na hrvatskom i engleskom jeziku. Mape se dijele putem suradnje s TZ Grada Splita, na njihovim info-centrima, na ulaznim punktovima u PŠM, a i u nekim hotelima u gradu. Kontakti s nekim turističkim agencijama su uspostavljeni, kao i suradnja s Turističkom zajednicom Grada Splita. Pojedine agencije i same potiču na suradnju zbog učestalih posjeta grupa koje dovode, zbog koncesijkih ugovora koji se provode kao i zbog potrebe za suradnjom. Turističke agencije, prijevoznici i ugostitelji korisnici su ovog područja koji i sami pružaju usluge tražene u doba turističke sezone, te u tu svrhu imaju koncesijske ugovore s JU. Oni su korisnici infrastukture, usluga nadzora po pitanju dozvola i kontrola, a često surađuju i sa Službom promocije i edukacije.
Plan otvaranja info-centra na jednom od ulaza u park-šumu još nije realiziran ni nakon dužeg niza godina zbog neriješenih imovinskih pitanja. Također je planirano postavljanje info-pulta u kontakt zoni park-šume, na kojem bi se pružale informacije i informativno-promidžbeni materijali. Naplata publikacija i usluga u turističkom segmentu, za sada nije moguća zbog potrebe registriranja usluga prodaje u okviru djelatnosti JU PŠ M.

Turisti spadaju u grupu korisnika s drugačjim navikama te oni, bilo individualno ili u grupama, lakše pristaju na udaljene lokacije koje su teže dostupne prijevozu, očekujući tako veći intenzitet aktivnosti, ali i zanimljiviju i drugačiju ponudu od one koju dobivaju u samom centru grada. Ponuda i proizvodi vezani za korisnike kao što su turisti i turističke agencije distribuirani su putem info-centara Turističke zajednice grada Splita, raznih drugih lokacija u turističkoj ponudi grada i na pristupnim točkama u Park-šumu Marjan. Nepostojanje pravog centra koji bi pružao informacije za turiste o samoj destinaciji i vršio prodaju promotivnih materijala i suvenira, čini ovaj segment vrlo nerazvijenim, a alternativni kanali nisu dovoljni za pravilnu distribuciju postojećih materijala.

Promocijom se pokušava informirati ciljne segmente o postojanju usluga u Park-šumi Marjan, pokušava se educirati lokalno stanovništvo te ga potaknuti na određeni oblik ponašanja kako bi se što kvalitetnije ostvarili ciljevi očuvanja i zaštite samog prirodnog prostora. Uočljivo je da na ovom prostoru postoji, kao i u drugim gradskim četvrtima, vandalizam koji se manifestira u uništavanju komunalne opreme ali i kulturne baštine te prirodnih vrijednosti. Potreba za promoviranjem prirodnih i kulturnih vrijednosti ovog prostora sve je veća kako bi se prostor zaštitio, a edukacija je jedan od načina kojim se pokušava to promijeniti. Komunikacijom putem raznih medija – novina, lokalnih televizijskih mreža, radija te društvenih mreža – postižu se određeni rezultati u promociji usluga i proizvoda u Park-šumi, ali je u javnosti očita potreba napretka u ostvarenju djelatnosti i funkcija Ustanove koji bi doprinio stvaranju njenog pozitivnog imidža.

### 3.2.2. Aspekt operacija

Svaka od Službi u Ustanovi ima voditelja/voditeljicu koji je odgovoran za rad i rezultate svoje Službe ravnatelju Ustanove. Svake godine donosi se Godišnji program zaštite, održavanja, promicanja i korištenja park-šume Marjan za tekuću godinu te se u skladu s tim vrše djelatnosti unutar svake Službe. Ustanova je u strukturi gradske uprave odgovorna Službi za kulturu te njoj podnosi izvješća o ostvarenju Godišnjeg programa kao i Upravnom vijeću Ustanove. Godišnji program i Izvješće o ostvarenju godišnjeg programa također se podnose i Državnom zavodu za zaštitu prirode.

Glavni poslovni proces vezan je za biološku zaštitu park-šume gdje se vrše radnje kojima se u skladu s Programom gospodarenja održava šuma i svi predjeli parka.

Rad **Službe održavanja** vodi i kontrolira Stručni voditelj. U Ustanovi trenutno nije zaposlen stručni voditelj jer je prijašnji sada na radnom mjestu ravnatelja, a u međuvremenu nije raspisan natječaj za to radno mjesto. U Službi održavanja, koja zapošljava 16 djelatnika, poslove vodi Voditelj poslova na terenu. Svi djelatnici ove Službe, 2011. godine, preuzeti su iz Odjela Marjan, firme Parkovi i nasadi d.o.o., a bave se u glavnom čišćenjem šume, biološkim i komunalnim održavanjem. Prema Zakonu o zaštiti prirode (2013.), propisani su stručni poslovi koje ova Služba obavlja odnose se na biološku zaštitu, održavanje i očuvanje Park-šume Marjan, a posebno ekološka zaštita eko-sustava kao temeljnih sastavnica biodinamike park-šume, godišnjih i višegodišnjih programa zaštite, te također organizaciju znanstvenih i stručnih praćenja, praćenje stanja krajobraza te živog i neživog svijeta kao i druge odgovarajuće stručne poslove utvrđene pravilnicima Ustanove.

Novost u ovoj Službi je da od nedavno zapošljava i inžinjera šumarstva što je veliki napredak, budući do sada Ustanova nije zapošljavala ni jednog biologa ili šumara iako je zakonski to bila obvezna.

**Služba nadzora i protupožarne zaštite** donosi godišnji plan protupožarne zaštite u skladu s kojim su raspoređeni i njeni djelatnici, kojih je u ovoj Službi dvadeset i šest. Ova Služba zapošljava i djelatnike na tri ulazne rampe te na promatračnici Sedlo (24/8), a tijekom protupožarne sezone vrše i protupožarne ophodnje na terenu. Tijekom protupožarne sezone, ova Služba tijesno surađuje sa Službom održavanja kako bi se na taj način povećao broj ljudi potrebnih u ophodnjama na terenu. Zaposlenici ove Službe su i tri čuvara prirode koji vrše nadzor cijelog područja, a u skladu sa Zakonom o zaštiti prirode.

Tijekom sezone bioloških radova i protupožarne sezone, JU već nekoliko godina u suradnji s HZZO - om ugovara putem programa javnih radova dodatno zapošljavanje djelatnika na terenu kako bi se prošireni obim posla u tim mjesecima lakše organizirao i odvijao.

**Služba promocije i edukacije** zapošljava četiri djelatnice: voditeljicu, dvije edukatorice i promotoricu. Služba se u glavnom bavi organiziranjem edukacija za predškolsku i osnovnoškolsku djecu, a svoje djelovanje širi i na srednje škole. Suradnja s gradskim službama te institucijama u prosvjeti i obrazovanju temeljni su dio djelovanja u edukaciji o zaštiti prirode. U suradnji s visokoškolskim ustanovama te institucijama na Marjanu radi se i na sveopćoj promociji Park-šume Marjan: UMAS - vizualni identitet, PMF – biološka i stručna tematika, Prirodoslovni muzej i ZOO vrt – flora i fauna, Muzej Grada Splita – povijest, MHAS, Etnografski muzej, Arheološki muzej – arheološka nalazišta na Marjanu, običaji i td. Služba se bavi i organiziranjem raznih događanja na Marjanu (Dan Marjana, Dan biološke raznolikosti/Dan zaštite prirode) putem suradnje s TZ Grada Splita, GKL-om,

Likovnom i Glazbenom gimnazijomi i raznim udrugama. Promotivne djelatnosti su posebice tiskanje publikacija vezanih za Marjan, kontakti s medijima te održavanje web i facebook stranice.
Ured ravnatelja i Ured tajnika broje šest zaposlenika koji se bave tajničkim i računovodstveno-financijskim poslovima.

