Planiranje u turističkoj zajednici grada Otočca

Kostelac, Zdenka

Undergraduate thesis / Završni rad

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Polytechnic Nikola Tesla in Gospić / Veleučilište Nikola Tesla u Gospiću**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:107:631988

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

Repository / Repozitorij:

Polytechnic Nikola Tesla in Gospić - Undergraduate thesis repository

zir.nsk.hr

Image not found or type unknown

VELEUČILIŠTE „NIKOLA TESLA“ U GOSPIĆU

Zdenka Kostelac

PLANIRANJE U TURISTIČKOJ ZAJEDNICI GRADA OTOČCA
PLANNING OF THE TOURIST BOARD OF OTOČAC

Završni rad

Gospić, 2016.

VELEUČILIŠTE „NIKOLA TESLA“ U GOSPIĆU

Poslovni odjel

Stručni studij Ekonomike poduzetništva

PLANIRANJE U TURISTIČKOJ ZAJEDNICI GRADA OTOČCA

PLANNING OF THE TOURIST BOARD OF OTOČAC

Završni rad

MENTOR
dr. sc. Vlatka Ružić, dipl. oec.

STUDENT
Zdenka Kostelac

MBS:2962000504/12

Gospić, travanj 2016.

Veleučilište „Nikola Tesla“ u Gospiću
Poslovni odjel
Gospić, 25. ožujka 2016.

Z A D A T A K

za završni rad

Pristupnici: Zdenki Kostelac MBS: 2962000504/12

Studentici stručnog studija Ekonomike poduzetništva izdaje se tema završnog rada pod nazivom

PLANIRANJE U TURISTIČKOJ ZAJEDNICI GRADA OTOČCA

Sadržaj zadatka :

1. PLANIRANJE (razine, proces, tipovi planiranja)
2. PLANIRANJE U TURISTIČKIM ZAJEDNICAMA (program rada, financijski plan)
3. STRATEŠKO UPRAVLJANJE PONUDOM TURISTIČKE DESTINACIJE
4. KONCEPT I MODEL RAZVOJA TURIMA (primjena teorijskih modela)
5. PROGRAM RADA TURISTIČKE ZAJEDNICE GRADA OTOČCA ZA 2015. GODINU, S FINANCIJSKIM PLANOM
6. ZAKLJUČAK

Završni rad izraditi sukladno odredbama Pravilnika o završnom radu Veleučilišta „Nikola Tesla“ u Gospiću.

Mentor: dr.sc. Vlatka Ružić, dipl.oec. zadano: 25. ožujka 2016. _____

(ime i prezime) (nadnevak) potpis

Pročelnik odjela: Dr. sc. Vlatka Ružić, dipl. oec., predati do: 30. 09. 2016. , _____

(ime i prezime) (nadnevak) potpis

Studentica: Zdenka Kostelac primio zadatak: 01. travnja 2016., Zdenka Kostelac

(ime i prezime) (nadnevak) potpis

Dostavlja se:
- mentoru
- pristupniku

IZJAVA

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom **Planiranje u Turističkoj zajednica Grada Otočca** izradila samostalno pod nadzorom i uz stručnu pomoć mentora dr.sc. Vlatke Ružić.

Zdenka Kostelac



SAŽETAK

U ovom radu dan je prikaz planiranja kao prve funkcije menadžmenta. Izdvojena je važna funkcija planiranja kao formalni proces utvrđivanja vizije, misije i ciljeva poduzeća, kao i izbor adekvatnih strategija za ostvarenje ciljeva.

Turističke zajednice osnivaju se kao neprofitne organizacije a njihov rad određen je Zakonom u turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma. Planiranjem u turističkim zajednicama utvrđuju se ključni ciljevi turističke promidžbe, a polazište je u osnovnim i posebnim ciljevima turističkih zajednica prema razinama organiziranja.

Za planiranje u turističkim zajednicama zadužen je direktor koji ujedno obnaša ekspertizu menadžera. U svom radu razrađuje zadaće, određuje instrumente, određuje mjere i detaljni vremenski plan. Za svoj rad odgovara nadležnim tijelima turističke zajednice.Cilj je planiranja osiguranje budućnosti turističke destinacije, održavanje i iskorištenje uspjeha, što pretpostavlja dugoročno osiguranje resursa koje ćemo ekonomično koristiti.

U ovom radu naveden je primjer planiranja u Turističkoj zajednici Grada Otočca, gdje su definirane aktivnosti i plan raspodjele sredstava, a u obzir su uzeti prioriteti značajni u daljnjem pozicioniranju Otočca i Gacke kao poželjne turističke destinacije. Dvedeset godina od osnivanja Turistička zajednica Grada Otočca polako polučuje uspjeh u svom radu, izdvaja se i postaje prepoznatljiva na turističkom tržištu.

Objedinjujući različite vrste usluga nudeći specifičan doživljaj identiteta mjesta uz jasno opredjeljenje cijele lokalne zajednica, budućnost razvoja turizma ove destinacije je svijetla.

Dobrim poznavanjem poslovnog planiranja i korištenjem temeljnih postavki Programa razvoja turizma na području grada Otočca, treba potražiti put u sretniju i bogatiju budućnost. Budućnost u kojoj će ljepota Gacke biti inspiracija stanovnicima i gostima koji će u ovom kraju pokušati naći svoj zaboravljeni san.

Ključne riječi: planiranje, turistička zajednica, turistička destinacija, resursi, turizam

ABSTRACT

This paper provides an overview of planning as the first function of management. An emphasis is given to an important function of planning as a formal process of establishing the vision, mission and objectives of the company, as well as the selection of appropriate strategies to achieve the objectives.

Tourist boards are established as non-profit organizations and their work is defined by the Act on Tourist Boards and the Promotion of Croatian Tourism. Planning is used in tourist boards to determine the key objectives of promoting tourism, with basic and specific objectives of tourist boards in relation to levels of organization being the starting point.

The person in charge of planning in tourist boards is the director who also holds the expertise of a manager. In his work, the director elaborates tasks, determines the instruments, measures, and a detailed timetable. For his or her work, the director reports to the competent authorities of the tourist board. The aim of planning is to ensure the future of tourist destinations, the maintenance and utilization of success, which implies a long-term provision of resources that will be used economically.

In this paper planning is demonstrated on the example of planning of the Tourist Board of Otočac, with defined activities and a resource allocation plan, and the priorities important for establishing Otočac and Gacka as desirable tourist destinations have also been taken into account. Twenty years since the establishment of the Tourist Board of Otočac, it slowly accomplishes success in its work, stands out and becomes recognizable on the tourist market.

Bringing together different types of services, offering a specific experience of the identity of the destination with a clear commitment of the entire local community, the future development of tourism of these destinations is bright.

A good knowledge of business planning and the use of fundamental postulates of the Program for the Development of Tourism in Otočac need to be used to find a way to a happier and richer future. A future in which the beauty of Gacka would be an inspiration to the residents and guests who are trying to find the forgotten dream in this area.

Keywords: planning, tourist board, tourist destination, resources, tourism

SADRŽAJ

1. UVOD 1
2. PLANIRANJE 3
2.1. Razine planiranja 4
2.2. Proces planiranja 5
2.3. Tipovi planova 7
3. PLANIRANJE U TURISTIČKIM ZAJEDNICAMA 14
3.1. Osnovne pretpostavke planiranja u turističkim zajednicama 14
3.2. Izrada programa rada i financijskog plana u turističkim zajednicama 17
3.3. Model programa rada u turističkim zajednicama 19
3.4. Financijski plan u turističkim zajednicama 25
4. STRATEŠKO UPRAVLJANJE PONUDOM TURISTIČKE DESTINACIJE 39
4.1. Zadaće strateškog managementa turističkih destinacija 48
4.2. Marketinški management turističkih destinacija 57
5. KONCEPCIJA I MODEL RAZVOJA TURIZMA 65
5.1. Polazne osnove 65
5.2. SWOT analiza 65
6. PROGRAM RADA TURISTIČKE ZAJEDNICE GRADA OTOČCA ZA 2015. GODINU, S FINANCIJSKIM PLANOM 70
7. ZAKLUČAK 82
LITERATURA 84
POPIS SLIKA 85
POPIS TABLICA 86

1. UVOD

Tema ovog diplomskog rada obuhvaća planiranje u turističkim zajednicama kroz ključne ciljeve turističke promidžbe hrvatskog turizma.

Svrha istraživanja je plan aktivnosti i kontinuitet provedbe aktivnosti u daljem izgrađivanju ugleda turizma Otočca i Gacke, te boljeg pozicioniranja na tržištu.

Cilj istraživanja je prepoznavanje svih resursa Gacke i mogućnosti njihove valorizacije u stvaranju poželjne turističke destinacije. Metode korištene pri izradi ovog rada su: induktivna i deduktivna metoda, metoda analize i sinteze, metoda deskripcije i ststistička metoda.

Pri izradi ovod rada korištena je literatura koja polazi od problematike menadžerskog planiranja, značaja i nužnosti planiranja. Korišteni su radni materijali i upute hrvatske turističke zajednice na temelju kojih se izrađuju planovi. Korišteni su radni materijali Turističke zajednice grada Otočca koji obuhvaćaju planove aktivnosti, kao i planski dokument Program razvoja turizma na području Grada Otočca 2008.-2018.godine. Korištena je literatura koja se bavi strateškim upravljanjem ponudom turističke destinacije.

Prvi dio ovog rada bavi se planiranjem kao prvom funkcijom menadžmenta te utvrđuje problematiku menadžerskog planiranja. Opisane su razine planiranja, process planiranja i tipovi planova s kojim se susrećemo u procesu planiranja.

Drugi dio ovog rada detaljno opisuje osnovne pretpostavke planiranja u turističkim zajednicama, niti vodilje za izradu programa rada i financijskog plana u turističkim zajednicama, model programa rada u turističkim zajednicama prema utvrđenom konceptu izrade, te financijski plan. Prema zadanom modelu izrađen je Program rada i financijski plan turističke zajednice Grada Otočca za 2015.godinu.

U trećem dijelu obuhvaćeno je strateško upravljanje ponudom turističke destinacije s osvrtom na faze strateškog planiranja i zadaće strateškog management

turističkih zajednica, kao i marketinški management turističkih zajednica čiji je glavni cilj usmjeravanje svih aktivnosti destinacije prema tržištu.

U četvrtom dijelu ovog rada prikazan je planski dokument „Program razvoja turizma na području grada Otočca od 2008.-2018. Godine" koji služi kao temeljni dokument u izradi godišnjih programa Turističke zajednice Grada Otočca. U njemu su sadržani zacrtani ciljevi i plan realizacije prema nositeljima u turističkoj destinaciji.

2. PLANIRANJE

Planiranje je prva funkcija menadžmenta, što znači da menadžment kao process upravo započine tom funkcijom. Stoga je razumljivo značenje koje se ovoj funkciji daje u teoriji i praksi menadžmenta (Dujanić, 2006).

Planiranje je formalin proces utvrđivanja vizije, misije i ciljeva poduzća, izbor adekvatnih strategija za ostvarenje tih ciljeva, te utvrđivanje žrtava i koristi koje poduzeće ima ostvarenjem tih ciljeva.

Sve to ukazuje na tri temeljna pitanja na koje planiranje mora dati odgovor, a u čemu se ujedno manifestira i sadržaj planiranja, a to su

- Gdje se poduzeće sada nalazi?
- Gdje se poduzeće želi naći u budućnosti?
- Kako tamo stići?

Imajući u vidu značaj planiranja, logično je što se ono mora odvijati konzistentno modelu racionalnog donošenja odluka.

Planiranje je nužno zbog dva konceptualna razloga:

1. Ograničenost resursa i
2. Neizvjesnost okoline.

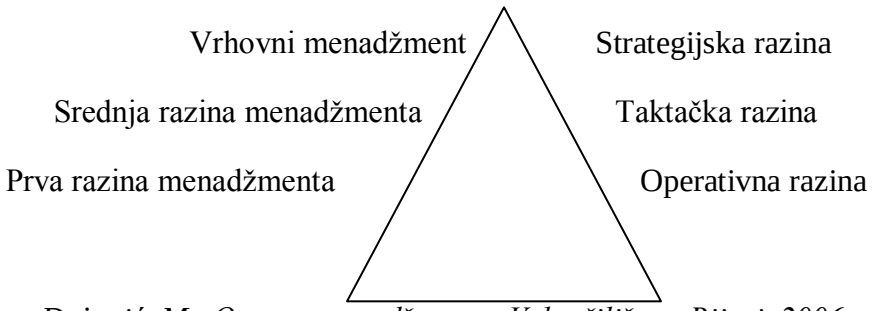
Ograničenost resursa uvjetuje uporabe tih resursa kako ne bi došlo do njihovog iznenadnog iscrpljenja i svih posljedica koje iz toga slijede, pa se planiraju i eventualni modaliteti njihove supstitucije.

Neizvjesnost okoline uvjetuje također potrebu planiranja, pri čemu se plan može tretirati jednim od instrumenata ovladavanja tom okolinom.(Dujanić 2006)

2.1. Razine planiranja

Planiranje ima svoju hijerarhiju koju karakteriziraju tri razine korespondentne razinama menadžmenta. Tako razini vrhovnog menadžmenta korespondira strategijsko, srednjoj razini menadžmenta taktičko, a prvoj razini menadžmenta operativno planiranje. Proces planiranja započinje od vrha organizacijske piramide i teče prema dolje – vrhovni menadžment definira ključne pretpostavke planiranja (viziju, misiju, ciljeve, strategije), koje se na narednim nižim razinama adekvatno operacionaliziraju. (Dujanić 2006)

Slika 1. Razine planiranja



Izvor: Dujanić, M., Osnove menadžmenta, Veleučilište u Rijeci, 2006 g., 27. str.

Strategijska razina planiranja je stoga eksterno orijentirana, te definira viziju, misiju, ciljeve i strategije. Ciljevi koje definira ova razina planiranja, vodeći računa istovremeno o efikasnosti i efektivnosti, odnose se na opstanak i razvoj poduzečća na dugi rok.

Da bi se ostvarili utvrđeni ciljevi, strategijska razina planiranja utvrđuje i adekvatne strategije kojima definira skup akcija i potrebnih resursa za ostvarenje tih ciljeva. Svrha je tih strategija da se maksimalno iskoriste prednosti koje poduzeće ima u odnosu na konkurenciju, kao i povoljne prilike koje mu se pružaju u eksternoj okolini kako bi se zadovoljile i želje kupaca i drugih klju7čnih aktera u eksternoj okolini. (Dujanić 2006).

Taktička razina planiranja provodi strategijske ciljeve pojedinih organizacijskih dijelova poduzeća, najčešće onih funkcijskih, kao što su istraživanje i razvoj, marketing,

proizvodnja i drugi. Definiraju se glavne aktivnosti koje svaka od ovih funkcijskih jedinica treba izvršiti da bi se ostvarili strategijski ciljevi. (Dujanić 2006)

Operativna razina planiranja zadužena je za specifične procedure i procese, a koji su inače karakteristični za najnižu razinu menadžmenta. Usmjerena je na rutinske zadatke kao što su proizvodni tijekovi, planiranje isporuka, utvrđivanje potreba u ljudskim resursima itd.

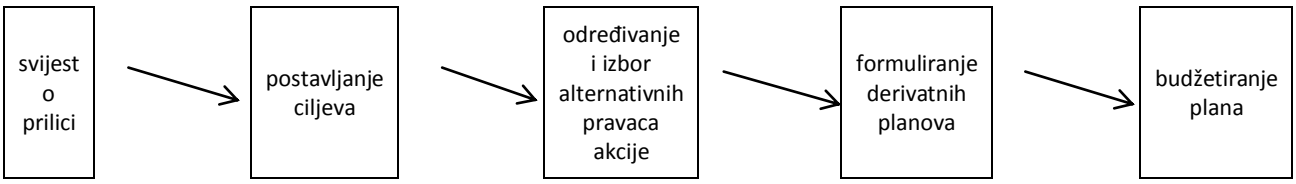
Svaka od navedenih razina planiranja vitalna je za uspjeh poduzeća, ali ne može sama za sebe uspješno funkcionirati bez sprege s ostale dvije razine. (Dujanić 2006)

2.2. Proces planiranja

Bazu za proces planiranja osiguravaju tri horizonta plana: dugi, srednji i kratki. Dugoročni plan je strategijski plan, srednjoročni plan je taktički, a kratkoročni plan je operativni. Kroz cijeli proces planiranja aktivan je sustav povratne veze i promatranja. (Dujanić 2006)

Postoji pet osnovnih koraka u procesu planiranja, što je prikazano na slici.

Slika 2. Proces planiranja



Izvor: Dujanić, M., Osnove menadžmenta, Veleučilište u Rijeci, 2006 g., 30. str.

1) Svijest o prilici

Svijest o prilici predstavlja prvu, početnu točku planiranja. Zbog toga organizacija treba održavati kontinuirani nadzor okoline da bi otkrila promjene na tržištui i konkurenciji i odredila vlastite mane i vrline. U provođenju takve analize organizacija procjenjuje snagu vanjske okoline. Isto tako procjenjuje interne mogućnosti. Što može učiniti dobro? Što radi loše?

Baziran na prilikama i mogućnostima da organizacije to kapitalizira, razvija se generalni plan u kojem će se kretati organizacija. (Dujanić 2006)

2) Postavljanje ciljeva

Prvi formalni korak u planiranju jest postavljanje ciljeva. Hijerarhija ciljeva počinje na nivou strategijskog planiranja, a završava na nivou operativnog planiranja. Strategijski ciljevi su orijentirani prema efektivnosti. Oni pomažu organizaciji da se usporedi s konkurencijom. Tipičan strategijski cilj prikazan je u obliku stope povratka investicija, tržišnog udjela ili rasta. Operativni ciljevi orijentirani su prema efikasnosti. Oni pomažu organizaciji da kontrolora interne resurse. (Dujanić 2006)

Efektivnost znači učiniti ono potrebno i mjeri se tržišnom potražnjom.

Efikasnost se odnosi na dobro učinjene stvari i mjeri se odnosom outputa i inputa.

3) Određivanje i izbor alternativnih pravaca akcije

Nakon što je postavila ciljeve, organizacija mora identificirati alternativne pravce akcije za njihovo ostvarenje. Zapravo, u većini slučajeva najveći izazov nije u pronalaženju alternativnih pravaca akcije, nego u određivanju koji je najbolji. Ova odluka zahtijeva process vrednovanja. (Dujanić 2006)

4) Formuliranje derivativnih planova

Nakon što je odabrala pravac akcija, kompanija može formulirati alternativne planove. Ovi planovi pomažu organizaciji savladati jaz između pozicije na kojoj je sada i one na kojoj želi biti. Kod strategijskog plana derivativni planovi imaju oblik taktičkih i operativnih planova. Na taj način kompanija povezuje kratkoročne i dugoročne ciljeve. (Dujanić 2006)

5) Budžetiranje plana

Posljednji korak u procesu planiranja predstavlja budžet plana. On služi da aktivira plan postavljanjem brojčanih ciljeva koje treba ostvariti, a koji se mogu koristiti i za kontrolu. Tok budžetiranja plana kreće se od ciljnog profita, preko troškova do financijskog prikaza. Na taj način planiranje postaje zatvoreni krug u kojem tekući rezultati pomažu da se oblikuje buduća akcija. (Dujanić 2006)

2.3. Tipovi planova

Postoji mnogo različitih tipova planova, svaki s različitom svrhom. Najčešći tipovi planova jesu: svrha ili misija, ciljevi, strategija, politika, procedura, pravila program i budžet, koji se navode u slijedećoj tablici.

Tablica 1. Tipovi planova razvijeni na različitim hjerarhijskim nivoima

TIPOVI PLANOVA	MENADŽMENT		
	NAJVIŠI (TOP)	SREDNJI (MIDDLE)	NAJNIŽI (LOWER)
1. Misija	+		
2. Ciljevi	+	+	+
3.Strategija	+		
4. Politika	+	+	
5.Procedure		+	+
6. Pravila		+	+
7.Programi	+	+	+
8. Budžet	+	+	+

Izvor: Dujanić, M., Osnove menadžmenta, Veleučilište u Rijeci, 2006 g., 32. str.

