



Novalja

**AKCIJSKI PLAN
PROVEDBE
STRATEŠKOG
MARKETINŠKOG
PLANA TURIZMA

GRADA NOVALJE

ZA RAZDOBLJE 2016.-2020.**

Zagreb, ožujak 2016.



Visoka škola
Nikola Šubić Zrinski



AKCIJSKI PLAN PROVEDBE STRATEŠKOG
MARKETINŠKOG PLANA TURIZMA GRADA
NOVALJE ZA RAZDOBLJE 2016.-2020.

IZVRŠITELJ: Visoka škola za ekonomiju, poduzetništvo
i upravljanje Nikola Šubić Zrinski

Novalja



Visoka škola
Nikola Šubić Zrinski



Naslov:

*Akcijski plan provedbe Strateškog marketinškog plana turizma
grada Novalje za razdoblje 2016.-2020.*

Naručitelj:

Turistička zajednica grada Novalje
Trg Brišćić 1, 53291 Novalja

Izvršitelj:

Visoka škola za ekonomiju, poduzetništvo i upravljanje *Nikola Šubić Zrinski*
Selska 119, 10000 Zagreb

Voditelj:

Dr.sc. Ivica Katavić, prof. v. š., dekan Visoke škole za ekonomiju, poduzetništvo i upravljanje
Nikola Šubić Zrinski

Autor:

Dr.sc. Davor Salamon, vanjski suradnik Visoke škole za ekonomiju, poduzetništvo i upravljanje
Nikola Šubić Zrinski

Suradnici:

Izv.prof.dr.sc. Oliver Kesar, Ekonomski fakultet – Zagreb
Prof.dr.sc. Boris Pirjevec

Stručni savjet Grada Novalje:

Neven Škunca, dr.stom., povjerenik Vlade Republike Hrvatske u Gradu Novalji za obavljanje poslova iz nadležnosti Gradskog vijeća i gradonačelnika Grada Novalje

Marina Šćiran Rizner, dipl.oecc., direktorica TZ grada Novalje

Ivana Kurilić, pročelnica Upravnog odjela za poslove gradonačelnika i Gradskog vijeća

Silvija Hodak Tauzer, dipl.iur., pomoćnica pročelnika

Margareta Škunca Čepulo, dipl.oec., pročelnik Upravnog odjela za poslove lokalne samouprave i uprave

Gordana Vuković, dipl.ing.arh., rukovoditeljica odsjeka za prostorno uređenje i komunalni sustav

Marijan Šuljić, dipl.oec., rukovoditelj odsjeka za gospodarstvo, gradske naknade i društvene djelatnosti

Katarina Bukša, dipl.oec., viši stručni suradnik za europske integracije

Partnerski savjet Grada Novalje:

Boris Šuljić, Hotel *Boškinac*

Mirjana Palčić, Hotel *Terra*

Domagoj Vrtodušić, Udruga iznajmljivača

Martina Vidas, Aparthotel *Lastura*

Sadržaj

1	Strateški marketinški proces turizma i marketinško planiranje.....	1
1.1	Integrativno upravljanje strateškim marketinškim procesom turizma	2
1.2	Strateški marketinški proces i operativni marketinški planovi.....	8
2	Strateški marketinški plan turizma i akcijski plan njegove provedbe.....	14
2.1	Uvodne napomene	14
2.2	Određenje i elementi akcijskog plana	15
2.3	Prioritetne operativne marketinške aktivnosti (Akcijski plan).....	15
2.4	Odabir promotivnih aktivnosti prema ciljanim tržištima	24
2.4.1	Proračun TZ grada Novalje u razdoblju 2016.-2020. godine	24
2.4.2	Promotivne aktivnosti prema proizvodima i dobnim skupinama	26
2.4.3	Promotivne aktivnosti prema turističkim proizvodima i zemljama porijekla turista.....	28
2.4.4	Promotivne aktivnosti prema dobnim skupinama turista i turističkim proizvodima	32
2.4.5	Udruženo oglašavanje u destinaciji	34
3	Monitoring i evaluacija provođenja marketinških planova	37
3.1	Određenje i svrha monitoringa i evaluacije.....	38
3.2	Proces monitoringa i evaluacije performanse	41
3.3	Upravljanje performansom: uporaba podataka i informacija monitoringa i evaluacije	43
3.4	Planiranje monitoringa i evaluacije strateškog marketinškog plana turizma.....	45
3.5	Potreba i koristi od uključivanja u integrirane sustave indikatora za turizam za održiva odredišta	47
4	Prijedlozi i preporuke.....	50
5	Korišteni izvori	52
6	Privitci.....	55

Pregled slika

Slika 1.	Sekvencioniranje marketinški i nemarketinški utemeljenog planskog procesa.....	2
Slika 2.	Strateški marketinški plan turizma: 5 generičkih ključnih razvojnih stupnjeva.....	3
Slika 3.	Usklađivanje proizvoda, brenda i marketinških rješenja za ostvarivanje 'aktivnijeg' i 'suvremenijeg' iskustva na ciljanim tržištima	6
Slika 4.	Stupnjevita implementacija SMPT u gradu Novalji: vremenska dinamika	7
Slika 5.	Monitoring i evaluacija strateškog marketinškog plana: ciljevi	38
Slika 6.	Monitoring i evaluacija strateškog marketinškog plana turizma: lanac rezultata (standardna tipologija ishoda)	39
Slika 7.	Upravljački ciklus performanse/izvedbe	43
Slika 8.	Tri dimenzije ocjene performanse/izvedbe	44
Slika 9.	Integrirani model konkurentnosti destinacije.....	46
Slika 10.	Primjena ETIS-a u sedam koraka	48

Pregled tablica

Tablica 1. Strateški marketinški plan turizma: sažetak 5 razvojnih stupnjeva	4
Tablica 2. Implementacijski plan strateškog marketinškog procesa turizma i definiranih operativnih marketinških planova.....	9
Tablica 3. Operacionalizacija marketinških aktivnosti po strateškim ciljevima i godinama	18
Tablica 4. Proračun Turističke zajednice grada Novalje za razdoblje 2016.-2020. godine: dinamika rasta ključnih agregatnih kategorija	24
Tablica 5. Proračun Turističke zajednice grada Novalje za razdoblje 2016.-2020. godine: dinamika rasta sa stalnom i pomicnom bazom usporedbe	25
Tablica 6. Struktura izdataka za marketinške aktivnosti prema kriterijima njihove namjene i izvora financiranja.....	26
Tablica 7. Promotivne aktivnosti prema turističkim proizvodima i dobnim skupinama turista	27
Tablica 8. Promotivne aktivnosti prema turističkim proizvodima i zemljama porijekla turista	29
Tablica 9. Promotivne aktivnosti prema proizvodima i dobnim skupinama.....	33
Tablica 10. Udruženo oglašavanje: financiranje marketinške aktivnosti prema vrsti medija, promotivnim aktivnostima i smještajnim kapacitetima za destinaciju Novalja	34
Tablica 11. Elementi ključnog pokazatelja izvedbe (prema: Eckerson, 2009: 6).....	40
Tablica 12. Kako izvršiti odabir indikatora (izvor: UNDP, 2002: 68).....	44
Tablica 13. Indikatori i monitoring rezultata	45
Tablica 14. Generičke aktivnosti destinacijske menadžment organizacije (DMO).....	47

Korištene kratice

3S	sun, sea and sand (sunce, more i pjesak)
DMO	destinacijska menadžment organizacija (<i>Destination Management Organisation</i>)
EPRG	Etnocentrizam, Policentrizam, Regiocentrizam i Geocentrizam (<i>Ethnocentrism, Polycentrism, Regiocentrism and Geocentrism</i>)
ESIF	europski strukturni i investicijski fondovi (<i>European Structural and Investment Funds</i>)
ETIS	Europski sustav pokazatelja za turizam za održiva odredišta (<i>European Tourism Indicators System for sustainable destination management</i>)
FIJET	Fédération Internationale des Journalistes et Ecrivains du Tourisme (Svjetsko udruženje turističkih novinara i pisaca (putopisaca) u turizmu)
HGK	Hrvatska gospodarska komora
HOK	Hrvatska obrtnička komora
HTZ	Hrvatska turistička zajednica
HUP	Hrvatska udruga poslodavaca
HZZ	Hrvatski zavod za zapošljavanje
JPP	javno-privatna partnerstava (često se koristi i akronim PPP, ili P3 - <i>Public-Private Partnership</i>)
LSŽ	Ličko-senjska županija
MINT	Ministarstvo turizma
MSP	mala i srednja poduzeća (engl. inačica: SMEs – <i>Small and Medium-sized Enterprises</i>)
OSS	centar za potporu i informacije (<i>One-Stop Shop</i>)
RBM	upravljanje koje se temelji na rezultatima (tzv. <i>results-based management</i>)
RMO	regionalna menadžment organizacija (<i>Regional Management Organisation</i>)
SMPtT	strateški marketinški proces turizma
SMPT	strateški marketinški plan turizma
SMPTNd	strateški marketinški plan turizma grada Novalje kao dokument
TLA	područje učenja u turizmu (<i>Tourism Learning Area</i>)
TZ	Turistička zajednica
UNDP	Program Ujedinjenih naroda za razvoj (<i>United Nations Development Programme</i>)

1 Strateški marketinški proces turizma i marketinško planiranje

Marketinška strategija određene destinacije obično se izvodi iz široko definiranih preporuka sadržanim u strateškim razvojnim i prostorno-planskim dokumentima vremenskog obuhvata 10-20 godina, na što se nastavljaju bitno detaljiziraniji masterplanovi turizma, zahvaćajući obično razdoblje do 10 godina. Masterplanovi predstavljaju okvir detaljnim strateškom marketinškim planovima turizma s obuhvatom 3-5 godina, a čini se da sve više svjedočimo tendenciji (uvažavajući komprimiranu dinamiku promjena) njihova etabliranja u trogodišnjem ritmu, čak s pojmom elemenata kliznog, pomicnog planiranja. Sadržavajući i operativnu, akcijsku komponentu, ti su strateški marketinški planovi prostorom unutar kojeg se provodi vrlo operativno godišnje planiranje.

Svi ovi slijedovi imaju dvije paralelne razine odvijanja i sazrijevanja: *procesnu* (kao preplitanje brojnih paralelnih, pa i neusklađenih tokova koje pokreću različiti dionici na prostoru za koji se procesi motre, ali često i bitno izvan njih) i *dokumentarnu* (koja zadanom strukturu i u definiranim intervalima vremena po zadanim postupcima rezultiraju separatnim dokumentima, mandatornim/obvezujućim ili opcionalnim/neobvezujućim, a koji su uporištem primjene, monitoringa, evaluacije, korekcija temeljem uspostavljenih mehanizama povratnih veza, dakle, širokog procesa upravljanja i vođenja).

Upravo ove dvije razine dobro opisuju strateški marketinški proces turizma (SMPRT) kao objektivno odvijanje brojnih interaktivnih procesa, i nastojanje da se uspostavi i podržava njihovo usmjeravanje i vođenje prema definiranim ciljevima. Zato SMPRT možemo odrediti kao proces specifičnog upravljačkog marketinškog zahvaćanja složenih destinacijskih procesa, bitno užeg ali i bitno fokusiranjeg od upravljanja destinacijom. Treba upozoriti da postoji velika razlika između upravljanja strateškim razvojnim procesima turizma i upravljanja SMPRT-om, što dobro dokumentira slika 1.

Dok strateškim razvojnim procesom turizma naglašavamo političku dimenziju interakcije interesnih skupina, razliku u snazi njihove pregovaračke pozicije i moći, a prije svega, snagu ključnog integracijskog tijela i razine njegove informiranosti kako bi se oblikovao prevladavajući strateški interes, *marketinškim razvojnim procesom turizma* težište se stavlja na tržište. Kad se jednom dovrši istraživanje tržišta, a kasnije i tržišna provjera turističkih proizvoda (usluga), stvara se činjenična i spoznajna osnovica za oblikovanje tržišno utemeljene (dakle, marketinške) strategije. Zato se ovaj proces može razumjeti kao metodologija planiranja od 'eksternog prema internom', za razliku od metodologije 'od internog prema eksternom' (koja pretpostavlja što 'tržište želi'), karakteristične za dominaciju interakcijskih procesa među dionicima. Zaključit ćemo da je nužno istodobno korištenje oba planska slijeda kao integriranih obrazaca odlučivanja. Pritom im se međutim, ne smiju pripisivati obilježja koja izvorno nemaju. Drugačije kazano, upravo marketinški (tržišni) pristup treba kontinuirano osiguravati pristup svježim tržišnim podacima/informacijama, kako bi se na podlozi uređenih procesa monitoringa, evaluacije i reportinga (koji se predmetom daljnje analize) osigurao stalni dotok relevantnih spoznaja, koje odlučujuće utječu na artikulaciju strateških i operativnih razvojnih i marketinških politika, kao i izvedenih operativnih aktivnosti.



Izvor: obrađeno prema Berkowitz, 2010: 15, 18

Slika 1. Sekvencioniranje marketinški i nemarketinški utemeljenog planskog procesa

1.1 Integrativno upravljanje strateškim marketinškim procesom turizma

Gotovo da nema gospodarskog sektora u kojem nije uočena tendencija da se tradicionalni konkurenčni modeli, modeli suprotstavljanja interesnih skupina (dionika) zamjenjuju novim kolaborativnim modelima u kojima se dionici ustrajno povezuju i suradno definiraju strateške ciljeve, koje onda zajednički i nastoje ostvariti. Kao glavne odrednice kolaborativnog (simbiotičkog) strateškog marketinškog planiranja turizma pojavljuju se inter-organizacijska koordinacija i kolektivno odlučivanje (Fyall i Garrod, 2011) s rastućom ulogom strateškog marketinškog procesa, a u njemu i internog marketinga. Ovi procesi osobito su relevantni u suvremenom i vrlo složenom sustavu turizma, kako na lokalnoj tako i na internacionalnoj sceni, gdje 'turistički planeri i operatori otkrivaju moć kolaborativne akcije' (Selin, 1993: 218) odmičući se od tradicionalnog 'adversnog modela' vođenja poslova (Telfer, 2000: 72). Philipa Kotlera (Kotler, Bowen, Makens 1999) to je navelo da ustvrdi kako rastući interes dionika destinacijskog menadžmenta da međusobno surađuju treba potražiti u njihovu uvjerenju da organizacije i destinacijska područja mogu ostvariti konkurenčku prednost ako udruže i međusobno dijele njihovo kombinirano znanje, ekspertizu, kapital i druge resurse.

Dionici ne ulaze međutim, samo u međusobne odnose koji se mogu opisati kao konkurenčni ili kolaborativni; nerijetko se ti odnosi mogu opisati kao ko-egzistentni, tj. istodobno i konkurenčni i suradni, tj. kao kooperativni odnosi. Razumno je stoga, pretpostaviti da destinacijski marketing istodobno određuju kako konkurenčni, tako i kooperativni (i/ili kolaborativni, ovisno o stupnju njihove formaliziranosti) i kooperativni odnosi, bitno složeniji nego što je to slučaj u relativno linearnim proizvodnim mrežnim sustavima. I dok u svijesti turista pojedina turistička destinacija nudi unificirani turistički proizvod/više njih u odnosu na druge destinacije, unutar same destinacije javlja se konkurenčija između različitih elemenata (svakog) turističkog proizvoda. Na razvoj destinacije bitno može utjecati razina moguće suradnje i udruženog djelovanja ili međusobnog suprotstavljanja uključenih dionika (Wang i Krakover, 2008), osobito ako polazi od marketinškog planskog slijeda i njegova homogenizirajućeg potencijala.

U *Strateškom marketinškom planu turizma grada Novalje za razdoblje 2016.-2020.* (SMPTNd) metodom 'lijevka' analizirane su njegova dokumentarna polazišta (v. poglavlje 4), s osobitim naglaskom na *Masterplan turizma grada Novalje – Strateški plan destinacije do 2025. godine*. Analiziran je dostignuti stupanj razvoja turizma, a na podlozi definiranih misije, vizije i ciljeva strateškog marketinškog plana turizma utvrđeni su marketinški planovi za ključne turističke proizvode grada Novalje, postojeće i etablirane, kao i one u nastajanju. Utvrđivanjem strateških prioriteta u razvoju turističkog proizvoda određeni su i strateški marketinški ciljevi turističke ponude, kao okvir za operativne marketinške planove/aktivnosti do 2020. godine odnosno promotivne aktivnosti sukladno rangu turističkih proizvoda prema zadanim obilježjima (prema dobним skupinama turista i zemlji porijekla). Tako je oblikovan prostor destinacijskog marketinga koji je dostatno prostran i stimulativan kako bi u sebi inkorporirao kako kompetitivne, tako i kooperativne i kooperativne impulse brojnih dionika u su-kreaciji vrijednosti, osobito pri planiranju i operacionalizaciji marketinških planova na godišnjoj osnovici.