Ustanova ne posjeduje jedinstvene uredske prostorije već su službe raspoređene na tri lokacije. Sjedište Ustanove nalazi se u Botaničkom vrtu, ali su službe koje su tamo djelovale, premještene u nove uredske prostorije u Teslinoj ulici zbog dotrajalosti zgrade. U uredima na Benama smješten je Ured ravnatelja i Služba protupožarne zaštite i nadzora, dok se u zgradi na Spinutu nalazi računovodstvo i Služba održavanja. Razdvojenost uredskih prostora nepovoljna je za upravljanje i rad jer je otežana povezanost među stručnim službama, kontrola i komunikacija među zaposlenicima.

Pojedini kadrovi specijalizirani su za rad u ovakvoj djelatnosti i to zahvaljujući iskustvu, te dodatnom obrazovanju koje su stekli sukladno posebnim potrebama posla. Treba naglasiti da je zaštita prirode vrlo specifičan poziv, a Marjan vrlo bogat raznovrsnim blagodatima i sadržajima. Potrebno je upoznati ih i cijeniti kako bi u svakodnevnom radu mogli biti dostojno prezentirani javnosti i suradnicima. Naravno da svi zaposlenici firme ne mogu gajiti jednak stav i entuzijazam prema prirodnim i kulturnim bogatstvima s obzirom na stručnu osposobljenost i osobne afinitete, ali i način poimanja problema koji se javljaju. Međutim, u pružanju usluga vezanih za djelatnost JU, ovo ne smije biti smetnja.

Putem suradnje sa znanstvenim institucijama kao što su Sveučilište, razni znanstveni insituti, gradski muzeji i ustanove u kulturi, podiže se nivo poslovanja te pokrivaju zahtjevi za stručnošću. Prilikom provedbe nekih projekata, pripreme elaborata ili znanstvenih istraživanja, izrade publikacija, promotivnih materijala i sličnih djelatnosti vrlo često se uspostavljaju suradnje s drugim znanstvenim i kulturološkim institucijama Grada Splita. Kao primjer navodi se Muzej Grada Splita, UMAS – Odsjek vizualnih komunikacija, Galerija Meštrović, Zoološki vrt, PMF, Arhitektonski fakultet, FESB, Građevinski fakultet i td.

Ideje vezane za razvoj Marjana su brojne kako među zaposlenicima zaduženim za taj dio posla, tako i među širom društvenom zajednicom počevši od brojnih udruga do pojedinaca. Međutim, treba imati na umu da se radi o zaštićenom području sa specifičnom kulturološkom zaštitom te je potrebno odabrati prioritete koji će biti ispravno provedeni s naglaskom na izradu dokumentacije, pripremu projekata, ishodovanje potrebnih dozvola i sl.

Struktura kadrova  u većem dijelu preuzeta je iz firme Parkovi i nasadi, tvrtke koja je komunalne strukture. Naime, godine 2011. Javnoj ustanovi je ugovorom s Gradom pripojen odjel Marjan iz firme Parkovi i nasadi, koji se desetljećima bavio održavanjem park-šume. Time je Ustanova uvelike povećala broj djelatnika, a time i svoj krug djelovanja unutar park-šume. Međutim, kadrovi preuzeti ovim putem u glavnom su komunalne strukture pa je stoga potrebna edukacija kadrova u smislu rada u zaštićenom području te općenito o pojmu zaštite prirode jer je ponekad očito da s obzirom na neprimjerene kvalifikacije i životni stil zaposlenika ne postoji interes za potrebnom vrstom angažmana. Pojedini kadrovi su spremni na educiranje te su usmjereni na edukaciju u polju zaštite prirode ili osobnu izobrazbu kako bi unaprijedili kvalitetu rada.

Kontrola poslovanja u samoj Ustanovi, podijeljena je na dva nivoa, a to su djelatnici na terenu i u administraciji. U prvom dijelu kontrolira se točnost dolazaka na posao zbog potreba radnih mjesta (rampe i promatračnica 24/8). Ostali djelatnici kontroliraju se unutar svojih službi i kroz kvartalna, polugodišnja i godišnja izvješća vezano za realizaciju Godišnjeg programa.

U skladu s različitim funkcijama Ustanove, postoje i razne grupe dobavljača. U funkciji održavanja to su firme koje pružaju usluge najma strojeva potrebnih za rad: druga gradska komunalna poduzeća, manje građevinske firme, firme za popravke i proizvodnju komunalne opreme, firme dobavljači radne opreme i odjeće i sl. Tijekom godine vrlo često se poseže i za dopunskom radnom snagom na terenu čiji je dobavljač HZZO putem njihovih posebnih programa.

Tehnološka opremljenost ureda povoljne je razine, a tu se u glavnom radi o dobroj internetskoj povezanosti, telekomunikacijama i računalnoj opremi. Tijekom 2012. godine uveden je sustav videokamera na ulaznim rampama kao i protupožarne kamere na nekim lokacijama u suradnji sa Sveučilištem (FESB). Strojevi i alat potrebni za Službu održavanja svake godine se obnavljaju u skladu s godišnjim programima te se na godišnjoj bazi nabavlja i službena odjeća i obuća za djelatnike u održavanju i nadzoru.

### 3.2.3. Financijski aspekt

Ustanova je proračunski korisnik čiji je osnivač Grad Split. Grad Split tako osigurava sredstva za plaće djelatnika i za redovitu djelatnost. Ustanova također, kao neprofitna organizacija, može na tržištu uprihoditi određena sredstva putem vlastite djelatnosti. Sljedeće tablice o strukturi prihoda i rashoda JU PŠ Marjan preuzete su iz Izvješća o ostvarenju godišnjeg programa za 2014. i 2015. godinu, te Financijskih izvješća za navedene godine koje osnivaču podnosi Ured tajnika.

**Tablica 1.: STRUKTURA PRIHODA PO IZVORIMA 2014.god.**

| PRIHODI | IZNOS u kunama | % |
|---|---|---|
| **Prigodi iz prorač.Grada Splita:**<br>- Redovna i programska djelatnost<br>- Upravno vijeće | <br>6.825.583<br>49.406 | |
| **UKUPNO** | **6.874.989** | **96%** |
| **Vlastiti prihodi:**<br>- Prihodi od propusnica<br>- Prihodi za Korištenje javne površine i koncesijskih odobrenja | <br>7.350<br>213.920 | |
| **UKUPNO** | **221.270** | **3%** |
| **Prihodi odjela za socijalnu skrb - Inval.plaža** | **59.981** | **0.80** |
| **Prihodi progr. str. Osposobljavanja** | **750** | **0.01** |
| **Ostali prihodi (kamate, refund. dje.)** | **6.087** | **0.19** |
| **UKUPNO** | **7.163.077** | **100,00** |

Izvor: Financijsko izvješće JU PŠ Marjan za 2014. god.

**Tablica 2.: STRUKTURA RASHODA 2014.god.**

| RASHODI | Iznos u kunama | % |
|---|---|---|
| **Rashodi za zaposlene** | **5.288.588** | **76,92** |
| **Materijalni rashodi** | **1.506.342** | **21,91** |
| **Rashodi za nefin.imovinu** | **30.653** | **0,45** |
| **Rashodi za UPV** | **49.406** | **0,72** |
| **SVEUKUPNO RASHODI** | **6.874.989** | **100,00** |
| **UKUPNO** | **7.163.077** | **100,00** |

Izvor: Financijsko izvješće JU PŠ Marjan za 2014. god.

JU Park-šuma Marjan u 2014. godini bilježi ukupan prihod u visini 7.163.077 kn, a ukupan rashod u visini 7.069.183 kn. Time ostvaruje višak prihoda u odnosu na rashode u iznosu od 93.894 kn.

Grad Split u ukupnim prihodima sudjeluje s cca 96%, a preostalih 4% potječu od vlastitih prihoda i ostalih izvora financiranja.