1) Svrha ili misija

Svrha ili misija neke kompanije njezin je osnovni cilj ili način djelovanja. Misija se obično izražava u obliku proizvoda ili tržišnih usluga. Definiranje misije za poduzeće navodi se u slijedećoj tablici.

Tablica 2. Primjeri misija za pojedine tipove poduzeća

TIPOVI PODUZEĆA	MISIJA
* Avioprijevoznik	Osigurati brz, efikasan i ekonomičan aviotransport za putnike i teret
*Naftna kompanija	Zadovoljiti energetske potrebe populacije koja se povećava

Izvor: Dujanić, M., Osnove menadžmenta, Veleučilište u Rijeci, 2006 g., 32. str.

2) Ciljevi

Ciljevi su odredišta prema kojima su usmjerene aktivnosti. U procesu planiranja ciljevi izviru iz misije, ali su mnogo specifičniji. Iako poduzeća teže postignuti različite vrste ciljeva, dominiraju ekopnomski ciljevi. Najčešći su profitabilnost, rast i tržišni udio. Ciljevi moraju biti jasni, mjerljivi i vremenski zadani, odnosno cilj mora imati tri elementa: atribut cilja (npr.tržišni udio), mjerilo ili indicator (npr.rast od 5%) i vrijeme (npr.tijekom dvije godine). (Dujanić 2006)

Pet najčešće citiranih ciljeva u američkim kompanijama s različitim veličinama prodaje:

a) Prodaja veća od 5 milijardi[2] (19 kompanija)
   1. Profitabilnost 89%
   2. Rast 84%
   3. Društvena odgovornost 74%
   4. Kvaliteta proizvoda i usluga 68%
   5. Blagostanje zaposlenih 58%

b) Prodaja ispod 500 milijuna$ (27 kompanija)

1. Profitabilnost 93%
2. Rast 85%
3. Efikasnost 67%
4. Tržišni udio 63%
5. Financijska stabilnost 55%

Temeljem navedenih veličina vidljivo je das u u američkim srednjim poduzećima najčešće citirani ciljevi profitabilnost i rast kompanije. (Dujanić 2006)

3) Strategija

U vojnim organizacijama strategija predstavlja plan koji se primjenjuje da bi se ostvarili željeni rezultati u borbi s protivnicima. U nevojnim organizacijama pojam strategija zadržava konkurentske implikacije. Uz to strategija predstavlja opći program akcije i rasporeda resursa da bi se dostigni racionalni ciljevi. (Dujanić 2006)

Strategija izvire iz ciljeva. Organizacija prvo predstavlja svoje ciljeve, a zatim formulira aktivnosti potrebne za njohovo ostvarenje. Ona daje odgovor na pitanje kako ostvariti cilj? Strategija je pojam koji potječe od grčke riječi strategus, a obilčježavala je pojedinca s visokim vojnim činom (danas general). Ekonomisti su četrdesetih godina 20. Stoljeća razvili strategijski pristup po kojem se poslovanje poduzeća više ne može temeljiti samo na proizvodnim mogućnostima, već in a poštivanju uvjeta koje stvara okolina. (Dujanić 2006)

Strategija predstavlja definiranje osnovnih pravaca razvoja poduzeća i načina ostvarenja ciljeva u određenom planskom razdoblju. Strategija predstavlja način kako treba koristiti pojedine resurse da bi se iskoristile prednosti pogodnih okolnosti za minimiziranje teškoća pri stvaranju željenih učinaka. (Dujanić 2006)

Prvi autor koji se bavio strategijom bio je A.D.Chandler Jr. Koji je definirao strategiju kao: „ određivanje temeljnih dugoročnih ciljeva poduzeća, prilagođavanje svojih

poslovnih aktivnosti, odnosno određivanje koncepcije i izbor resursa potrebnih za postizanje zacrtanih ciljeva.“ (Dujanić 2006)

Iz te definicije rezultiraju tri dimenzije:

1. Ciljevi: ono čemu se teži
2. Plan akcije: kako treba djelovati da bi se postigao cilj
3. Potrebni resursi da se dođe do zacrtanog cilja.

U ovoj definiciji sadržana je ideja pšo kojoj strategija uklčjučuje racionalan proces planiranja.

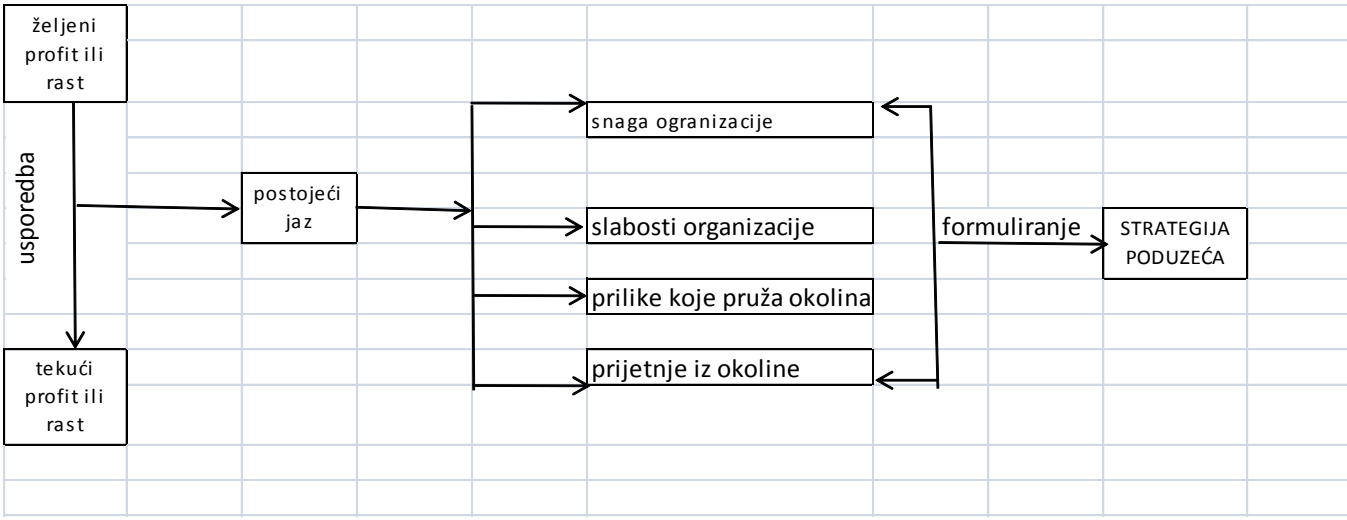
Kod procesa strateškog menadžmenta razlikuju se tri faze:

1. Formuliranje (oblikovanje) strategije
2. Primjena strategije (implementacija)
3. Kontrola i evaluacija

Bez obzira na načine kojim su povezani strategija i ciljevi, popularna su dva načina formuliranja strategije. (Dujanić 2006)

Prvi je pristup “Pristup analize jaza”, prikazan na slici 9, gdje se uspoređuje željeni strategijski cilj s tekućim ostvarenjem, identificira se odstupanje (jaz) te nakon analize internih prednosti i slabosti i eksternih prijetnji i prilika formulira strategija koja će omogućiti premošćivanje jaza.

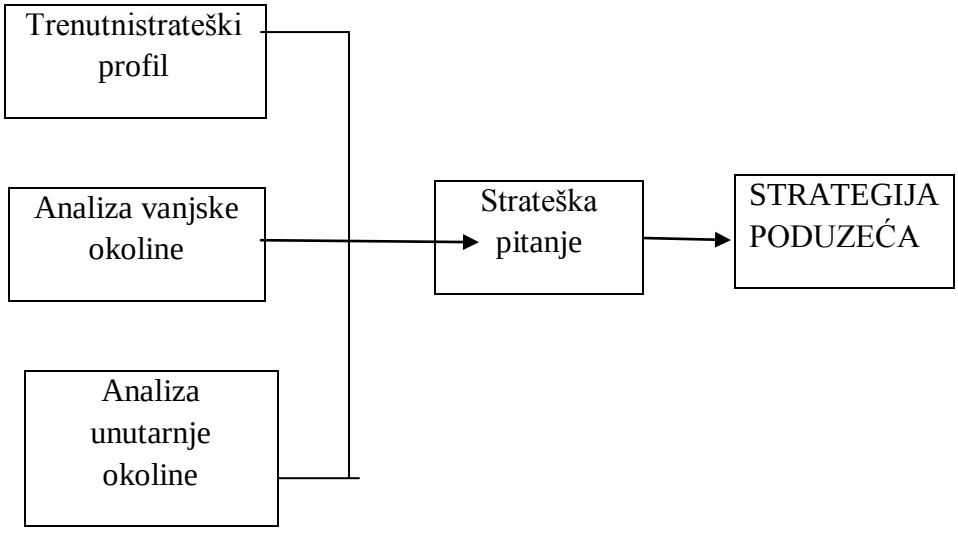
Slika 3. Pristup analize jaza



Izvor: Dujanić, M., Osnove menadžmenta, Veleučilište u Rijeci, 2006 g., 35. str

Drugi je pristup "Pristup strateških pitanja", prikazan na slici 3. Kod ovog pristupa organizacija istražuje svoj strategijski profil i analizira promjene u razvoju koje se događaju u njenoj internoj i eksternoj okolini. Nakon toga definira glavna pitanja kojima se treba pozabaviti kroz specifične strategije.

Slika 4. Pristup strateških pitanja



Izvor: Dujanić, M., Osnove menadžmenta, Veleučilište u Rijeci, 2006 g., 35. str.

4) Politika

Politika je vodič za razmišljanje i akciju. Ona ograničava zonu unutar koje treba donijeti odluku. Na taj način osigurava se njezina konzistentnost sa ciljevima. Postoji mnogo tipova politike.

Svrha je pšolitike odrediti smjer kretanja. U provođenju politike, međutim, zaposleni mogu primjeniti nekad i veću diskreciju ili veću inicijativu. Da bi se to spriječilo, mnoge organizacije potiču menadžere da razgovaraju s podređenima i diskutiraju o tome kako ostati unutar granica politike.(Dujanić 2006)

5) Procedure

Procedura je linija vodilja aktivnosti koja stavlja naglasak na listu kronoloških koraka koje zaposleni moraju slijediti u provođenju određene aktivnosti. Za razliku od politike, procedura ne ostavlja prostor za interpretacije. (Dujanić 2006)

Popunjavanje putnog naloga jedna je od najtipičnijih procedura nakon povratka sa službenog putovanja. Procedura ima dvije svrhe. Prvo, osigurava uhodani sustav za rješavanje specifičnih situacija i, drugo, uspostavlja sustav kontrole koji osigurava obračun novca, robe i ostale imovine. (Dujanić 2006)

6) Pravila

Pravilo je nefleksibilan plan koji zahtijeva specifičnu definiranu akciju. Pravila predstavljaju najjednostavniji oblik planova i u modernim organizacijama upotrebljavaju se u različitim situacijama. Tipičan je primjer pravila natpis „Zabranjeno pušenje“, „Neovlaštenim osobama pristup zabranjen“. (Dujanić 2006)

Pravila su korisni planovi jer oni ozbiljno ograničavaju moguću akciju i pomažu osobi riješiti specifičnu situaciju.

7) Programi

Program predstavlja kompleks ciljeva, politika, procedura, pravila, resursa, radnih zadataka i ostalih elemenata potrebnih da se ostvari daljnji plan akcije. Programi su obično podržani potrebnim kapitalom i operativnim budžetom.

Primarni je program obično praćen serijom derivativnih programa. Npr. Primarni program da se zamijeni oprema u tvornici ima derivativne programe: trening osoblja, kontrola troškova i kvaliteta financiranja i osiguranje. (Dujanić 2006)

8) Budžet

Budžet predstavlja prikaz očekivanih rezultata izražen u brojkama. Iako se često promatra kao instrument kontrole, budžet je i plan jer postavlja ciljeve koje treba ostvarilti. Zbog toga se operativni financijski budžet često naziva plan profita. Tipični ciljevi izraženi u budžetu odnose se na: profit, troškove, jedinice proizvodnje, sate rada, reklamu i druge mjerljive ciljeve. Budžet predstavlja organizaciju da misli kroz svoje ciljeve.

3. PLANIRANJE U TURISTIČKIM ZAJEDNICAMA

Planiranjem u turističkim zajednicama utvrđuju se ključni ciljevi turističke promidžbe hrvatskog turizma, kao i operativni mehanizmi njihove provedbe. Prilikom pripreme dokumenta u obzir se uzima Strateški marketinški plan hrvatskog turizma za razdoblje 2014-2018. godine. (HTZ Planiranje i izvješćivanje u sustavu turističkih zajednica, seminar 2008)

3.1. Osnovne pretpostavke planiranja u turističkim zajednicama

U definiranju strategije turističke zajednice polazište je u osnovnim ciljevima turističkih zajednica, koji su definirani u čl.9. Zakona o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma, pa je sukladno tome rad turističkih zajednica usmjeren u tri glavna pravca djelovanja:

A. Poticanje i iniciranje razvoja i unaprjeđivanje postojećeg turističkog proizvoda, iniciranje razvoja novih turističkih proizvoda područja za koje su osnovane, na način da upravljaju destinacijom na razini za koju su osnovane,
B. Promocija turističkog proizvoda područja za koje su osnovane, sukladno sustavu promicanja turizma i njegovim posebnim i općim zadaćama od razine mjesta do razine Republike, a radi uključivanja u europske i svjetske turističke tijekove,
C. Razvijanje svijesti o važnosti i gospodarskim, društvenim i drugim učincima turizma, te potrebi i važnosti očuvanja i unaprjeđenja svih elemenata turističkog proizvoda određenog područja, a osobito zaštite okoliša te prirodne i kulturne baštine sukladno održivom razvoju.

Posebne zadaće turističkih zajednica sadržane su u Zakonu o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma prema razini organiziranja. (HTZ Planiranje i izvješćivanje u sustavu turističkih zajednica, seminar 2008)

Tako su posebne zadaće turističkih zajednica:

- OPĆINE ILI GRADA - određene člankom 32. Zakona o turističkim zajednicama

Zadaće turističke zajednice općine ili grada, odnosno čl.32. Zakona koji ih određuje, primjenjuje se i na turističke zajednice MJESTA/PODRUČJA/GRADA ZAGREBA

- ŽUPANIJA- određene su člankom 46. Zakona o turističkim zajednicama

MARKETINŠKE STRATEGIJE – definiranje osnovnih postavki plana

- **Strategija proizvoda**

Veliki broj općina, gradova i županija izrađuje vlastite strateške planove razvoja turizma pa stoga strategija proizvoda turističkih zajednica podržava ta usmjerenja i crpi za svoj rad postavke takvih planova. Cil je poboljšanje proizvodne osnove u destinaciji. Tamo gdje takvih planova nema, turističke zajednice će djelovati u zadanim okvirima i djelovati sukladno posebnim zadaćama.

Mogući pravci djelovanja su:

a) Prezentiranje ponude destinacije, informiranje o ponudi,..
b) Poticanje razvoja ponude regionalnih proizvoda i suvenira te isticanje regionalnih autohtonih vrijednosti
c) Poticanje pružanja usluga i informacija potencijalnim korisnicima.

- **Strategija komuniciranja**

Osnovna podjela:

a) Strategija oglašavanja – podrazumijeva:
    - Vlastito oglašavanje destinacije prema osmišljenom media planu koji definira tržišta, medije i termine oglašavanja,
    - Oglašavanje zajedno s ostalim zainteresiranim stranama (turoperatorima, putničkim agencijama, hotelijerima), oglašavanje po modelu HTZ
b) Strategija publiciteta – prema posebnom planu i u suradnji s predstavnicima medija, model HTZ, Posjet novinara i suradnja s novinarima
c) Strategira publiciranja – s ciljevima vezanim za image koji želimo komunicirati. Osmisliti poruku koju dajemo svijetu.

(HTZ Planiranje i izvješćivanje u sustavu turističkih zajednica, seminar 2008)

- **Prodajne, promotivne i distribucijske strategije**

  Usmjerene na različite ciljeve. Mogući ciljevi su: na prodaju turoperatorima (opća ponuda i specijalizirana), prodavačima na malo, prodaja direktno potrošačima, što turistička zajednica može izvoditi u suradnji sa ostalim zainteresiranim subjektima.

- **Strategija budžeta**

  Turističke zajednice manje i veće gledano po ostvarenim prihodima u pravilu imaju uvijek veće potrebe za financijskim sredstvima od mogućnosti. Strategija budžeta stoga treba imati pristup koji razvija:

  a) Program suradnje – objedinjavanje sredstava na zajedničkim aktivnostima – više TZ,TZ područja, TZŽ, povećanje budžeta programima suradnje s drugim zainteresiranim u destinaciji i sponzorstvima,
  b) Koncentriranje angažmana sredstava na odabrane aktivnosti sukladno postavkama iz strategije proizvoda i postavljenim prioritetima.

Polazište u sačinjavanju programa rada u destinaciji, poželjni dokumenti i dogovori:

- Strateški marketing plan/drugi dokumenti
- Analiza prethodne turističke sezone
- Smjernice za izradu programa rada HTZ I TZŽ
- Dogovor s predstavnicima lokalnih putničkih agencija i hotelijera,
- Dogovor s lokalnim tvrtkama i obrtnicima,
- Dogovor s poglavarstvom vezano za planove grada ili općine i usuglašavanje istih.

(HTZ Planiranje i izvješćivanje u sustavu turističkih zajednica, seminar 2008)

3.2. Izrada programa rada i financijskog plana u turističkim zajednicama

Sukladno Zakonu o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma članak 62. Godišnji program rada i financijski plan turističke zajednice obavezno sadrže sve pojedinačno utvrđene planirane zadatke i potrebna financijska sredstva za njihovo izvršenje, te posebno planirane zadatke i financijske planove turističkih društava, podružnica, odnosno predstaništava i ispostava. (HTZ Izrada godišnjih programa rada i financijskih planova turističkih zajednica za 2013.godinu, seminar 2012)

Plan je suma:

- Ciljeva
- Podciljeva
- Projekata – zadataka
- Instrumenata (instrument je sredstvo pomoću kojeg se cilj ostvaruje) budžeta, fonda sati
- Mjera (mjera je korištenje instrumenta u određeno vrijeme)

Planirati znači:

- Napisati ciljeve,
- Kvantificirati moguće rezultate,
- Pridružiti odgovarajućim ljudima,
- Pridružiti odgovarajućim sredstvima.

Zadaće su prema postavkama struktuei marketing miksaza 2015. Godinu grupirane u marketinške taktike i devet područja taktika koje definiramo kao devet zadaća. Svako ovo područje u programu rada podijelit ćemo u područja pojedine taktike i dalje u pojedinačne projekte, sve sukladno ciljevima postavljenim strategijom turističke zajednice za tu godinu. (HTZ Izrada godišnjih programa rada i financijskih planova turističkih zajednica za 2013.godinu, seminar 2012)

Svaku zadaću potrebno je razraditi u:

- Područje zadaće

- Projekte
- Zadatke i aktivnosti

Odrediti instrumente za izvršavanje zadaće (instrument je sredstvo pomoću kojeg se cilj ostvaruje), a instrumenti moraju biti:

- Pažljivo dimenzionirani,
- Prihvatljivi
- Konzistentni

Odrediti mjere (mjera je korištenje instrumenta u određeno vrijeme)

- Detaljni vremenski plan

U programu rada potrebno je za svaki projekt navesti:

- Opis projekta
- Ciljeve projekta
- Budžet projekta
- Nositelje,
- Rokove izrade

Primjer razrade projekta 1.