Obuhvat i generiranje sindiciranih (udruženih) marketinških aktivnosti uključenih dionika može se prikladno oblikovati standardiziranim procesom strateškog marketinga turizma koji se ostvaruje kroz pet suksesivnih ali i paralelnih razvojnih stupnjeva, prikazanih slikom 2. Uo-



Izvor: TRC Tourism Limited, 2012: 35

Slika 2. Strateški marketinški plan turizma: 5 generičkih ključnih razvojnih stupnjeva

bičajeno je da se sam proces strateškog marketinga turizma, razvoja posebnih planskih politika i planiranja marketinških aktivnosti iskazuje kao slijed prva četiri razvojna stupnja (I.-IV.), ali se zbog njegove važnosti za uspješnu implementaciju SMPrT-a u novije vrijeme kao V. stupanj sve češće uključuje i razvoj turističkih proizvoda, kojim se osigurava ostvarivanje potrebne dinamike promjene. Osim toga, promjene koje se inauguiraju strateškim marketinškim planom turizma u pravilu nadilaze definirani planski okvir (obično 3 ili 5 godina), a upravo se razvoj turističkih proizvoda može smatrati 'motorom' promjena. Detaljnija razrada stupnjevitog razvoja SMPrT-a daje se tablicom 1.

Stvaranje platforme za implementaciju strateškog marketinškog plana turizma (I. stupanj) pretpostavkom je iniciranja promjena (II. stupanj), a uključuje (i.) restrukturiranje sustava turizma prema održivom razvoju, (ii.) konsolidiranje resursa i (iii.) izgradnju potpore, sve uz institucionalizirani monitoring i kontrolu razvojnog procesa koje treba uspostaviti Vijeće za monitoring provedbe Masterplana turizma grada Novalje. Temeljne polazne pretpostavke su: (i.) jasnoća i prihvaćenost strateških i operativnih (razvojnih i marketinških) ciljeva od strane

Tablica 1. Strateški marketinški plan turizma: sažetak 5 razvojnih stupnjeva

Stupanj	Fokus	Ključne akcije
PRVI STUPANJ		
Stvaranje platforme za primjenu strateškog marketinškog plana turizma	Ostvariti strukturne promjene potrebne za implementaciju strateškog marketinškog plana turizma	<ul style="list-style-type: none"> • Restrukturiranje sustava turizma prema održivom razvoju • Konsolidiranje resursa • Izgradnja potpore i povjerenja
DRUGI STUPANJ		
Iniciranje promjene	Kreirati i otpočeti s djelovanjem DMO Novalje koja djelujući u suradnji sa sustavom turizma i drugim dionicima treba doprinijeti transformaciji monokulturne ponude prema polikulturalnoj	<ul style="list-style-type: none"> • Repozicioniranje destinacije (osobito repozicioniranje unutar odmorišnog i <i>party</i> turizma) • Brendiranje destinacije
TREĆI STUPANJ		
Isporuka rezultata i učinaka	Isporuka strateških marketinških i promocijskih rješenja kako bi se mijenjale percepcije posjetitelja u odnosu na destinaciju	<ul style="list-style-type: none"> • Aktivnosti pomaka prema strateškom marketingu turizma • Prioriteti akcijskih marketinških aktivnosti (2016-2020)
ČETVRTI STUPANJ		
Uspostava monitoringa i evaluacije, mjerjenje napretka	Pratiti implementaciju strateškog marketinškog plana turizma te definirati nužne promjene	<ul style="list-style-type: none"> • Mjeriti napredak
PETI STUPANJ		
Razvoj turističkih proizvoda, postojećih i novih	Poduzeti potrebne aktivnosti razvoja proizvoda kako bi se uskladile s utvrđenom strateškom usmjerenošću; kvantitativan i kvalitativan razvoj svih proizvoda, osim <i>party</i> turizma, kvalitativan razvoj	<ul style="list-style-type: none"> • Razvoj turističkih proizvoda

svih (makar ključnih) interesnih skupina; (ii.) koordiniraniji pristup destinacijskom marketingu na podlozi jasnih poruka i komunikacijske strategije kroz TZ grada Novalje (odnosno DMO po njihovu etabriranju); (iii.) ostvarivanje snažnijeg poluženja, sindiciranje proračuna i jačanje kapaciteta prema ciljnim tržišnim segmentima što treba ostvariti uskladenim/udruženim aktivnostima dionika; (iv.) ostvarivanje marketinških aktivnosti/kampanja mudrim korištenjem internih i eksternih ekspertnih ljudskih resursa, gdje je moguće i u obliku *One-Stop Shop* (OSS) rješenja; (v.) ohrabrivanje različitih oblika formalnog i neformalnog fleksibilnog udruženog angažmana dionika, čak i kad isto nije povezano s institucijama lokalne uprave/samouprave; ali i (vi.) preciznije i jasnije definiranje uloga i odgovornosti dionika kako bi se unaprijedili efektivnost i efikasnost operativnih marketinških aktivnosti.

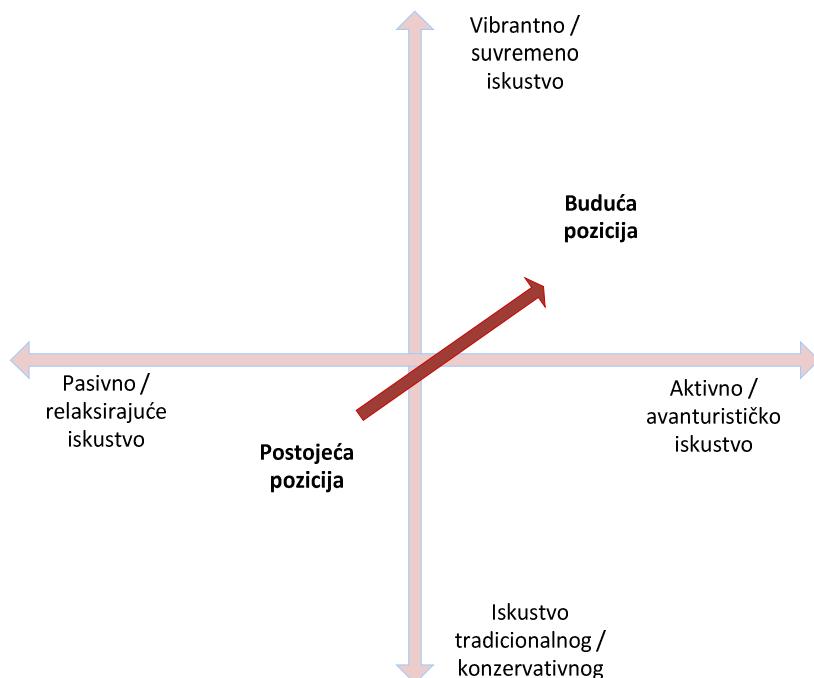
Restrukturiranje sustava turizma prema održivom razvoju uključuje jasno definiranje i razgraničenje obveza i odgovornosti uključenih dionika, što je potrebno usuglasiti (i nastaviti usklađivati) na razini Vijeća za monitoring provedbe Masterplana turizma grada Novalje. Spomenuto usuglašavanje uključuje i definiranje razine financijske/proračunske uključenosti dionika, što bi omogućilo da se sindiciranjem i konsolidiranjem raspoloživih resursa ostvare polužni učinci marketinških aktivnosti (osobito važno za udruge/udruženja na strani ponude koje predstavljaju pojedine homogenizirane dionike). Također, stvorili bi se uvjeti za konsoli-

dirano izvješćivanje, monitoring i evaluaciju svih dogovorenih marketinških aktivnosti. Nema dvojbe da TZ grada Novalje (odnosno njen DMO sljednik) u cijelom procesu imaju osobitu ulogu i značenje.

Konsolidiranje resursa prepostavlja jasnoću pozicije i uloga pojedinih dionika, iz čega se može izvoditi razina potrebe udruženog djelovanja, ali i njihove finansijske kontribucije. Radi se o ostvarivanju mogućih ušteda, ali i ostvarivanju dopunskih/alternativnih izvora financiranja marketinških aktivnosti. S jedne je strane potrebno uvažiti da postoje bitna finansijska ograničenja pri generiranju obujma i strukture marketinškog proračuna (osobito TZ grada Novalje), što je moguće prevladavati akcijskim i finansijskim uključivanjem svih dionika. S druge strane međutim, potrebno je i na kvalitetniji način sagledavati odnos utvrđenih marketinških aktivnosti i raspoloživih finansijskih resursa. Postojeća fragmentirana rješenja u financiranju marketinških aktivnosti postavljaju se kao bitno ograničenje u definiranju njihova redoslijeda (prvenstava) ali i razine (intenziteta) ostvarivanja. Zato bi bilo dobro početi razvijati novu praksu sindiciranog i konsolidiranog planiranja i primjene marketinških planova kao i odgovarajućeg njihova praćenja, osobito u prva četiri stupnja strateškog/operativnog marketinškog planiranja (aktivnosti razvoja turističkih proizvoda znatno je teže a u određenom smislu i nepotrebno podvrgnuti spomenutom metodološkom obrascu).

Izgradnja potpore i povjerenja polazi od spoznaje i potrebe da se stalno uvećava razina osvještenosti i međusobnog povjerenja među interesnim skupinama (dionicima), što se najbolje ostvaruje upravo kroz definirane marketinške aktivnosti. Nema dobrog strateškog marketinškog plana koji bi se mogao realizirati izostane li puna potpora sustavu turizma ('turističkoj industriji'), lokalne zajednice i ključnih partnerskih organizacija. Upravo se u takvom prostoru oblikuje potreba stalnih konzultacija odnosno angažmana, kako bi dionici mogli osjetiti da su 'vlasnicima' strateškog marketinškog plana, kako bi međusobno sve kvalitetnije mogli komunicirati i kako bi, svako u svom segmentu, mogli ostvariti potrebno vodstvo. Time se bitno jača demokratski kapacitet cijelog procesa, što prepostavlja (i.) prepoznavanje i poticanje partnerstava i (ii.) razvijanje odgovarajućih interaktivnih instrumenata kakvi su radionice, okrugli stolovi i drugi oblici okupljanja, bilteni, priopćenja za tisak, *online* interaktivne platforme. Izgradnjom potpore i povjerenja postiže se usklađenost komunikacijskih i promocijskih aktivnosti sustava turizma i lokalne zajednice (uvijek u dinamičkom odnosu tenzija i približavanja), približavanja i usklađivanja sustava turizma na razini strateškog marketinškog plana turizma i izvedenih operativnih marketinških aktivnosti, ostvarivanja i jačanja potpore lokalne zajednice prema turizmu i pravcima njegova razvoja te konačno, prepoznavanje i razvoj partnerstava koja imaju multiplikacijski (*spillover*) potencijal.

Iniciranje promjena uključuje (i.) repozicioniranje destinacije, osobito unutar *party turizma* i (ii.) brendiranje, kako bi se osnaživala transformacija monokulturne ponude prema polikulturalnoj. U osnovi, radi se o repozicioniranju (v. točke 3.5 'Prioriteti u razvoju otočnih turističkih proizvoda i marketinška vizija' i 3.2 'Dostignuti stupanj razvoja, koncentracija i integriranost otočne turističke infrastrukture i suprastrukture' u SMPTNd) i brendiranju destinacije (v. točku 7.2 'Brendiranje turističke destinacije' u SMPTNd), što vodi ostvarivanju buduće pozicije koja odražava vibrantno, suvremeno odnosno aktivno, avanturističko iskustvo (v. sliku 3).



Slika 3. Usklađivanje proizvoda, brenda i marketinških rješenja za ostvarivanje 'aktivnijeg' i 'suvremenijeg' iskustva na ciljanim tržištima

Proces repozicioniranja po definiciji je gradualan, a prepostavlja i paralelnu implementaciju ostalih stupnjeva strateškog marketinškog plana. Postupnost primjene važna je kako se ne bi alienirali postojeći turisti (a time i kanibalizirali prihodi), a svakako i kako bi se obećane koristi mogle doista i isporučiti (po formuli susretanja iskustva i očekivanja tj. *experiences must meet expectations*). Upravljanje brendom koristit će se porukama koje su jasne, koncizne i točne; u protivnom, destinacijski marketing može ozbiljno podbaciti u ostvarivanju definiranih ciljeva. Postupnost repozicioniranja važna je i za sustav turizma i za lokalnu zajednicu, osobito u kontekstu aktivnosti završnog stupnja, tj. razvoja turističkih proizvoda, sadašnjih i etabliranih, kao i novih, u nastajanju.

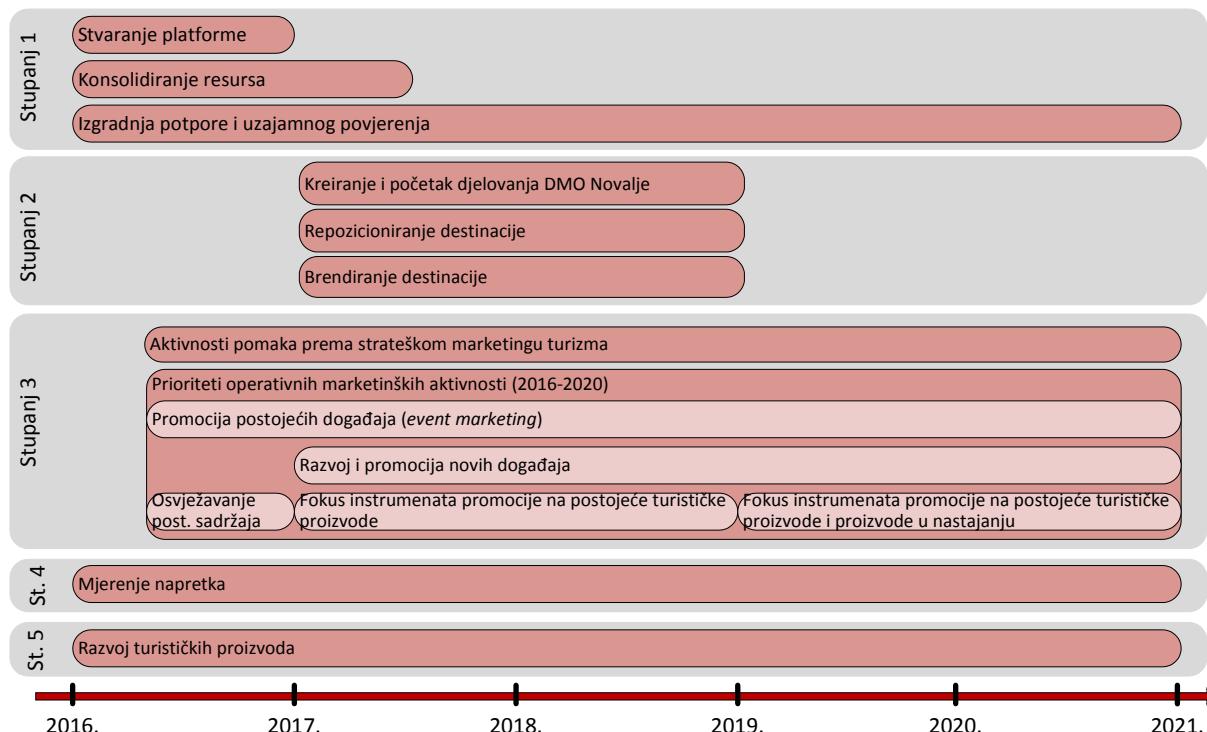
Proces repoziciniranja definira i sadržaj procesa brendiranja, koji se mora testirati kako na postojećim, tako i na novim tržištima, a sam brend i ključne vrijednosti koje prinosi osobito se efikasno mogu testirati u mjeri u kojoj se odražavaju u marketinškim aktivnostima 'privatne industrije' kao dijela sustava turizma.