**Tablica 3.: STRUKTURA PRIHODA I IZDATAKA ZA 2015.god.**

| **P R I H O D I** | PRIHODI(iznos u kunama) | **R A S H O D I** |
|---|---|---|
| Prihodi iz prorač.Grada Splita-<br>- Plaće i naknade za zaposlene<br>-Mat.troškovi<br>-Za nab.nefin.imov.<br>- Upravno vijeće | <br>5.564.190<br>1.334.873<br>31.569<br>49.832 | <br>**5.560.475**<br>**1.338.588**<br>**31.569**<br>**49.832** |
| | **UKUPNO: 6.980.464** | **6.980.464** |
| | | |
| Prihodi nenadležnih proračuna<br>- Prog.soc.skrbi plaza invl.<br>- HZZ –program javni radovi<br>- PROGRAMI | <br>57.782<br>499.978<br>**UKUPNO 557.760** | <br>**57.782**<br>**299.984**<br>**357.766** |
| Ostali prihodi | | |
| - vlastiti prihod i prihod od<br>- ostali nakn. Utvrđeni | 232.297<br>9.183 | |
| - kamate po depozitu | 237 | |
| Ukupno vlastiti i ostali prihodi<br>Ukupno rashodi material.ostasli<br>Rashodi za nefinan.imovinu | **241.717** | <br>**414.766**<br>**16.023** |
| UKUPNO PRIHODI | **SVEUKUPNO: 7.779.941** | **7.769.019** |
| **Višak prihoda tekuće 2016.** | | |
| **Manjak prihoda korekcija iz 2014.**<br>**Manjak za prijenos 2014.** | **444.621**<br>**75.481** | **520.102** |
| **Manjak prihoda za prijenos ukupno** | **520.102** | **509.181** |

Izvor: Financijsko izvješće JU PŠ Marjan za 2015. god.

Kako je vidljivo iz gornje tablice, većina proračunskih sredstava, cca 80%, rashodi su koji se izdaju u svrhu isplate plaća i naknada za zaposlene.

**Tablica 4.: STRUKTURA PRIHODA PO IZVORIMA 2015. god**

| **PRIHODI** | **IZNOS u kunama** | **%** |
|---|---|---|
| **Prigodi iz prorač.Grada Splita:**<br>- Redovna i programska djelatnost<br>- Za nabavku nefinancijske imovine<br>- Upravno vijeće | <br>6.899.063<br>31.569<br>49.832 | |
| **UKUPNO** | **6.980.464** | **89,72%** |
| **Vlastiti prihodi:**<br>- Prihodi od propusnica<br>- Prihodi za Korištenje javne površine i koncesijskih odobrenja | <br>13.700<br>209.805 | |
| **UKUPNO** | **223.506** | **2,87%** |
| **Prihodi odjela za socijalnu skrb - Inval.plaža** | **57.782** | **0.75** |
| **Prihodi progr. str. Osposobljavanja** | **499.978** | **6,42** |
| **Ostali prihodi (kamate, refund. dje.)** | **18.211** | **0,24** |
| **UKUPNO** | **7.779.941** | **100,00** |

Izvor: Financijsko izvješće JU PŠ Marjan za 2015. god.

**Tablica 5.: STRUKTURA RASHODA 2015.**

| RASHODI | Iznos u kunama | % |
|---|---|---|
| Rashodi za zaposlene | 5.560.475 | 71,58 |
| Materijalni rashodi | 2.111.120 | 27,17 |
| Rashodi za nefin.imovinu | 47.592 | 0,61 |
| Rashodi za UPV | 49.832 | 0,64 |
| SVEUKUPNO RASHODI | 7.769.019 | 100,00 |

Izvor: Financijsko izvješće JU PŠ Marjan za 2015. god.

JU Park-šuma Marjan u 2015. godini bilježi ukupan prihod u visini 7.779.941 kn, a ukupan rashod u visini 7.769.019 kn. Time ostvaruje višak prihoda u odnosu na rashode u iznosu od 10.921 kn. Grad Split u ukupnim prihodima sudjeluje s cca 90%, a preostalih 10% potječu od vlastitih prihoda i ostalih izvora financiranja.

Iz financijskog plana za 2016. godinu Javne ustanove možemo izvući sljedeće podatke i informacije:

**Tablica 6.: Plan prihoda Javne ustanove za upravljanje Park-šumom Marjan za razdoblje od 2016. do 2018. godine (u HRK)**

| RAČUN: | VRSTA PRIHODA: | Plan 2016. | Plan 2017. | Plan 2018. |
|---|---|---|---|---|
| 671 | Prihodi iz Proračuna Grada Splita | 6.855.600 | 6.877.200 | 6.904.200 |
| 6 | Vlastiti prihodi | 150.000 | 150.000 | 150.000 |
| | **UKUPNO:** | **7.005.600** | **7.027.200** | **7.054.200** |

Izvor: Financijski plan za 2016. godinu s projekcijama za 2017. i 2018. godinu Javne ustanove za upravljanje Park-šumom Marjan

U strukturi prihoda razvidno je da Grad Split ima učešće s 98% ukupnog iznosa, dok vlastita sredstva čine 2% prihoda. Izvori prihoda potječu od Ugovora o koncesijskim odobrenjima u iznosu od 50.000,00 HRK, propusnice 12.000,00 HRK, te vlastita sredstva u iznosu od 88.000,00 HRK.

**Tablica 7: Plan rashoda Javne ustanove za upravljanje Park-šumom Marjan za razdoblje od 2016. do 2018. godine (u HRK)**

| RAČUN: | VRSTA RASHODA: | Plan 2016. | Plan 2017. | Plan 2018. |
|---|---|---|---|---|
| 05-01 | Redovna djelatnost JU Park-šume Marjan | 6.755.600 | 6.777.200 | 6.804.200 |
| 05-03 | Projekt protupožarni video-sustav | 50.000 | 50.000 | 50.000 |
| 42012 | Aktivnost Upravno vijeće | 50.000 | 50.000 | 50.000 |
| | **UKUPNO:** | **6.855.600** | **6.877.200** | **6.904.200** |

Izvor: Financijski plan za 2016. godinu s projekcijama za 2017. i 2018. godinu Javne ustanove za upravljanje Park-šumom Marjan

Također se radi na tome da se određena sredstva dobiju i putem natječaja raznih Ministarstava RH i EU fondova.

### 3.3. Analiza vanjskog okruženja – prilike i prijetnje

Politički aspekt uvelike utječe na poslovanje Javne ustanove za upravljanje park-šumom Marjan. S obzirom da je Grad Split njen osnivač, trendovi u politici te način prilagođavanja upravljačke strukture vladajućoj strukturi Grada jedan su od čimbenika koji uvelike djeluje na programe, djelatnost i proračun. Stručni dio poslova obavlja se u kontinuitetu, ali smjene vlasti i slične promjene dijelom utječu na brzinu obavljanja poslova, a značaj nekih projekata također se mijenja ukoliko se mišljenja vladajućih promjene. Sama činjenica da se Upravno vijeće kao upravljačko tijelo koje je predstavnik Grada mijenja prilikom smjene političkih struktura, govori za sebe.

Iznad svega, potrebno je naglasiti da do sada ni jedna gradska vlast nije zauzela jasan i konačan stav o zaštiti granica Park-šume Marjan, a koje su konstantan problem već dugi niz godina. Problem u „napadanju“ granica na južnoj strani Marjana vrlo je složen i vezan za nelegalnu gradnju, kao i legalnu za koju su upitni načini pribavljanja potrebne dokumentacije.

Pored Zakona o zaštiti prirode, pojedina pitanja upravljanja zaštićenim prostorima, pa tako i park-šumom, uređena su Zakonom o prostornom uređenju (NN, br. 153/13), Zakonom o gradnji (NN, br. 153/13), Zakonom o šumama (NN, br. 140/05, 82/06, 129/08, 80/10, 124/10, 25/12, 68/12, 148/13, 94/14), Zakonom o poljoprivrednom zemljištu (NN, br. 39/13, 48/15).