Image brošura turističkog mjesta

Brošura će prezentirati mogućnosti smještaja, sporta, rekreacije, gastro ponudu i ostale segmente naše ponude. Distribuirat će se na sajmovima, putem ureda HTZ-a i informativnih punktova u inozemstvu, na organiziranim prezentacijama i ostalim promidžbenim manifestacijama u inozemstvu, na informativnim punktovima u mjestu.

Postojeće količine dovoljne su za proljetne sajmove i ostale potrebe do konca slijedeće sezone.

Naklada: 50.000 primjeraka

Cijena: 50.000 kn.

Nositelj: direktor ureda/služba marketinga

Rok: do konca listopada 2015. godine

Napomena: za tiskanje brošure ured TZ će prikupiti ponude od najmanje tri dobavljača. Izbor najpovoljnijeg dobavljača predložit će povjerenstvo TZ za izbor najpovoljnije ponude. (HTZ Izrada godišnjih programa rada i financijskih planova turističkih zajednica za 2013.godinu, seminar 2012.

Primjer razrade projekta 2.

Turistička smeđa signalizacija za turističko mjesto

Na području koje pokriva naša turistička zajednica ima deset turističkih znamenitosti. Cilj projekta je postavljanje 10 tabli (smeđa signalizacija) kojima će se označiti sve znamenitosti u mjestu. Projekt će realizirati turistička zajednica, a dio sredstava pokrit će Hrvatska turistička zajednica.

Količina: 10 tabli smeđe signalizacije

Nositelj: direktor ureda

Rok: do konca svibnja 2015. godine (HTZ Izrada godišnjih programa rada i financijskih planova turističkih zajednica za 2013.godinu, seminar 2012)

3.3. Model programa rada u turističkim zajednicama

U uvodu je potrebno navesti:

- Strateške ciljeve TZ u godini
  (osnovne pretpostavke: strateški marketing plan ili srednjoročno postavljeni ciljevi, analiza prethodne sezone, smjernice za izradu programa rada HTZ-a i TZŽ, dogovor s predstavnicima lokalnih putničkih agencija, hotelskim tvrtkama, obrtnicima i ostalim subjektima turističke privrede, dogovor s poglavarstvom grada ili općine),
- Procjenu fizičkog obujma turističkog prometa, Osnovni parametri za planiranje prihoda prema izvorima. (HTZ Planiranje i izvješćivanje u sustavu turističkih zajednica, seminar 2008)
  (HTZ Izrada godišnjih programa rada i financijskih planova turističkih zajednica za 2013.godinu, seminar 2012)

Marketinške taktike podrazumijevaju vođenje aktivnosti na temelju i u okviru određene strategije. Struktura marketing miksa za izradu godišnjih programa rada i financijskih planova turističkih zajednica sastoji se od slijedećih zadaća. (HTZ Izrada godišnjih programa rada i financijskih planova turističkih zajednica za 2013.godinu, seminar 2012)

I. ADMINISTRATIVNI TROŠKOVI
II. DIZAJN VRIJEDNOSTI
III. KOMUNIKACIJA VRIJEDNOSTI
IV. DISTRIBUCIJA I PRODAJA VRIJEDNOSTI
V. INTERNI MARKETING
VI. MARKETINŠKA INFRASTRUKTURA
VII. POTPORA NERAZVIJENIMA
VIII. OSTALO
IX. TRANSFER BORAVIŠNE PRISTOJBE

1. ADMINISTRATIVNI TROŠKOVI

U administarativne troškove svrstavamo sve poslove ureda turističke zajednice i ostale poslove koji su nužni za ostvarenje programa rada turističke zajednice. To su poslovi ureda određeni Zakonom o turističkim zajednicama i staturom turističke zajednice. Poslovi vezani zu ostvarenje programa rada turističke zajednice koje obavlja ured ili su povjereni trećima radi ekonomičnosti postupka. U ovu grupu poslova uvrštavaju se rad tijela turističke zajednice i troškovi zu to vezani, pa je potrebno planirati i ove poslove, te ich u financijskom planu i dimenzionirati. (HTZ Izrada godišnjih programa rada i financijskih planova turističkih zajednica za 2013.godinu, seminar 2012)

Veće investicije koje bi turistička zajednica imala radi uređenja prostora i za koje koristi kredite poslovnih banaka iskazuju se u ovom dijelu, pa je stoga potrebno opisati takve poslove ili ich definirati kao projekt. Iz opisa ovog dijela proizlaze administrativni troškovi. (HTZ Izrada godišnjih programa rada i financijskih planova turističkih zajednica za 2013.godinu, seminar 2012)

Ured turističke zajednice

- Navesti poslove redovne
- Navesti poslove- posebne,
- Potreban fond sati za izvršenje poslova, odnosno broj radnika s određenim kvalifikacijama, radno vrijeme ureda, sezonalnost rada ureda, preraspodjelu radnog vremena i sve ostale podatke relevantne za rad ureda i izvršenje zadaća turističke zajednice. Troškovi ureda su ograničeni i mogu se planirati do visine određene: zakonom o boravišnoj pristojbi i zakonom o članarinama u turističkim zajednicama?

Rashodi za rad tijela turističke zajednice

Planirati rad tijela turističke zajednice: broj sjednica pojedinog tijela i pripadajuće troškove. Pojedine turističke zajednice prema odluci Skupštine ili Turističkog vijeća plaća članovima upravljačkog i nadzornog tijela naknade za rad. U sustavu turističkih zajednica ne postoje definirani standardi kojima bi se određivala visina takvih isplata. (HTZ Izrada godišnjih programa rada i financijskih planova turističkih zajednica za 2013.godinu, seminar 2012)

Rashodi Turističko informativnih centara

Člankom 21. Zakona propisano je da se u turističkom uredu obavljaju stručni i administrativni poslovi vezani za zadaće turističke zajednice, pa tako se zu sve druge poslove obavljaju informativni poslovi u svezi s turističkom ponudom. Obavljanje informativnih poslova u svezi s turističkom ponudom predstavlja zakonsku zadaću turističkih zajednica, a ista se obavlja kroz turistički ured ili kroz dislocirane jedinice turističkog ureda (TIC). Vezano na to rashode za obavljanje navedene zadaće potrebno je iskazati u rashodima administrativnih troškova. Zbog svega naprijed nevedenog rashodi turističko-informativnih centara predstavljaju administrativne rashode te ich je potrebno i iskazivati na taj način.

Zakonom o članarinama u turističkim zajednicama (NN152/08,NN 88/10) te Zakonom o boravišnoj pristojbi /NN 152/08, NN 59/09) postotkom nisu ograničeni

administrativni rashodi. Prilikom ustrojavanja turističko-informativnih centara, a isto tako i samih turističkih ureda potrebno je voditi računa o financijskim mogućnostima, realnim potrebama te izvršenju svih zakonskih zadaća turističkih zajednica.

Rashodi Kongresnog ureda

U skladu s naprijed nevedenim isto je potrebno primjeniti in a ostale ustrojene jedinice Turističkog ureda, npr.Kongresni ured predstavlja ustrojstvenu jedinicu Turističkog ureda u skladu s aktima Turističke zajednice. (HTZ Izrada godišnjih programa rada i financijskih planova turističkih zajednica za 2013.godinu, seminar 2012)

Planiranje i izvješćivanje o rashodima Kongresnog ureda

- Administrativne rashode kongresnog ureda potrebno je zasebno iskazati u okviru administrativnih rashoda
- Rashode sajmova, prezentacija i studijskih putovanja kongresnog ureda potrebno je zasebno iskazati u okviru aktivnosti „DISTRIBUCIJA I PRODAJA VRIJEDNOSTI“,
- Rashode oglašavanja kongresnog ureda potrebno je zasebno iskazati u okviru aktivnosti „III. KOMUNIKACIJA VRIJEDNOSTI“,

2. DIZAJN VRIJEDNOSTI

Ova zadaća podrazumijeva alate usmjerene na poboljšanje proizvoda destinacije, a time i konkurentnosti.Sastoji se od slijedećih taktika:

- Uređenje mjesta, projekt Volim Hrvatsku sa svim imenima koja lokalno koristimo, akcije plavi i Zeleni cvijet
- Projekti vezani zu tradiciju kraja – izvođenje, sufinanciranje i potpore
- Novi proizvodi – potpore i sufinanciranja,
- Manifestacije- kulturno-zabavne, sportske, ekološke, ostale – izvođenje, sufinanciranje i potpore

- DMK projekti, seminari o struktuiranju i komercijalizaciji proizvoda, benchmarking
- Poboljšanje gostoljubivosti – seminari o gostoljubivosti i profesionalnom ponašanju

  (HTZ Izrada godišnjih programa rada i financijskih planova turističkih zajednica za 2013.godinu, seminar 2012)

3. KOMUNIKACIJA VRIJEDNOSTI

Ova zadaća podrazumijeva alate usmjerene na efikasnije komuniciranje s ciljanom publikom te stvaranje marke destinacije. Sastoji se od slijedećih taktika

- Online komunikacija – internet stranice i upravljanje Internet stranicama
- Offline komunikacija- oglašavanje u promotivnim kampanjama javnog i privatnog sektora, opće oglašavanje (tisak, Tv oglašavanje),
- Brošure i ostali tiskani materijali, suveniri i promo materijali
- Info table
- Smeđa signalizacija

4. DISTRIBUCIJA I PRODAJA VRIJEDNOSTI

Ova zadaća wsadrži prodajne, promotivne i distribucijske taktike, odnosno alate usmjerene na prezentaciju proizvoda na komercijalnim kanalima a sadrži.

- Sajmove
- Studijska putovanja
- Posebne prezentacije

5. INTERNI MARKETING

Ova zadaća sadrži alate usmjerene na aktivnosti u destinaciji namijenjeni većem razumijevanju i dobivanju podrške od svih uključenih u turističke aktivnosti. Sastoji se od:

- Edukacije (zaposleni, subjekti javnog i privatnog sektora)
- Koordinacija subjekata koji su neposredno ili posredno uključeni u turistički promet
- Nagrade i priznanja (Projekt Volim Hrvatsku i ostalo)

6. MARKETINŠKA INFRASTRUKTURA

Ova zadaća sadrži alate usmjerene na podržavanje donošenja odluka i izvođenja marketinških aktivnosti te provedbu marketinškog plana. Sadrži slijedeće taktike.

- Proizvodnja multimedijalnih materijala, istraživanje tržišta, formiranje baze podataka
- Suradnja s međunarodnim institucijama
- Banka fotografija i priprema u izdavaštvu
- Jedinstveni informacijski sustav (prijava i odjava gostiju, statistika i dr.)

7. POTPORA NERAZVIJENIMA – POSEBNI PROGRAMI

Ova zadaća sadrži alate usmjerene na poticanje i pomaganje razvoja turizma na područjima koja nisu turistički razvijena. (HTZ Izrada godišnjih programa rada i financijskih planova turističkih zajednica za 2013.godinu, seminar 2012)

8. OSTALO

Ova zadaća sadrži alate usmjerene na izradu planova razvoja turizma, strateške matketing planove i ostalo.

9. TRANSFER BORAVIŠNE PRISTOJBE OPĆINI/GRADU 30%

Sukladno članku 26. Zakona o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma (NN 152/08) i članku 20. Zakona o boravišnoj pristojbi (NN 152/08) turističke zajednice dužne su s gradovima/općinama donijeti zajednički plan korištenja 30% dijela

boravišne pristojbe koji koristi isključivo za poboljšanje uvjeta boravka turista. Navedeni plan preporučuje se donositi sukladno rokovima donošenja godišnjeg programa rada.

Aktivnosti komunalnog uređenja, medicinske skrbi, timova hitne pomoći, gorske službe spašavanja, spasioca, vatrogasaca i sl. ne predstavljaju zadaće propisane člankom 32. Zakona o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma (NN 152/08). Takve aktivnosti moguće je financirati iz zajedničkog plana korištenja 30% dijela boravišne pristojbe koji se koristi isključivo za poboljšanje uvjeta boravka turista. (HTZ Izrada godišnjih programa rada i financijskih planova turističkih zajednica za 2013.godinu, seminar 2012)

3.4. Financijski plan u turističkim zajednicama

Godišnji program rada i financijski plan turističke zajednice definiran člankom 61. i 62. Zakona o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma na način da obavezno sadrže pojedinačno utvrđene planirane zadatke i potrebna financijska sredstva za njihovo izvršenje, za pojedinačno turističko mjesto te posebno planirane zadatke i financijske planove turističkih društava. Obzirom na navedeno potrebno je istaknuti i stavove vezane za budžetiranje. (HTZ Izrada godišnjih programa rada i financijskih planova turističkih zajednica za 2013.godinu, seminar 2012).

Pristup budžetiranju je u procjeni visine prihoda klasificiranih prema mogućim izvorima pri čemu visina prihoda determinira planiranje rashodne strane budžeta. Potrošnja se planira do granice određene fiksnim prihodima organizacije. Dijelovi operativnog budžeta su:

- planirani prihodi

- planirani rashodi

- planiranje rezultata – pokazatelji rezultata

Za prikazivanje budžeta pozbate su dvije forme: budžet po stavkama (line- item budžet) i budžet po programima (program budžet). U budžetu po stavkama naglasak je na strani proračuna i visine pojedinih rashoda: plaće, dodatne povlastice zaposlenima, potrošni material, troškovi održavanja, troškovi usluga isl. (HTZ Izrada godišnjih programa rada i financijskih planova turističkih zajednica za 2013.godinu, seminar 2012)

U budžetu po programima naglasak je na programima i elementima programa koji predstavljaju aktivnosti za koje će resursi biti potrošeni. Predsmnost budžeta po programima je spoznaja iznosa potrošnje po određenim aktivnostima što također omogućava kontrolu potrošnje u skladu s postavljenim pokazateljima mjerenja rezultata svake pojedine aktivnosti.

Treća komponenta budžeta su planirani rezultati. Istovremeno s izradom prihodne i rashodne strane budžeta planiraju se i pokazatelji za mjerenje rezultata.

Proces donošenja budžeta odvija se u slijedećim koracima:

1. Određuju se upute, niti vodilje za sastavljanje budžeta koje su u suglasju s ciljevima i smjernicama sadržanim u programima
2. Pojedini manageri na nižim razinama odgovornosti izrađuju svoju dionicu budžeta vezajući se na zadane smjernice.

Pristup u pripremi i izradi budžeta razvio se u dva smjera:

- Participirajući budžet je pristup u kome je omogućeno sudjelovanje u planiranju srednjim i nižim rukovoditeljima, čime je dopušten svim razinama odlučivanja utjecaj na procjenu budžetskih stavki,
- Nametnuto budžetiranje gdje je pristup takav da je budžet pripremljen od strane top management, a zatim nametnut opetarivnim razinama odlučivanja i odgovornosti.

  (HTZ Izrada godišnjih programa rada i financijskih planova turističkih zajednica za 2013.godinu, seminar 2012)

Procjene pojedinih budžetskih stavki mogu biti vezane (procjena jedne stavke vezana na procjenu druge odnosne stavke) i varijabilne. Tehnike primjene prilikom sastavljanja budžeta kao npr. Subjektivne procjene, teorije preferencije, multipla regresija i drugi statički modeli variraju ovosno o djelatnosti neprofitne organizacije i vrsti budžeta.

Uz kvantificirane stavke koje su izražene u apsolutnim, a često i relativnim iznosima, budžet sadrži i materijale (opisna objašnjenja) koji dodatno pojašnjavaju pojedine stavke.

3. U trećoj fazi budžetskog procesa predloženi budžet prolazi budžetsku provjeru. Provjera preispitivanja budžetskih stavki ima za svrhu uočiti moguće neusklađenosti budžeta s programima, provjeriti jesu li prateće aktivnosti (bez zaposlenih, raspoloživi prostori) u mogućnosti pružiti potpunu podršku izvršenju ciljeva, svaki detalj nužan za odluku o prihvaćanju budžeta mora biti objašnjen.

Time je budžet pripremljen upravljačkim tijelima neprofitne organizacije za izglasavanje (prihvaćanje). Izglasavanjem budžeta budžet postaje zadani okvir za sve subjekte u organizaciji od kojih se očekuje da svoje aktivnosti provode u skladu i s ciljem ispunjavanja budžetskih prijedloga.

Budžet je podloga za provođenje budžetske kontrole. Budžetom su određene aktivnosti potrebne za ostavarivanje programskih ciljeva. Kontrola izvršavanja budžeta je kontrola izvršavanja ciljeva organizacije, što osigurava vođenje organizacije sigurnim putem ka opstanku i razvoju organizacije. Ponekad nije nužno raditi distinkciju između ovih razina planiranja, već je potrebno planiranje promatrati kao jedinstveni proces koji predstavlja podlogu procesu upravljanja neprofitnom organizacijom.

Financijski plan – planiranje prihoda

Prihodi od boravišne pristojbe

Plaća se temeljem članka 65. Zakona o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma u skladu sa Zakonom o boravišnoj pristojbu članak. 17.

Osnova za planiranje

Plan noćenja za godinu (po razdobljima sezone ili mjesecima), cijena boravišne pristojbe (prema razredu turističkog mjesta i razdoblje sezone). Struktura gostiju (struktura gostiju s obzirom na godine starssti – dječja odmarališta i slični smještajni objekti koji ugošćuju djecu), 1% Crveni križ – zakon o hrvatskom crvenom križu NN 92/01. Čl.12. – skida se od ukupno prikupljenih sredstava a umanjeni iznos se zatim dijeli na korisnike. (HTZ Planiranje i izvješćivanje u sustavu turističkih zajednica, seminar 2008)

Prihodi od turističke članarine

Plaća se temeljem članka 65. Zakona o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma u skladu sa Zakonom o članarinama u turističkim zajednicama. Osnovica za planiranje članarine je ukupni prihod obveznika – prihodi umanjeni za PDV i porez na potrošnju u ugostiteljstvu Članarina se plaća sukladno članku 20. Zakona o članarinama u turističkim zajednicama u visini 1/12 u obliku predujma. Konačni obračun pravna i fizička osoba obavlja u rokovima in a način propisan za obračun i naplatu poreza Osnova za planiranje je izlist obveznika porezne uprave, razred turističkog mjesta te planiranje prema rastu prihoda u gospodarstvu

Prihodi iz proračuna (države, grada, općine)

Osnova za planiranje je pisani document koji će sadržavatti visinu sredtava, namjenu sredstava i rokove kada će biti uplaćena na račun turističke zajednice, te ostale uvjete koje mora ispuniti turistička zajednica da bi sredstva dobila. (HTZ Planiranje i izvješćivanje u sustavu turističkih zajednica, seminar 2008)

Višak prihoda prethodne godine

Višak prihoda prethodne godine ne prenosi se u prihode ve4ć se evidentira na računu – Višak prihoda. U slučaju negativnog rezultata godine iskazuje se manjak prihoda na računu – manjak prihoda. Osnova za planiranje je procjena rezultata godine.

Prihodi od djelatnosti

Djelovanje turističke zajednice definirano je čl. 10. Zakona o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma. Sukladno odredbi tog članka turistička zajednica ne obavlja djelatnost pa iz tog osnova nema prihoda.