Isporuka rezultata odnosno **učinaka** tipično je područje tzv. *call to action* marketinga, tj. operativnih odnosno taktičkih marketinških aktivnosti pri čemu se strateški ciljevi repozicioniranja odnosno brendiranja transformiraju u operativni odabir obuhvata i dinamike oglašavanja, odabira promotivnih aktivnosti, kanala distribucije i sl. (isporka rezultata/učinaka predmetom je detaljnije analize u poglavlju 3 'Monitoring i evaluacija provođenja marketinških planova'). Kako je vidljivo na slici 4. (unutar stupnja III.), isporuka rezultata/učinaka grupira se unutar tri jasno vremenski sekvencionirana 'klastera', obuhvaćajući osvježavanje sadržaja postojećih instrumenata promocije (2016), kao i fokusiranja instrumenata promocije na postojeće proizvode (2017/18.) odnosno proizvode u nastajanju (2019/20).

Na ovom je mjestu svakako potrebno naglasiti važnost koju za strukturiranje i ostvarivanje (isporku) rezultata ima Vijeće za monitoring provedbe Masterplana turizma grada Novalje,

a u operativnijem smislu i Turistička zajednica grada Novalje.

Mjerenje napretka ključna je aktivnost uspostave **monitoringa i evaluacije** strateškog marketinškog plana, a operacionalizira se mjerjenjem, vrjednovanjem i izvještavanjem (*reporting*) o napretku i efektivnosti¹ strateškog marketinškog plana. Mjerenje se odvija na tri razine, kao:



Slika 4. Stupnjevita implementacija SMPT u gradu Novalji: vremenska dinamika

1. mjerjenje u odnosu na vremensku dinamiku odnosno plan implementacije (v. sliku 4), obično s kompletlijim izvještavanjem na godišnjoj/višegodišnjoj razini, ali i segmentarno unutar užih vremenskih razdoblja (kvartalno, mjesecno, ili čak u realnom vremenu);
2. mjerjenje efektivnosti važnijih specifičnih marketinških akcija/kampanja, koje treba mjeriti u odnosu na postavljene ciljeve;
3. mjerjenje utjecaja ukupne/marketinške strategije na njene ciljeve, tj. efektivnost ukupne, osobito marketinške strategije; ovo mjerjenje potrebno je ostvariti sukladno strateškoj dinamici isporuke rezultata/učinaka tj. nakon osvježavanja sadržaja postojećih instrumenata promocije (koncem 2016. godine), odnosno nakon fokusiranja instrumenata promocije na postojeće proizvode (koncem 2018. godine) odnosno proizvode u nastajanju (koncem 2019. godine).

Kako bi se ostvarilo kvalitetno mjerjenje napretka, osim jasnoće i preciznosti postavljenih ciljeva jasno moraju biti definirani izvori podataka/informacija kao i 'mjerni' instrumenti (defi-

¹ Korisno je upozoriti na razliku između pojmova efektivnosti i efikasnosti nekog (poslovnog) procesa. **Efektivnost** se iskazuje sposobnošću ostvarivanja postavljenih ciljeva, dok **efikasnost** predstavlja najpovoljniji odnos ulaznih i izlaznih vrijednosti (inputa i outputa), pri čemu se optimalno rješenje pojavljuje kao minimum (input/output) ili maksimum (output/input). Ukratko: efektivnost se obično opisuje kao 'radi pravu stvar' (*doing the right thing*), a efikasnost kao 'radi na pravi način' (*doing the thing right*).

nirani kao absolutni ili relativni brojevi). Dio očekivanih izvora još nije dostupan, te će ih trebati razviti, bilo sindiciranjem podataka (u pravilu, kupnjom ili prikupljanjem sekundarnih raspoloživih podataka) ili njihovim zahvaćanjem i obradom unutar stvarnog strateškog procesa turizma i njegovih operativnih aktivnosti. U tom smislu neće biti dostatno samo razraditi strukturu i obuhvat podataka, već i osigurati kvalificirano i kreativno osoblje zaduženo za mjerjenje, vrjednovanje i izvještavanje.

Razvoj turističkih proizvoda u užem smislu nije sastavnicom strateškog marketinškog plana turizma, ali aktivnosti povezane s razvojem turističkih proizvoda i doživljaja (v. poglavlje 6 'Tržišno profiliranje turističke ponude grada Novalje' u SMPTNd) moraju se integrirati u SMPT kako bi se isti mogao uspješno provoditi (optimalno je rješenje u razvoju i jasnom definiranju odgovarajuće strategije razvoja turističkih proizvoda). Proces u kratkom i u srednjem roku (2016; 2017/18.) započinje stvaranjem platforme za primjenu strateškog marketinškog plana (I. stupanj) i osobito ulogom Vijeća za monitoring provedbe Masterplana turizma grada Novalje, ali već iniciranjem promjena (II. stupanj), tj. repozicioniranjem i brendiranjem destinacije u srednjem do dugom roku (2017/18. odnosno 2019/20.) snaži utjecaj PZ grada Novalje (DMO, čak i RMO). Time se postiže potrebna usklađenost aktivnosti razvoja proizvoda i destinacijskih marketinških aktivnosti, ali i više: razvoj proizvoda rezultira polužnim efektom za aktivnosti destinacijskog marketinga, osobito na podlozi tzv. jedinstvenog prodajnog prijedloga (USP - *Unique Selling Proposition*) tj. obilježja destinacije (osobito novog) koje istu razlikuje od konkurenkcije, predstavljajući stvarno ili percipirano obilježje koje se često pojavljuje kao kritična komponenta oko koje se grade marketinške odnosno promocijske aktivnosti.

1.2 Strateški marketinški proces i operativni marketinški planovi

Strateški marketinški proces turizma konačno se artikulira kroz seriju operativnih marketinških aktivnosti odnosno njihovih ishoda, pri čemu se polazi od suštinske i operativne odgovornosti TZ grada Novalje (i njenih tijela; u doglednoj budućnosti i DMO kao transformirane PZ) za spomenuti proces. Velika je odgovornost i na Gradskom vijeću Novalje i upravi Grada, što bi osobito trebalo biti vidljivo kroz aktivnosti Vijeća za monitoring provedbe Masterplana turizma grada Novalje.

Svakoj aktivnosti / akciji / ishodu operativnih marketinških aktivnosti pridružuju se vremenski okvir realizacije, izvori financiranja i procijenjena razina prioriteta. Detaljna razrada implementacijskog plana strateškog marketinškog procesa turizma odnosno definiranih operativnih marketinških planova daje se u nastavku tablicom 2.

Tablica 2. Implementacijski plan strateškog marketinškog procesa turizma i definiranih operativnih marketinških planova

PRVI STUPANJ - Stvaranje platforme za primjenu strateškog marketinškog plana (SMPt)						
Strateški cilj	Aktivnost / akcija / ishodi	Odgovornost	Vremenski okvir	Financiranje	Prioritet	
1. Restrukturiranje sustava industrije 'turističke industrije' prema održivom razvoju (sukladno strateškim prioritetima u poglavljiju 8. ove marketinškim ciljevima turističke ponude u poglavljiju 8. SMPTnd)	1.1. Restrukturiranje 'turističke industrije' Stalno propitivati i ostvarivati strukturne promjene potrebne za implementaciju SMPT-a. Prema potrebi formiranje radnih odnosno fokusnih skupina, kao polazišta za pregovarački proces među dionicima i širenje demokratskog okvira i kapaciteta pregovora. Osobito povezano s razvojem postojećih i novih turističkih proizvoda. 1.2. Potreba za uvođenjem Faze 2. u usklađivanju strukture sustava turizma Utvrđivanje potrebe za mogućim dalnjim promjenama strukture sustava turizma, osobito u smislu usklađivanja s definiranim operativnim marketinškim aktivnostima.	• TZ grada Novalja (DMO) • sustav turizma	04.2016-12.2016. • zadnji kvartal 2018. godine • zadnji kvartal 2019. godine (povezano s rezultatima mjerena napretka, u IV. stupnju)	• Proračun Grada Novalja • sustav turizma • programi MINT-a • programi ministarstva za MSP • programi ESIF	visok	
2. Konsolidiranje resursa	2.1. Procjena financiranja namijenjenog operativnim marketinškim aktivnostima Procjena ukupnih ulaganja za operativne marketinške aktivnosti. Konsolidiranje svih ulaganja za operativne marketinške aktivnosti. Procjena ušteda od konsolidacije (udruživanja) ulaganja za operativne marketinške aktivnosti. 2.2. Razmatranje alternativnih tokova prihoda Procjena alternativnih izvora prihoda (npr. dodatni izdatci poslovnih subjekata). Identifikacija potencijala i kvantifikacija tokova prihoda. 2.3. Osiguravanje dostatnih prihoda za potrebe implementacije SMPT-a Procjena potrebnih sredstava za potrebe implementacije SMPT-a. Predlaganje dodatnih izvora prihoda, u slučaju nedostatnosti postojećih, u primjeni.	• TZ Novalja (DMO) • sustav turizma • (Vijeće za monitoring)	04.2016-06.2016. • zadnji kvartal 2018. godine • zadnji kvartal 2019. godine (povezano s rezultatima mjerena napretka, u IV. stupnju)	• Proračun Grada Novalja • TZ grada Novalja • sustav turizma	visok	
3. Izgradnja potpore i uzajamnog povjerenja	3.1. Usklađivanje sustava turizma i SMPT-a Izrada komunikacijskog plana u cilju usklađivanja interesa i napora sustava turizma i lokalne zajednice (iako velik dio lokalne zajednice istodobno čini i dio sustava turizma, osobito iznajmljivači) 3.2. Jačanje komunikacije između sustava turizma i lokalne zajednice Sukladno planu komunikacije između sustava turizma i lokalne zajednice. 3.3. Identifikacija partnerstava Prepoznavanje mogućih partnerstava između segmenata turističke ponude i njihova uspostava. Rasprava o mogućnostima za partnerstva i poluženje njihovih učinaka. 3.4. Jačanje kapaciteta izvršne vlasti Grada Novalje u upravljanju turizmom Važnost razine kompetencija i jačanja kapaciteta za upravljanje u fokusiranom vođenju implementacije Masterplana i izvedenih razvojnih i marketinških dokumenata podrazumjeva (i.) osnivanje novog odsjeka za turizam u sklopu 'Upravnog odjela za poslove lokalne samouprave i uprave' ili (ii.) imenovanja osobe(a) posebno odgovornih za turizam u sklopu postojećeg 'Odsjeka za gospodarstvo, gradske naknade i društvene djelatnosti' te, potom, osiguranje potrebnih organizacijskih, kadrovskih i/ili finansijskih prepostavki koje će, uz obavljanje redovnih poslova, omogućiti i obavljanje definiranih poslova.	• TZ grada Novalja (DMO) • sustav turizma • lokalna zajednica • (Vijeće za monitoring)	04.2016-12.2016. • zadnji kvartal 2018. godine • zadnji kvartal 2019. godine (povezano s rezultatima mjerena napretka, u IV. stupnju)	• Proračun Grada Novalja • TZ grada Novalja • sustav turizma	srednji	
			06.2016-12.2016.	• Proračun Grada Novalje	visok	

Akcijski plan provedbe Strateškog marketinškog plana turizma grada Novalje za razdoblje 2016.-2020.

(nastavak tablice)

DRUGI STUPANJ - Iniciranje promjene						
Strateški cilj	Aktivnost / akcija / ishodi	Odgovornost	Vremenski okvir	Financiranje	Prioritet	
4. Kreiranje i početak djelovanja DMO Grada Novalje	4.1. Poslovni plan DMO Novalja i aktivnosti podizanja kvalitete ljudskog potencijala Izrada poslovnog plana uključuje i status quo i gap analize TZ grada Novalje, kao i oblikovanje vizije, misije i ciljeva DMO Novalja. Također, moraju se razraditi potrebni programi i planovi edukacije, s osloncem na postojeće kurikularne programe te ciljane programe obrazovanja i obuke. 4.2. Realizacija aktivnosti i programa iz 4.1. Realizacija definiranih aktivnosti i programa uključuje i kontrolu njihova provođenja te prema potrebi i prilagođavanje	• TZ grada Novalja • TZ grada Novalja (DMO)	06.2016.-12.2016.	• TZ grada Novalja (DMO)	visok	
5. Repozicioniranje destinacije (polikulturalni razvoj)	5.1. Novo pozicioniranje sukladno percepciji sustava turizma i lokalne zajednice Komuniciranje nove strategije pozicioniranja destinacije, sukladno toč. 3.1. ovog implementacijskog plana a prema prioritetima iz točke 3.5. SMPTNd 5.2. Pomaci u perspektivi potencijalnih posjetitelja destinacije kao raznovrsnije, 'aktivnije' i 'svremenije' Aktivnosti usmjerene pomacima u percepciji posjetitelja (v. detaljnije: 7.1.). Fokus na 'novom turistu' i 'mekanoj' percepciji doživljaja destinacije. Važno: mora se uspostaviti usklađenost s procesom brendiranja i aktivnostima razvoja proizvoda.	• TZ grada Novalja (DMO) • sustav turizma • lokalna zajednica • (Vijeće za monitoring)	06.2016.-12.2016.	• Proračun Grada Novalja • TZ grada Novalja • Proračun Grada Novalja • TZ grada Novalja	visok	
6. Brendiranje destinacije	6.1. Razvoj novog identiteta brenda kako bi odrazio novo pozicioniranje destinacije Razvoj identiteta brenda u suradnji sa specijaliziranim agencijama (vizual i dr.). 6.2. Testiranje identiteta brenda Poduzeti testiranje identiteta brenda na postojećim i potencijalnim tržištima 6.3. Suština brenda i ključne vrijednosti koje se komuniciraju prema turističkoj industriji Ostvariti intenzivne aktivnosti prema turističkoj industriji kako bi razumjela, prihvatala i koristila novi brend i pozicioniranje, te prilagodila svoje marketinške aktivnosti i komunikacije tako da uključe novi brend.	• TZ grada Novalja (DMO) • Grad Novalja	03.2016.-05.2016. 06.2016. 07.2016.-12.2016.	• TZ grada Novalja • Proračun Grada Novalja • TZ grada Novalja • Proračun Novalje • TZ grada Novalja • Proračun Grada Novalja	visok	

Akcijski plan provedbe Strateškog marketinškog plana turizma grada Novalje za razdoblje 2016.-2020.