Posebno je kod Park-šume Marjan bitno da je zaštitom u kategoriji kulturnog dobra od nacionalnog značaja, Marjan dobio konzervatorsku zaštitu te je na njemu zaustavljena gradnja, a i za svaku je promjenu koja se događa na terenu (primjerice: postavljanje informativnih tabli, putokaza i sl.) potrebno dobiti odobrenje Konzervatorskog zavoda. Međutim, bez obzira na formalnu zaštitu koju Marjan uživa, „situacija na terenu“ daleko je od idealne pa ekonomski interesi, politički lobiji i korupcija nadjačavaju tendencije zaštite prirodnih i kulturnih značajki.

Sociološki aspekt ove analize odnosi se na moderan način života koji, iako je vezan uz „sjedilačke“ navike većine stanovništva, sve više popularizira provođenje aktivnog vremena u prirodi i promovira zdrav način življenja. Marjan tako ima sve više posjetitelja/korisnika, kako lokalnog stanovništva tako i turista koji iz urbane sredine bježe u prirodu. Pojam stvaranja emocionalnog odnosa s prirodom i kulturnom baštinom koje su ovdje isprepletene u jedno, potrebno je iskoristiti i prezentirati korisnicima edukativnih programa kako bi Marjan mlađim generacijama postao ono što je oduvijek značio starijim stanovnicima Splita.

Potaknuti gore navedenim motivima, kao što su nepoštivanje različitih zakona od upravljačkih struktura te ljubavlju prema baštini i očuvanim vrijednostima koje Marjan predstvalja, dolazi i do jačanja civilne scene u području zaštite prirode. Pored najstarije udruge u gradu Splitu – Društva Marjan, javljaju se i mlađe udruge kao npr. Udruga Sunce, Inicijativa ZA Marjan, Splitski Tovari, Udruga Merjan i td. koje brinu o svakodnevnim problemima bitnim za PŠ Marjan.

Konkurencija može biti različita, a iako ne postoji izražen profit, javlja se i među organizacijama javnog i neprofitnog sektora. Stoga se može promatrati konkurencija u odnosu na broj korisnika i posjetitelja i to onih koji posjećuju ostala zaštićena područja u regiji te područja koja nisu zaštićena ali su poznata po svojoj prirodnoj ljepoti, ponudi zdravog načina odmora i npr. eko-ponudi te ih korisnici rađe biraju od samog Marjana. Ovdje se misli, na primjer, na turističke posjete, učeničke ekskurzije, jednodnevne izlete obrazovnih ustanova, edukacijske programe drugih organizacija ovog sektora i slično.
Što se tiče konkurencije među ostalim organizacijama i institucijama po pitanju donatorstva ili proračunskih sredstava može se spomenuti npr. ostale institucije i udruge u kulturi ili u zaštiti prirode Grada Splita, SDŽ i među raznim financijerima. U spomenute spadaju npr. Društvo Marjan, Udruga Sunce, Udruga Merjan, Zeleni Dalmacije i td. Konkurencija se u odnosu na navedene udruge pogotovo očituje po pitanju imidža JU, naklonosti u javnosti, kao i omiljenosti u medijima i među građanstvom.

### 3.4. Marketinška strategija razvoja JU Park-šume Marjan

Izrada marketinške strategije Javne ustanove za upravljanje park-šumom Marjan vezana je za postavljanje misije ove organizacije. Budući je Javna ustanova u suradnji s Gradom Splitom, 2015. godine, pokrenila izradu Studije održivog razvoja Park-šume Marjan kao i Plana upravljanja ovim područjem koja će biti dva temeljna dokumenta za daljnji razvoj djelovanja, moguće je iz navedenih materijala citirati novonastalu viziju:

*Svima dostupan, funkcionalan i siguran Marjan kao oaza u gradu Splitu koji služi na zadovoljstvo svih građana, rekreativaca i turista uz istovremeno uvažavanje suvremenih standarda zaštite prirode.*

Marjan je značajan resurs Grada Splita i šire regije kojeg je potrebno revalorizirati i podignuti njegovu opću razinu kvalitete djelovanja s ekološkog, biološkog, kulturološkog, turističkog, sportsko-rekreacijskog, edukativnog i sociološkog stajališta.

Marketinška strategija koju se definira, prvenstveno je razrađena kroz marketinške ciljne skupine i njima namijenjene elemente marketinškog miksa. Ciljni segmenti na koje se potrebno usmjeriti u strategiji obrađeni su u analizi. Među opće ciljeve, unutar kojih su i marketinški, spadaju: unapređenje performansi funkcija zaštite prirode, nadzora i promocije, povećanje svijesti korisnika o vrijednostima park-šume i značaju njene zaštite, veća iskorištenost resursa uz održivi razvoj kroz turizam i edukaciju, veći broj posjetitelja u svim segmentima, poboljšanje infrastrukture i uvođenje ekološkog prometnog sustava.

Kako bi se Marjanu vratila nekadašnja slava i vrijednost, potrebno je sustavno i planski ulagati u cilju obnove i razvoja navedenih aspekata park-šume.

Osnovno je poraditi na što boljem očuvanju i zaštiti šume i njenog eko-sustava kako bi se očuvale karakteristike prostora i zaustavilo njegovo propadanje. Obnova šume i njeno pomlađivanje, prvi su koraci ka boljitku, a stručno obavljanje djelatnosti biološkog održavanja prioritet Ustanove. Zaštita i nadzor granica park-šume uz poštivanje pravila i zakona koji vrijede u ovom prostoru također spadaju u osnovne ciljeve, te su striktna kontrola i nadzor neophodni i to uz obaveznu suradnju s drugim institucijama koje se bave navedenim problemima. Promocija Marjana, njegovih kulturoloških i prirodoslovnih vrijednosti, a naročito njegove povijesti, nastanka te primjera održivog razvoja i očuvanja kroz prošlost grada, posebna je zadaća čijim ostvarenjem će se ostvariti i cilj podizanja svijesti korisnika te njihovog znanja i stavova o Marjanu, a samim time i sudjelovanja u zaštiti park-šume.

Pored navedenog, preporučljivo je povećati vlastite prihode i to putem povećanja vlastite djelatnosti koja se može plasirati na tržištu. Samim tim, ostvario bi se i cilj povećanja broja posjetitelja koji bi, privučeni proširenom ponudom češće koristili PŠ Marjan u svrhu zadovoljenja svojih potreba. Potencijalni izvor prihoda bio bi s područja turizma, ekološke edukacije, raznih priredbi i sličnih aktivnosti. Ekonomski aspekt za sada ovisi u glavnom o osnivaču jer on osigurava najveći dio proračunskih sredstava Ustanove. Naravno da ovaj „ovisnički“ odnos nije pogodan za Ustanovu te bi ona trebala poraditi na prihodima i programima kojima će stjecati vlastita sredstva.

Također je neophodno razraditi veće i sveobuhvatne projekte za plasiranje na natječaje EU fondova čime bi se financijski osnažila ne samo Ustanova nego i druge institucije u PŠ Marjan, a i šira društvena zajednica. Na taj način, moguće bi bilo podignuti nivo infrastrukturnih sadržaja uključujući i revitalizaciju propalih institucija, za Marjan i Grad Split s cijelom regijom od velikog značenja.

U svrhu svega navedenog, posebno treba poraditi na nivou menadžmenta cijele organizacije, koje bi radilo na tome da se Park-šuma Marjan pojavljuje u svim planskim dokumentima Grada Splita i Splitsko-dalmatinske županije kako bi se u tim razvojnim dokumentima prepoznalo njenu jedinstvenost i važnost na lokalnom i regionalnom nivou. Ovo bi utjecalo ne samo na promociju Marjana, već i na mogućnost iniciranja prikupljanja većeg iznosa donatorskih sredstava kao i mogućnost plasiranja projekata na natječaje EU fondova.