Prihodi od drugih aktivnosti

- Prihodi iz višeg ili nižeg ustoja TZ za zajedničke nastupe
- Udrženo oglašavanje, prezentacije
- Zajednički nastup na sajmovima,
- Sufinanciranje projekata iz višeg ustroja
- Sponzorstva za ciljane akcije: sponzorstva podrazumijevaju protučinidbu u reklamiranju, takve protučinidbe nema kod donacija zbog toga se preporučuje da turističke zajednice u poslovanju izbjegavaju sponzorstva, već da se orijentiraju na sufinanciranje aktivnosti, odnosno primanje donacija (potpora)

  Osnova za planiranje je pisani dokument o zajedničkim aktivnostima i njihovom sufinanciranju, pisani dokument o pomoći iz višeg ustroja. (HTZ Planiranje i izvješćivanje u sustavu turističkih zajednica, seminar 2008)
- Ostali prihodi
- Prihodi od kamata
- Prihodi od najma i zakupa
- Prihodi od donacija

  Osnova za planiranje su planirane aktivnosti ili iskustvena procjena

Ostali nespomenuti prihodi

- Nenaplaćeni prihodi iz ranijih razdoblja 8boravišna pristojba, članarina)
- Prihodi od naplaćenih šteta
- Prihodi od prodaje imovine

  Osnova za planiranje je spoznaja o takvim prihodima i izglednosti njihove naplate

  Ove je prihode bolje ne planirati ako nemamo spoznaje da je naplata izvjesna. (HTZ Planiranje i izvješćivanje u sustavu turističkih zajednica, seminar 2008)

FINANCIJSKI PLAN – PLANIRANJE RASHODA

Rashodi proizlaze iz programa rada turističke zajednice. Osnovna podjela rashoda:

- Administrativni rashodi - rashodi za poslovanje ureda
- Rashodi za zadaće turističke zajednice

U rashode za poslovanje ureda svrstavamo sve poslove ureda turističke zajednice i ostale poslove koji su nužni za ostvarenje programa rada turističke zajednice. To su poslovi ureda određenic Zakonom o turističkim zajednicama i Staturom turističke zajednice. Poslovi vezani zu ostvarenje programa rada turističke zajednice koje obavlja ured ili su povjereni trećima radi ekonomičnosti postupka. U ovu grupu uvrštavaju se i troškovi za rad tijela turističke zajednice, pa je potrebno planirati i ove poslove, te ich u financijskom planu i dimenzionirati. Veće investicije koje bi turistička zajednica imala radi uređenja prostora i za koje koristi kredite poslovnih banaka iskazuju se u ovom dijelu pa je potrebno stoga opisati takve poslove ili ich definirati kao projekt. Iz opisa ovog dijela proizlaze rashodi za poslovanje ureda.

a) Rashodi ureda turističke zajednice – planiraju se prema vrsti rashoda prateći knjigovodstvena konta.
b) Troškovi rada tijela turističkih zajednica – planiraju se i uvrštavaju svi troškovi za najam prostora i eventualne opreme radi održavanja sjednica tijela, naknade članovima tijela i ostale troškove vezane zu rad tijela turističke zajednice. Pojedine turističke zajednice prema odluci Skupštine ili Turističkog vijeća plaćaju članovima upravljačkog i nadzornog tijela naknade za rad. Iz bruto iznosa isplatitelj obračunava i obustavlja doprinose za mirovinsko osiguranje, porez na dohodak i prirez na pore ako je propisan. Ne postoje nikakvi definirani standardi u sustavu kojima bi se određivala visina takvih isplata.
c) Investiranje u dugotrajnu imovinu, kamate i bankovne naknade – podrazumijevaju se veća zaduženja turističke zajednice u izvođenju programom planiranih zadaća, odnosno investiciju u dugotrajnu imovinu

Rashodi za zadaće turističke zajednice slijede programom zacrtane zadaće, područja zadaće i pojedinačne projekte. Zadaće su prema postavkama grupirane u marketinške

taktike i područja taktike koje definiramo kao zadaće, što smo slijedili u izradi programa rada. Svako područje u programu rada podijeljeno je u područja pojedine taktike i dalje u pojedinačne projekte, sve sukladno postavljenim ciljevima strategijom turističke zajednice za tu godinu. Rashode pojedinog projekta planiramo tako da na projekt alociramo sve direktne rashode bez obzira na prirodu rashoda kako je definira knjigovodstvena evidencija. (HTZ Planiranje i izvješćivanje u sustavu turističkih zajednica, seminar 2008)

Primjer strukture financijskog plana

Turistička zajednica grada/općine

FINANCIJSKI PLAN ZA …..GODINU

red. br.	opis	Planirano kn
	PRIHODI	
	prihodi od boravišne pristojbe	
	prihodi od turističke članarine	
	prihodi iz proračuna.....	
	prihodi od drugih aktivnosti	
	ostali prohodi	
	višak prihoda prethodne godine	
	ostali nespomenuti prihodi	
	UKUPNI PRIHODI	
	RASHODI	
1.	**FUNKCIONALIN MARKETING**	
1.1.	**Unapređenje proizvoda/poboljšanje uvjeta boravka gostiju**	
	Uređenje turističke zajednice	
	Signalizacija i info tabela	
	Plava zastava	
	Akcija plavi/zeleni cvijet	
	Manifestacije	
	Manifestacije kulturno zabavne	
	Manifestacije sportske	
	Manifestacije ostale	
	Akcije dobrodošlice	
	Informativni punktovi- TIC	
	Potpore PRJ- novi proizvodi, tradicija kraja	
	Održavanje kulturne baštine	
	Benchmarking	
1.2.	**Marketinška infrastruktura**	
	tržišna istraživanja	
	informatizacija-stvaranje baze podataka	
	Dijateka	
	filmovi	
	CD	
1.3.	**Komunikacija taktike**	
1.3.1.	**Tiskanje brošura:**	
	Image brošura	
	informator/plan grada	

	Kultura	
	Sport	
	Gastro ponuda	
	Manifestacije	
	Smještaj	
	Cjenik	
	Plakati	
	Monografija	
	Sufinanciranje promidžbenih materijala	
	Info-mape	
	Ostali tiskani materijal	
1.3.2.	**Oglašavanje**	
	(navesti tržišta, medija plan)	
	Udruženo oglašavanje podjeliti prema nostieljima	
1.3.3.	**Putovanja novinara i suradnja s novinarima**	
1.4.	**Prodaja, promocija i distribucija**	
	WEB stranice	
	Studijska putovanja agenata	
	Sajmovi,info nastupi, kooperativni nastupi sa tour operaterima	
	TZŽ, TZG, TZO (kongresni, wellness i ostali incetivi)	
1.5.	**Interni marketing**	
	Separati o turizmu	
	Godišnji izvještaji TZ	
	Planovi, strategije i glavne aktivnosti za sljedeću godinu	
	nagrade, priznanja-vlastiti projekti	
1.6.	Edukacija	
	Edukacija zaposlenih kroz seminare	
	DMC sdeminari, seminari klubova konkurentnosti marketinga	
	ostali stručni seminari	
	Potpore održavanja seminara trećih	
2.	ADMINISTRATIVNI MARKETING (TZ općina, gradovi, mjesta, područja)	
2.1.	Troškovi Ureda	
2.2.	Troškovi distribucije	
2.3.	Troškovi rada tijela TZ	
2.4.	Troškovi kredita (kamate i bankovne naknade)	
3.	TRANSVER 30% U PRORAČUN OPĆINE/GRADA	
4.	**OSTALI IZDACI**	
	državna inspekcija-ostale koje se posredno tiču turizma	
	Tim hitne pomoći	
	humanitarne akcije	
	UKUPNI RASHODI	

PRIMJER STRUKTURE FINANCIJSKOG PLANA UREDA TZ

Turistička zajednica grada/općine

Rashodi ureda turističke zajednice za …… godinu

red.br.	opis	plan Kn
	Rashodi za zaposlene	
	Plaće zaposlenih	
	Ostali rashodi za zaposlene	
	Doprinosi	
	materijalni rashodi	
	Naknade troškovima zaposlenima (dnevnice, smještaj....)	
	Naknade troškovima volonterima	
	Rashodi za materijal i energiju (materijal za čišćenje, energija električna...)	
	reprezentacija	
	Rashodi za usluge	
	prijevozne usluge (prijevoz, HPT, taksi...)	
	usluge održavanja (tekuće, infesticijsko, pranje, čišćenje..)	
	usluge najma (prostora, opreme, ostalo)	
	intelektualne i osobne usluge	
	komunalne usluge	
	Grafičke usluge	
	ostali nespomenuti rashodi	
	Rashodi amortizacije	
	Financijski rashodi	
	bankovne usluge,	
	tečajne razlike	
	Ostali Rashodi	
	UKUPNO RASHODI ZA URED TZ	

Izvor: HTZ Planiranje i izvješćivanje u sustavu turističkih zajednica, seminar 2008, str.12

ZAKLJUČNE ODREDBE PROGRAMA RADA

U zaključnim odredbama programa rada definiramo način postupanja u različitim situacijama te razdoblja i način izvješćivanja tijela turističkih zajednica.

Potrebno je:

- Definirati ovlasti direktora ureda u izvođenju programa
- Definirati rad tijela turističke zajednice (potrebno je predložiti kad će se tijela sastajati. Planirati i rad komisija i odbora koje turistička zajednica osniva prema ukazanim potrebama)
- Definirati do koje razine izmjene financijskog plana i programa odluke donosi turističko vijeće

Sve promjene u program rada i financijskom planu i trošenja koja su definirana globalno, na razini neke zadaće, bez razrade do razine projekta, potrebno je donositi na sjednicama turističkog vijeća.(HTZ Planiranje i izvješćivanje u sustavu turističkih zajednica, seminar 2008)

Prijedlog je da se odluke o raspolaganju sredstvima turističke zajednice do visine 15% planiranih rashoda u budžetu donose na sjednicama turističkog vijeća Sve preko toga treba biti predmet rebalansa i odluke na sjednici Skupštine. Potrebno je definirati kada se ide na rebalans plana. Člankom 62. Zakona o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma određeno je da se na rebalans plana ide ako tijekom godine dođe do odstupanja od programa rada i financijskog plana u obujmu većem od 5% ukupnih rashoda.

- Definirati rokove izvješćivanja – proijedlog je da se o tijeku poslova na izvođenju programa rada podnosi na svakoj sjednici turističkog vijeća za razdoblje između dviju sjednica. Financijsko izvješće, odnosno problem uz financijsko poslovanje, treba isto tako davati na svakoj sjednici. Cjelovito izvješće potrebno je davati najmanje četiri puta godišnje.

Upravljanje izvršenjem programa i svakim pojedinim projektom u sustavu turističkih zajednica ima Turističko vijeće. Uključuje radnje koje se repetitivno i stalno provode:

- Planiranje
- Periodično ispitivanje stvarnog stanja
- Utvrđivanje plan/ostvarenje odstupanja
- Mjere korekcije – izmjene planova na temelju praćenja stanja, odluke turističkog vijeća

Podsjetnik: Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma

Članak 62.

(1) Godišnji program rada i financijski plan turističke zajednice obvezno sadrže sve pojedinačno utvrđene planirane zadatke i potrebna financijska sredstva za njihovo izvršenje, te posebno planirane zadatke i financijske planove turističkih društava, podružnica, odnosno predstaništava i ispostava.

Članak 15.

Skupština turističke zajednice:

(4) donosi godišnji program rada i godišnji financijski plan turističke zajednice i podružnica

(5) donosi godišnje financijsko izvješće turističke zajednice i podružnica

(7) donosi odluku o izvješćima koja podnose turističko vijeće i nadzorni odbor

Članak 17.

Turističko vijeće turističke zajednice.

(2) Predlaže Skupštini godišnji program rada i financijski plan turističke zajednice i podružnica, te godišnje financijsko izvješće

Članak 20.

(1) Nadzorni odbor nadzire:

1. Vođenje poslova turističke zajednice
2. Materijalno i financijsko poslovanje i raspolaganje sredstvima turističke zajednice i podružnica,
3. Izvršenje i provedbu programa rada i financijskog plana turističke zajednice

O obavljenom nadzoru nadzorni odbor turističke zajednice općine ili grada podnosi pisano izvješće turističkom vijeću i skupštini turističke zajednice općine ili grada, te turističkom vijeću, te turističkom vijeću turističke zajednice županije čiji je turistička zajednica član. (HTZ Planiranje i izvješćivanje u sustavu turističkih zajednica, seminar 2008)

Primjer odluke uz donošenje programa rada i financijskog plana

Na temeljučl. ...Statuta, Skupština Turističke zajednice grada... na sjednici održanoj dana...godine donosi

ODLUKU

o izvršavanju Financijskog plana Zajednice za 200...godinu

Čl. 1.

Za izvršenje Financijskog plana za 200... Godinu. Zadužuje se Turističko vijeće i direktor Turističkog ureda.
Skupština ovašćuje Turističko vijeće da u toku godine može, u okviru ukupne svote, vršiti preraspodjelu i prenamjenu pojedinih stavki.

Čl.2.

O sredstvima tekuće rezerve odluku donosi Turističko vijeće.
kada se radi o hitnim stvarima ovašćuje se direktorTurističkog ureda da odlučuje o iznosima do..... kn

Čl.3.

Kako se tokom godine neravnomjerno ostvaruju prihodi Zajednica može uzimati pozajmice i kratkoročne kredite, ali najviše do... postotka financijskog plana za tekuću godinu. Ugovor o pozajmici kreditu uključuje direktor ureda. O pozajmici odlučuje TV TZ a ugovor o pozajmici zaključuje direktor ureda.

Čl.4.

ova odluka stupa na snagu danom donošenja.

Predsjednik TZ

Ur.br.280/200_.
.....,1512.200...godine

Izvor: HTZ Planiranje i izvješćivanje u sustavu turističkih zajednica, seminar 2008, str.14

4. STRATEŠKO UPRAVLJANJE PONUDOM TURISTIČKE DESTINACIJE

Pojam strategija potječe iz vojne terminologije. Na poslovno je područje taj pojam došao razvojem teorije igara. U literaturi nalazimo mnoge definicije strategije, koje povezuju svrhu i viziju organizacije, poslovnu politiku, njegove ciljeve, utjecaj na okolinu organizacije, strateške mogućnosti u okolini, integriran plan organizacije za postizanje ciljeva itd. (Magaš 1997)

I.Kralj (1988.) definira: „Strategija je onaj dio djelatnosti politike organizacije u kojemu, kada se odrede osnovni široki ciljevi, izaberemo određenije važne ciljeve (strateške ciljeve), pobrinemo se o alokaciji resursa (dinamičko strukturiranje) pomoću zahvata (manevara) te izaberemo odgovarajuće postupke za postizanje ciljeva (taktika), uzimajući u obzir utjecaje i potrebne odazive na promjene u okolini organizacije“.

P. Senčar (1980.) sistemsku definiciju strategije razmatra kao „… onaj stalni izvršujući dio stvaralačke djelatnosti politike poduzeća (organizacije – podvukao autor) koji u uvjetima nepotpune informiranosti, nesigurnosti i suprostavljanja u prošlosti, sadašnjosti i budućnosti onima koji odlučuju omogućuje afirmaciju htijenja sistema da poveća stupanj slobode u djelovanju postavljanjem ciljeva i određivanjem i upotrebom sredstava, izvora i izvođača za njihovo postizanje“. (Magaš 1997)

Teorija i praksa razvojne faze stratzeškog upravljanja dijeli u četiti faze: (Wheelen, Hunger, 1995.)

1. Godišnje financijsko planiranje – usmjereno je k uspostavljanju operativne kontrole kroz ostavarivanje budžeta;
2. Srednjoročno planiranje – usmjereno efektivnijem planiranju rasta putem predviđanja;
3. Strateško planiranje – usmjereno povećanju zadovoljavanja zahtijeva tržišta i povećanju konkurentske sposobnosti;
4. Strateško upravljanje – upravljanje svim resursima u cilju razvoja konkurentskih prednosti i stvaranja uspjeha u budućnosti.

Postoje mnoge definicije strateškog upravljanja, koje se uglavnom odnose na strateško upravljanje u poduzećima.

H.J.Ansoff i dr. (1981) definiraju strateško upravljanje "kao trajan process prilagođavanja poduzeća okolini te process njegova utjecaja na okolinu u skladu sa svrhom i ciljevima poduzeća". Drugim riječima, on smatra da strateško upravljanje nije process izrade strateških planova da postanu sami sebi svrha. (Magaš 1997)

Strateški je uspjeh (Pümpin, 1986.) "razvojem važnih i dominantnih sposobnosti u poduzeću svjesno stvorena pretpostavka koja mu omogućuje da u usporedbi s konkurencijom dugoročno postiže natprosječne rezultate".

Wheelen, Hunger (1995.) pod pojmom strateškog upravljanja poduzećem podrazumijevaju sve upravljačke odluke koje određuju dugoročno poslovanje poduzeća. Strateško upravljanje definiraju kao područje koje uklčjkučuje sveukupnu brigu o poslovnoj politici sa snažnijim naglaskom na okruženje i strategije. (Magaš 1997) *Management je (Ulrich, 1985.) definiran kao oblikovanje, upravljanje i razvoj svrhovitih društvenih sustava. Time se management ne veže samo za poduzeće s čisto gospodarskom svrhom jer i druge društvene institucije (Turističke zajednice, Udruge obrtnika i slično) imaju problem u sferi rukovođenja.* (Magaš 1997)

Strateško upravljanje, dakle, definiramo kao process koji uključuje određivanje ciljeva destinacije, oblikovanje i izvođenje strategija te kontrolu izvedbe. Kod toga polazimo od destinacije kao cjeline (sustava), od okoline u širem smislu koja utječe na destinaciju i na diobu destinacije (nositelji ponude).

Drugim riječima, pod oblikovanjem se podrazumijeva misaona kreacija modela koncepcije. Upravljanju je cilj da sustav (destinaciju) void u skladu s određenim pravilima, a razvoj sustava podrazumijeva da se ni jedan podsustav (nositelji ponude –

poduzeća, udruge, lokalna samouprava) ne može odrediti kratkoročno i jedanput zauvijek, nego (da) se mora stalno razvijati na osnovi: (Magaš 1997)

- Okoline
- Vlastite institucije
- Konkurencije.

Na osnovi naprijed rečenoga, jasno je da je management u prvom redu konceptualni zadatak rukovodstva (management). Takav pristup traži stvaranje ideje vodilje turističke destinacije. Ona sadrži opće karakteristike destinacije kao i ciljebe djelovanja. Stoga predstavlja opću orijentaciju za sve nositelje turističke politike ponude. (Magaš 1997)

Ostvarenje koncepcije, dakle izvedba, zadaća je operacionalizacije koju provode svi sustavi u destinaciji.

Management turističke destinacije pridržava se pet načela: (kaspar, 1990)

1. Orijentiran je prema primjeni – management razvija upute za djelovanje svih suradnika iz prakse;
2. Orijentiran prema susrtavu – instituciju (destinaciju) obuhvaća u cjelini, vodeći računa o odnosima u destinaciji i izvan nje sa svim posljedicama u pogledu dinamike, isprepletenosti i otvorenosti destinacije odnosno supsustava u turizmu;
3. Višedimenzionalan – management obuhvaća materijalni plan (uporaba pojedinih usluga), funkcionalni plan (organizacija ponude) i tzv. Plan smisla (što je smisao posla);
4. Integrirajući – interno on integrira različita ponašanja u sustavu, dok eksterno mora uključiti destinaciju u njezino okruženje;
5. Orijentiran prema vrijednostima management je uključen u okruženje s određenim vrijednostima – kvaliteta u turizmu- gostoprimstvo, kvalitetne usluge, vrijednost za novac, zaštita potrošača, prijava gostiju i slično. (Magaš 1997)

Oblikovanje, upravljanje i razvoj turističkih destinacija realizira se postupcima upravljanaj koji su nadređeni operacionalizaciji u svim dijelovima in a svim razinama. S

druge pak strane, management se mora oslanjati na integrirani sustav rukovođenja (npr. Skupština Turističke zajednice). (Magaš 1997)

Na osnovi strateške analize tržišta (preferencije turista), tzv.planskih vrijednosti, management turističke destinacije priprema odluke (npr. Priprema turističke sezone, paušalni aranžmani is l.), razrađuje program aktivnosti.