(nastavak tablice)

TREĆI STUPANJ - Isporuka rezultata i učinaka					
Strateški cilj	Aktivnost / akcija / ishodi	Odgovornost	Vremenski okvir	Financiranje	Prioritet
7. Aktivnosti pomaka prema strateškom marketingu	<p>7.1. Aktivnosti promjene percepcije Rješenja destinacijskog marketinga sadržana u Masterplanu i u strateškom marketinškom planu potrebno je internalizirati na perceptivnoj razini, a tek zatim težiti i aktivnostima tipa 'call to action'. Ove aktivnosti komplementarne su aktivnostima prethodna dva stupnja i na njih se nastavljaju. Ako interakcija osobito s turističkom industrijom generira nova rješenja, ista je potrebno akceptirati na razini strateškog marketinga i ugraditi u ključne razvojne i marketinške dokumente.</p> <p>7.2. Druge aktivnosti sa strateškim potencijalom Dinamika tržišnog repozicioniranja bitno ovisi o nizu elemenata sa strateškim potencijalom koji traže stratešku artikulaciju: (1) održivo upravljanje svim resursima i bezuvjetna zaštita javnog dobra, (2) stvaranje materijalne osnove za zapošljavanje mladih i obrazovanih otočana, (3) kontinuirano ulaganje javnog i privatnog sektora u očuvanje postojećih resursa, objekata i sadržaja, (4) provedba detaljnog zoniranja otoka sukladno viziji korištenja prostora u budućnosti, (5) definiranje turističkih mikroregija i pripadajućih turističkih proizvoda u cilju stvaranja međusobno komplementarnih turističkih proizvoda i postizanja sinergijskih učinaka, (6) osmišljavanje niza tržišno usko profiliranih turističkih proizvoda u funkciji osnaživanja turističke potražnje u mjesecima svibanj, lipanj, rujan i listopad, (7) privlačenje novih ulagača u sustav turističke ponude, osobito turističkih atrakcija, (8) formiranje jedinstvene turističke zajednice otoka u funkciji DMO, (9) kreiranje turističkog identiteta i imidža otoka kao cjeline, (10) osnaživanje političke i društvene volje i spremnosti na administrativno i funkcionalno ujedinjenje otoka, (11) provedba postupka brendiranja otoka i dr.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • TZ grada Novalja (DMO) • sustav turizma • Vijeće za monitoring • lokalna zajednica 	04.2016.-12.2016.	<ul style="list-style-type: none"> • TZ grada Novalja • Proračun Grada Novalja 	visok
8. Prioriteti akcijskih marketinških aktivnosti (2016-2020)	<p>8.1. Osvježavanje sadržaja postojećih instrumenata promocije Osvježivanje sadržaja postojećih instrumenata promocije (brošura, web stranica, društvene mreže i dr.).</p> <p>8.2. Fokus instrumenata promocije na postojeće turističke proizvode Usmjerenost na odmorišni, party, camping, sportski, eno-gastronomski i kulturni turizam.</p> <p>8.3. Fokus instrumenata promocije na turističke proizvode u nastajanju Usmjerenost na poslovni, nautički, zdravstveni i ribolovni turizam.</p> <p>8.4. Promocija postojećih događaja (event marketing) Ekspertiza (know how), potpora i financiranje za postojeće događaje (evente) s potencijalom rasta i usklađivanja s marketinškom strategijom.</p> <p>8.5. Razvoj i promocija novih događaja Ekspertiza (know how), potpora i financiranje za nove događaje (evente).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • TZ grada Novalja (DMO) • sustav turizma 	2017.-2020.	<ul style="list-style-type: none"> • TZ grada Novalja • Proračun Grada Novalja • sustav turizma • turistički posrednici 	srednji
			2016.	<ul style="list-style-type: none"> • TZ grada Novalja • Proračun Grada Novalja 	visok
			2019.-2020.		visok
			2016.-2020.		visok
			2017.-2020.		srednji

(nastavak tablice)

ČETVRTI STUPANJ - Uspostava monitoringa i evaluacije, mjerjenje napretka					
Strateški cilj	Aktivnost / akcija / ishodi	Odgovornost	Vremenski okvir	Financiranje	Prioritet
9. Mjeriti napredak	<p>9.1. Mjerjenje napretka. Pratiti implementaciju strateškog marketinškog plana/operativnih marketinških aktivnosti u odnosu na implementacijski plan. Pratiti percepcije posjetitelja/turista ili njihovo ponašanje kako bi se uočile promjene obrazaca (obuhvatiti i događaje). Mjeriti učinke marketinških akcija u odnosu na postavljene ciljeve. Ostvariti uvid u stavove posjetitelja/turista, osobito ako preporučuju promjene u strateškom marketinškom planu ili operativnim marketinškim aktivnostima.</p> <p>9.2. Komuniciranje napretka. Informirati interesne skupine (dionike) o napretku i primjeni strateškog marketinškog plana/operativnih marketinških aktivnosti.</p> <p>9.3. Vrjednovanje i revizija strateškog/operativnih marketinških planova. Mjeriti efektivnost strateškog marketinškog plana/operativnih marketinških aktivnosti u odnosu na definirane ciljeve. Na godišnjoj razini ostvarivati korekcije strateškog marketinškog plana/operativnih marketinških aktivnosti.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vijeće za monitoring • TZ grada Novalja (DMO) 	Godišnje. Drugi definirani vremenski formati.	<ul style="list-style-type: none"> • Proračun Grada Novalja • TZ grada Novalja 	Visok

(nastavak tablice)

turističkih proizvoda, postojećih i novih					
Aktivnost / akcija / ishodi	Odgovornost	Vremenski okvir	Financiranje	Prioritet	
<p>10.1. Razvoj strategije razvoja turističkih proizvoda Postojeći turistički proizvodi (odmorišni turizam, party turizam, camping turizam, sportski turizam, enogastronomski turizam, kulturni turizam). Turistički proizvodi u nastajanju (poslovni turizam, nautički turizam, zdravstveni turizam, ribolovni turizam).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • TZ grada Novalja (DMO) • sustav turizma • (Vijeće za monitoring) 	Kontinuirano	<ul style="list-style-type: none"> • Proračun Grada Novalja • TZ grada Novalja 	Visok	
<p>10.2. Polužno djelovanje razvoja proizvoda na novo pozicioniranje Integracija rezultata razvoja proizvoda u strateški marketinški plan destinacije odnosno operativne marketinške aktivnosti.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • TZ grada Novalja (DMO) • (Vijeće za monitoring) 	Kontinuirano	<ul style="list-style-type: none"> • Proračun Grada Novalja • TZ grada Novalja 	Visok	

Planiranje marketinških aktivnosti turizma (strateških, operativnih) nije dostatno. Već u planu potrebno je uključiti određene oblike mjerjenja izvedbe, kao i definirati proces monitoringu i interpretacije rezultata. Strateški marketinški plan turizma uključuje šire i kompleksnije ciljeve, dok operativni marketinški planovi iste dekomponiraju na uže i preciznije mjerljive segmente/aktivnosti, sve u funkciji razmatranja potrebnih/nužnih promjena/prilagodbi i njihova uključivanja u plan. Kontinuirana mjerjenja i izvještavanja svakako dodatno doprinose ostvarivanju ciljanih i uporabljivih rezultata, osobito kad se cijeli proces odvija *online* te uključuje zainteresirane interesne skupine.

Treba naglasiti potrebu korištenja rješenja polužnog odnosno i kooperativnog marketinga, kao troškovno efikasnih marketinških instrumenata, čije su glavne poluge definirane medijima i resursima koje posreduju portalni, kao i kooperativnim marketinškim partnerstvima. Udrživanjem ograničenih resursa uključenih dionika (posebno na strani ponude) svakako se lakše mogu ostvariti ciljevi od zajedničkog interesa, a ako se polužnom/kooperativnom marketingu pridruži i odgovarajući konsolidirani plan upravljanja rizicima odnosno kriznog uprav-

Ijanja, vjerojatnost uspješnog proaktivnog upravljanja kako strateškim procesom, tako i operativnim marketinškim aktivnostima bitno se povećava. Osim toga, pružiti turistima, ali i svim drugim dionicima relevantne informacije kako bi mogli diferencirati ponuđene turističke proizvode i kako bi se moglo utjecati na njihove izbore, svakako je važnom zadaćom operativnih marketinških aktivnosti, ali i (osobito u duljem roku) monitoringa i evaluacije.

Zaključno: treba primijetiti da se važni segmenti opisanog SMPRT mogu prepoznati u stvarnosti Grada Novalje (pa i otoka Paga) kao zajednice i turističke destinacije. Pozitivnim procesima koji su na dijelu, osobito na pragu treće razvojne etape Grada kao destinacije svakako bi doprinijelo detaljnije analiziranje sukladnosti normativnog obrasca SMPRT i SMPT prikazanih u *Strateškom marketinškom planu turizma grada Novalje za razdoblje 2016.-2020.* i u ovom dokumentu – i stvarnih procesa. Vjerujemo da bi se posljedično mogli unaprijediti postupci koji su presudni za strategiju razvoja (ukupnog, gospodarstva i turizma, kao najekspresiranijeg 'sektora'), za izvedene planske procese i njihovu implementaciju.

I konačno, izložena struktura strateškog marketinškog procesa turizma prikladna je i za primjenu složenijeg pristupa razvoju turizma budući da uključuje mogućnost prepoznavanja, prilagodbe i primjene inovacija i dobrih praksi u razvoju konkurentnosti turizma, osobito temeljem mogućnosti (potencijala) usporedivosti poslovnih procesa i metrike izvedbe (*benchmarking*) usporedbom s najboljima i raspoloživim najboljim praksama (v. Centre for Strategy & Evaluation Services, 2013). S toga naslova, može se pretpostaviti da se i analiza i implementacija SMPRT i izvedenog SMPT mogu razumjeti kao prihvatanje dobre prakse, koja može olakšati razvoj suradnje s drugim (osobito po turističkim proizvodima kompatibilnim) destinacijama. Naime, i Grad Novalja (otok Pag) u stalnoj je potrebi preispitivanja tzv. okvira EPRG (**Etnocentrizam, Policentrizam, Regiocentrizam i Geocentrizam**) i težišne točke unutar njega, kao temeljne razvojne orientacije u uvjetima globalizacije sustava turizma. Treba imati na umu da sve brojniji i samosvjesniji turisti u potrazi za novim zadovoljstvom i iskustvom, sve manje respektiraju destinacije, a sve više vrstu zadovoljstva i iskustva kojem streme, kao i globalne uslužne brendove kojima u sve većoj mjeri vjeruju te ih kupuju od istih dobavljača usluga (obično kompanija s međunarodnim operacijama), neovisno o tomu prema kojoj destinaciji putuju/želete putovati.

2 Strateški marketinški plan turizma i akcijski plan njegove provedbe

Težište aktivnosti se, sa SMPT povezanim Akcijskim planom, premješta na promotivne aktivnosti i medije (sukladno funkcijama i odgovornostima Turističke zajednice grada Novalje u razvoju turizma u destinaciji) po definiranim kriterijima, za utvrđena turistički emitivna tržišta i za prepoznate tržišne segmente potražnje. Sve važniju ulogu u tomu imaju različiti aspekti digitalnog marketinga, a unutar njega osobito aktivnosti e-marketinga.

Kao dodatak ovom SMPT, Akcijski plan stavlja se u kontekst potrebe razvoja sustavnih rješenja praćenja i mjerena uspješnosti (s izvješćivanjem), a obzirom na njegovu slojevitost i složenost, motri se i kao sastavnica strateškog marketinškog procesa (i posljedično SMPT). Praćenje i mjerjenje uspješnosti provedbe SMPT i izvedenih operativnih marketinških aktivnosti važni su kako bi se u nekom trenutku inicijalno definirani sustav pokazatelja (indikatora) stalno mogao provjeravati i usavršavati, kako bi se ostvario kontinuitet u primjeni toga sustava, kako bi se prepoznale dobre prakse i kao takve uvele u korištenje, kako bi se optimizirali korišteni alati, razvila informiranost i komunikacija među dionicima i dr.

2.1 Uvodne napomene

Turistička zajednica grada Novalje ugovorila je s Institutom za obrazovanje za poduzetništvo – E4E izradu *Strateškog marketinškog plana turizma grada Novalje za razdoblje 2016.-2020.*, a s nakanom pripreme dokumenta koji će za predmetno razdoblje biti pouzdanim uporištem u programiranju, planiranju, izvedbi, nadzoru i uvođenju potrebnih korektivnih aktivnosti, sve kako bi se u okviru raspoloživih resursa, u zadanom vremenu i s potrebnom uključenošću različitih dionika polučili utvrđeni strateški marketinški ciljevi.

Koncepcijski, programski i metodološki, izrada i implementacija izvodljivog i kontrolabilnog *Akcijskog plana provedbe Strateškog marketinškog plana turizma grada Novalje za razdoblje 2016.-2020.* sastavnicom je spomenutog plana kojim se identificiraju najprosperitetnije marketinške niše i jačaju konkurentske pozicije grada Novalje na turističkom tržištu. Prezentiran kao prilog temeljnog dokumentu, ili definiran kao zaseban dokument, Akcijski se plan strateškom marketinškom planu pridružuje kao solidan alat kojim se precizno upravljački i organizacijski definiraju operativni prioriteti, nositelji realizacije i njihova odgovornost, organizacijska rješenja, izvori financiranja, rokovi i standardi realizacije, potrebni indikatori i metrika nadzora i mjerena ishoda u definiranom formatu.

Očekivane se koristi prepoznaju kroz jasnu i dosljednu operativnu razradu strateškog marketinškog plana turizma po aktivnostima, projektima i nositeljima, uz definiranje stabilnih izvora i iznosa financiranja, kao i kroz upravljačku i organizacijsku odgovornost za pravodobnu i resursno učinkovitu primjenu strateškog marketinškog plana. Upravo je zato ovaj projekt (sa strateškom i operativnom, akcijskom komponentom) u Masterplanu turizma grada Novalje označen kao projekt najveće važnosti, važan ne samo za Turističku zajednicu grada Novalje i izvršnu gradsku vlast, već i za sve druge zainteresirane subjekte/dionike (turističke gospodarske subjekte, privatne iznajmljivače, vlasnike turističkih agencija, restorana, ali među ostalima i različite udruge, predstavnike civilnog sektora kao za i šиру javnost).

Razumijevanje međuodnosa razvojnih i marketinških (tržišnih) elemenata bitno određuje obuhvat i strukturu ovakvih dokumenata. Može se ustvrditi da kako u svijetu, tako i u nas postoji vrlo izražena šarolikost mogućih koncepata sadržaja i/ili metodologije izrade strateške i akcijske razine marketinškog plana turizma, pa se događa da se pod nazivljem 'taktičkih', 'operativnih', 'akcijskih' dokumenata nerijetko skrivaju sadržaji sasvim drugačije provenijencije. Čak i kad nema takvih zbnujujućih otklona, i dalje ostaju dvojbe oko distribucije sadržaja povezanih sa upravljanjem razvojem destinacije, destinacijskim marketingom, marketingom turizma i sl.

Akcijski plan provedbe Strateškog marketinškog plana turizma grada Novalje za razdoblje 2016.-2020. u tom smislu jasno slijedi okvir definiran tržišnim a ne razvojnim funkcijama dokumenta, što se odražava i na njegovu strukturu, obuhvat, implementaciju, uključene dioničke, dinamiku izvedbe, izvore financiranja, sustav monitoringa i evaluacije, kao i na druge njegove sastavnice. Posebna se važnost međutim, pridaje identifikaciji ključnih subjekata provedbe Akcijskog plana odnosno, pregledu i odgovornostima ključnih subjekata s tim u svezi.

2.2 Određenje i elementi akcijskog plana

Akcijski plan (često se naziva i akcijskim programom) predstavlja slijed koraka koje je potrebno poduzeti, ili aktivnosti koje je potrebno provesti kako bi se određena strategija mogla provesti i ostvariti. Čine ga tri glavna elementa (1) *posebne zadaće*: što će se raditi i tko će provesti zadaće; (2) *vremenski horizont*: kad će se zadaće provesti; i (3) *raspodjela resursa*: koja su određena sredstva dostupna za određene aktivnosti. Upravo se zato akcijski plan često, pa i intenzivno koristi tabličnim formatom kako bi se definirali i prikazali operativni prioriteti, nositelji realizacije i njihova odgovornost, organizacijska rješenja, izvori financiranja, rokovi i standardi realizacije, potrebni indikatori i metrika.

Često se u njihovoј pripremi predlaže korištenje formule SMART ili nešto šire izvedenice, SMARTIE. Koje je značenje ovih mnemoničkih akronima koji se pripisuju Peteru Druckeru, s primjenom unutar njegova koncepta upravljanja prema ciljevima (*Management by Objectives*)? Pojednostavljeno, svaki bi cilj, bez obzira na područje i razinu primjene trebao imati sljedeća svojstva, trebao bi biti SMART², tj.: Specifičan (usmjeriti se na specifično područje primjene) + Mjerljiv (kvantificirati ili bar naznačiti indikator napretka) + Asignabilan (kome se asignira, na koga se usmjerava, tko će ga ostvariti?) + Realističan (ustvrditi koji se rezultat/ishod uz zadane resurse u stvarnosti može ostvariti) + Temporalno (vremenski) određen (naznačiti kad se rezultati/ishodi mogu ostvariti). Akronim dobiva oblik SMARTIE ako mu dodamo još i atribute Inovativan i Ekscitativan (pobuđujući) na osobnoj razini.

2.3 Prioritetne operativne marketinške aktivnosti (Akcijski plan)

Strateškim marketinškim planom turizma grada Novalje (v. Grad Novalja i Institut za obrazovanje za poduzetništvo – E4E 2016, toč. 11.2) definirane su ključne strategije i operativne ('akcijske') marketinške aktivnosti po godinama (2016.-2020.), naslonjene na tri određujuća strateška cilja:

² U engleskom jeziku spomenuti akronim tvore sljedeći pojmovi: Specific + Measurable + Assignable + Realistic + Time-related.

- SC1 postupno tržišno (re)pozicioniranje razvojem nekoliko novih specijaliziranih turističkih proizvoda koji će destinaciju diferencirati od konkurenčije te smanjiti dominantnost proizvoda *sunca i mora i party* turizma;
- SC2 proširenje obuhvata ciljnih segmenata potražnje čime bi se povećao interes za razvojem različitih turističkih proizvoda, a posljedično bi se produljila turistička sezona, povećala iskorištenost smještajnih kapaciteta, stvorili uvjeti za podizanje kvalitete usluga, povećalo i pozitivno utjecalo na zapošljavanje, povećali prihodi i sl.;
- SC3 potrebno je osnažiti načela održivog razvoja te ih sustavno ugraditi u sve marketinške (i druge) aktivnosti, što omogućava trajno očuvanje prirodnih bogatstava i kulturnih vrijednosti, poboljšanje gospodarskih mogućnosti i konačno, stvaranje optimalnih uvjeta za razvoj turizma.