Ovdje dolazimo i do pojma brendiranja Park-šume Marjan, koje bi se upravo i realiziralo ujedinjenjem i provođenjem svih promotivnih aktivnosti.

### 3.4.1. Strategija proizvoda i cijene

Promatrajući četiri osnovne skupine korisnika – lokalno stanovništvo, vlasnike zemljišta i institiucije, odgojno-obrazovne ustanove te turiste i turističke agencije – potrebno je djelovati putem jedinstvene platforme usluga koja povezuje potrebe navedenih segmenata istovremeno. Četiri osnovna polja platforme, koja se prilikom pružanja usluga gotovo neprestano isprepliću, a zajednička su svim korisnicima, podijeljena su na:

1. Okoliš i bioraznolikost,
2. Opća infrastruktura,
3. Kultura, edukacija i turizam,
4. Sport i rekreacija.

Kako bi se moglo razmišljati o ostvarenju cilja razvoja, prethodno navedena područja potrebno je povezati u jedan cjeloviti proizvod te na taj način biti u stanju pružiti kvalitetniju uslugu. Okoliš i bioraznolikost temeljne su kvalitete ovog područja na osnovu kojih je stečena dugogodišnja zaštita, te su one karakteristike koje svakako treba očuvati kako bi se park-šuma Marjan održala u što izvornijem obliku. Uspješna prezervacija i zaštita bioraznolikosti jedan su od glavnih ciljeva na kojima treba ustrajati. Trenutačno stanje same šume od strane stručnjaka ocijenjeno je pozitivnim, mada je vidljivo da se radi o šumi starije dobi koju je potrebno pomlađivati, a invazivne vrste istrijebljivati kao nametnike. Prosječna starost borova iznosi 90 godina. Sjeverna strana šume bolje je očuvana od južne, gdje su granice park-šume često ugrožene, a i prema geološkom postanku te vrsti vegetacije ove dvije strane brda su različite. Jedno od najzanimljivijih i najočuvanijih predjela Marjana su Šantine stine, u mapi zoniranja okarakterizirane kao biološki najočuvanija zona koja je takva upravo jer je tijekom povijesti najmanje bila izložena i dostupna ljudskom djelovanju. Bogatstvo flore i faune samo za sebe govori o kvalitetama marjanske šume u biološkom pogledu. Ovdje bi se osim funkcije

održavanja svojim djelovanjem trebao istaknuti i nadzor u park-šumi jer je upravo na taj način šumu moguće sačuvati od izvanjskih štetnih djelovanja kao i štetnih utjecaja korisnika (nepropisna vožnja i parkiranja, loženje vatre, nedozvoljena gradnja...).

Opća infrastruktura također je temelj ponude jer je na temelju kvalitetne infrastrukture moguće razvijati daljnje projekte i proizvode. Na žalost, može se s lakoćom ustvrditi da se u tzv. „zlatno doba Marjana“, početkom prošlog stoljeća, daleko više ulagalo u Marjan i cijenilo dobrobiti koje on pruža nego danas. Naime, već nekoliko desetljeća institucije koje su nekada značile mnogo za Grad Split i okolicu prepuštene su propadanju te se sve češće događa da su izvan funkcije. Sve više institucija i lokacija na Marjanu prati pridjev „nekadašnji“, pa su gotovo sva naprijed spomenuta popularna okupljališta Splićana postala bivša: Prirodoslovni muzej, Zoološki vrt, Akvarij, Dječji grad, Botanički vrt...

Potebno je stoga ozbiljnije prići tom problemu te u suradnji s institucijama šire lokalne i regionalne zajednice putem projekata nastojati obnoviti ove kulturno-znanstvene institucije. Pored navedenog, potrebno je i osnažiti informacijski sustav u Park-šumi Marjan što znači da je potrebno obnoviti i izraditi oznake i informativne table u šumi, osmisliti edukativne staze i didaktičku opremu za pojedine grupe korisnika, te otvoriti info-punktove na prilazima park-šumi kao i u dijelovima grada odakle na Marjan dolazi većina posjetitelja. Također je potrebno obnoviti i stara kamena stepeništa i šetnjice, urediti plaže, pristupne puteve, suhozide...

Prometnice i eko-održivi prometni sustav park-šume Marjan također su jedna od važnijih tema na kojoj je potrebno poraditi kako bi se riješilo pitanje pristupačnosti Marjana na svim njegovim predjelima. Ovdje se u glavnom radi o projektima koji su u procesu osmišljavanja.

Kultura, edukacija i turizam mogu se povezati u jednu cjelinu što znači da je potrebno osmisliti programe koji će se, temeljeni na kulturnoj i prirodnoj baštini, pojmu zaštite prirode i emocionalnom odnosu prema njoj, ekologiji i turističkoj tematici, nuditi različitim skupinama korisnika.

Kulturna događanja trebaju biti što brojnija i raznosvrsnija jer upravo takvi proizvodi privlače i lokalno stanovništvo i turiste, te Marjan treba postati kulisa za veći broj događanja u kulturnom životu grada. Edukativni programi imaju svoju publiku u odgojno-obrazovnim institucijama Grada Splita i okolice, te su sve više zastupljeni u školskim programima i kurikulumima. Nadalje je potrebno osmisliti još više programa i aktivnosti za ovu ciljnu skpinu te ojačati suradnju i opetovano raditi na širenju svijesti o važnosti Marjana ne samo među djecom nego i među njihovim odgajateljima. Na temu turizma, moguće je i potrebno još mnogo toga napraviti, a ponudu temeljiti također na raznovrsnoj ponudi Marjana kao što su kulturni spomenici (crkve, muzeji, vidilice...), prirodna baština te avanturistički turizam (slobodno penjanje, kajaking, treking i sl.). Postoje projekti koji su u stadiju finaliziranja, a neki od njih su već plasirani na natječajima, te u sebi isprepliću kulturnu baštinu, edukaciju, turizam i sl. Neki od projekata su Marjanske kamene kućice (suhozidi i pučko graditeljstvo), Staza babe Marte (edukacija o geološkim i biološkim karakteristikama marjanske šume), Priča o Marjanu ( centralna staza koja se protiže od Zapadne obale preko hrbata Marjana do Instituta).

Kao jedna od ideja povezana sa sve tri teme – kulturom, edukacijom i turizmom – javlja se već neko vrijeme potreba za marjanskim suvenirom i sličnim promotivnim materijalima koji bi se mogli nuditi lokalnim i stranim posjetiteljima upravo na info-punktovima i u info-centrima.

Sport i rekreacija sastavni su dio života Marjana jer je on najveće rekreativno područje grada. Ipak, sportska infrastruktura morala bi biti daleko bolje održavana te na višem nivou kako bi se zadovoljile suvremene potrebe sportaša i rekreativaca. Kako za lokalne posjetitelje tako i za turiste, ponuda u ovom segmentu vrlo je bitna te bi trebalo poraditi na frekventnijoj signalizaciji, kvaliteti sportske urbane opreme, biciklističkim stazama, stazama za pješake, stazama zdravlja, a i razvojnim projektima na ovom području. Marjan obiluje stazama za pješake i planinarskim stazama koje se nalaze unutar šume i poznate su lokalnom stanovništvu ali bi ih trebalo bolje označiti te održavati kao i unutarnje djelove šume koji ih okružuju. Time bi se u upotrebu stavilo veće područje Marjana, a moglo bi ga se prezentirati i stranim posjetiteljima, budući se ipak u slučaju većine korisnika radi o posjeti uobičajenim lokacijama.

Cijene spomenutih proizvoda donesene su unutar cijenika JU, ali većina onih cijena vezanih za razvojne proizvode još se ne primjenjuje.