Da bi management mogao pravilno funkcionirati, destinaciji je potrebno sustavno vođenje koje se može podijeliti na tzv. tri razine upravljanja:

1. Politika destinacije obuhvaća odluke što globalno utvrđuju budući razvoj kao cjeline;
2. Planiranje u destinaciji kojim se na osnovi odluka o politici derstinacije određuju konkretni dugoročni, srednjoročni i kratkoročni ciljevi, mjere i proračun;
3. Operacionalizacija koja obuhvaća dnevno rukovođenje, najčešće usmjereno prema neposrednim izvršnim aktivnostima i kontroli. (Magaš 1997)

Ova se tri plana (ruko) vođenja međusobno isprepleću i djelomice usporedno djeluju. U opći management spadaju sve odluke koje se mogu locirati u nekom dijelu destinacije. Učinci se tih odluka osjećaju u cijeloj destinaciji, a ne samo u jednom njenom dijelu. (Magaš 1997)

Zadaće su općeg management turističke destinacije:

1. Određivanje ciljeva u okviru općeg management podrazumijeva utvrđivanje "najviših ciljeva", tj. Općeg sustava ciljeva destinacije, unaprjeđivanja općih uvjeta boravka gostiju, promocija turističkog proizvoda destinacije, razvijanje svijesti o važnosti i gospodarskim, društvenim i drugim učincima turizma. Ovamo istodobno spadaju mjere za koordinaciju radi međusobnog usklađivanja ciljeva pojedinih dijelova destinacije kao i način njihovog usklađivanja s nadređenim sustavom ciljeva, Turistička zajednica destinacije – podružnice – udruge obrta – udruge iznajmljivača – lokalna samouprava – poduzeće;

2. Određivanje resursa u svom kontekstu obuhvaća utvrđivanje kapaciteta i kadrova potrebnih za realizaciju općih ciljeva, tj. Kapaciteta u širem smislu po vrsti i obujmu: objekti za smještaj i prehranu, objekti za sportske i druge aktivnosti, objekti za zabavu i kulturni objekti, slika krajolika, slika mjesta, znamenitosti, aglomeracija ljudi i ostali čimbenici koji čine destinaciju konkurentnom.
3. Određenje postupaka i strategija spade u nadležnost općeg managwementa, ukoliko se usmjeravanje ne može lokalizirati u nekom od podsustava destinacije, idejne strategije, institucionalne strategije, marketinške strategije destinacije. Strategije ostvarenja, strategije rasterećenja i slično. (Magaš 1997)

Posljedice odluka što ih donosi opći management značajne su i najčešće dugoročne, često se donose u riskantnim i neizvjesnim situacijama. Izbor strategija za destinaciju složen je process, od postavljanja ciljeva, raznih strateških analiza do analiza konkurencije i njenog samog prihvaćanja.

Strateško upravljanje destinacijom mora kod postavljanja svoje(ih) strategije(a) svakako uvažavati sadašnju stratešku poziciju u konkurentskoj okolini destinacije. (Magaš 1997)

Strateška pozicija označava se kao položaj destinacije u odnosu na neposrednu i posrednu te još nepostojeću, ali predviđenu konkurenciju. Određuje se pomoću raznih parametara, među kojima je primaran tržišni udjel. Strateška pozicija određuje budući strateški proctor destinacije i znači zapravo tržišni prosteo.

Kod strateškog upravljanja uočavamo dva osnovna načina postavaljanja strategija, a time i budućih strateških pozicija:

- Način postavljanja strategije na osnovi praćenja životne krivulje rasta destinacije i prognoze daljnjeg rasta tako da se ekstrapolacijom dosadašnjeg rasta i grubom procjenom utjecaja okoline predviđa buduća krivulja rasta koja dovodi, poslije nekog roka, eventualno do nove strateške pozicije, i

- Način postavljanja buduće strateške pozicije pretežito na procjeni i tzraženju budućeg strateškog prostora tako da se procjenjuje rast, razvoj i strateški pomaci konkurencije, procjenjuje i prognozira razvoj tržišta, uvažavaju i druga zbivanja, te tako pokuša pronaći stratešku poziciju. (Magaš 1997)

Pravilno je pozicioniranje turističke destinacije pretpostavka za određenje ciljeva turističke destinacije. Ciljevi moraju biti realni, njihovo oblikovanje podrazumijeva raspoložive resursne kapacitete koji će u odnosu na konkurenciju osiguravati dugoročniju uspješnost turističke destinacije.

Traženje strategija u okviru strateškog upravljanja obuhvaća strateške analize, oblikovanje strategija i načelnu pripremu za provođenje strategija. (Magaš 1997)

Prilikom konkretnih priprema provedbe strategije radi se prije svega o uključivanju u process planiranja što je moguće više osoba i institucija koje su pogođene strateškim odlukama. To uključivanje predstavlja pokušaj da se zadobije njihovo razumijevanje i odobravanje za odabrane postupke in a taj način olakša provedba strategije. (Magaš 1997)

Dugoročno osiguranje uspješnosti i održanje vitalnosti i sposobnosti preživljavanja turističke destinacije najboljim mogućim zadovoljavanjem želja gostiju i zahtjeva društva u uvjetima dinamičnog okruženja, glavni je cilj pronalaženja strategija, kao dijela strateškog management. (Schwaninger, 1985.)

Gledano u širem kontekstu – što je za strateško upravljanje turističkom destinacijom upravo neizbježno – potraga za strategijom pokušaj je utjecaja na kvalitetu života gostiju (neke) turističke destinacije kao in a kvalitetu života njihovih domaćina, samostalnih poduzetnika, iznajmljivača i svih ostalih zainteresiranih i pogođenih procesom turističke potrošnje i proizvodnje u područjima kroz koja prolaze i u koja dolaze. (Magaš 1997)

Dok u strateškom upravljanju središnju ulogu igraju sjecišta između turističke destinacije i njezina okruženja, cilj je operacionalizacije, u prvom redu, da ciljeve i strategije za pojedina funkcijska područja, koji su razvijeni kao rezultat normativnih odluka i strateškog planiranja, konkretizira dodatnim planiranjem i operativnim mjerama pretvori u stvarnost. (Haedrich, 1993,).

Strateške analize dosadašnjeg turističkog razvoja, kao i konkurentnog okruženja u kojem egzistira hrvatski turizam, ukazale sun a bit osnovnih ideja koje moraju upravljati daljnjim turističkim razvojem destinacije: (Magaš 1997)

- Poboljšanje kvalitete svih aspekata turističke ponude;
- Poštivanje interesa domicilnog stanovništva, naročito u području obiteljskog poduzetništva;
- Ograničenja rasta, zaštita od turističke invazije, kao preduvjeta zaštite okoliša;
- Zaštita potrošača, vrijednost za novac;
- Intenzivnije aktivnosti na kulturnom i ekološkom planu.

Niz tehnoloških, društvenih i političkih promjena uzrokovale su nove kvalitativne trendove inkorporirane u pojmovima „novi gost“ ili „novi turizam“.

„Novi turizam“ podrazumijeva segmentiranost i globalizaciju u turizmu, visoku eklološku svijest, upravo zato jer je „novi gost“ iskusan, fleksibilan, nezavisan, zahtijeva ekološki i kulturni identitet destinacije, doživljaje i aktivnosti. (Magaš 1997)

Dakle strategija je turističke destinacije sjecište između destinacije i okruženja, a strateško upravljanje područje koje uključuje svekoliku brigu o destinacijkoj politici, odnosno cjelokupnom sustavu destinacije, sa snažnim naglaskom na okruženje i konkurenciju. Uspjeh destinacijskog sustava pretpostavlja strateško upravljanje svih njegovih podsustava.

Stvaranje mogućnosti turističkog djelovanja kao bitan se dio ponude odmora proizvodi i plasira na tržište na svakoj hijerarhijskoj razini destinacije (poduzeća, iznajmljivači, ugostitelji, hotelijeri, općina, grad, posrednici, organizatori putovanja…).(Magaš 1997)

U tom ćemo smislu mogućnost turističkog djelovanja u nastavku razlikovati kao lokalno internu mogućnost turističkog djelovanja i lokalno eksternu mogućbnost turističkog djelovanja.

Lokalno interna mogućnost turističkog djelovanja destinacije odnosi se u hijerarhiji destinacije na unutrašnje infrastrukturalno ostvarenje, na raspoložive resurse i na regulativu. Lokalno internu mogućnost djelovanja destinacije treba sagledavati kao funkcije internih djelovanja općina, gradova, udruga, poduzeća unutar destinacije, njenu strukturu i regulative. Primjera radi, ako se govori o hijerarhijskoj razini poduzeća, onda se interno djelovanje definira kao funkcija turističkih prilika i atraktivnosti svwedenih na poduzeće kao i infrastrukturalno ustrojstvo i regulativa u poduzeću. (Magaš 1997)

Turističkim se prilikama i atraktivnostima smatraju kako kvalitativni tako i kvantitativni čimbenici:

- Objekti za smještaj i prehranu
- Objekti za aktivnosti (sportski objekti, objekti za hobi, staze za bicikle, staze za šetnju i sl.)
- Objekti za zabavu i kulturni objekti (diskoklub, kazalište i sl.)
- Slika mjesta, slika krajolika
- Ostali čimbenici (ljubaznost stanovništva, vremenske prilike, klima i sl.)
- Aglomeracija ljudi na odmoru.

Prve se tri kategorije ubrajaju u tzv: „izvedenu ponudu“ koja se specifično priprema za turističko korištenje, dok se slijedeće tri pribrajaju „prvobitnoj ponudi“. Ona svojom privlačnošću usmjerava turizam i daje mu oblik. (Magaš 1997)

Lokalno eksterna mogućnost turističkog djelovanja destinacije definira se:

- Kao funkcija mogućnosti internog djelovanja ostalih lokacija jedne prostorne razine (općina x može doprinjeti mogućnosti djelovanja općine y i onda kada se ista ne nalazi u istoj destinaciji)
- Kao struktura koja povezuje le lokacije i vlastitu lokaciju
- Kao i ograničavajuća regulativa.

Narednom je slikom obuhvaćena najčešće struktura naših turističkih destinacija, kao i upravljačko-organizacijski aspekt (poduzeće, općina, grad, komorske udruge, turistička zajednica). (Magaš 1997)

Slika 5. Najčešća struktura turističke destinacije



Izvor:Magaš., D. Turistička destinacija, Sveučilište u Rijeci, Opatija 1997., str.62.

Dakle, turističku destinaciju treba promatrati kao sustav čiji podsustavi baziraju svoj razvoj na strateškom planiranju i upravljanju, koji podrazumijevaju analizu okruženja, vlastitih mogućnosti i konkurencije. (Magaš 1997)

4.1. Zadaće strateškog managementa turističkih destinacija

Cilj je strateškog managementa osiguranje budućnosti turističke destinacije – strukturiranje, održavanje i iskorištenje uspjeha, što pretpostavlja dugoročno osiguranje resursa koje onda valja ekonomično koristiti.

Strateški uspjeh podrazumijeva razvoj važnih i dominantnih sposobnosti u destinaciji kao svjesno stvorenih pretpostavki koje će omogućiti da u usporedbi s konkurencijom dugoročno postiže uspješne rezultate. (Magaš 1997)

Stoga, žele li turističke zajednice uspješno rtealizirati svoje ciljeve, tu svoju dužnopst moraju ispunjavati sustavno strateškim zadaćama koje se mogu opisati sljedećim pitanjima:

- S kojim se proizvodima i uslugama i na kojim tržištima dugoročno mogu realizirati ciljevi destinacije?
- Koje zahtjeve moraju ispunjavati potencijali destinacije koji joj stoje na raspolaganju kao resursi radi ostvarenja ciljeva?

Upravljanje turizmom destinacije obvezuje na postizanje ravnoteže između gostiju, lokalne zajednice i svih nositelja turističke ponude. (Magaš 1997)

U tom smislu traženje strategije i konkretne pripreme za provedbu strategije podrazumijeva uključivanje u proces planiranja što je moguće više osoba i institucija koje su pogođene strateškim odlukama.

Traženje strategije u okviru strateškog managementa obuhvaća strateške analize, oblikovanje strategija, formulacije koncepata i načelne pripreme za provedbu strategija. (Magaš 1997)

Potraga za strategijom, ono što je za strateški management upravo neizbježno, pokušaj je utjecaja na kvalitetu života gostiju i njihovih domaćina, kao i svih osoba zainteresiranih i pogođenih procesom turističke potrošnje i proizvodnje, a to se mora postizati kontinuiranim međuodnosima svih stvaratelja mogućnosti turističkog djelovanja destinacije. (Magaš 1997)

U ovom se prilogu pod sustavnim traženjem strategija misli na slijedeće postupke u perocesu planiranja: (Magaš 1997)

- Dogovorena se shema tijeka planiranja slijedi korak po korak,
- Metodički se skupljaju i obrađuju informacije
- Daju se u pisanom obliku.

I u relevantnoj literaturi i u praktičnom planiranju rabe se različite saustavizacije s manje ili više izraženim varijantama ovisnim o specifičnim potrebama. One sežu od sasvim grubih podjela s pojedinim glavnim koracima do finih strukturiranih modela. (Magaš 1997)

Među njima nema niti jednog modela koji bi vrijedio općenito, nego su to uvijek sustavizacije prilagođene specifičnoj situaciji.

U nastavku prikazujemo jednu varijantu modela „četiri glavna koraka u traženju strategije“:

- Pregled situacije u turističkoj destinaciji i njenom okruženju
- Perspective
- Traženje strategije
- Strateško concept.

Cilj je pregleda situacije u sektoru ponude da se uvide jake i slabe strane turističke destinacije, pri čemu treba vrednovati slijedeće elemente: (Magaš 1997)

- Stanje okoliša u destinaciji, osobito prirodnog i kulturnog krajolika
- Prirodne atrakcije
- Sliku mjesta, arhitekturu
- Hotelijerstvo, gastronomiju, mogućnost kupovanja
- Sadržaji za slobodno vrijeme
- Manifestacije.

Najznačajniji se rezultati zatim vizualiziraju u profile jakih i slabih strana. Ti su rezultati jedna od osnova za razvoj strategija kako bi se iskoristile šanse u okruženju.

Jake bi se strane morale braniti i odražavati trajno, slabe strane izbjegavati i ukloniti. Pregled situacije u okruženju turističke destinacije podrazumijeva područja na koja se može malo ili nikako utjecati. Njih najčešće gledamo u odnosu: (Magaš 1997)

- Na opće okruženje – društvo, ekologija, politika
- Na gospodarstvo, tehniku
- Na prodajna tržišta
- Na nabavu
- Na branšu i konkurenciju

Najvažniji rezultati analize okruženja sažimlju se i vizualiziraju u profilu šansi i opasnosti.

Slika 6. Primjer analize jakih i slabih strane, te šansi i rizika

JAKE STRANE (+)	**SLABE STRANE (-)**
ELEMENTI PROIZVODA Geoprometni položaj u odnosu na glavna emitivna tržišta Raznolikost prostora Ekološki očekivano zaleđe Blaga, zdrava, klima 100-godišnja turistička tradicija Povoljne cijene	ELEMENTI PROIZVODA Morska i gradska ekologija struktura i kvaliteta smještajnih kapaciteta Rekreativni i zabavni sadržaj Lokalna atmosfera Ograničenost proizvoda
TRŽIŠNI ELEMENTI Pozicija na najjačim europskim emitivnim tržištima	TRŽIŠNI ELEMENTI Tržišna ograničenost ELEMENTI KOMUNIKACIJE Informatizacija destinacije
ŠANSE (MOGUĆNOSTI) (+)	**RIZICI (OGRANIČENJA) (-)**
ELEMENTI PROIZVODA Poboljšanje kvalitete postojećeg turističkog proizvoda Razvoj novih turističkih proizvoda	ELEMENTI PROIZVODA Stanje prometne infrastrukture Okolna zagađenja
TRŽIŠNI ELEMENTI Penetracija na postojećim tržištima Proboj na nova tržišta	TRŽIŠNI ELEMENTI Pad kupovne moći na domaćem tržištu Gospodarska recesija u zapadnoj Europi Konkurencija

Izvor:Magaš., D. Turistička destinacija, Sveučilište u Rijeci, Opatija 1997., str.82.

Perspective služe pregledu mogućeg razvoja turističke destinacije i njenog okruženja. Na osnovi toga razvijaju se scenariji budućeg razvoja, koji predstavljaju osnovu oblikovanja ciljnog stanja u konceptu destinacije.

Razmatranja o budućnosti ostaju vrlo otvorena ii z njih bi privremeno trebali biti vidljivi mogući alternativni putevi za budućnost, a da se pritom ne vrši prevelika selekcija jer je to rezervirano za slijedeći korak.

Slijedeći je korak traženje strategije. Ovdje se radi o izradi detaljnog razvoja mogućih budućih puteva koji mogu doći do izražaja u obliku poslovnih sektora (novih proizvoda). Slijedi, u više parcijalnih koraka, ocjena tih novih kao i postojećih dijelova ponude s obzirom na njihovo značenje za budućnost. (Magaš, 1997)

Riječ je o tome da za budućnost turističke destinacije valja pronaći i kreirati obećavajuće puteve i skicirati moguće poslovne sektore. Na kraju se među različitim sektorima biraju, tj. Rangiraju i obrazlažu prioriteti tako što se uvijek navode argumenti za i protiv. Sektori se pritom ne promatraju izolirano, nego se ocjenjuje njihov međusobni odnos i utjecaji. (Magaš, 1997)

Strateškim konceptom dolazi do konačne i formalne potvrde odluka. No, u prvom su planu još uvijek kreativni elementi jer se na osnovi dosadašnjih promišljanja strategija formuliraju ideje vodilje, načela i strateške smjernice.

Ideje vodilje potvrdile su se svuda gdje je u dtrateškom planiranju okvir djelovanja trebalo pregledno prikazati u pismenom obliku. (Magaš, 1997) One su vrijedna smjernica ne samo za pojedino turističko poduzeće (gastronomija, smještaj, putničke agencije ili infrastruktura slobodnog vremena) već i za kooperaciju među nositeljima ponude. Ideja vodilja je idealna pretpostavka za zajedničko ciljno djelovanje.

Ideja vodilja je to značajna štop više različitih nositelja ponude sudjeluje u stvaranju proizvoda destinacije. Harmonizacija i koncentracija sveukupnog proizvoda dobiva nužan, jasno omeđen okvir. Stoga je stvaranje ideje vodilje izuzetno značajno za turističke destinacije jer se tu sijeku različite interesne sfere. (Magaš, 1997)

Process izvedbe zajedničke ideje vodilje, u kojem sudjeluju sve značajne skupine lokalnog sustava, može dati velik doprinos stvaranju identiteta, al ii spoznavanju i uklanjanju konflikata.

Prije nego započne szvaranje ideje vodilje valja potaknuti akcije i skupiti informacije za kojima se u procesu stvaranja (po potrebi) može posegnuti:

- Predočiti aktualni sustav i imenovati predstavnike pojedinih skupina/udruga,
- Razgovarati s potencijalnim budućim sudionicima, sastaviti privremenu listu sudionika,
- Sastaviti listu ciljeva i zahtjeva koje sudionici postavljaju u odnosu na proizvod (ideju vodilju)
- Prikupiti predodžbe i želje stanovništva,
- Prikupiti podatke o prirodnom prostoru i situaciji u okruženju,
- Propisati opću infrastrukturu, turističku infrastrukturu i suprastrukturu te ostale bitne turističke podatke,
- Utvrditi situaciju nositelja ponude,
- Napraviti listu konkurencije i njezine ponude,
- Skicirati strukturu gostiju i formulirati zahtjeve u odnosu na turističku destinaciju,
- Stvaranje grubog profila jakih i slabih strana. (Magaš, 1997)

Kada je riječ o stvaranju ideje vodilje za turističku destinaciju, onda se ne preporučuje tzv. Solo akcija gdje bi gradonačelnik, director turističke zajednice ili još neki turistički manager stvarali istu. (Magaš, 1997) Alternativa je ovakvoj situaciji pojava da se u nastojanju ideje vodilje uključe sve značajnije osobe u destinacijskom sustavu. Razumije se das vi mjerodavni ne mogu sudjelovati u jednoj ovakvoj akciji. Jezgra bi se grupe trebala sastojati od najmanje 8 do 10 ljudi, no ne smije prijeći maksimum od 20 osoba jer to šteti grupnoj dinamici. Idealna je skupina od 12 do 16 osoba.