Prvi strateški cilj (SC1) usmjeren je ka tržišnom repozicioniranju Novalje prema većem broju turističkih proizvoda, što rezultira s 10 operativnih marketinških aktivnosti; drugi je cilj (SC2) usmjeren prema proširenju obuhvata ciljnih segmenata potražnje, čime se podupire ostvarivanje prvog cilja, a rezultira s 10 operativnih marketinških aktivnosti; konačno, treći strateški cilj (SC3) oblikuje se kao novi okvir prethodnim ciljevima, s težištem na održivom razvoju, rezultirajući s 12 operativnih marketinških aktivnosti. Svakom strateškom i operativnom cilju/aktivnosti pridružuju se podaci o razdoblju primjene, odgovornosti za provođenje, prioritetu u implementaciji, mjerenu odnosno indikatorima, financiranju i izvorima podataka.

Prije njihove detaljnije elaboracije potrebno je identificirati neke sastavnice, prije svega, pregled (popis) mogućih dionika koji nose primarnu ali i zajedničku, udruženu odgovornost za realizaciju definiranih operativnih marketinških aktivnosti (njihovih ishoda), za njihov monitoring i evaluaciju (uključujući prikupljanje podataka o pokazateljima i mjerjenje), za financiranje i konačno, za isporuku podataka/informacija (izvori podataka/informacija).

Kao dionici na strani tijela vlasti odnosno jedinica lokalne i područne samouprave pojavljuju se: Gradsko vijeće i uprava Grada Novalje sa stručnim službama, Turistička zajednica grada Novalje (DMO), nadležna tijela za turizam na lokalnoj i regionalnoj razini, zaposlenici lokalnog tijela vlasti zaduženi za zapošljavanje/gospodarstvo, Hrvatski zavod za zapošljavanje (HZZ) – ispostava Područnog ureda Gospić, obrazovne, zdravstvene, kulturne institucije, institucije/organizacije koje se bave očuvanjem lokalne kulture/naslijeđa ...

Kao dionici u segmentima poslovnog sektora pojavljuju se: poslovni subjekti izravno ili neizravno povezani s turističkom ponudom, različiti oblici organizacije i predstavljanja poslovnog sektora, osobito mikro i malih subjekata angažiranih u turizmu (kamping, restorani, enogaстро ponuda, *caffè* barovi i sl.), privatne obrazovne, zdravstvene, kulturne i druge organizacije, marketing odredišta/agencije za odnose s javnošću, organizacije koje se bave očuvanjem lokalne kulture/naslijeđa ...

Kao dionici u civilnom sektoru i predstavnici u interesnom povezivanju građana pojavljuju se: udruge, društva i klubovi (npr. iznajmljivača, *wellness* turizma, turističkih vodiča, enologa, ronilaca i sl.) koji su povezani s turizmom, sadašnje i buduće lokalne interesne grupe, sportske organizacije/klubovi i brojne druge forme interesnog okupljanja građana.

Za potrebe Akcijskog plana poslužit ćemo se međutim, strukturiranjem i terminologijom koje

je inaugurirao Masterplan turizma grada Novalje. U tom smislu kao **dionici** se javljaju TZ grada Novalje; Izvršna vlast Grada; gospodarske i društvene djelatnosti; turistički gospodarski subjekti, privatni iznajmljivači; turistički posrednici; lokalni poduzetnici / poduzetnici; vlasnici objekata hrane i pića, udruga/e iznajmljivača; lokalno stanovništvo; poduzetnici i vlasnici stanova/kuća; udruge; stručnjaci (po strukovnim područjima poput arheologije, arhitekture i sl.). Kao važni izdvojeni dionici pojavljuju se i Vijeće za monitoring provedbe *Masterplana turizma* i Turistički razvojnoinvesticijski servis i/ili druga forma *One-Stop Shop* investicijskog centra. Navedeni dionici mogu biti aktivnim činiteljima u promicanju operativnih marketinških aktivnosti, pojavljujući se kao nositelji **primarne ili udružene** (kolaborativne) **odgovornosti**. Također se mogu pojaviti i kao **izvori** relevantnih **podataka**, odnosno kao akteri u procesima **monitoringa/evaluacije**.

Operativnim marketinškim aktivnostima potrebno je dodijeliti **rang prioriteta**, koji se kreće u rasponu od 'iznimno visokog', preko 'vrlo visokog' do 'visokog'.

Mjerenje aktivnosti usmjerava se na ono njeno obilježje kod kojeg je moguće utvrditi tendenciju ili izmjeriti promjenu.

Sa stajališta **financiranja** operativnih marketinških aktivnosti kao izvori se mogu pojaviti proračun Grada, TZ grada Novalje, proračun Republike Hrvatske odnosno Ličko-senjske županije, programi resornog ministarstva, europski strukturni i investicijski fondovi/programi (ESIF), lokalno stanovništvo i poduzetnici.

Operacionalizacija strateških ciljeva sadržanih u strateškom marketinškom planu odvija se na dvije razine i u dva vremenska formata. S jedne se strane operativne marketinške aktivnosti oblikuju tako da se unutar petogodišnjeg razdoblja identificiraju i strukturiraju godišnjom dinamikom. To i jest zadaća *Akcijskog plana provedbe Strateškog marketinškog plana turizma grada Novalje za razdoblje 2016.-2020.* (v. tablicu 3). Međutim, tako identificirane i predložene operativne marketinške aktivnosti, moraju se detaljnije i preciznije elaborirati u procesima godišnjeg planiranja i budžetiranja, i kao takve, provoditi.

Tablica 3. Operacionalizacija marketinških aktivnosti po strateškim ciljevima i godinama

Strateški ciljevi	Operativne marketinške aktivnosti Ishodi	Primjena u razdoblju	Primarna odgovornost	Udružena odgovornost	Rang prioriteta	Mjerjenje	Financiranje	Izvori podataka
SC1. Stvoriti sve preduvjete da se destinacija <i>sunca i mora</i> i party turizma u narednom razdoblju tržišno (re)pozicionira kao poznata i privlačna turistička destinacija s nekoliko novih specijaliziranih turističkih proizvoda koji će destinaciju diferencirati od	SC1 OMA1. Zadržati postojeći obujam i razinu promocije odmorišnog (3S) i party turizma putem svih oblika tržišnog komuniciranja u cilju podizanja kvalitete, a ne kvantitete potražnje SC1 OMA2. Unaprijediti interaktivnost digitalnih medija u promociji svih specijaliziranih turističkih proizvoda destinacije	2016.-2020.	TZ grada Novalje	Zainteresirani poduzetnici	Vrlo visok	Prihodi od prodaje na razini projekta destinacije; konverzija izdataka unutar promocijskog miksa za digit. marketing najmanje 10% godišnje	TZ grada Novalje, lokalno stanovništvo i poduzetnici	TZ grada Novalje
	SC1 OMA3. Osmisliti atraktivne pred i posezonske pakete proizvoda u suradnji s lokalnim receptivnim turističkim agencijama	2016.-2017.	TZ grada Novalje	Turistički posrednici	Iznimno visok	Porast efikasnosti integriranih marketinških komunikacija (min. 10% godišnje)	TZ grada Novalje, lokalni poduzetnici	TZ grada Novalje
	SC1 OMA4. Provesti cijelovit postupak brendiranja destinacije	2016.-2017.	TZ grada Novalje	Izvršna vlast Grada	Iznimno visok	Ostvarivanje zadatka unutar definiranog roka	TZ grada Novalje	TZ grada Novalje
	SC1 OMA5. Početak primjene novog vizualnog identiteta destinacije u svim oblicima tržišne komunikacije	2017.	TZ grada Novalje	Lokalni poduzetnici, turistički posrednici, stanovništvo	Iznimno visok	Ostvarivanje zadatka prema definiranom početku	TZ grada Novalje, lokalni poduzetnici, turistički posrednici	TZ grada Novalje
	SC1 OMA6. Kreiranje i početak djelovanja DMO Novalje	2017.-2018.	TZ grada Novalje	Izvršna vlast Grada, HTZ	Iznimno visok	Ostvarivanje zadatka prema definiranom početku	TZ grada Novalje	TZ grada Novalje

Izvor: Grad Novalja i Institut za obrazovanje za poduzetništvo – E4E, 2016, poglavlje 12.

Akcijski plan provedbe Strateškog marketinškog plana turizma grada Novalje za razdoblje 2016.-2020.

(nastavak tablice)

Strateški ciljevi	Operativne marketinške aktivnosti Ishodi	Primjena u razdoblju	Primarna odgovornost	Udružena odgovornost	Rang prioriteta	Mjerenje	Financiranje	Izvori podataka
	SC1 OMA7. Značajno unaprijediti promociju sportskog, kamping, eno-gastronomskog i kulturnog turizma putem digitalnih i tiskanih medija	2017.-2018.	TZ grada Novalje	Lokalni poduzetnici i institucije	Visok	Unaprjeđenje integrirane marketinške komunikacije	TZ grada Novalje, lokalni poduzetnici, turistički posrednici	TZ grada Novalje
	SC1 OMA8. Konceptualizacija i priprema promocije poslovnog, nautičkog, zdravstvenog i ribolovnog turizma	2017.-2018.	TZ grada Novalje	Stručnjaci, turističke agencije	Iznimno visok	Identifikacija najpovoljnije integrirane marketinške komunikacije	TZ grada Novalje	TZ grada Novalje
	SC1 OMA9. Operacionalizacija promocije poslovnog, nautičkog, zdravstvenog i ribolovnog turizma	2019.-2020.	TZ grada Novalje	Lokalni poduzetnici i stanovništvo, vlasnici objekata hrane i pića, udruge	Vrlo visok	Optimiziranje promocijskog miksa na podlozi objektivnih pokazatelja	TZ grada Novalje, lokalni poduzetnici, turistički posrednici	TZ grada Novalje
	SC1 OMA10. Osmisliti sustav <i>on-line</i> i <i>off-line</i> komunikacije s potencijalnim investitorima u razvoj turističkih atrakcija (B2B) sukladno utvrđenim ciljevima tržišnog repozicioniranja destinacije	2016.-2018.	Turistički razvojno- investicijski servis	Investicijski <i>One-Stop Shop</i> Obrazovne grupe <i>Zrinski</i>	Vrlo visok	Obujam i intenzitet komunikacije; dinamika i ocjena faze u projektnom ciklusu investicije	Proračun Grada	Turistički razvojno- investicijski servis, OSS

Akcijski plan provedbe Strateškog marketinškog plana turizma grada Novalje za razdoblje 2016.-2020.

(nastavak tablice)

Strateški ciljevi	Operativne marketinške aktivnosti Ishodi	Primjena u razdoblju	Primarna odgovornost	Udružena odgovornost	Rang prioriteta	Mjerenje	Financiranje	Izvori podataka
SC2. Proširiti obuhvat ciljnih segmenata potražnje i time povećati interes za razvojem različitih turističkih proizvoda. To će omogućiti <ul style="list-style-type: none"> • produljenje turističke sezone, • povećati iskorištenost smještajnih kapaciteta, • stvoriti uvjete za podizanje kvalitete usluga, • povećati i pozitivno utjecati na zapošljavanje, • povećati prihode itd. 	SC2 OMA1. Dubinska analiza stanja ponude specijaliziranih turističkih proizvoda SC2 OMA2. Osmisлити kratke i fokusirane oglase u digitalnim medijima koji će učestalo podsjećati na proizvode destinacije koji se 'moraju vidjeti' i 'ne smiju se propustiti' SC2 OMA3. Kontinuirano istraživanje tržišta potražnje za specijaliziranim turističkim proizvodima destinacije te analiza najbolje prakse razvoja specijaliziranih segmenata ponude unutar mediteranskog okruženja u pogledu atraktivnosti i učinkovitosti tržišne komunikacije SC2 OMA4. Intenziviranje odnosa s javnošću (osobito razvoj CRM sustav) u cilju održavanja i poticanja povjerenja i lojalnosti posjetitelja SC2 OMA5. Priprema i implementacija marketinških aktivnosti prema medijima specijaliziranim za pojedine turističke proizvode (društvene mreže, tiskani vodiči, TV, časopisi, ...)	2016. 2017.-2018. 2016.-2020. 2016.-2018. 2016.-2017.	TZ grada Novalje TZ grada Novalje TZ grada Novalje TZ grada Novalje TZ grada Novalje	Stručnjaci, poduzetnici, turistički posrednici Turistički posrednici Stručnjaci, turističke agencije, lokal- ni subjekti	Iznimno visok Visok Vrlo visok Vrlo visok Vrlo visok	Ekspertna analiza tendencija, procesa i aktivnosti Učinci promotivnih akcija Obuhvat i dinamika istraživanja, utjecaj na ponašanje dionika, usvajanje najboljih praksi Dinamika razvoja sustava CRM i odnosa s medijima; dinamika porasta ulaganja Poboljšanje imidža destinacije, viši i bolji profil u medijima, povećanje udjela na tr.	Proračun Grada, proračun RH i LSŽ, programi resornog ministarstva TZ grada Novalje Proračun Grada, TZ grada Novalje, programi resornog ministarstva TZ grada Novalje TZ grada Novalje	Istraživa- nja tipa <i>desk in field</i> TZ grada Novalje TZ grada Novalje, HTZ, Inst. za turizam TZ grada Novalje TZ grada Novalje

Akcijski plan provedbe Strateškog marketinškog plana turizma grada Novalje za razdoblje 2016.-2020.

(nastavak tablice)

Strateški ciljevi	Operativne marketinške aktivnosti Ishodi	Primjena u razdoblju	Primarna odgovornost	Udružena odgovornost	Rang prioriteta	Mjerenje	Financiranje	Izvori podataka
	SC2 OMA6. Analiza mogućnosti povezivanja specijalizirane ponude destinacije u tematske klastere na otočnoj i regionalnoj osnovi	2017.-2018.	TZ grada Novalje	Stručnjaci, HGK, HUP, HTZ, subjekti na strani destinacijske ponude	Vrlo visok	Razina i obuhvat izvođenja skrininga, mapiranja, prepoznavanja intenziteta sadašnje i buduće povezanosti, utvrđivanje portfelja klastera, razvoj scenarija	ESIF, programi resornih ministarstva, proračuni VRH i LSŽ	HGK, LSŽ, HTZ, Grad Novalja
	SC2 OMA7. Osmisliti i implementirati sustav poticanja posjetitelja na mobilnost u cilju povezivanja tematske turističke ponude na razini destinacije	2017.-2019.	TZ grada Novalje	HOK, HGK, tu- ristički gospo- darski subjekti, drugi poduzetnici	Visok	Kvantitativo i kvalitativno praćenje dinamike na strani ponude i potražnje	TZ grada Nova- lje, poduzetnici, klasteri, asocija- cije poduzetnika, stanovništvo	HGK, TZ grada Novalje, HOK
	SC2 OMA8. Poticati lokalne, regionalne, nacionalne i međunarodne organizatore kulturnih, eno-gastronomskih i sportskih manifestacija u cilju domaćinstva manifestacija u destinaciji, a u cilju jačanja njenog imidža	2016.-2020.	TZ grada Novalje	HOK, HGK, HTZ, turistički gospodarski subjekti, poduzetnici	Visok	Kvantitativo i kvalitativno praćenje dinamike na strani ponude i potražnje	Grad Novalja, TZ grada Novalje, HGK	HGK, TZ grada Novalje, HOK
	SC2 OMA9. Uključivanje u aktivnosti HTZ-a i HGK u cilju umrežavanja i promoviranja specijalizirane turističke ponude na regionalnoj i nacionalnoj osnovi	2016.-2020.	TZ grada Novalje	HTZ, HGK, LSŽ	Visok	Kvantitativo i kvalitativno praćenje dinamike na strani ponude i potražnje	HTZ, HGK, LSŽ, Grad Novalja, TZ grada Novalje, poduzetnici	HTZ, HGK, TZ grada Novalje, HOK
	SC2 OMA10. Poticati dolazak novinara specijaliziranih u području turizma (npr. FIJET) ili u područjima specijaliziranih turističkih proizvoda destinacije, zatim umjetnika, sportaša i drugih poznatih osoba iz javnog života u cilju jačanja	2016.-2020.	TZ grada Novalje	Grad Novalja, lokalni poduzetnici, stanovništvo	Visok	Broj i relevantnost VIP osoba, mjerljivi efekti njihova utjecaja na imidž destinacije	TZ grada Novalje, Grad Novalja	TZ grada Novalje

Akcijski plan provedbe Strateškog marketinškog plana turizma grada Novalje za razdoblje 2016.-2020.