Problem koji postoji, a u tijeku je njegovo rješavanje, odnosi se na pre-registraciju firme kako bi se omogućila prodaja određenih proizvoda kao što su publikacije, suveniri i promotivni materijali vezni za park-šumu Marjan.

Poučne šetnje, ekološke radionice i organizirana događanja u segmentu edukacije se ne naplaćuju, a obzirom na dosadašnje iskustvo s korisnicima ovih programa, te nastojanja za povećanjem broja korisnika u ovom ciljnom segmentu, planira se nastaviti na isti način tj. bez naplate. Ukoliko se broj korisnika poveća, moguće je uvesti naplatu kako bi se regulirao broj posjetitelja i valorizirali programi u odnosu na konkurenciju. Nasuprot ovim programima, planirani programi za turiste kao što su razne avanturističke aktivnosti, poučne šetnje, šetnje zdravlja ili tematski ekološki programi mogu ostvariti na tržištu svoju cijenu te će u skladu sa spomenutim cjenikom biti naplaćivani. Promotivni proizvodi kao što su publikacije većeg značaja, vodiči na domaćem i stranim jezicima te suveniri, će se naplaćivati kako bi se pokrio trošak izdavanja istih, a i prihodilo vlastita financijska sredstva.

### 3.4.2. Strategija distribucije i promocije

Ovdje se radi o uslugama koje se pružaju na cijelom području PŠ Marjan, te korisnik mora biti s njima u dodiru da bi se zadovoljile njihove potrebe. To su npr. u glavnom potrebe za rekreacijom, boravkom u prirodi, odmorom, igrom na svježem zraku, upoznavanju novih krajolika, edukacijom... Izvedeni proizvodi koji su u funkciji osnovnih, u ovom slučaju mogu biti mape Marjana, promotivni i edukativni materijali, plakati o posebnim događajima (koncerti, poučne šetnje), publikacije i slično. Distribuiraju se na različitim lokacijama, ovisno o povodu, namjeni i količini materijala. Najčešće distribucijske točke su rampe na ulazima u PŠ Marjan te neke od ostalih lokacija u kontakt zoni. Veliki broj promotivnih materijala i sredstava oglašavanja o posebnim događanjima moguće je distribuirati i putem Turističke zajednice Grada Splita, nekih turističkih agencija i hotela, odgojno-obrazovnih ustanova, gradskih kotareva itd.

Pojam promocije kao četvrtog elementa marketinškog miksa, ovdje čini jednu od tri osnovne funkcije djelovanja Javne ustanove. U ovom slučaju ne misli se samo na npr. dobre kontakte s medijima, kvalitetnu web-stranicu i održavanje imidža na društvenim mrežama, predstavljanje park-šume u turističkim publikacijama ili putem Turističke zajednice i slično. Promocija predstavlja značaj zaštićenih prirodnih vrijednosti ali dodatno treba proučavati i istraživati iste. Razvoj ekološke svijesti nasuprot degradaciji i uništavanju prirode sve je potrebniji u društvu. Ekološka edukacija provodi se na Marjanu kako bi se ostvarila osnovna zadaća u upravljanju zaštićenima područjem. Njeno osnovno sredstvo je interpretacija koju je potrebno

primjenjivati kroz programe namjenjene svim spomenutim grupacijama korisnika. Kroz osmišljenu interpretaciju posjetitelji, ali ne samo oni, će postati aktivni sudionici. Edukacija i promocija moraju biti namjenjene svim ciljnim skupinama/korisnicima, i to stanovnicima područja, vlasnicima zemljišta, djelatnicima u obrazovnim i turističkim zanimanjima, sportašima, svakoj grupaciji s primjerenog aspekta. Ovjde se može primjeniti načelo da će usvojeno znanje biti veće ako u doživljaju zaštićenog područja sudjeluju sa svim svojim osjetilima i s osobnog stajališta. Na taj način stvara se i emocionalni odnos korisnika i prirode što posebno doprinosi zaštiti, a i širenju svijesti o postojanju ovako vrijednog prirodnog područja u samom srcu grada.

U sustavu posjećivanja nekog zaštićenog područja centralno mjesto čini informativni ili interpretacijski centar. Takvi centri mogu biti dijelom i „izložbe na otvorenom“, što nedostaje park-šumi Marjan. Jedan takav centar idealno bi se smjestio u bivšem Prirodoslovnom muzeju, kao i „izložba na otvorenom“ u njegovom okolišu – bivši Zoo vrt i Dječji grad. Pored toga, neposredna blizina Prve vidilice na kojoj bi se mogao postaviti ulazni info-punkt i početna točka kretanja na poučne staze i obilazak Marjana, lokacijski je vrlo pogodna. Info-punktovi također bi se, kao što je i ranije spominjano, mogli postaviti i na nekoj od frekventnih lokacija u centru grada (Riva, Solurat) što bi doprinjelo promociji park-šume i podizanju svijesti građana i posjetitelja o njenoj dostupnosti i vrijednostima. Putem prezentiranja informativnih materijala i prodaje marjanskih suvenira, promotivnih „sitnica“ za turiste i lokalne posjetitelje, publikacija o Marjanu kao što su „Vodič kroz Marjan“, „Marjanske novine“, „Marjanski bonton za djecu: Idemo na Marjan!“ i slično, spomenuti informativni centri bi doprinjeli i povećanju vlastitih prihoda Ustanove, a pogotovo informativnoj i promotivnoj funkciji.

Svim do sada spomenutim aktivnostima, djeluje se i na stav korisnika o park-šumi Marjan, te sve ono što korisnici ponesu sa sobom kao uspomenu ostaje u njihovoj svijesti na temelju koje grade svoje stavove i mišljenja. Stvaranje emocionalnog odnosa prema zaštićenom području povećanjem znanja o istom, a i stjecanjem raznih vještina, potiče se i sudjelovanje u zaštiti prirode. Kako bi se stvorio pozitivan stav o Marjanu kao vrijednom i značajnom dijelu grada koje je u povijesti oduvijek čuvano od strane njegovih stanovnika, ali i danas je prilagođeno suvremenom načinu razmišljanja i samog života grada, potrebno je poraditi na njegovom cjelovitom vizualnom identitetu. Kao širok pojam, vizualni identitet bi obuhvatio sve ono što se tiče izgleda Marjana, od oznaka i signalizacije, poučnih tabli, izgleda njegovih info centara, loga, internet stranice, marjanskih suvenira i informativnih materijala. Na ovoj

ideji počelo se raditi u okviru radionice s Umjetničkom akademijom i njenim studentima, te će se sasvim sigurno nastaviti  suradnja dviju institucija u cilju ostvarenja modernizacije i estetskog izgleda materijala koji služe u svrhu prezetacije Marjana široj javnosti.

Oglašavanje i odnosi s javnošću jedan su od temeljnih puteva komunikacije Ustanove s njenim korisnicima. Potrebno je svakako dobro odabrati i segmentirati ciljne grupe primatelja informacija, s obzirom o kojim aktivnostima ili porukama se radi.

Postizanje prepoznatljivosti organizacije i prevladavanje postojećeg negativnog medijskog publiciteta, jedna je od većih zadaća Odjela promocije Javne ustanove, a ta zadaća se može ostvariti uspostavljanjem kvalitetnog odnosa s institucijama i dionicima park-šume te povećanjem informiranosti o djelatnostima Ustanove u park-šumi Marjan. Kako bi se unaprijedio odnos s korisnicima ovog područja, njihovo uključivanje u zaštitu prirode  jedan je od puteva promoviranja istog. Akcije čišćenja šumskog predjela, plaža i staza ili volonterski projekti u području likovnih i glazbenih radionica, zatim suradnja s udrugama i njihov doprinos unapređenju područja preporučljive su kao način približavanja lokalnom stanovništvu koje je zainteresirano za rad u sferi općekorisnog društvenog djelovanja. Također uključivanje u različite aktivnosti u suradnji s drugim udrugama i klubovima, put je do korisnika kojima je potebno približiti Marjan i prezentirati djelovanje Ustanove. Foto natječaji za građanstvo, sudjelovanje u prezentiranju Marjana putem Facebook stranice PŠ Marjan, razna predavanja i događanja na području Marjana, vode k boljoj i svrsishodnijoj komunikaciji.