Načelno bi valjalo pokušati da se oko stvaranja ideje vodilje okupe predstavnici svih relevantnih udruga u turističkoj destinaciji: (Magaš, 1997)

- Gradonačelnik ili odgovarajuća osoba Ureda gradonačelnika ili Gradskog vijeća,

- Director turističke zajednice,
- Predstavnik udruge posrednika,
- Predstavnik udruge hotelijera/ugostitelja,
- Predstavnik udruge iznajmljivača,
- Predstavnici neposlovnih udruga (ekolozi, članovi KUD-a…)
- Predstavnici nositelja nautičkog turizma,
- Ponuđač sadržaja za slobodnao vrijeme,
- Predstavnici obrta,
- Predstavnici poljoprivrede,
- Predstavnik političkih stranaka,
- Predstavnik Crkve.

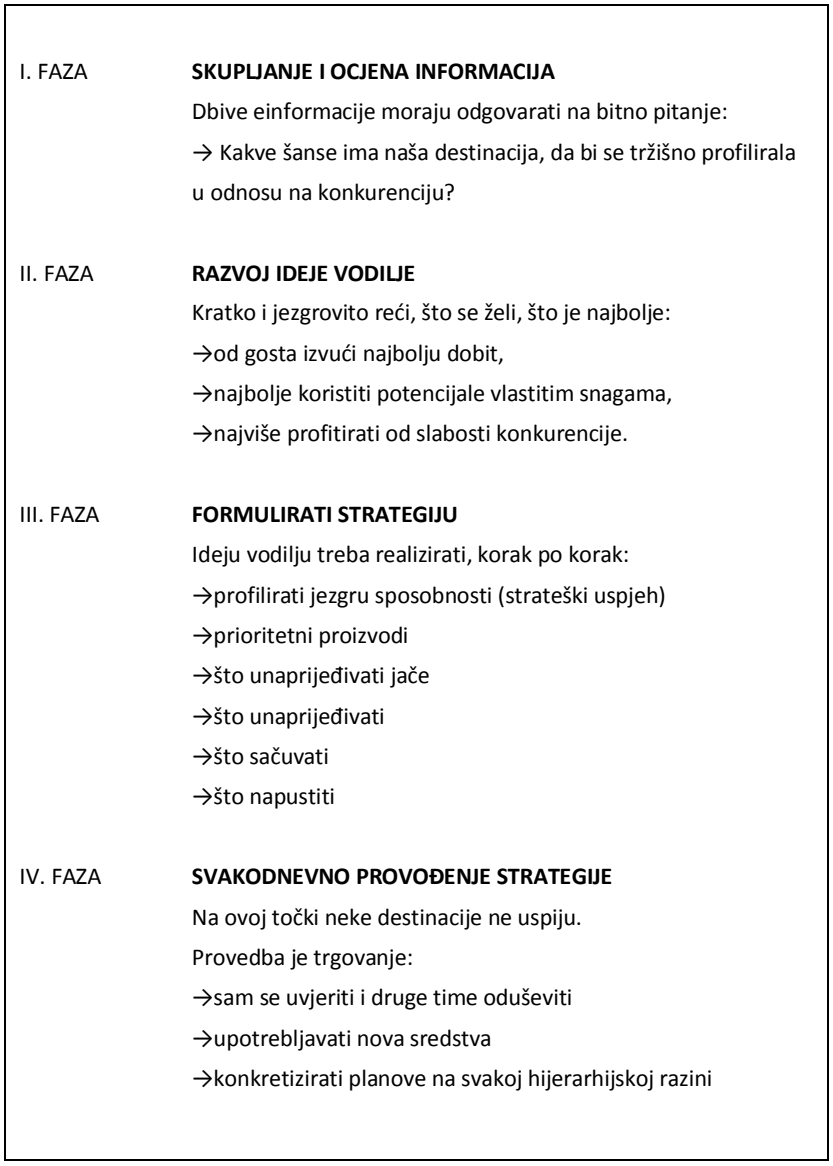
U svakom slučaju valja osigurati odgovarajuću skupinu mjerodavnih sudionika, zainteresiranih i stručnjaka. (Magaš, 1997)

Na taj se način nositelji ponude u destzinaciji usmjeravaju na jasne ciljeve. Tako se orijentiraju na "zlatnu nit", ne gube se u dnevnoj rutini nego koncentriraju svoje snage na bitno, i tako tržišno profiliraju svoju destinaciju.

Pri tome nužno je "ideju vodilju" realizirati formiranjem ponude i određenjem kroz natjecanje pojedinih lokaliteta na način: (Magaš, 1997)

- Da se vlastiti dio pšonude (potencijali) optimalno iskorišćuju na svim hijerarhijskim razinama,
- Da se koncentrira na onu ciljnu skupinu koju su konkretno sposobni zadovolčjiti,
- Da se time nametne dugoročna natjecateljska prednost kroz odgovarajuće profiliranje, nasuprot konkurenciji.

Slika 7. Strategija ponude



Izvor:Magaš., D. Turistička destinacija, Sveučilište u Rijeci, Opatija 1997.,str. 87

Općenito govoreći, strategije trebaju konkretizirati predodžbe o ciljevima te utvrditi smjernice za mjere koje se moraju poduzeti na svim hijerarhijskim razinama. Imajući u vidu najnovije trendove na turističkom tržištu, čini se opravdanim zagovarati slijedeće strategije: (Magaš 1997)

1. Idejne strategije

- Spoznati šanse koje pruža turizam
- Prihvaćati društveno opravdane šanse
- Svjesno unapređivati sociokulturološke osobitosti destinacije.

2. Institucionalne strategije

- Pravodobno informirati domaće stanovništvo o turističkom razvoju i planovima
- Zainteresirati ga i uklčjučiti u što većem broju
- Izgrađivati zaštitu turističke potrošnje

3. Strategija razvoja

- Postojeće kapacitete ne povećavati, već poboljšavati iskorištenost i kvalitetu
- Unapređivati seoski turizam
- Unapređivati turizam gradova
- Snižavati troškove i održavati stabilne cijene
- Poboljšavati strukturu ponude
- Poticati inozemnu i domaću potražnju

4. Marketinške strategije

- Težiti zajedničkoj poslovnoj politici
- Atraktivno oblikovati turističku ponudu
- Njegovati gostoljubivost i nenapadnost
- Obračunavati pregledne i primjwerene cijene
- Izgraditi turističko istzraživanje tržišta

5. Strategije ostvarenja

- Realizirati planirani razvoj korak po korak
- Periodično skupljati iskustva i posljedice
- Turistički razvoj usmjeriti prema raspoloživom potencijalu
- Izgradnja novih turističkih lokaliteta samo ako postoje uvjeti za cjelogodišnje poslovanje
- Unapređivati izravne, brze i kvalitetne veze između emitivnih i turističkih destinacija

6. Strategije rasterećenja

- Zgrade, parkove i ostala materijalna dobra prilagoditi krajoliku i slici mjesta

- Voditi računa o optimalnoj aglomeraciji
- Rasterećivati prilazne ceste turističkoj destinaciji
- Stvarati uravnotežen odnos između prostora koji se intenzivno koristi i slobodnih prostora
- Stvarati područja za odmor i oporavak bez motorizacije.

Navedene su strategeije rezultat najnovijih istraživanja vezanih za "novog gosta", s jedne strane, te strukture i razine ponude koju Hrvatska danas ima, s druge strane. Njih ne treba gledati parcijalno i odvojeno po hijerarhijskim razinama, one bi trebale biti dostupne svima i služiti kao podloga za izradu pojedinačnih strategija (poduzeće, općina/grad…).

Kombiniranjem navedenih strategija, turističke zajednice stječu preduvjete za svekoliko izvršavanje svojih zadaća u upravljanju turizmom destinacije. (Magaš 1997)

4.2. Marketinški management turističkih destinacija

Slučaj da neki proizvod najprije nastane, a da se tek zatim razmišlja kako bi ga se moglo prodati, naziva se starom ili zastarjelom marketinškom koncepcijom ili marketing kao instrument prodajne politike.

Moderna koncepcija marketinga, naprotiv, shvaća marketing kao koncepciju upravljanja destinacijom u kojoj su u interesu ciljeva destinacije sve aktivnosti dosljedno usmjerene prema sadašnjim i budućim zahtijevimna tržišta. Glavni cilj je usmjeravanje svih aktivnosti destinacije prema tržištu. (Magaš 1997)

Turistički marketinški plan turističke destinacije nužan je mehanizam u smislenom i djelotvornom upravljanju brojnim elementima – proizvodi, pozicioniranje, tržišta, kanali distribucije, promotivne aktivnosti – koji čini cjelovitu koncepciju marketinga turističke destinacije. Važno je naglasiti da je riječ o planskom dokumentu kojeg je obveza podvrgavati stalnoj provjeri i čija se uspješnost dokazuje na tržištu. (Magaš 1997)

Plan se marketinškog turističkog management odvija najčešće u pet faza. Doduše, neki autori drukčije razgraničavaju pojedine korake marketinškog management, pa navode više ili manje faza. No, u načelu oni su obuhvaćeni ovom peterofaznom shemom:

I. Analiza
II. Koncepcija
III. Oblikovanje
IV. Realizacija
V. Kontrola

Prva faza obuhvaća analizu triju područja:
→ analizu okruženja
→ analizu tržišta
→analizu destinacije

Analiza okruženja bavi se prije svega:

→ lokalnim prilikama: struktura stanovništva, položaj, klima, pristupačnost
→ općim gospodarskim razvojem: konjukturom, stanjem dohodka uključujući nezaposlenost kao indikator opće potražnje za putovanjem, cijenama i inflacijom
→ općim turističkim trendovima: smanjenjem ili povećanjem broja putovanja, novim prijevoznim sredstvima
→ tehničkim razvojem: novim tehnologijama, kompjutorskim rezervacijama isl.

Drugim riječima, analiza okruženja obuhvaća tzv. Analizu bližeg i daljeg okružja, pri čemu najčešće obuhvaća:

→ lokalne, regionalne i nacionalne prilike i politiku,
→ trendove na međunarodnom turističkom tržištu s posebnim osvrtom na kretanja na primarnim tržištima destinacije

→ globalne trendove na međunarodnom turističkom tržištu
→ kretanja na tržištima od posebnog značaja za destinaciju.

Analiza tržišta često u prvi plan stavlja analizu potražnje potrošača, iako je u praksi analiza konkurencije jednako značajna, ako ne i značajnija. (Magaš 1997)

Analiza potražnje potrošača najčešće obuhvaća:
→ kretanja broja turista i turističkih noćenja
→ sociodemografska obilježja turističke potražnje
→ motive dolaska i vrstu putovanja
→ prosječnu dužinu boravka
→ sezonalnost
→ organizaciju putovanja, prijevoza, smještaja, prehrane
→ turističku potrošnju.

Analiza konkurentnosti turističke destinacije podrazumijeva iznalaženje i promoviranja vlastitih specifičnosti koje će joj dati prednost u odnosu na konkurenciju. Treba imati u vidu da se pri tom javljaju određene poteškoće:
→ naći adekvatne destinacije za usporedbu sa sličnom strukturom gostiju, položajem i veličinom
→ dobiti dovoljno informacija o konkurentnoj destinaciji
→ doći do odgovarajućih zaključaka za svoju destinaciju.

Rezultati analize konkurencije su različite marketinške strategije:
→ preuzima se isti proizvod ili koncepcija konkurencije
→ modificira se ponuda konkurencije
→ traži se „rupa na tržištu“, razvija se strategija kakvu konkurencija nema

Analiza destinacije podrazumijeva osnovna obilježja turističke ponude. To spadaju najčešće:

→ osnovne zemljopisne značajke i dostupnost
→ turistička resursna osnova destinacije
→ turistička nadogradnja
→ turistički „imidž“ destinacije
→ lokalna turistička organizacija.

Na osnovi analize okruženja, tržišta i destinacije slijedi jedna od najvažnijih faza marketinškog managementa – strateška dijagnoza, tj. Interpretacija podataka.
Na taj se način uviđaju vlastite mogućnosti i razvija marketinška strategija putem mnogobrojnih modela. (Magaš 1997)

Druga faza obuhvaća razvijene marketinške strategije a na osnovi prethodne dijagnoze koju nazivamo strateškim marketingom. Ona obuhvaća:
→ ciljeve turističkog razvoja i marketinških aktivnosti destinacije
→ strategije marketinga destinacije.

Ciljevima su turističkog razvoja i marketinških aktivnosti najčešće obuhvaćeni:

- Ciljevi u odnosu na proizvod
- Ciljevi u odnosu na tržišta
- Ciljevi u odnosu na tržišnu promociju.

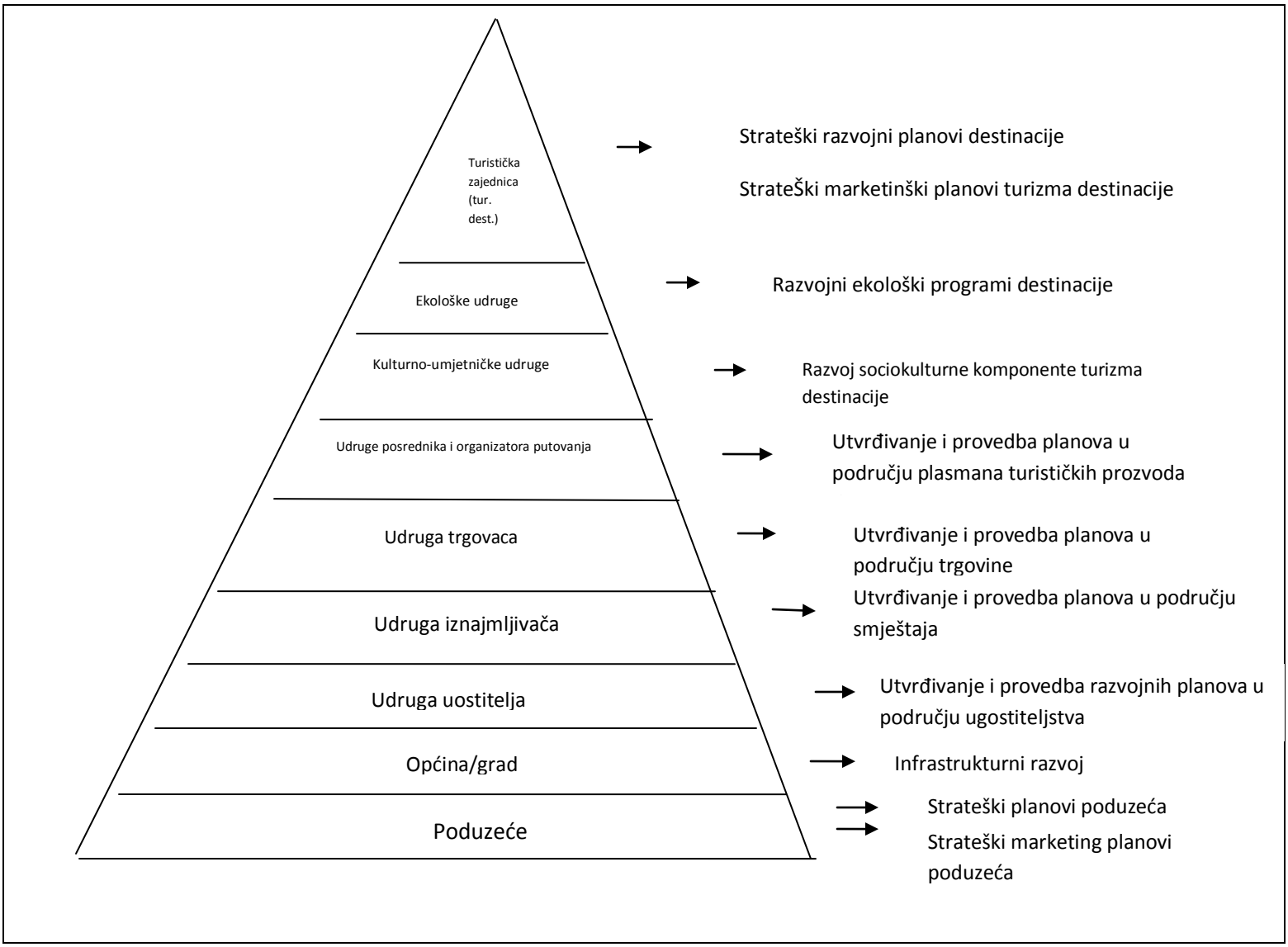
Imajući u vidu razvojne ciljeve turizma destinacije, trendove na turističkom tržištu i stanje konkurencije, strateški marketing podrazumijeva donošenje različitih strategija:

- Strategiju pozicioniranja
- Strategiju proizvoda
- Strategiju tržišta
- Strategiju promocije

U trećoj fazi konkretizira se i oblikuje strateška koncepcija, proizvodna, prodajna i komunikacijska politika. Treća faza – oblikovanje – izravno prlazi u realizaciju (četvrta faza)

Pod kojom podrazumijevamo da turisti već „putuju“. Peta faza – kontrola- ne smatra se uvijek samostalnom, djelomice se svrstava u četvrtu fazu. No, krajnja kontrola zapravo ima najvažniju zadaću, jer samo ako se što točnije i brže kontrolira, marketinške su mjere bile uspješne. Inače, kontrola je marketinga sastavni dio svih razina marketinškog managementa, pa ne dolazi samo na kraju. (Magaš 1997

Slika 8. Strateško razvojno planska osnova u turizmu destinacije



Svaki pojedinačni čimbenik u turizmu destinacije nije u mogućnosti određivati modu i trendove u turizmu. Turistička potražnja doživljava (neku) destinaciju kao cjelovit paket roba i usluga.

Organizirano i profilirano usklađivanje svih nositelja ponude, lokalne zajednice i stanovništva pretpostavke su uspješnog upravljanja turizmom destinacije. (Magaš 1997)

No danas u praksi stvari izgledaju sasvim drugačije. Za današnje se turističke zajednice, nastale u "zakonu o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma" iz 1994. Godine, može reći da ni približno ne ispunjavaju svoje obveze u odnosu na postavljene ciljeve.

Naime, sva dosadašnja istraživanja ukazuju da je hrvatski tip monoturizma, formuliran kao "more, sunce i smještaj", ušao u fazu zrelosti, a ponegdje i u fazu stagnacije, ovisno o turističkim destinacijama. (Magaš 1997)

S ciljem prevladavanja takvog stzanja "inzistira" se na novim koncepcijama turističkog razvoja općenito, pa in a koncepciji razvoja destinacije kao funkcionalne cjeline.

Prijelaz iz faze monoturizma u fazu destinacijskog turizma stavlja pred turističke zajednice nove obveze. Sva dosadašnja istraživanja (Weber, 1991.), (Jadrešič, 1995.), Magaš,1996.), govore u prilog činjenici da je dominantna funkcija današnjih turističkih zajednica – promocijska funkcija. I sama promocijska funkcija odvija se stihijski i parcijslno. Hoće li određena turistička zajednica djelčovati više promotivno a manje razvojno, edukativno ili koordinacijski prvenstveno ovisi o stanju u kojemu se nalazi ponuda turističke destinacije, s jedne strane, te razvojni strateški planovi, s druge strane.

Razlozi ovakvog stanja u turističkim zajednicama su višeznačni, međutim oni što ih je nužno spomenuti su:

- Neodgovarajuća struktura zaposlenih

- Nedovoljna educiranost,
- Nerazumijevanje postojećih strateških planova,
- Nedovoljna razgraničenost u pravima i obvezama između hijerarhijskih razina turističkih zajednica,
- Inače administrativan pristup u radu turističkih zajednica.