(nastavak tablice)

Strateški ciljevi		Operativne marketinške aktivnosti		Primjena u razdoblju	Primarna odgovornost	Udružena odgovornost	Rang prioriteta	Mjerenje	Financiranje	Izvori podataka
		Ishodi								
SC3. U razvojnim postupcima i tržišnim nastupima nužno je dugoročno se pridržavati načela i principa održivog razvoja, kojima će se trajno očuvati prirodna bogatstva i kulturne vrijednosti, poboljšati gospodarske mogućnosti i konačno, stvoriti optimalne uvjete za razvoj turizma.	SC3 OMA1. Započeti proces turističke integracije otoka Paga, ponajprije u smislu kreiranja imidža te zajedničkih i mikroregionalnih promotivnih aktivnosti		2016.-2020.	Gradska i općinska vijeća i uprave	Otočne turističke zajednice, gospodarski subjekti,	Vrlo visok	Razina usklađenosti razvoja jedinstvene destinacije s mikroregijama	Gradska i općinska vijeća i uprave i TZ-i	Otočne TZ, TZ grada Novalje	
	SC3 OMA2. Unaprijediti sustav udruženog oglašavanja na destinacijskoj i otočnoj razini		2016.-2017.	Otočne TZ	Gospodarski subjekti, privatni iznajmljivači, vlasnici objekata	Vrlo visok	Udjel udruženih unutar aktivnosti	Otočne TZ, lokalno subjekti (poduzetnici i stanovništvo)	Otočne TZ, TZ grada Novalje	
	SC3 OMA3. Utvrditi potrebe za radnom snagom u svim segmentima marketinških aktivnosti u turizmu		2016.	HZZ	TZ grada Novalje, Obrazovna grupa Zrinski	Vrlo visok	Sveobuhvatna struktorna, kvantitativna i programska analiza	HZZ, resorno ministarstvo, Grad Novalja, LSŽ	HZZ, TZ grada Novalje	
	SC3 OMA4. Osmišljavanje i implementacija sustava formalnog obrazovanja radne snage za potrebe turizma u cilju razvoja suvremenih tržišnih komunikacijskih znanja i vještina		2017.-2020.	Grad Novalja	TZ grada Novalje, Obrazovna grupa Zrinski	Vrlo visok	Obuhvat i dinamika implementacija sustava formalnog obrazovanja radne snage za potrebe turizma	Programi HZZ-a, europski i programi ministarstava	HZZ, Grad Novalja	
	SC3 OMA5. Kontinuirana analiza kvalitete i očuvanosti okoliša te uspostava komunikacije s tržištem po pitanju društvene odgovornosti (Plava zastava i dr.)		2016.-2020.	Grad Novalja	Organizacije i udruge u području destinacijskog ekomenadžmenta; jedinice lokalne uprave i samouprave	Vrlo visok	Dinamika i obuhvat razvoja sustava upravljanja okolišem i neovisnog ocjenjivanja (EMS i EMAS)	Grad Novalja	Grad Novalja	
	SC3 OMA6. Osmisliti i implementirati sustav trajnog internog marketinga među dionicima u cilju poticanja zajedništva, tolerancije, otvorenosti i transparentnosti u donošenju		2016.-2017.	TZ grada Novalje	Obrazovna grupa Zrinski	Visok	Dinamika i obuhvat realizacije programa edukacije	TZ grada Novalje	TZ grada Novalje	

Akcijski plan provedbe Strateškog marketinškog plana turizma grada Novalje za razdoblje 2016.-2020.

(nastavak tablice)

Strateški ciljevi	Operativne marketinške aktivnosti Ishodi	Primjena u razdoblju	Primarna odgovornost	Udružena odgovornost	Rang prioriteta	Mjerenje	Financiranje	Izvori podataka
	SC3 OMA7. Osmisliti tematske radionice za dionike na razini destinacije/otoka u cilju unaprjeđenja specijaliziranih turističkih proizvoda i ukupne prateće infrastrukture	2017.-2020.	TZ grada Novalje	Obrazovna grupa <i>Zrinski</i>	Visok	Dinamika i obuhvat realizacije programa edukacije	TZ grada Novalje	TZ grada Novalje
	SC3 OMA8. Kontinuirana analiza društvenog okruženja, javnog mišljenja, stavova lokalnog stanovništva o stanju i smjernicama budućeg razvoja turizma	2016.-2020.	TZ grada Novalje	Stručnjaci, znanstvene i strukovne organizacije	Visok	Dinamika i obuhvat realizacije istraživanja i preobrazbe rezultata u akcijske programe	TZ grada Novalje	TZ grada Novalje
	SC3 OMA9. Bezuvjetna zaštita javnog dobra i s time povezana komunikacija o očuvanju prirodног i društvenog naslijeđa prema posjetiteljima, dionicima i investitorima	2016.-2020.	Grad Novalja	Investicijski <i>One-Stop Shop</i> Obrazovne grupe <i>Zrinski</i>	Visok	Kvantitativno i kvalitativno praćenje dinamike komunikacije prema različitim dionicima	TZ grada Novalje	TZ grada Novalje
	SC3 OMA10. Kontinuirano praćenje natječaja na nacionalnoj razini i na razini EU fondova kojima se razvija konkurentnost, potiču zapošljavanje, inovacije i kohezija	2016.-2020.	Grad Novalja, specijalizirane službe	Lira, razvojna agencija LSŽ, Investicijski <i>One-Stop Shop</i> Obrazovne grupe <i>Zrinski</i>	Vrlo visok	Obujam i intenzitet komunikacije; dinamika i ocjena faze u projektnom ciklusu investicije	Grad Novalja	Grad Novalja
	SC3 OMA11. Organizacija tematskih putovanja zainteresiranih dionika s područja destinacije sa svrhom upoznavanja vodećih destinacija u konkretnim segmentima specijalizirane ponude po principu analize najbolje prakse u cilju prikupljanja informacija i razvoja novih ideja	2016.-2020.	TZ grada Novalje	lokalni poduzetnici, privatni iznajmljivači, lokalno stanovništvo	Visok	Kvantitativni i kvalitativni podaci o obuhvatu i intenzitetu tematskih putovanja	Erasmus+: Strukovno obrazovanje i osposobljavanje; sudionici	TZ grada Novalje
	SC3 OMA12. Kontinuirana kontrola učinaka marketinških aktivnosti te objava godišnjeg izvješća o provedbi usvojenih planova i ostvarenih ciljeva	2016.-2020.	Vijeće za monitoring provedbe Masterplana turizma	Stručnjaci, revizori, znanstvene i strukovne organizacije	Visok	Razina primjene sustava monitoringa, evaluacije i reportinga	TZ grada Novalje, Grad Novalja	TZ grada Novalje, Vijeće za monitoring

2.4 Odabir promotivnih aktivnosti prema ciljanim tržištima

2.4.1 Proračun TZ grada Novalje u razdoblju 2016.-2020. godine

Proračun Turističke zajednice grada Novalje ključni je finansijski instrument realizacije Akcijskoga plana, odnosno operativnih marketinških aktivnosti, budući da njegova visina i struktura bitno određuju stvarne mogućnosti razvoja turističke destinacije. Na visokoj razini agregiranja proračunskih stavki, u konačnici su relevantne samo tri: (1) planirani/ostvareni ukupni prihodi, (2) planirani/ostvareni ukupni rashodi, a unutar ukupnih rashoda i izdaci za marketinške aktivnosti, koji tvore stvarni okvir financiranja strateškog marketinškog plana turizma u Gradu Novalji.

Dinamika kretanja osnovnih proračunskih agregata³ daje se tablicom 4. a uključuje projekciju izvedenu temeljem kretanja definiranih pokazatelja⁴ za razdoblje 2011.–2015., predviđanja za 2016. godinu kao i spoznaja o nekim okolnostima čija realizacija može utjecati na kretanje tih pokazatelja⁵.

Tablica 4. Proračun Turističke zajednice grada Novalje za razdoblje 2016.-2020. godine: dinamika rasta ključnih agregatnih kategorija

Kod	Kategorija	Relativni udjel	Godina					
			2015	2016	2017	2018	2019	2020
1	2	3	4	5	6	7	8	
A1	Ukupni prihodi, planirani		4.914.200,00	5.159.910,00	5.417.905,00	5.688.800,00	5.973.240,00	
A2	Ukupni prihodi, ostvareni		4.522.628,00					
B1	Ukupni rashodi, planirani	100,0%	4.914.200,00	5.159.910,00	5.417.905,00	5.688.800,00	5.973.240,00	
B11	Izdaci za marketinške aktivnosti	23,0%	1.130.266,00	1.186.779,30	1.246.118,15	1.308.424,00	1.373.845,20	
B12	Ostali izdaci	77,0%	3.783.934,00	3.973.130,70	4.171.786,85	4.380.376,00	4.599.394,80	
B2	Ukupni rashodi, ostvareni	100,0%	4.522.628,00					
B21	Izdaci za marketinške aktivnosti	23,0%						
B22	Ostali izdaci	77,0%						

Izvor: Turistička zajednica grada Novalje

Napomena: sve vrijednosti daju se u HRK

Ukupni prihodi Turističke zajednice grada Novalje za 2015. godinu iznosili su 4.522.628,00

³ Izvorom ključnih spoznaja o projekciji osnovnih proračunskih agregata jest informacija Turističke zajednice grada Novalje pod nazivom 'Projekcija proračuna TZ grada Novalje za razdoblje 2016. – 2020.' ožujak 2016. godine.

⁴ Metodološki, Turistička zajednica grada Novalje svoje projekcije temelji na sljedećim pokazateljima: (i.) prosječnom godišnjem rastu turističkog prometa (noćenja), (ii.) prosječnoj godišnjoj stopi rasta prihoda Turističke zajednice grada Novalje, (iii.) stalnom trendu produženja sezone, (iv.) očekivanoj dinamici izgradnje novih turističkih kapaciteta (u kojima se boravišna pristojba plaća po svakom ostvarenom noćenju), (v.) stalnom trendu povećanja broja novoregistriranih iznajmljivača koji boravišnu pristojbu plaćaju u godišnjem paušalnom iznosu (po svakom registriranom osnovnom krevetu bez obzira na ostvareni turistički promet u svojim objektima), (vi.) povećanju broja obveznika plaćanja turističke članarine te snažnijem rastu njihove poslovne aktivnosti.

⁵ U TZ grada Novalje projekcija je priređena s pretpostavkom da se u predmetnom razdoblju sustav financiranja turističkih zajednica neće mijenjati. Na ostvarivanje planirane dinamike prihoda može (barem kad su u pitanju prihodi u 2016. godine) utjecati uvođenje novog, središnjeg sustava za prijavu boravka turista i naplatu boravišne pristojbe „eVisitor“ koji je u funkciji od 1. siječnja 2016. (tome u prilog govore brojne već uočene manjkavosti u sustavu, te je moguće da dođe do gubitka dijela prihoda od boravišne pristojbe ukoliko se spomenute manjkavosti ne otklone).

kn⁶ dok planirani ukupni prihodi za 2016. godinu iznose 4.914.200,00 kn (stopa rasta u odnosu na prihode iz 2015. znatno je veća od prosječne godišnje stope u razdoblju 2011.–2015. jer se očekuje naplata visokog iznosa zaostalih potraživanja na ime boravišne pristojbe⁷). Kako je vidljivo u tablici 5., mjereno lančanim indeksima, riječ je o porastu od 8,7% (razdoblje 2016/2015), dok se za ostatak planskog razdoblja (2017.-2020.) računa s godišnjim porastom od najmanje 5% (na promjenljivoj bazi, mjereno lančanim indeksima). Bazni indeksi potvrđuju da se za razdoblje 2020/2016 predviđa absolutni porast ukupnih prihoda u iznosu od 1/3 (tj. za više od 32 indeksna poena). To vrijedi i za ukupne rashode, budući da su u projekciji kretanja ključnih agregatnih kategorija proračuna TZ grada Novalje izjednačeni s ukupnim rashodima.

Tablica 5. Proračun Turističke zajednice grada Novalje za razdoblje 2016.-2020. godine: dinamika rasta sa stalnom i pomicnom bazom usporedbe

Kod Kategorija	Godina					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1	3	4	5	6	7	8
A1 Ukupni prihodi						
lančani (verižni) indeksi						
bazični indeksi	100,0%	108,7%	105,0%	105,0%	105,0%	105,0%
B1 Ukupni rashodi						
lančani (verižni) indeksi						
bazični indeksi	100,0%	108,7%	105,0%	105,0%	105,0%	105,0%

Napomena: sve vrijednosti daju se u HRK; podatak za 2015. godinu sadrži ostvarene vrijednosti, a za razdoblje 2016.-2020. planske vrijednosti kategorija

Izvor: Turistička zajednica grada Novalje

Udio izdataka za marketinške aktivnosti u ukupnim rashodima TZ grada Novalje u razdoblju 2011. – 2015. uključujući i plan za 2016. prosječno je godišnje iznosio 23% pa je ovaj relativno iskazani udjel korišten u planiranju izdataka za marketinške aktivnosti i za razdoblje 2017.-2020. godine. Obzirom na konstantno učešće izdataka za marketinške aktivnosti unutar kategorije ukupnih rashoda, može se temeljem analize baznih indeksa primjetiti da se za razdoblje 2020/2016 predviđa absolutni porast i izdataka za marketinške aktivnosti u iznosu od 1/3 (tj. za više od 32 indeksna poena).

Distribuciju izdataka za marketinške aktivnosti prema kriterijima njihove namjene i izvora finansiranja dajemo u Tablici 6. Izdaci se dijele u dvije skupine, tj. na:

⁶ Podaci o svim relevantnim kategorijama proračuna odnose se samo na TZ grada Novalje, tj. nije uključeno naselje Stara Novalja koja imasvoju samostalnu turističku zajednicu (TZ mjesta Stare Novalje).

⁷ U pojedinoj godini, boravišna pristojba čini 80-86% ukupnih prihoda Turističke zajednice grada Novalje, kao najvažniji pojedinačni izvor prihoda.

Napominjemo da se u proračunu turističkih zajednica općina/gradova na rashodovnoj strani javlja uvjetno rečeno, fiksni izdatak, iskazan transferom boravišne pristojbe u općinski/gradski proračun. Naime, prema *Zakonu o boravišnoj pristojbi*, TZ općine/grada dužna je od pripadajućih joj sredstava boravišne pristojbe 30% uplatiti u općinski/gradski proračun. Ovi izdaci, dakle, izravno ovise o prihodima od boravišne pristojbe i u odnosu na njih proporcionalno rastu. U slučaju TZ grada Novalje izdaci boravišne pristojbe čine oko 25% ukupnih godišnjih novčanih izdataka. Ako bismo ukupne rashode sagledavali bez spomenutih transfera, udio rashoda za marketinške aktivnosti u ukupnim rashodima bio bi znatno veći – oko 31%.

- (i.) izdatke za marketinške aktivnosti koje samostalno provodi Turistička zajednica grada Novalje financirajući ih u cijelosti iz svoga proračuna i kojima se plaćaju aktivnosti definirane planom promocijskih aktivnosti na različitim emitivnim tržištima, ili u odnosu na ciljane dobne skupine turista (80% ukupnih marketinških izdataka); na
- (ii.) izdatke za marketinške aktivnosti koje Turistička zajednica grada Novalje provodi u suradnji s lokalnim i drugim dionicima u modelu udruženog oglašavanja; izdaci koji proizlaze iz udruženog oglašavanja podmiruju se iz dva ili više izvora pri čemu se računa s proporcionalnošću doprinosa, tako da lokalni i drugi dionici u svakoj kategoriji kumulativno uplaćuju iznos jednak iznosu koji alocira Turistička zajednica grada Novalje (20% ukupnih marketinških izdataka). Kako je vidljivo, ti lokalni i drugi dionici nude usluge privatnog smještaja, campinga, hotelskog smještaja, odnosno smještaja u hostelima i ostalim objektima, te prijevoza.