Komunikacija s medijima kao i ona putem web-a i društvenih mreža, vrlo je bitna na lokalnoj razini kako bi se unaprijedio imidž organizacije u javnosti. Međutim, ovdje je bitno spomenuti i komunikaciju unutar organizacije koja se svakako treba unaprijediti kako među Službama i odjelima tako i na nivou menadžmenta. Suradnja i komunikacija s Gradskim odjelima i gradskom upravom, te s udrugama koje djeluju na Marjanu i u području zaštite prirode, također su potrebne te bi ih trebalo podići na što profesionalniju razinu, mimo osobnih ili političkih interesa i nesuglasica. I na kraju, suradnja na stručnom nivou sa stručnom javnosti,ne samo na lokalnom nivou već i na regionalnom i nacionalnom, kao i s ostalim ustanovama u zaštiti prirode, te sudejlovanje u stručnim skupovima i događajima važnim za ovo područje, pomoći će u ostvarenju ciljeva JU ali i promociji Marjana na široj razini.

### 3.4.3. Uvođenje i primjena marketinške strategije JU PŠ Marjan

Nakon načelnog prihvaćanja marketinške strategije, dogovorene ciljeve i aktivnosti treba razraditi kroz Akcijski plan te kroz odgovarajući Financijski plan. To znači da je potrebno predvidjeti nositelje odnosno odrediti ključne osobe u provođenju strategije, kao npr. koordinator ili marketinški stručnjak. Kroz Akcijski plan odredit će se aktivnosti i termini njihovog provođenja kao i ključne osobe/timovi/službe odgovorne za određene aktivnosti, a kroz Financijski plan predvidjeti potrebna financijska sredstva potrebna za ostvarenje ciljeva. Posebno bitan čimbenik u donošenju strategije je i osnivač Javne ustanove, Grad Split, te njegova potpora kroz političke strukture lokalne zajednice, financije potpora u jasnim i decidiranim stavovima glede zakonskih procedura.

Naravno da je za provođenje marketinške strategije potrebno prethodno stvoriti pozitivnu klimu unutar organizacije zbog sveobuhvatnosti ovog pothvata. U ovom konkretnom slučaju, neophodno je u aktivnosti uključiti sve službe Ustanove kao i povezati njihovo djelovanje u provođenju strategije. Da bi se navedeno doista realiziralo neophodna je informiranost svih čimbenika i dodatna edukacija te pojačani utjecaj kontrolnih mehanizama unutar pojedinih službi i na nivou firme. Kvalitetno izrađena marketinška strategija jedan je od nužnih preduvjeta za uspješnost poslovanja organizacije, a njeno uspješno provođenje očitovat će se kroz ostvarivanje strateških ciljeva i same misije.

# 4. ZAKLJUČAK

Marketing u javnom sektoru kao i marketing u zaštiti prirode, koji se odnose na poslovanje Javne ustanove, donose svoje specifičnosti koje određuju okvire postavljene u strategiji. Uloga javnog sektora je obavljanje usluga u domeni javnog interesa što dovodi do zadovoljstva korisnika te cjelokupnog funkcioniranja društva. Javni sektor trebao bi unaprijediti svoje djelovanje i to vrlo često upravo putem komunikacije i marketinških aktivnosti između korisnika i javnih službi. Marketing u zaštiti prirode čvrsto je vezan s idejom održivog razvoja i odgovornog korištenja prirodnih resursa, te teži zadovoljenju potreba korisnika uz određene ekonomske koristi ali s visokom svijesti o vrijednosti i značaju očuvanja zaštićenog područja.

U ovom radu izrađena je marketinška strategija razvoja Javne ustanove za upravljanje Park-šumom Marjan u Splitu. Budući se upravljanje marketingom sastoji od analize, planiranja, provođenja i vrednovanja programa, kao preduvjet izrade strategije, napravljana je analiza stanja i potencijala unutar organizacije, te prilika i prijetnji vanjskog okruženja. Definiranjem misije poduzeća te postavljanjem ciljeva, postavljeni su temelji za daljnje marketinške aktivnosti u postavljanju strategije marketinškog spleta – proizvoda, cijene, distribucije i promocije. Dijagnoza situacije dovela je do strateškog usmjerenja i marketinške strategije razvoja što je jedan od uvjeta uspješnosti poslovanja. Marketinška strategija određuje, dakle, temeljne ciljeve i prioritete djelovanja kako bi alocirala resurse i aktivnosti te ostvarila misiju.

Promatrajući područje poluotoka Marjan kao cjeline vidljivo je da su njegove prirodne i radom čovjeka stvorene vrijednosti objedinjene u harmoničnu ekološku cjelinu, koja se ciljanim aktivnostima može očuvati za budućnost. Čistoća zraka, zdrav boravak u prirodi, rekreacijske zone, bijeg iz gradske vreve trebaju ostati karakteristike ovog prostora.

Da bi se realizirali ciljevi razvoja, potrebno je revalorizirati cjelokupno područje u svoj njegovoj raznolikosti, od temeljnih ekološko-bioloških funkcija preko sportsko-rekreativne funkcije do kulturološke, edukacijske i turističke funkcije. Revalorizacija podrazumijeva i konkretna ekonomska ulaganja u infrastrukturu u cilju obnove postojećih sadržaja i uvođenja novijih modernih aspekata korištenja prostora: nove komunikacijske tehnologije, ekološki prometni sustav, signalizacija, informiranje, vizualni identitet.

Organizacija funkcija i službi treba biti usmjerena na redovnu djelatnost zaštite, nadzora i promocije. Na ove osnovne funkcije koje moraju biti ostvarene da bi se usluge dalje mogle nadograđivati, potrebno je nedograditi i izvršavati i posebne programske djelatnosti. Osnovni

upravljački dokumenti moraju biti doneseni u skladu sa zakonom, te integritet i zaštita prostora, kao i njegovih granica, trebaju postati i ostati prioritet.

Razvoj promotivnih aktivnosti, podizanje nivoa usluga i proizvoda, nadzor i zaštita prirodnih i kulturnih vrijednosti područja, organizirani sustav posjećivanja i ekološke edukacije, uvođenje i organiziranje održivih oblika turizma, uređenje aktivnosti vezanih za sport i rekreaciju ciljevi su čije ostvarenje Ustanova, kao nadležna organizacija na području Park-šume Marjan, mora potaknuti kroz realizaciju marketinške strategije razvoja. Povećanje vlastitih prihoda putem dozvoljenih komercijalnih djelatnosti doprinjet će ostvarivanju dodatnih sredstava za potpunije i kvalitetnije izvođenje osnovnih javnih funkcija. Veća sredstva potrebna za ozbiljnija infrastrukturna ulaganja kao što su sustav ekološkog sistema prometovanja i obnova i rekonstrukcija određenih objekata i lokacija te osmišljavanje novih atrakcijskih točaka u suglasju sa zaštitom prirode i održivošću, potrebno je tražiti putem projekata koje će se plasirati na tržištu EU fondova ili raznih natječaja nadležnih Ministarstava RH.

I na kraju, ali ne manje bitno, potrebno je marketing strategiju provoditi ne samo prema vanjskom okruženju nego pogotovo u unutarnjem okruženju Ustanove. Način djelovanja Javne ustanove treba osigurati opću primjenu i prihvaćanje marketinga i marketinške strategije unutar redova djelatnika, a pogotovo među svojim menadžmentom. Povezivanje poduzeća u jedinstvenu cjelinu te postavljanje zajedničkih ciljeva koji su dio ove strategije, motivirat će sve dionike te pridonjeti ostvarenju njihove zadaće kao djelatnika javnog sektora.