Današnje turističke zajednice moraju odgovoriti na suvremene trendove u turizmu, one moraju upravljati turizmom destinacije, one moraju svojim strateškim i marketinškim managementom osigurati razvoj destinacije kao sociokulturne i gospodarske cjeline koja će se permamentno provjeravati i čija će se uspješnost dokazivati na tržištu. (Magaš 1997)

Svaki od navedenih nositelja ponude unutar destinacije mora naći svoje mjesto unutar turističke zajednice. Ona će svojim edukativnim, promotivnim i koordinacijskim zadaćama omogućiti ravnopravan tretman svih čimbenika ponude. (Magaš 1997)

Pretpostavka je da svi ciljevi turističkog razvoja turističke destinacije moraju biti sadržani u konceptu koji je izveden iz nadređenih ciljeva, da bi nastale adekvatne strategije.
Poseban problem nastaje u koordinaciji, često dominantnih brojčano i kvalitetom, tzv. Djelatnosti iz private (obiteljske) inicijative, koje treba usmjeravati na organizaciju po komorskom sustavu. (Magaš 1997)

Ponuđeni bi pristup umnogome doprinio:

- Organiziranom i profiliranom usklađivanju svih nositelja ponude, tj. Stvaranju imidža destinacije i
- Usklađenom i zajedničkom djelovanju na razini prodajne politike.

Treba reći da se turizam neće moći najoptimalnije razvijati ako bude prepušten samo sektoru privatnih poduzetnika. S druge strane, ako bi turističkim razvojem dominirao javni sector, ne bi se mogla očekivati optimalna stopa razvoja s gospodarskog stanovišta.

Zbog toga ističemo da turističko planiranje zahtijeva pažljivu kooperaciju i koordinaciju i javnih i privatnih sektora.

Naime, naglasak turističkog planiranja pomaknuo se od strogosti "velikog plana" u korist fleksibilnijih i reaktiviranijih razvojnih planova.
Ta je promjena u pristupu velikim dijelom odgovorna za prepoznavanje činjenice da razvoj nije definirana koncepcija. Razvoj je nezavršen o odvija se u stalno mijenjajućem okruženju.

Suvremeni destinacijski razvoj turizma ne podrazumijeva specificiranje ponude, nego kontinuirani i kooperativni rad svih nositelja ponude na stvaranju imidža destinacije, a onda i zemlje u cjelini. (Magaš 1997) "Usuglašavanje" planova ponude i potražnje putem tržišta pretpostavlja široku ("potpunu") transparentnost tržišta, što znači das vi nositelji ponude na tržištu imaju sve tržišne informacije (o drugim ponuđačima, o ponašanju potražnje). (Magaš 1997)

Ponuđači su slabo informirani:

- O ostalim konkurentima
- O mogućnosti utjecaja i željama potražnje
- O vlastitim mogućnostima ponude
- O javnim i privatnim izvorima financiranja i slično.

Potražnja je nedovoljno informirana:

- O različitim turističkim ponudama destinacija
- O rasponu cijena u glavnim i sporednim sezonama
- O potraživačkom ponašanju drugih turista, ukoliko netko godišnji odmor želi provesti "osamljen i sam" ili u "masi" i slično. (Magaš 1997)

Kao posljedica toga često dolazi do prenatrpanih turističkih kapaciteta, s jedne strane, i nedovoljno popunjenih kapaciteta, s druge strane.Turističke zajednice pomažu nositeljima ponude da smanje desficite u informiranju čime potiču smanjenje tržišnih rizika. (Magaš 1997)

5. KONCEPCIJA I MODEL RAZVOJA TURIZMA

5.1. Polazne osnove

Grad Otočac je definirao svoju razvojnu strategiju kroz više planskih dokumenata i to:

- ROP ličko senjske županije;
- Prostorni lan uređenja Grada Otočca
- "Gacka" Program integralnog upravljanja okolišem i održivi razvoj;
- Strateški plan gospodarskog razvoja za Grad Otočac 2006.-2010.;
- Master plan Ličko-senjske i Karlovačke županije
  (Program razvoja turizma na području grada Otočca 2008-2018, Institut za poljoprivredu i turizam, Poreč 2007)

5.2. SWOT analiza

Prednosti i nedostaci, odnosno opasnosti i potencijali budućeg razvoja destinacije Otočac kao turističke destinacije. (Program razvoja turizma na području grada Otočca 2008-2018, Institut za poljoprivredu i turizam, Poreč 2007)

Strengths – prednosti (snage)

- povoljan položaj u odnosu na emitivna tržišta – blizina tržišta
- raznolikost, slikovitost i očuvanost okoliša
- relativno mala naselja
- odsustvo značajnijih onečišćujućih vrsta industrije na širem području
- važnost turizma prepoznata od poglavarstva Grada Otočca
- kvaliteta i raznovrsnost autohtonih poljoprivrednih proizvoda
- rijeka Gacka – potočna pastrva
- blizina autoceste
- bogata kulturna baština - stari lokaliteti

- blizina nacionalnom parku "Plitvička jezera"
- blizina parku prirode "Velebit"
- Velebitsko utočište za mlade medvjede „Kuterevo"

(Program razvoja turizma na području grada Otočca 2008-2018, Institut za poljoprivredu i turizam, Poreč 2007)

Weaknesses – nedostaci

• nezadovoljavajuća obrazovna struktura s obzirom na potrebe ugostiteljsko – turističkih djelatnosti
- postojeći prostorni plan
- postojeća turistička infrastruktura – nedostatna i nedovoljno raznolika
- zakonske odredbe vezane uz gospodarenje rijekom Gackom
- slaba demografska slike, slabi natalitet
- nedostatak menadžera, vođa, lidera koji bi pokrenuli cijeli turistički razvoj
- stanovništvo bez turističkog „duha"
- veliko smanjenje stanovništva u županiji
- starost seoskog stanovništva
- najhladnije područje Republike Hrvatske
- nedovoljna hortikulturna uređenost okoliša
- velika količina neobrađenog zemljišta
- nedovoljna svijest o važnosti suradnje privatnog i javnog sektora

(Program razvoja turizma na području grada Otočca 2008-2018, Institut za poljoprivredu i turizam, Poreč 2007)

Opportunities – mogućnosti (prilike)

- promjene u ponašanju turista trend – kraća izletnička putovanja u ruralna područja
- Otočac je relativno nova destinacija u turističkoj ponudi
- povećana potražnja za različitim oblicima ruralnog turizma

- povećanje broja turista sklonih „zdravom životu“
- jasno opredjeljenje lokalnih vlasti za potrebom značajnijeg razvoj turizma
- razvoj novih autohtonih ribarskih i poljoprivredno-prehrambenih proizvoda kao osnovice za razvoj gastronomske ponude
- blizina obale
- visok potencijal za razvoj ekološko-prihvatljivih aktivnosti – nezagađeno tlo
- trend gradnje vikendica (mogu privući mnogo vikend gostiju, koji bi ostajali u kraju preko vikenda)
- investitori mogu ostvariti veći prinos na ulaganje zbog niza pogodnosti koje dobivaju na području od posebne državne skrbi
- mogućnost brzog industrijskog razvoja zbog izgrađenosti i infrastrukturne opremljenosti
  poslovne zone
- dodatno jačanje geografskog položaja Otočca korištenjem spoja na autocesti Rijeka – Zadar – Split

Threats – prijetnje (rizici)

- devastacija prostora (okoliša) prekomjernom turističkom izgradnjom (masovni turizam u ruralnom prostoru)
- povećanje pritiska na prirodne resurse i urbanu estetiku seoskih sredina
- izgradnja imidža destinacije kao područja bez autohtonosti
- jačanje konkurentnih destinacija
- nedovoljna zainteresiranost velikih investitora za turističkim razvojem i prenošenjem znanja (know – how)
- nepostojanje standarda gradnje novih objekata u ruralnoj sredini (netipična arhitektura)
- odlazak mladih i kvalitetnih ljudi u urbana središta
- dolazak multinacionalnih kompanija i njihovo uzurpiranje prostora
- nemogućnost oglašavanja u budućnosti zbog pomanjkanja novčanih sredstava
- zanemarivanje cjeloživotnog obrazovanja
- narušavanje i ometanje života medvjeda u Kuterevu

Osim navedenog, uočeni problem je taj, što nisu dovoljno aktivirane i ostale vrijednosti, tzv. intangibleassets, „neopipljiva imovina“ ili nematerijalna sredstva, kao što su: (Program razvoja turizma na području grada Otočca 2008-2018, Institut za poljoprivredu i turizam, Poreč 2007)

Ljudski kapital – aktiviranje ljudskog kapitala ne prati se na sustavan način. S aspekta percipiranja ljudskog čimbenika kao potencijala u destinaciji - domicilnog stanovništva - treba istaknuti da se ne provodi ni anketiranje ni aktivno uključivanje stanovništva u menadžment destinacije, a mišljenja stanovništva ne ispituju se ni na jedan način. Poduzetništvo se aktivno ne uključuje u destinacijski menadžment, barem ne na sustavan način.

Informacijski sustav i datoteke – ne postoji povezanost informacijskog sustava na način da on daje cjelovit i brz prikaz na sve bitne značajke destinacije i bliže okolice, odnosno to je učinjeno tek djelomično. Razlog je tome rascjepkanost turističkog sustava destinacije. Trebalo bi detaljnije istražiti na kojim se linkovima i pretraživačima spominje Gacka te do kojih sve informacija o Gackoj može doći potencijalni posjetitelj u mjestu svog boravka.

Za potrebe destinacijskog menadžmenta postoji djelomična baza podataka s tezaurusom znanja o Gackoj i sveukupno Lici, iz kojega bi se mogli crpiti stručno kompilirani podaci za potrebu izrade kulturnih itinerara, brošura o Gackoj i sl.

Nije postignutavisoka kvaliteta procesa - Nisu u dovoljnoj mjeri povezane sve sastavnice turističkog sustava Gacke i Like, ali i obližnjih nacionalnih parkova, skijaških i primorskih destinacija, kako međusobno, tako ni sa sastavnicama više razine. Nedovoljna je suradnja susjednih općina u izgradnji zajedničkog modela turističke destinacije i pojedinih komponenti turističkog proizvoda ovoga područja. Nedovoljan kooperativni marketing i savjetništvo.

Odnos s kupcima i marka (brend) - formiraju se pojedinačno od strane pojedinih nositelja ponude. Marka Gacke nije izgrađena, niti postoji krovna marka za čitavu županiju. Nema standarda kvalitete destinacije, a pojedinačni nositelji usluga nisu na

sustavan način međusobno upoznati s inovacijama u pravcu kvalitete (neformalnim standardima) i pojedinačnim poduzetničkim i drugim kreativnim inicijativama na njihovu području. Nedostaje jasan turistički identitet destinacije. (Program razvoja turizma na području grada Otočca 2008-2018, Institut za poljoprivredu i turizam, Poreč 2007)

Inovacijski kapaciteti – poticanje kreativnosti - nalaze se prvenstveno u inicijativama malog i srednjeg poduzetništva. Radi se o pojedinačnim izrazima kreativnosti, koji nisu sublimirani (spojeni) u jedan jedinstveni proizvod.

Kultura - nije još izgrađena kultura koordinacije, suradnje na zajedničkoj izgradnji brenda za Gacku. Treba raditi na podizanju „turističke svijesti“ te svijesti o potrebi razvoja održivog turizma. Ne postoji dovoljno izgrađena svijest o potrebi za nužnom implementacijom sustava upravljanja lokalitetom utemeljenom na kvaliteti. (Program razvoja turizma na području grada Otočca 2008-2018, Institut za poljoprivredu i turizam, Poreč 2007)

TURISTIČKA ZAJEDNICA GRADA OTOČCA



6. PROGRAM RADA TURISTIČKE ZAJEDNICE GRADA OTOČCA ZA 2015. GODINU, S FINANCIJSKIM PLANOM

UVOD

Prijedlog programa rada Turističke zajednice Grada Otočca u 2015. godini predstavlja realizaciju niza projekata sa utvrđenim ključnim ciljevima promidžbe destinacije, kao i operativni mehanizmi njihove provedbe.

Prilikom definiranja aktivnosti i planiranja raspodjele sredstava u okviru pojedinih zadaća uzeti su u obzir prioriteti u daljnjem pozicioniranju Otočca i Gacke kao poželjne turističke destinacije.

Temeljne postavke dane su u Programu razvoja turizma na području grada Otočca za razdoblje od 2008 – 2018.,u kojem se polazi od hipoteze da turizam svojim multiplikativnim efektima izaziva sveukupni gospodarski razvoj i značajno podiže standard stanovništva. Razvoj kulturno-turističkih proizvoda spada u glavne prioritete istaknute u Master planu turizma Karlovačke i Ličko-senjske županije, a što je utemeljeno na ogromnom potencijalu u resursnoj atrakcijskoj osnovi. Postupan porast gospodarskih aktivnosti, vođenih uspješnim malim i srednjim poduzetnicima pokrenuti će više pozitivnog investiranja i društveno odgovornog poslovanja.

U nastojanju realizacije barem većeg dijela ovog programa, Turistička zajednica Grada Otočca nastaviti će surađivati sa svim turističkim subjektima, lokalnom samoupravom, Nacionalnim parkovima Plitvička jezera i Sjeverni Velebit, turističkim zajednicama na području Županije Ličko-senjske, kao i svim ostalim subjektima vezanim za razvoj turizma.

Glavne smjernice djelovanja Turističke zajednice Grada Otočca u 2015.godini vezane su uz osnovne zadaće turističke zajednice. Intenzivirati ćemo suradnju s turističkom inspekcijom, kako bi se poboljšala kvaliteta ugostiteljsko-turističkih usluga, te kako bi se izbjegli problemi vezani za prijavu i odjavu boravka turista, a samim time i naplatu boravišne pristojbe.

Promotivne aktivnosti u 2015.godini temeljit će se na intenzivnijem oglašavanju, odlasku na inozemne sajmove te kontinuiranom izlasku u medije koji daju kanal kroz koji se promotivne poruke mogu prenijeti odabranom tržištu i tržišnim segmentima.
Cilj je regionalnu turističku ponudu razgranati i učiniti raznovrsnom te osigurati zaštitu, valorizaciju i održivi menadžment kulturnih resursa, uključivanjem kulturne, povijesne i prirodne baštine doprinijeti poboljšanju turističke ponude u gradu Otočcu i Ličko-senjskoj županiji.

Prisutnost na internetu pokazuje posebnu zainteresiranost, koju planiramo zadržati davanjem korisnih informacija koje će povećati efekt zainteresiranosti i dolaska u destinaciju.

PLAN PRIHODA

Program rada za 2015.godinu izrađen je na osnovi očekivanih rezultata (noćenja) u 2015.godini, očekivanog prihoda od turističke članarine, dotacija iz proračuna Grada Otočca, prihoda od najma prostora te planiranih prihoda od kandidiranja projekata prema HTZ-u i Ministarstvu turizma. (Obrada autora prema važećim propisima)

Osnovni parametri za planiranje prihoda od boravišne pristojbe su:

- Plan noćenja za 2015. godinu
- Cijena boravišne pristojbe
- Struktura gostiju

Na temelju ostvarenog turističkog prometa prethodne i ove sezone realno smo procijenili broj ostvarenih noćenja u idućoj godini, a temeljem toga i prihode od boravišne pristojbe.

Napominjemo da je ovo procjena mogućeg ostvarenja i dana je po pojedinim grupama naplatioca i razredu turističkog mjesta, što je prikazano u slijedećoj tabeli:

Tabela 1. Procjena mogućeg ostvarenja broja noćenja po grupama naplatioca, razredu turističkog mjesta, s planom naplate boravišne pristojbe u 2015. godini.

GRUPA NAPLATIOCA	BROJ POSTELJA	UKUPNI GODIŠNJI MOGUĆI KAPACITET (br.postelja×30 dana×12mjeseci)	PROCJENA GODIŠNJE POPUNJENOSTI (u %)	PROCJENA BROJA NOĆENJA	VISINA BORAVIŠNE PRISTOJBE (u kn)	IZNOS BORAVIŠNE PRISTOJBE (br. noćenja ×visina b.p.)
Hotel Zvonimir	48	17.280	30%	5.184	7,00	36.288,00
Hotel Park	64	23.040	45%	10.368	7,00	72.576,00
Hotel Mirni kutak	60	21.600	30%	6.480	7,00	45.360,00
Hotel Gacka	38	13.680	20%	2.736	5,00	13.680,00
Privatni iznajmljivači „A“ razred	92	33.120	7%	2.318	7,00	16.228,00
Privatni iznajmljivači „C“ razred	107	38.520	8%	3.081	5,00	15.405,00
Privatni iznajmljivači „D“ razred	61	21.960	8%	1.756	4,00	4.392,00
KAMP	25	9.000	15%	1.350	4,00	5.400,00
SVEUKUPNO	**495**	**178.200**		**33.273**		**209.329,00**

Izvor: Obrada autora prema vežećim propisima

Tabela 2. Korisnici boravišne pristojbe

BRUTO BORAVIŠNA PRISTOJBA	HRVATSKI CRVENI KRIŽ	HTZ POTPORE NTZ 2,5%	UKUPNO BORAVIŠNA PRISTOJBA	TZŽ LS 10%	HTZ 25%	TZG OTOČCA 65%	PRORAČUN GRADA OTOČCA 30%
209.329,00	2.093,29	14.653,03	192.582,68	19.258,26	48.145,67	125.178,75	37.553,62

Izvor: Obrada autora prema vežećim propisima

Tabela 3. Korisnici turističke članarine

Na bazi ostvarenog prihoda s osnova članarine turističkoj zajednici u 2014. godini, napravljena je procjena prihoda od članarine turističkoj zajednici za 2015. godinu. Slijedi raspodjela po korisnicima prihoda od članarine.

UKUPNO ČLANARINA TZ	DRŽAVNI PRORAČUN 3%	HTZ POTPORE NTZ 7,5%	UKUPNO	TZŽ LS 10%	HTZ 25%	TZG OTOČCA 65%
250.000,00	7.500,00	18.750,00	223.750,00	22.375,00	55.937,50	145.437,50

Izvor: Obrada autora prema vežećim propisima

Gradu Otočcu podnesen je zahtjev da se u proračunu Grada Otočca za poslovanje turističke zajednice osigura iznos od 280.000,00 kn, što je 20% manje u odnosu na prošlu godinu. Prihodi iz drugih aktivnosti odnose se na prihode od iznajmljivanja prostora za bankomat i suvenirnicu. Ostali nespomenuti prihodi planirani su od potpore TZŽ Ličko-senjske te iz ostalih izvora. Planirani prihodi od HTZ-a i Ministarstva turizma za projekte ovisit će o raspisanim natječajima i podnesenim kandidaturama sukladno natječaju. Nadamo se osmišljavanju i kandidiranju novih projekata. Ukoliko ne dođe do realizacije istog ovaj Program rada sukladno tome podliježe izmjenama. Plan prihoda za 2015. godinu temelji se na realnim pretpostavkama, te prema ostvarenim rezultatima u 2014. godini.

PRIJEDLOG PLANIRANIH AKTIVNOSTI

Prijedlog programa rada za 2015. godinu sadrži sve aktivnosti Turističke zajednice Grada Otočca, koje su planirane s ciljem kreiranja i promocije turističke ponude grada Otočca i Gacke. Planirani program temelji se na realnim mogućnostima, rezultatima i pretpostavkama razvoja turizma na prostoru Gacke s naglaskom unaprjeđenja općih uvjeta boravka turista, promociji turističkog proizvoda, te planiranim akcijama dovođenja turističkog potrošača na ovo područje. Sve aktivnosti koje poduzimamo usmjerene su na ostvarenje glavnog cilja a to je kvalitetniji i konkurentniji turizam naše destinacije. (Obrada autora prema važećim propisima)

Program rada sadrži:

- **Administrativne rashode – rashodi za poslovanje ureda**
- **Rashode za zadaće turističke zajednice**

I. ADMINISTRATIVNI RASHODI

Administrativni rashodi sadrže sve poslove ureda turističke zajednice i ostale poslove koji su nužni za ostvarenje programa rada turističke zajednice. To su rashodi za plaće zaposlenih, materijalni rashodi i rashodi za usluge. Uglavnom su to fiksni troškovi u kojima nema većeg odstupanja tijekom godine. Planirani rashodi ureda za 2015. godinu iznose **318.000,00** kn. Rashodi u 2015. godini planirani su maksimalno racionalno, polazeći od obveze ispunjavanja zakonskih zadaća i načela svrsishodnosti i učinkovitosti korištenja ukupnog proračuna.