Tablica 6. Struktura izdataka za marketinške aktivnosti prema kriterijima njihove namjene i izvora financiranja

Kod Kategorija	Relativni udjel	Godina					
		2015	2016	2017	2018	2019	2020
1	2	3	4	5	6	7	8
B11 Izdaci za marketinške aktivnosti TZ-a	100,0%		1.130.266,00	1.186.779,30	1.246.118,15	1.308.424,00	1.373.845,20
B111 Izravni marketinški izdaci	80,0%		904.212,80	949.423,44	996.894,52	1.046.739,20	1.099.076,16
B112 Udruženi marketinški izdaci	20,0%		226.053,20	237.355,86	249.223,63	261.684,80	274.769,04
B1121 Privatni smještaj	40,0%		90.421,28	94.942,34	99.689,45	104.673,92	109.907,62
B1122 Kampovi	25,0%		56.513,30	59.338,97	62.305,91	65.421,20	68.692,26
B1123 Hoteli	20,0%		45.210,64	47.471,17	49.844,73	52.336,96	54.953,81
B1124 Hosteli i ostali objekti	10,0%		22.605,32	23.735,59	24.922,36	26.168,48	27.476,90
B1125 Prijevoznici	5,0%		11.302,66	11.867,79	12.461,18	13.084,24	13.738,45
Ukupno (B1121 + ... + B1125)	100,0%		226.053,20	237.355,86	249.223,63	261.684,80	274.769,04
B113 Izdaci partnera (50%)							
B114 Izdaci ukupno (B112+B113)			452.106,40	474.711,72	498.447,26	523.369,60	549.538,08
B12 Izdaci za mark. aktivnosti TZ-a (B11+B113)			1.356.319,20	1.424.135,16	1.495.341,78	1.570.108,80	1.648.614,24

Napomena: sve vrijednosti daju se u HRK

Podaci pokazuju da će lokalni i drugi dionici Turističkoj zajednici grada Novalje u modelu udruženog oglašavanja na paritetu proporcionalnosti (50%) pridodati značajna dodatna sredstva (B113), što će ukupnu vrijednost izdataka za marketinške aktivnosti (B12) uvećati za 20 indeksnih poena.

2.4.2 Promotivne aktivnosti prema proizvodima i dobним skupinama

Uporište za definiranje portfelja promotivnih aktivnosti prema proizvodima i dobним skupinama jest poglavljje 11. 'Operativne marketinške aktivnosti do 2020. godine', sadržano u *Strateškom marketinškom planu turizma grada Novalje za razdoblje 2016.-2020.* (v. Grad Novalja i Institut za obrazovanje za poduzetništvo – E4E, 2016). Relevantni strateški kvantitativno iskazani izbori koji su korišteni u Akcijskom planu, osobito su sadržani u toč. 11.3 i 11.4. (ibid).

U nastavku su daje tablični pregled alokacije izdataka za marketinške odnosno promotivne aktivnosti Turističke zajednice grada Novalje po proizvodima (postojećim i u nastajanju) i dobним skupinama turista (od kojih je svakoj pridružena razina važnosti kao i relativni udjel unutar ukupne populacije turista) i to za razdoblje 2016.-2020. godine (v. Tablicu 7).

Tablica 7. Promotivne aktivnosti prema turističkim proizvodima i dobnim skupinama turista

Turistički proizvod	Dobne skupine	Razina važnosti	Postotni udio ¹⁾	Planirani iznos proračuna po dobnim skupinama za promociju za godinu (u kn)				
				2016	2017	2018	2019	2020
1	2	3	4	5	6	7	8	9
A. Postojeći turistički proizvodi				488.274,91	512.688,66	538.323,04	565.239,17	593.501,13
1. Odmorišni turizam (3S)		100%		135.631,92	142.413,52	149.534,18	157.010,88	164.861,42
a) Mladi i parovi bez djece 18-34		60%		81.379,15	85.448,11	89.720,51	94.206,53	98.916,85
b) Obitelji 35-49		15%		20.344,79	21.362,03	22.430,13	23.551,63	24.729,21
c) Parovi s odraslim djecom 50-64		15%		20.344,79	21.362,03	22.430,13	23.551,63	24.729,21
d) Umirovljenici 65 i više		10%		13.563,19	14.241,35	14.953,42	15.701,09	16.486,14
2. Party turizam		100%		18.084,26	18.988,47	19.937,89	20.934,78	21.981,52
a) Mladi i parovi bez djece 18-34		60%		10.850,55	11.393,08	11.962,73	12.560,87	13.188,91
b) Obitelji 35-49		15%		2.712,64	2.848,27	2.990,68	3.140,22	3.297,23
c) Parovi s odraslim djecom 50-64		15%		2.712,64	2.848,27	2.990,68	3.140,22	3.297,23
d) Umirovljenici 65 i više		10%		1.808,43	1.898,85	1.993,79	2.093,48	2.198,15
3. Camping turizam		100%		217.011,07	227.861,63	239.254,68	251.217,41	263.778,28
a) Mladi i parovi bez djece 18-34		60%		130.206,64	136.716,98	143.552,81	150.730,44	158.266,97
b) Obitelji 35-49		15%		32.551,66	34.179,24	35.888,20	37.682,61	39.566,74
c) Parovi s odraslim djecom 50-64		15%		32.551,66	34.179,24	35.888,20	37.682,61	39.566,74
d) Umirovljenici 65 i više		10%		21.701,11	22.786,16	23.925,47	25.121,74	26.377,83
4. Sportski turizam		100%		36.168,51	37.976,94	39.875,78	41.869,57	43.963,05
a) Mladi i parovi bez djece 18-34		60%		21.701,11	22.786,16	23.925,47	25.121,74	26.377,83
b) Obitelji 35-49		15%		5.425,28	5.696,54	5.981,37	6.280,44	6.594,46
c) Parovi s odraslim djecom 50-64		15%		5.425,28	5.696,54	5.981,37	6.280,44	6.594,46
d) Umirovljenici 65 i više		10%		3.616,85	3.797,69	3.987,58	4.186,96	4.396,30
5. Eno-gastronomski turizam		100%		27.126,38	28.482,70	29.906,84	31.402,18	32.972,28
a) Mladi i parovi bez djece 18-34		60%		16.275,83	17.089,62	17.944,10	18.841,31	19.783,37
b) Obitelji 35-49		15%		4.068,96	4.272,41	4.486,03	4.710,33	4.945,84
c) Parovi s odraslim djecom 50-64		15%		4.068,96	4.272,41	4.486,03	4.710,33	4.945,84
d) Umirovljenici 65 i više		10%		2.712,64	2.848,27	2.990,68	3.140,22	3.297,23
6. Kulturni turizam		100%		18.084,26	18.988,47	19.937,89	20.934,78	21.981,52
a) Mladi i parovi bez djece 18-34		60%		10.850,55	11.393,08	11.962,73	12.560,87	13.188,91
b) Obitelji 35-49		15%		2.712,64	2.848,27	2.990,68	3.140,22	3.297,23
c) Parovi s odraslim djecom 50-64		15%		2.712,64	2.848,27	2.990,68	3.140,22	3.297,23
d) Umirovljenici 65 i više		10%		1.808,43	1.898,85	1.993,79	2.093,48	2.198,15
7. Manifestacijski turizam		100%		36.168,51	37.976,94	39.875,78	41.869,57	43.963,05
a) Mladi i parovi bez djece 18-34		60%		21.701,11	22.786,16	23.925,47	25.121,74	26.377,83
b) Obitelji 35-49		15%		5.425,28	5.696,54	5.981,37	6.280,44	6.594,46
c) Parovi s odraslim djecom 50-64		15%		5.425,28	5.696,54	5.981,37	6.280,44	6.594,46
d) Umirovljenici 65 i više		10%		3.616,85	3.797,69	3.987,58	4.186,96	4.396,30

 visoka razina važnosti  srednja razina važnosti  niska razina važnosti

¹⁾ Distribucija sredstava za marketinške aktivnosti po dobnim skupinama za destinaciju Novalja

Izvori: Grad Novalja i Institut za obrazovanje za poduzetništvo – E4E, 2016 i Turistička zajednica grada Novalje, 2016.

(nastavak tablice)

Turistički proizvod	Dobne skupine	Razina važnosti	Postotni udjel ¹⁾	Planirani iznos proračuna po dobnim skupinama za promociju za godinu (u kn)				
				2016	2017	2018	2019	2020
1	2	3	4	5	6	7	8	9
B. Turistički proizvodi u nastajanju				415.937,89	436.734,78	458.571,48	481.500,03	505.575,03
8. Poslovni turizam			100%	108.505,54	113.930,81	119.627,34	125.608,70	131.889,14
a) Mladi i parovi bez djece 18-34		60%	65.103,32	68.358,49	71.776,41	75.365,22	79.133,48	
b) Obitelji 35-49		15%	16.275,83	17.089,62	17.944,10	18.841,31	19.783,37	
c) Parovi s odraslim djecom 50-64		15%	16.275,83	17.089,62	17.944,10	18.841,31	19.783,37	
d) Umirovljenici 65 i više		10%	10.850,55	11.393,08	11.962,73	12.560,87	13.188,91	
9. Nautički turizam		100%	217.011,07	227.861,63	239.254,68	251.217,41	263.778,28	
a) Mladi i parovi bez djece 18-34		60%	130.206,64	136.716,98	143.552,81	150.730,44	158.266,97	
b) Obitelji 35-49		15%	32.551,66	34.179,24	35.888,20	37.682,61	39.566,74	
c) Parovi s odraslim djecom 50-64		15%	32.551,66	34.179,24	35.888,20	37.682,61	39.566,74	
d) Umirovljenici 65 i više		10%	21.701,11	22.786,16	23.925,47	25.121,74	26.377,83	
10. Zdravstveni turizam		100%	27.126,38	28.482,70	29.906,84	31.402,18	32.972,28	
a) Mladi i parovi bez djece 18-34		60%	16.275,83	17.089,62	17.944,10	18.841,31	19.783,37	
b) Obitelji 35-49		15%	4.068,96	4.272,41	4.486,03	4.710,33	4.945,84	
c) Parovi s odraslim djecom 50-64		15%	4.068,96	4.272,41	4.486,03	4.710,33	4.945,84	
d) Umirovljenici 65 i više		10%	2.712,64	2.848,27	2.990,68	3.140,22	3.297,23	
11. Ribolovni turizam		100%	63.294,90	66.459,64	69.782,62	73.271,74	76.935,33	
a) Mladi i parovi bez djece 18-34		60%	37.976,94	39.875,78	41.869,57	43.963,05	46.161,20	
b) Obitelji 35-49		15%	9.494,23	9.968,95	10.467,39	10.990,76	11.540,30	
c) Parovi s odraslim djecom 50-64		15%	9.494,23	9.968,95	10.467,39	10.990,76	11.540,30	
d) Umirovljenici 65 i više		10%	6.329,49	6.645,96	6.978,26	7.327,17	7.693,53	
C. Ukupno (A+B)				904.212,80	949.423,44	996.894,52	1.046.739,20	1.099.076,16

visoka razina važnosti srednja razina važnosti niska razina važnosti

¹⁾ Distribucija sredstava za marketinške aktivnosti po dobnim skupinama za destinaciju Novalja

Tablica 7. sadrži planske proračunske vrijednosti. U priloženoj datoteci (format .xlsx) međutim, sadržane su i tablice ostvarenja, odnosno utvrđivanja mogućih odstupanja ostvarenja u odnosu na plan.

2.4.3 Promotivne aktivnosti prema turističkim proizvodima i zemljama porijekla turista

Proračunsko planiranje na razini postojećih i nastajućih turističkih proizvoda osim po dobnim skupinama, prati se i po zemljama porijekla turista. Te su zemlje uz Hrvatsku razvrstane u tri jacosne skupine, pri čemu je svakoj od njih alociran i odgovarajući relativno iskazani udjel proračunskih sredstava, koja se prate kao planska kategorija, kao kategorija ostvarenja i kao odstupanje kategorije ostvarenja u odnosu na plan.

Uporište za definiranje portfelja promotivnih aktivnosti prema turističkim proizvodima i zemljama porijekla posjetitelja jest poglavlje 11. 'Operativni marketinški planovi do 2020. godine', sadržano u *Strateškom marketinškom planu turizma grada Novalje za razdoblje 2016.-2020.* (v. Grad Novalja i Institut za obrazovanje za poduzetništvo – E4E, 2016). Relevanti strateški kvantitativno iskazani izbori koji su korišteni u Akcijskom planu, osobito su sadržani u toč. 11.3 i 11.4. (ibid).

U nastavku su daje tablični pregled alokacije izdataka za marketinške odnosno promotivne aktivnosti Turističke zajednice grada Novalje po proizvodima i zemljama porijekla unutar razdoblja 2016.-2020. godine. Tablica 8. sadrži planske proračunske vrijednosti. U priloženoj datoteci (format .xlsx) međutim, sadržane su i tablice ostvarenja, odnosno utvrđivanja mogućih odstupanja ostvarenja prema planu.

Tablica 8. Promotivne aktivnosti prema turističkim proizvodima i zemljama porijekla turista

Turistički proizvod	Jakovne skupine i zemlje porijekla turista	Razina važnosti	Postotni udjel ¹⁾	Planirani iznos proračuna za promociju za godinu (u kn)				
				2016	2017	2018	2019	2020
1	2	3	4	5	6	7	8	9
A. Postojeći turistički proizvodi				488.274,91	512.688,66	538.323,04	565.239,17	593.501,13
1. Odmorišni turizam (3S)		100%		135.631,92	142.413,52	149.534,18	157.010,88	164.861,42
a) Hrvatska (HR)		10%		13.563,19	14.241,35	14.953,42	15.701,09	16.486,14
I. jakosna skupina		60%		81.379,15	85.448,11	89.720,51	94.206,53	98.916,85
b) Njemačka (D)								
c) Slovenija (SLO)								
d) Italija (I)								
e) Austrija (A)								
II. jakosna skupina		10%		13.563,19	14.241,35	14.953,42	15.701,09	16.486,14
f) Češka (CZ)								
g) Slovačka (SK)								
h) Poljska (PL)								
i) Mađarska (H)								
III. jakosna skupina		20%		27.126,38	28.482,70	29.906,84	31.402,18	32.972,28
j) Velika Britanija (UK)								
k) Francuska (F)								
l) Nizozemska (NL)								
m) Ostale zemlje (OST)								
2. Party turizam		100%		18.084,26	18.988,47	19.937,89	20.934,78	21.981,52
a) Hrvatska (HR)		10%		1.808,43	1.898,85	1.993,79	2.093,48	2.198,15
I. jakosna skupina		60%		10.850,55	11.393,08	11.962,73	12.560,87	13.188,91
b) Njemačka (D)								
c) Slovenija (SLO)								
d) Italija (I)								
e) Austrija (A)								
II. jakosna skupina		10%		1.808,43	1.898,85	1.993,79	2.093,48	2.198,15
f) Češka (CZ)								
g) Slovačka (SK)								
h) Poljska (PL)								
i) Mađarska (H)								
III. jakosna skupina		20%		3.616,85	3.797,69	3.987,58	4.186,96	4.396,30
j) Velika Britanija (UK)								
k) Francuska (F)								
l) Nizozemska (NL)								
m) Ostale zemlje (OST)								
3. Camping turizam		100%		217.011,07	227.861,63	239.254,68	251.217,41	263.778,28
a) Hrvatska (HR)		10%		21.701,11	22.786,16	23.925,47	25.121,74	26.377,83
I. jakosna skupina		60%		130.206,64	136.716,98	143.552,81	150.730,44	158.266,97
b) Njemačka (D)								
c) Slovenija (SLO)								
d) Italija (I)								
e) Austrija (A)								
II. jakosna skupina		10%		21.701,11	22.786,16	23.925,47	25.121,74	26.377,83
f) Češka (CZ)								
g) Slovačka (SK)								
h) Poljska (PL)								
i) Mađarska (H)								
III. jakosna skupina		20%		43.402,21	45.572,33	47.850,94	50.243,48	52.755,66
j) Velika Britanija (UK)								
k) Francuska (F)								
l) Nizozemska (NL)								
m) Ostale zemlje (OST)								

 visoka razina važnosti  srednja razina važnosti  niska razina važnosti

¹⁾ Distribucija sredstava za marketinške aktivnosti po jakosnim skupinama zemalja porijekla za Novalju

Izvori: Grad Novalja i Institut za obrazovanje za poduzetništvo – E4E, 2016 i Turistička zajednica grada Novalje, 2016.

Akcijski plan provedbe Strateškog marketinškog plana turizma grada Novalje za razdoblje 2016.-2020.