Postanak i očuvanje Park-šume Marjan primjer je koji kroz povijest pokazuje djelovanje ljudi u zajednici s pozitivnim učinkom na okoliš i prirodu u kojoj žive, a aktualno je i danas kao model održivog razvoja kojeg treba slijediti.

*„Naš Marjan nije Splitu ono što je Grič Zagrebu. On ima više filozofski nego historički karakter. Marjan nije poprište na kojemu se ostvarivala povijest, nego rubni prostor s kojega se uvijek šutljivo promatralo događaje tamo dolje. On je sastajalište mitskih bića i sanjara, ishodište samotničkih melankolija i tuga za pradavnim, izgubljenim djetinjstvom svijeta: On krije u svojoj utrobi čemernu pjesmu drevnog paganskog boga, raspuknute čaše rujnoga vina, izgubljene svirale pastira, tužna lica satira. Iz njega dopire krik Pana na umoru. U elegiji izgubljenih proljeća lijepe helenske božice zatvaraju svoja vječno nasmješkana lica. Tko promatra Split sa visine mora izgubiti slabost efemerne pojedinačnosti i osjetiti se dijelom onoga lijepog i velikog života oko nas, koji se može prekinuti, ali nikad izgubiti...“*

***Ivo Delalle**: Misli i pogledi sa Marjana, 1922.*

# LITERATURA:


- **Knjige:**
  1. Alfirević N., Pavičić J., Najev Čačija LJ., Mihanović Z., Matković J.(2013.):Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija, Školska knjiga, Zagreb
  2. Kotler, P. (2001): Upravljanje marketingom, Mate d.o.o., Zagreb
  3. Kotler P. i Lee N. (2007.): Marketing u javnom sektoru – put do bolje izvedbe, Mate d.o.o., Zagreb
  4. Kušen, E. (2002): Turistička atrakcijska osnova, Institut za turizam, Zagreb
  5. Pavičić, J. (2000): Upravljanje strateškim marketingom neprofitnih organizacija, EF Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb
  6. Pavičić, J. (2007.): Strategija marketinga neprofitnih organizacija, MASMEDIA, Zagreb
  7. Renko, N. (2005): Strategije marketinga, Naklada Lijevak, Zagreb.
  8. Renko, N. & Pavicic, J. (2003): „Marketing“, Naklada Ljevak, Zagreb

- **Zakoni:**
  1. Narodne novine br. 80/13 (07.07.2013.): Zakon o zaštiti prirode RH
  2. Narodne novine br. 33/01 (1.04.2001.): Zakon o lokalnoj i područnoj samoupravi RH

- **Ostali izvori:**
  1. Bejaković P., G. Vukšić, V. Bratić: Veličina javnog sektora u Hrvatskoj Hrvatska i komparativna javna uprava, god. 11. (2011.), br. 1., str. 99–125
  2. Društvo za zaštitu i unaprjeđenje Marjana: Marjane, naš Marjane, Split, 2001.
  3. Financijski planovi za 2014.-2016. godinu s projekcijama za 2017. i 2018. godinu Javne ustanove za upravljanje Park-šumom Marjan
  4. Godišnji programi zaštite, očuvanja, promocije i korištenja Park-šume Marjan od 2014. – 2016., Javna ustanova za upravljanje Park-šumom Marjan
  5. Kosović, M. (2006.): Modeliranje i upravljanje zaštićenim područjima na primjeru park-šume Marjan, Magistarski rad, EFST
  6. Marketing projekata - nastavni materijali kolegija (2013.-2014.)
  7. Marketing zaštićenog područja – studija slučaja: Nacionalni park Plitvička jezera
  8. Marketing plan i Plan promocije područja Parka prirode Lonjsko polje

9. Martinić, I. (2006.): Ekološka edukacija i interpretacija u zaštićenim područjima, tematska studija – Šumarski fakultet u Zagrebu
10. Pavičić, J. - Ishodišne determinante strateškog pristupa marketingu neprofitnih organizacija: teorijska razrada – članak, Ekonomski pregled, 2001.
11. Službeni glasnik Grada Splita“, br.17,15. srpnja 2009.

- **Web izvori:**

1. www.dzzp.hr
2. www.efos.unios.hr/lokalne-financije/wp.../sites/.../1.-**JAVNI-SEKTOR**-dk-2013.ppt, autori: prof.dr.sc. Marković, B., doc.dr.sc. Karačić, D.
3. www.hrcak.hr
4. www.marjan-parksuma.hr

- **POPIS SLIKA I TABLICA:**
  - **Slike**

1. Slika br 1: Struktura javnog sektora
2. Slika 2: Smithov sustav oblikovanja djelovanja i rezultata ( prilagođeno )
3. Slika 3: Park-šuma Marjan iz zraka
4. Slika 4: Granice Park-šume Marjan
5. Slika 5: Tabelarni prikaz strukture zaposlenih u JUPŠM

  - **Tablice**

1. Tablica 1.: STRUKTURA PRIHODA PO IZVORIMA 2014.god.
2. Tablica 2 Tablica 2.: STRUKTURA RASHODA 2014.god.
3. Tablica 3.: STRUKTURA PRIHODA I IZDATAKA ZA 2015.god.
4. Tablica 4.: STRUKTURA PRIHODA PO IZVORIMA 2015. God
5. Tablica 5.: STRUKTURA RASHODA 2015
6. Tablica 6.: Plan prihoda Javne ustanove za upravljanje Park-šumom Marjan za razdoblje od 2016. do 2018. godine (u HRK)
7. Tablica 7: Plan rashoda Javne ustanove za upravljanje Park-šumom Marjan za razdoblje od 2016. do 2018. godine (u HRK)

## SAŽETAK

U ovom radu izrađena je marketinška strategija razvoja Javne ustanove za upravljanje Park-šumom Marjan u Splitu. Park-šuma je kategorija zaštite prirode u skladu sa Zakonom o zaštiti prirode RH. Javna ustanova PŠM je institucija javnog sektora u nadležnosti lokalne uprave koja se bavi zaštitom, nadzorom i promocijom ovog zaštićenog područja.

Marketinška strategija izrađena je kako bi Ustanova definirala svoje glavne ciljeve postavljene nakon detaljne analize unutarnjih i vanjskih čimbenika. Kroz ovaj poslovni slučaj, marketinškim alatima kao što su PESTE, MOF i RECoIL donesen je detaljan osvrt na poslovanje Ustanove u odnosu na njenu okolinu, ali i unutarnju strukturu organizacije, glavne funkcije i službe. Temeljen navedenih analiza, izlučeni su osnovni ciljevi unapređenja djelatnosti, te pretpostavke razvoja na području biološke zaštite eko-sustava, nadzora područja te unapređenja promotivnih aktivnosti, edukacije i podizanja svijesti korisnika i svih oblika održivog turizma popularnih u zaštićenim područjima.



Ključne riječi: marketinška strategija, institucije javnog sektora, zaštita prirode, održivi razvoj, Park-šuma Marjan.



## SUMMARY

Marketing strategy for the development of the Public Institution for management of the Park-forest Marjan Split has been presented in this paper. A park-forest is a category of nature protection in accordance with the Law on Protection of Nature of the Republic of Croatia. Public Institution PFM is a public sector institution under the jurisdiction of local governments dedicated to the protection, control and promotion of the protected area.

This marketing strategy was developed so the Institution could define its main goals set after a detailed analysis of internal and external factors. Through this business case, marketing tools such as PESTE analysis, MOF and RECoIL passed a detailed review of the operations of the Institution in relation to its surroundings, but also the internal structure of the organization, main functions and services. Based on the analysis above, the main objectives of improving activities have been defined, and assumptions of development in the field of biological protection of eco-systems, area control and improvement of promotional activities, users' education and raising awareness and all forms of sustainable tourism popular in protected areas.



Key words: marketing strategy, public sector institutions, nature protection, sustainable development, Park-forest Marjan.