U Turističkoj zajednici Grada Otočca sukladno Statutu i Pravilniku o unutarnjem ustrojstvu su slijedeća radna mjesta: Direktor i referent Prema potrebi u turističkoj sezoni kada ured ima cjelodnevno radno vrijeme zapošljavaju se djelatnici na određeno vrijeme. Turistička zajednica koristi i mjere Hrvatskog zavoda za zapošljavanje te svake godine preko mjere Stručnog osposobljavanja bez zasnivanja radnog odnosa zaposli djelatnika na godinu dana.

Budući da je turistička zajednica tijekom godina povećala obim poslova, te je postala glavni kreator i organizator svih događanja ukazuje se potreba za novim zapošljavanjem djelatnika o čemu će odlučiti izvršno tijelo turističke zajednice na prijedlog direktora ureda. .(Obrada autora prema važećim propisima)

RASHODI ZA ZADAĆE TURISTIČKE ZAJEDNICE

Financijski plan slijedi programom zacrtane zadaće, te područja zadaća sukladno postavljenim ciljevima.Zadaće su prema postavkama Strateškog marketing plana grupirane u marketinške taktike i pet područja taktika koje definiramo kao pet zadaća, što smo slijedili u izradi programa rada.

Svaka zadaća sastoji se od podzadaća i razrađuje se u pojedinačne projekte, sve sukladno postavljenim ciljevima za 2015. godinu.
Rashode pojedinog projekta planiramo tako da na projekt alociramo sve direktne rashode bez obzira na prirodu rashoda kako je definira knjigovodstvena evidencija.
Za zadaće je ukupno planirano **266.000,00** kn.

II. DIZAJN VRIJEDNOSTI

planirano : 75.000,00 kn

Zadaća **Dizajn vrijednosti** sastoji se od četiri podzadaće a to su:

- Poticanje i sudjelovanje u uređenju grada
- Manifestacije
- Turističko informativni centri
- Novi proizvodi.

1. **Poticanje i sudjelovanje u uređenju grada** provodi se u cilju očuvanja turističkog prostora, unaprjeđivanja turističkog okružja i zaštite čovjekova okoliša te unaprjeđivanje turističke ponude. Uređenje grada provodi se u suradnji sa Gradom Otočcem, Komunalnim društvom te Srednjom školom Otočac.
   Projekt Volim Hrvatsku dio je trajnih aktivnosti Glavnog ureda HTZ-a i sustava turističkih zajednica koje se provode s ciljem uključivanja što većeg broja subjekata javnog i privatnog sektora u očuvanje, te poboljšanje raznovrsnosti i kvalitete ukupne turističke ponude. Tijekom godine prati se rad i aktivnosti svih subjekata. Turistička zajednica kandidira najuspješnije predstavnike uslužnog turističkog sektora na Ministarstvo turizma i HTZ te se po odluci istih na danima hrvatskog turizma nagrađuju najuspješniji.
   1.1. Uređenje grada
   1.2. Projekt Volim Hrvatsku

2. **Manifestacije**

Turistička zajednica će podržavati organizaciju i održavanje kulturnih, zabavnih, sportskih i ostalih manifestacija koje imaju za cilj unaprjeđenje proizvoda, te stvaranje prepoznatljivog image-a turizma Gacke i Otočca.

Kao i do sada turistička zajednica organizirat će tradicionalne manifestacije Eko-etno Gacka, Mačkare u Gackoj, Advent u Otočcu kao i utrku povodom svjetskog dana turizma. U ostalim manifestacijama sudjelovat će kao suorganizator i podrška, bilo da se radi o sportskim, kulturnim ili ostalim manifestacijama.

2.1. Kulturno-zabavne
2.2. Sportske manifestacije
2.3. Potpore ostalim manifestacijama

3. **Turističko informativni centri** (TIC) otvoreni su od početka svibnja do kraja listopada. Na Majerovomvrilu u Sincu u uređenoj mlinici koja je ujedno i prezentacijski centar starih zanata, turističko informativni centar i mali muzej starine dostupan svim turistima i prolaznicima tijekom turističke sezone.

   Turističko informativni centar Orovac na silasku sa autoceste u neposrednoj blizini benzinske crpke Adriaoil također je otvoren tijekom sezone zbog velikog broja turista koji silaze s autoputa i traže informacije za obližnje destinacije.

4. **Novi proizvodi**

   Suvremeni turizam temelji se na raznolikosti, autohtonosti, jedinstvenosti, a sve to nije moguće bez stalnih inovacija, novih ideja i sve atraktivnije, kreativnije i raznovrsnije ponude. Turistička ponuda temelji se na posebnim motivima, a stupanj zadovoljstva utvrđuje se ostvarenim doživljajem.U 2015. godini nastojat ćemo osmisliti i kandidirati nove proizvode sukladno Javnom pozivu kojeg raspisuje HTZ i Ministarstvo turizma. . (Obrada autora prema važećim propisima)

III. KOMUNIKACIJA VRIJEDNOSTI

planirano: 136.000,00 kn

Zadaća **Komunikacija vrijednosti** sadrži alate usmjerene na efikasnije komuniciranje s ciljanom publikom, te pridonosi stvaranju marke destinacije.
Postojeće web stranice potrebno je nadopunjavati i stalno osvježavati novim informacijama kako bi bile aktualne. To se odnosi na informacije o svim događanjima i aktualnostima turističke ponude.

Zadaća komunikacija vrijednosti sastoji se od:

1. **Online komunikacije** – sadrži promotivne i druge tržišne aktivnosti koje su planirane s naglaskom na specifičnoj promidžbi strateški značajnih proizvoda destinacije
   1.1. Internet stranice i upravljanje internetom
2. **Ofline komunikacije** – sadrži oglašavanje koje ostaje temeljem promotivnih aktivnosti, izradu novog promidžbenog materijala prema potrebi suvremenog turista, suvenire za promidžbu te nadopunu smeđe signalizacije i info tabli uz nove atrakcije.
   2.1. Opće oglašavanje
   2.2. Brošure i ostali tiskani materijal
   2.3. Suveniri i promo materijali
   2.4. Smeđa signalizacija i info-table

IV. DISTRIBUCIJA I PRODAJA VRIJEDNOSTI

planirano: 50.000,00 kn

Zadaća **Distribucija i prodaja vrijednosti** sadrži tri područja zadaća:

4. **Sajmovi** u skladu sa zakonskim propisima – zbog ograničenih sredstava do sada nije bilo moguće prisustvovanje većim inozemnim sajmovima, već su se

slali promidžbeni materijali na skladište HTZ-a. Programom rada za 2015. godinu predlaže se odlazak na inozemne i domaće sajmove uz potporu LAG-a Frankopan čiji je turistička zajednica član.

5. **Studijska putovanja novinara** – pridonose boljoj sveukupnoj promidžbi naše destinacije. Svake godine posjete nas novinari iz različitih zemalja (V.Britanija, Irska, Njemačka itd), obiđu najinteresantnije točke naše ponude te istu prezentiraju putem novinskih članaka u specijaliziranim časopisima za turističko tržište.

6. **Posebne prezentacije** sadrže nove i suvremene turističke trendove na tržištu od posebnih interesa. Glavni ciljevi projekta su održivi razvoj turizma turistički nerazvijenih područja a jedan od projekata je „Upoznaj Hrvatsku“ uz potporu Ministarstva turizma i HTZ-a.

V. INTERNI MARKETING

planirano: 5.000,00 kn

Interni marketing sadrži alate usmjerene na aktivnosti u destinaciji namijenjeni većem razumijevanju i dobivanju podrške od svih uključenih u turističke aktivnosti. Odnosi se na edukaciju, u cilju stvaranja preduvjeta za sustavni razvoj turizma, odnosno podizanja razine znanja i vještina potrebnih u osmišljavanju kvalitetnih kulturno-turističkih proizvoda.

VI. TRANSFER BORAVIŠNE PRISTOJBE GRADU (30%)

planirano: 36.000,00 kn

Turistička zajednica Grada Otočca od prikupljenih sredstava boravišne pristojbe 30% izdvaja u Proračun grada Otočca sukladno odredbama članka 20 stavka 5. Zakona o boravišnoj pristojbi. U 2015. godini planirano je blago povećanje prihoda od boravišne pristojbe sukladno ostvarenim noćenjima. (Obrada autora prema važećim propisima

FINANCIJSKI PLAN TZG OTOČCA ZA 2015. GODINU

RB	PRIHODI	PLANIRANO 2014	PLANIRANO 2015	IDX	UDIO %
	Prihod od bor. pristojbe	90.000,00	120.000,00	133	0,16
	Prihod od članarine	160.000,00	140.000,00	88	0,19
	Prihodiz proračuna grada	350.000,00	350.000,00	100	0,48
	Prihodi od dr.aktivnosti	20.000,00	20.000,00	100	0,03
	Ost.nesp.prihodi	10.000,00	20.000,00	200	0,03
	Prihodi od HTZ i Ministarstva za projekte	80.000,00	80.000,00	25	0,11
	SVEUKUPNO PRIHODI	**710.000,00**	**730.000,00**	**80**	**1,00**
	RASHODI				
I.	**ADMINISTRATIVNI RASHODI**	**339.000,00**	**318.000,00**	**93**	**0,44**
	Rashodi za zaposlene	232.000,00	230.000,00	93	0,31
	Rashodi za posl.ureda	107.000,00	88.000,00	94	0,12
II.	**DIZAJN VRIJEDNOSTI**	**155.000,00**	**180.000,00**	**48**	**0,25**
1.	Poticanje i sudjelovanje u uređenju grada	**10.000,00**	**10.000,00**	100	**0,01**
1.1.	Uređenje grada	5.000,00	5.000,00	100	0,006
1.2.	Projekt Volim Hrvatsku	5.000,00	5.000,00	100	0,006
2.	Manifestacije	**65.000,00**	**50.000,00**	77	**0,08**
2.1.	Kulturno-zabavne	50.000,00	40.000,00	80	0,06
2.2.	Sportske manifestacije	5.000,00	5.000,00	100	0,006
2.3.	Potpore manifestacijama	10.000,00	10.000,00	100	0,01
3.	TIC	**0,00**	**50.000,00**	0	0,06
4.	Novi proizvodi	**80.000,00**	**55.000,00**	69	0,07
III.	**KOMUNIKACIJA VRIJEDNOSTI**	**134.000,00**	**136.000,00**	101	**0,19**
1.	Online komunikacija	**20.000,00**	**10.000,00**	50	0,01
1.1.	Internet stranice i upravlj. Internet stranicama	20.000,00	10.000,00	50	0,01
2.	Oflinekomunikacija	**114.000,00**	**126.000,00**	111	**0,17**
2.1.	Općeo glašavanje	10.000,00	10.000,00	100	0,01
2.1.	Brošure i ostalitis.mat.	89.000,00	40.000,00	45	0,05
2.2.	Suveniri i promo materijali	10.000,00	16.000,00	160	0,02
2.3.	Smeđa sign. i info table	30.000,00	60.000,00	200	0,08
IV.	**DISTRIBUCIJA I PRODAJA VRIJEDNOSTI**	**50.000,00**	**55.000,00**	110	**0,07**
1.	Sajmovi u skladu sa zakonskim propisima	10.000,00	20.000,00	200	0,02
2.	Studijska putovanja	5.000,00	10.000,00	200	0,01
3.	Posebne prezentacije	35.000,00	25.000,00	71	0,03
V.	**INTERNI MARKETING**	**5.000,00**	**5.000,00**	100	**0,006**
1.	Edukacija	5.000,00	5.000,00	100	0,006
	UKUPNO RASHODI ZA ZADAĆE (II+III+IV+V)	344.000,00	**376.000,00**	109	**0,52**
VI.	**TRANSFER BORAVIŠNE PRISTOJBE 30% GRADU**	**27.000,00**	**36.000,00**	133	**0,04**
	SVEUKUPNO RASHODI	**710.000,00**	**730.000,00**	**103**	**100**

RASHODI ZA POSLOVANJE UREDA TZG OTOČCA ZA 2015. GODINU

OPIS	PLANIRANO 2014.	PLANIRANO 2015	IDX	UDIO %
Rashodi za zaposlene	**232.000,00**	**230.000,00**	99	**0,72**
Place zaposlenih	185.000,00	185.000,00	100	0,52
Ostali rashodi za zaposlene	18.000,00	16.000,00	89	0,03
Doprinosi na plaće	29.000,00	29.000,00	100	0,07
Materijalni rashodi	**47.000,00**	**40.000,00**	85	**0,13**
Naknade troškova zaposlenima	15.000,00	15.000,00	100	0,04
Rashodi za materijal	7.000,00	3.000,00	43	0,01
Reshodi za energiju	22.000,00	19.000,00	86	0,06
Sitni inventar	3.000,00	3.000,00	100	0,010
Rashodi za usluge	**35.000,00**	**28.000,00**	80	**0,08**
Usluge telefona,mobitela,pošte	14.000,00	11.000,00	79	0,03
Usluge tekućeg održavanja	4.000,00	3.000,00	75	0,01
Komunalne usluge	6.000,00	5.000,00	83	0,01
Usluge najma	4.000,00	4.000,00	100	0,01
Intelektualne i osobne usluge	3.000,00	1.000,00	33	0,010
Računalne usluge	3.000,00	3.000,00	100	0,010
Ostale usluge	2.000,00	1.000,00	50	0,010
ostali nespomenuti rashodi	**11.000,00**	**8.000,00**	73	**0,03**
Premije osiguranja	2.000,00	3.000,00	150	0,010
Reprezentacija	2.000,00	1.000,00	50	0,010
Pristojbe	2.000,00	1.000,00	50	0,010
Ostale nesp. usluge	5.000,00	3.000,00	60	0,01
Financijski rashodi	**6.000,00**	**4.000,00**	67	**0,01**
Bankarske usluge i kamate	6.000,00	4.000,00	67	0,010
Ostali rashodi	**8.000,00**	**8.000,00**	100	**0,03**
Izdaci za str.osposob. i ostali	8.000,00	8.000,00	100	0,03
UKUPNO	**349.000,00**	**318.000,00**	91	**100,00**

7. ZAKLUČAK

Prijedlogom programa rada Turističke zajednice Grada otočca za 2015.godinu utvrđeni su ključni ciljevi turističke promidžbe turizma Grada Otočca i Gacke, kao i operativni mehanizmi njihove provedbe. Prilikom pripreme programa, u obzir je uzet strateški dokument Program razvoja grada Otočca za razdoblje od 2008 – 2018.godine.

Osim na postavkama strateškog dokumenta, program rada temelji se na pojedinačnim aktivnostima/taktikama definiranim kroz dizajn vrijednosti, komunikaciju vrijednosti, distribuciju i prodaju vrijednosti, interni marketing te ostalu marketinšku infrastrukturu.

Prilikom definiranja aktivnosti i planiranja raspodjele sredstava u okviru pojedinih taktika uzeto je u obzir slijedeće:

- Zakonski okvir koji određuje djelovanje TZG Otočca
- Raspoložive informacije o realnoj gospodarskoj situaciji i kretanjima turističke ponude i potražnje te prometa na domaćem i međunarodnom tržištu
- Specifičnosti/karakteristike pojedinih tržišta, očekivane promotivne i druge tržišne mjere/aktivnosti konkurentskih destinacija
- Prijedlozi tijela turističke zajednice, strukovnih udruga i dr.

Program rada Turističke zajednice Grada Otočca za 2015.godinu u operativnom pogledu predstavlja kontinuitet provedbe aktivnosti u daljnjem izgrađivanju image-a Gacke kao poželjne turističke destinacije na međunarodnom tržištu.

Rashodi u 2015.godini planirani su maksimalno racionalno, polazeći od obveze ispunjavanja zakonskih zadaća turističke zajednice i načela svrsishodnosti i učinkovitosti korištenja ukupnog proračuna.

Sve promjene u programu rada i financijskom planu i trošenja koja su definirana globalno, na razini neke zadaće, bez razrade do razine projekta, potrebno je donositi na sjednicama Turističkog vijeća. Cijelovito izvješće potrebno je davati najmanje 4 puta godišnje. Financijsko izvješće, odnosno probleme uz financijsko poslovanje, treba podnositi na svakoj sjednici. Nadzorni odbor nadzire poslovanje, izvršenje i provedbu

programa rada i financijskog plana i o tome podnosi pisano izvješće Turističkom vijeću i Skupštini turističke zajednice najmanje dva puta godišnje.

Dosadašnje razdoblje djelovanja Turističke zajednice Grada Otočca dalo je putokaze u kojem pravcu se trebaju poduzimati aktivnosti u budućnosti. Stvoreni su preduvjeti za kvalitetan izlazak pred turističkog potrošača, a na nama je da i u idućoj godini svoje aktivnosti orijentiramo na osmišljavanje ponude aktivnog odmora te valorizaciju prirodnih specifičnosti, kulturno-povijesnih znamenitosti te razvoju seoskog turizma.

Moderni turist je ekološki svjestan, zainteresiran da doživi atmosferu i identitet mjesta koje posjećuje. Također je vrlo važna i ponuda rekreacijskih aktivnosti koje su mu na raspolaganju. Dakle, moderno turističko tržište traži znatno kompleksniji proizvod od „sunca i mora“.

Potrebno je da proizvod objedini različite vrste usluga nudeći doživljaj prožet specifičnim obilježjima identiteta mjesta, te je na taj način stvaranje kvalitetnog turističkog proizvoda predmet interesa cijele turističke destinacije i podrazumijeva koordiniranu aktivnost različitih odgovornih subjekata.

„Vrlo je bitno opredjeljenje da se turizam Gacke strateški razvija, da se ne prepušta inerciji jer na taj način se vrlo sporo dolazi do željenih rezultata i efekata. Dakle, uz jasno opredjeljenje cijele lokalne zajednice da se budući razvoj Grada Otočca i Gacke doline temelji na razvoju turističke djelatnosti i s njom usko povezanih djelatnosti, u prvom redu poljoprivrede, uz podršku takvog razvoja sa svih strana, doći će se do konačnih pozitivnih efekata“.

Ivanka Klarić

LITERATURA

1. Dujanić, M., Osnove menadžmenta, Veleučilište u Rijeci, 2006 g.
2. Planiranje i izvještavanje u sustavu turističkih zajednica, seminar 2008 g.
3. HTZ Izrada godišnjih programa rada i financijskih planova turističkih zajednica za 2013.godinu, seminar 2012.
4. Magaš., D. Turistička destinacija, Sveučilište u Rijeci, Opatija 1997 g.
5. Program razvoja turizma na području grada Otočca 2008-2018, Institut za poljoprivredu i turizam, Poreč 2007.
6. UHPA Destinacijske menadžment kompanije, Zagreb 2008 g.
7. Vlatko Jadrešić, Turizam u interdisciplinarnoj teoriji i primjeni, Sveučilište u Splitu, Zagreb 2001 g.

POPIS SLIKA

Slika 1. Razine planiranja 4

Slika 2. Proces planiranja 5

Slika 3. Pristup analize jaza 11

Slika 4. Pristup strateških pitanja 11

Slika 5. Najčešća struktura turističke destinacije 47

Slika 6. Primjer analize jakih i slabih strane, te šansi i rizika 51

Slika 7. Strategija ponude 55

Slika 8. Strateško razvojno planska osnova u turizmu destinacije 61

POPIS TABLICA

Tablica 1. Tipovi planova razvijeni na različitim hjerarhijskim nivoima 7

Tablica 2. Primjeri misija za pojedine tipove poduzeća 8