(nastavak tablice)

Turistički proizvod	Jakosne skupine i zemlje porijekla turista	Razina važnosti	Postotni udjel ¹⁾	Planirani iznos proračuna za promociju za godinu (u kn)				
				2016	2017	2018	2019	2020
1	2	3	4	5	6	7	8	9
A. Postojeći turistički proizvodi				488.274,91	512.688,66	538.323,04	565.239,17	593.501,13
4. Sportski turizam		100%		36.168,51	37.976,94	39.875,78	41.869,57	43.963,05
a) Hrvatska (HR)		10%		3.616,85	3.797,69	3.987,58	4.186,96	4.396,30
I. jakosna skupina		60%		21.701,11	22.786,16	23.925,47	25.121,74	26.377,83
b) Njemačka (D)								
c) Slovenija (SLO)								
d) Italija (I)								
e) Austrija (A)								
II. jakosna skupina		10%		3.616,85	3.797,69	3.987,58	4.186,96	4.396,30
f) Češka (CZ)								
g) Slovačka (SK)								
h) Poljska (PL)								
i) Mađarska (H)								
III. jakosna skupina		20%		7.233,70	7.595,39	7.975,16	8.373,91	8.792,61
j) Velika Britanija (UK)								
k) Francuska (F)								
l) Nizozemska (NL)								
m) Ostale zemlje (OST)								
5. Eno-gastronomski turizam		100%		27.126,38	28.482,70	29.906,84	31.402,18	32.972,28
a) Hrvatska (HR)		10%		2.712,64	2.848,27	2.990,68	3.140,22	3.297,23
I. jakosna skupina		60%		16.275,83	17.089,62	17.944,10	18.841,31	19.783,37
b) Njemačka (D)								
c) Slovenija (SLO)								
d) Italija (I)								
e) Austrija (A)								
II. jakosna skupina		10%		2.712,64	2.848,27	2.990,68	3.140,22	3.297,23
f) Češka (CZ)								
g) Slovačka (SK)								
h) Poljska (PL)								
i) Mađarska (H)								
III. jakosna skupina		20%		5.425,28	5.696,54	5.981,37	6.280,44	6.594,46
j) Velika Britanija (UK)								
k) Francuska (F)								
l) Nizozemska (NL)								
m) Ostale zemlje (OST)								
6. Kulturni turizam		100%		18.084,26	18.988,47	19.937,89	20.934,78	21.981,52
a) Hrvatska (HR)		10%		1.808,43	1.898,85	1.993,79	2.093,48	2.198,15
I. jakosna skupina		60%		10.850,55	11.393,08	11.962,73	12.560,87	13.188,91
b) Njemačka (D)								
c) Slovenija (SLO)								
d) Italija (I)								
e) Austrija (A)								
II. jakosna skupina		10%		1.808,43	1.898,85	1.993,79	2.093,48	2.198,15
f) Češka (CZ)								
g) Slovačka (SK)								
h) Poljska (PL)								
i) Mađarska (H)								
III. jakosna skupina		20%		3.616,85	3.797,69	3.987,58	4.186,96	4.396,30
j) Velika Britanija (UK)								
k) Francuska (F)								
l) Nizozemska (NL)								
m) Ostale zemlje (OST)								

 visoka razina važnosti  srednja razina važnosti  niska razina važnosti

¹⁾ Distribucija sredstava za marketinške aktivnosti po jakosnim skupinama zemalja porijekla za Novalju

(nastavak tablice)

Turistički proizvod	Jakosne skupine i zemlje porijekla turista	Razina važnosti	Postotni udjel ¹⁾	Planirani iznos proračuna za promociju za godinu (u kn)				
				2016	2017	2018	2019	2020
1	2	3	4	5	6	7	8	9
A. Postojeći turistički proizvodi				488.274,91	512.688,66	538.323,04	565.239,17	593.501,13
7. Manifestacijski turizam		100%		36.168,51	37.976,94	39.875,78	41.869,57	43.963,05
a) Hrvatska (HR)		10%		3.616,85	3.797,69	3.987,58	4.186,96	4.396,30
I. jakosna skupina		60%		21.701,11	22.786,16	23.925,47	25.121,74	26.377,83
b) Njemačka (D)								
c) Slovenija (SLO)								
d) Italija (I)								
e) Austrija (A)								
II. jakosna skupina		10%		3.616,85	3.797,69	3.987,58	4.186,96	4.396,30
f) Češka (CZ)								
g) Slovačka (SK)								
h) Poljska (PL)								
i) Mađarska (H)								
III. jakosna skupina		20%		7.233,70	7.595,39	7.975,16	8.373,91	8.792,61
j) Velika Britanija (UK)								
k) Francuska (F)								
l) Nizozemska (NL)								
m) Ostale zemlje (OST)								
B. Turistički proizvodi u nastajanju				415.937,89	436.734,78	458.571,48	481.500,03	505.575,03
8. Poslovni turizam		100%		108.505,54	113.930,81	119.627,34	125.608,70	131.889,14
a) Hrvatska (HR)		10%		10.850,55	11.393,08	11.962,73	12.560,87	13.188,91
I. jakosna skupina		60%		65.103,32	68.358,49	71.776,41	75.365,22	79.133,48
b) Njemačka (D)								
c) Slovenija (SLO)								
d) Italija (I)								
e) Austrija (A)								
II. jakosna skupina		10%		10.850,55	11.393,08	11.962,73	12.560,87	13.188,91
f) Češka (CZ)								
g) Slovačka (SK)								
h) Poljska (PL)								
i) Mađarska (H)								
III. jakosna skupina		20%		21.701,11	22.786,16	23.925,47	25.121,74	26.377,83
j) Velika Britanija (UK)								
k) Francuska (F)								
l) Nizozemska (NL)								
m) Ostale zemlje (OST)								
9. Nautički turizam		100%		217.011,07	227.861,63	239.254,68	251.217,41	263.778,28
a) Hrvatska (HR)		10%		21.701,11	22.786,16	23.925,47	25.121,74	26.377,83
I. jakosna skupina		60%		130.206,64	136.716,98	143.552,81	150.730,44	158.266,97
b) Njemačka (D)								
c) Slovenija (SLO)								
d) Italija (I)								
e) Austrija (A)								
II. jakosna skupina		10%		21.701,11	22.786,16	23.925,47	25.121,74	26.377,83
f) Češka (CZ)								
g) Slovačka (SK)								
h) Poljska (PL)								
i) Mađarska (H)								
III. jakosna skupina		20%		43.402,21	45.572,33	47.850,94	50.243,48	52.755,66
j) Velika Britanija (UK)								
k) Francuska (F)								
l) Nizozemska (NL)								
m) Ostale zemlje (OST)								

 visoka razina važnosti srednja razina važnosti niska razina važnosti

¹⁾ Distribucija sredstava za marketinške aktivnosti po jakosnim skupinama zemalja porijekla za Novalju

(nastavak tablice)

Turistički proizvod	Jakosne skupine i zemlje porijekla turista	Razina važnosti	Postotni udjel ¹⁾	Planirani iznos proračuna za promociju za godinu (u kn)				
				2016	2017	2018	2019	2020
1	2	3	4	5	6	7	8	9
B. Turistički proizvodi u nastajanju				415.937,89	436.734,78	458.571,48	481.500,03	505.575,03
10. Zdravstveni turizam		100%		27.126,38	28.482,70	29.906,84	31.402,18	32.972,28
a) Hrvatska (HR)		10%		2.712,64	2.848,27	2.990,68	3.140,22	3.297,23
I. jakosna skupina		60%		16.275,83	17.089,62	17.944,10	18.841,31	19.783,37
b) Njemačka (D)								
c) Slovenija (SLO)								
d) Italija (I)								
e) Austrija (A)								
II. jakosna skupina		10%		2.712,64	2.848,27	2.990,68	3.140,22	3.297,23
f) Češka (CZ)								
g) Slovačka (SK)								
h) Poljska (PL)								
i) Mađarska (H)								
III. jakosna skupina		20%		5.425,28	5.696,54	5.981,37	6.280,44	6.594,46
j) Velika Britanija (UK)								
k) Francuska (F)								
l) Nizozemska (NL)								
m) Ostale zemlje (OST)								
11. Ribolovni turizam		100%		63.294,90	66.459,64	69.782,62	73.271,74	76.935,33
a) Hrvatska (HR)		10%		6.329,49	6.645,96	6.978,26	7.327,17	7.693,53
I. jakosna skupina		60%		37.976,94	39.875,78	41.869,57	43.963,05	46.161,20
b) Njemačka (D)								
c) Slovenija (SLO)								
d) Italija (I)								
e) Austrija (A)								
II. jakosna skupina		10%		6.329,49	6.645,96	6.978,26	7.327,17	7.693,53
f) Češka (CZ)								
g) Slovačka (SK)								
h) Poljska (PL)								
i) Mađarska (H)								
III. jakosna skupina		20%		12.658,98	13.291,93	13.956,52	14.654,35	15.387,07
j) Velika Britanija (UK)								
k) Francuska (F)								
l) Nizozemska (NL)								
m) Ostale zemlje (OST)								
B. Ukupno		0%		904.212,80	949.423,44	996.894,52	1.046.739,20	1.099.076,16

 visoka razina važnosti srednja razina važnosti niska razina važnosti

¹⁾ Distribucija sredstava za marketinške aktivnosti po jakosnim skupinama zemalja porijekla za Novalju

2.4.4 Promotivne aktivnosti prema dobnim skupinama turista i turističkim proizvodima

Uporište za definiranje portfelja promotivnih aktivnosti prema dobnim skupinama i turističkim proizvodima jest poglavljje 11. 'Operativni marketinški planovi do 2020. godine', sadržano u *Strateškom marketinškom planu turizma grada Novalje za razdoblje 2016.-2020.* (v. Grad Novalja i Institut za obrazovanje za poduzetništvo – E4E, 2016). Relevantni strateški kvantitativno iskazani izbori koji su korišteni u Akcijskom planu, osobito su sadržani u toč. 11.3 i 11.4. (ibid).

U nastavku su daje tablični pregled alokacije izdataka za marketinške odnosno promotivne aktivnosti Turističke zajednice grada Novalje po dobnim skupinama i turističkim proizvodima unutar razdoblja 2016.-2020. godine. Tablica 9. sadrži planske proračunske vrijednosti. U priloženoj datoteci (format .xlsx) međutim, sadržane su i tablice ostvarenja, odnosno utvrđivanja mogućih odstupanja ostvarenja prema planu.

Tablica 9. Promotivne aktivnosti prema proizvodima i dobnim skupinama

Dobne skupine	Turistički proizvod	Razina važnosti	Planirani iznos proračuna po dobnim skupinama za promociju za godinu (u kn)				
			2016	2017	2018	2019	2020
1	2	3	4	5	6	7	8
A. Mladi i parovi bez djece 18-34			542.527,68	569.654,06	598.136,71	628.043,52	659.445,70
a) Odmorišni turizam (3S)		visoka razina važnosti	81.379,15	85.448,11	89.720,51	94.206,53	98.916,85
b) Party turizam		srednja razina važnosti	10.850,55	11.393,08	11.962,73	12.560,87	13.188,91
c) Kamping turizam		niska razina važnosti	130.206,64	136.716,98	143.552,81	150.730,44	158.266,97
d) Sportski turizam		visoka razina važnosti	21.701,11	22.786,16	23.925,47	25.121,74	26.377,83
e) Eno-gastronomski turizam		srednja razina važnosti	16.275,83	17.089,62	17.944,10	18.841,31	19.783,37
f) Kulturni turizam		niska razina važnosti	10.850,55	11.393,08	11.962,73	12.560,87	13.188,91
g) Manifestacijski turizam		visoka razina važnosti	21.701,11	22.786,16	23.925,47	25.121,74	26.377,83
h) Poslovni turizam		srednja razina važnosti	65.103,32	68.358,49	71.776,41	75.365,22	79.133,48
i) Nautički turizam		niska razina važnosti	130.206,64	136.716,98	143.552,81	150.730,44	158.266,97
j) Zdravstveni turizam		visoka razina važnosti	16.275,83	17.089,62	17.944,10	18.841,31	19.783,37
k) Ribolovni turizam		srednja razina važnosti	37.976,94	39.875,78	41.869,57	43.963,05	46.161,20
B. Obitelji 35-49			135.631,92	142.413,52	149.534,18	157.010,88	164.861,42
a) Odmorišni turizam (3S)		visoka razina važnosti	20.344,79	21.362,03	22.430,13	23.551,63	24.729,21
b) Party turizam		srednja razina važnosti	2.712,64	2.848,27	2.990,68	3.140,22	3.297,23
c) Kamping turizam		niska razina važnosti	32.551,66	34.179,24	35.888,20	37.682,61	39.566,74
d) Sportski turizam		visoka razina važnosti	5.425,28	5.696,54	5.981,37	6.280,44	6.594,46
e) Eno-gastronomski turizam		srednja razina važnosti	4.068,96	4.272,41	4.486,03	4.710,33	4.945,84
f) Kulturni turizam		niska razina važnosti	2.712,64	2.848,27	2.990,68	3.140,22	3.297,23
g) Manifestacijski turizam		visoka razina važnosti	5.425,28	5.696,54	5.981,37	6.280,44	6.594,46
h) Poslovni turizam		srednja razina važnosti	16.275,83	17.089,62	17.944,10	18.841,31	19.783,37
i) Nautički turizam		niska razina važnosti	32.551,66	34.179,24	35.888,20	37.682,61	39.566,74
j) Zdravstveni turizam		visoka razina važnosti	4.068,96	4.272,41	4.486,03	4.710,33	4.945,84
k) Ribolovni turizam		srednja razina važnosti	9.494,23	9.968,95	10.467,39	10.990,76	11.540,30
C. Parovi s odraslim djecom 50-64			135.631,92	142.413,52	149.534,18	157.010,88	164.861,42
a) Odmorišni turizam (3S)		visoka razina važnosti	20.344,79	21.362,03	22.430,13	23.551,63	24.729,21
b) Party turizam		srednja razina važnosti	2.712,64	2.848,27	2.990,68	3.140,22	3.297,23
c) Kamping turizam		niska razina važnosti	32.551,66	34.179,24	35.888,20	37.682,61	39.566,74
d) Sportski turizam		visoka razina važnosti	5.425,28	5.696,54	5.981,37	6.280,44	6.594,46
e) Eno-gastronomski turizam		srednja razina važnosti	4.068,96	4.272,41	4.486,03	4.710,33	4.945,84
f) Kulturni turizam		niska razina važnosti	2.712,64	2.848,27	2.990,68	3.140,22	3.297,23
g) Manifestacijski turizam		visoka razina važnosti	5.425,28	5.696,54	5.981,37	6.280,44	6.594,46
h) Poslovni turizam		srednja razina važnosti	16.275,83	17.089,62	17.944,10	18.841,31	19.783,37
i) Nautički turizam		niska razina važnosti	32.551,66	34.179,24	35.888,20	37.682,61	39.566,74
j) Zdravstveni turizam		visoka razina važnosti	4.068,96	4.272,41	4.486,03	4.710,33	4.945,84
k) Ribolovni turizam		srednja razina važnosti	9.494,23	9.968,95	10.467,39	10.990,76	11.540,30
D. Umirovljenici 65 i više			90.421,28	94.942,34	99.689,45	104.673,92	109.907,62
a) Odmorišni turizam (3S)		visoka razina važnosti	13.563,19	14.241,35	14.953,42	15.701,09	16.486,14
b) Party turizam		srednja razina važnosti	1.808,43	1.898,85	1.993,79	2.093,48	2.198,15
c) Kamping turizam		niska razina važnosti	21.701,11	22.786,16	23.925,47	25.121,74	26.377,83
d) Sportski turizam		visoka razina važnosti	3.616,85	3.797,69	3.987,58	4.186,96	4.396,30
e) Eno-gastronomski turizam		srednja razina važnosti	2.712,64	2.848,27	2.990,68	3.140,22	3.297,23
f) Kulturni turizam		niska razina važnosti	1.808,43	1.898,85	1.993,79	2.093,48	2.198,15
g) Manifestacijski turizam		visoka razina važnosti	3.616,85	3.797,69	3.987,58	4.186,96	4.396,30
h) Poslovni turizam		srednja razina važnosti	10.850,55	11.393,08	11.962,73	12.560,87	13.188,91
i) Nautički turizam		niska razina važnosti	21.701,11	22.786,16	23.925,47	25.121,74	26.377,83
j) Zdravstveni turizam		visoka razina važnosti	2.712,64	2.848,27	2.990,68	3.140,22	3.297,23
k) Ribolovni turizam		srednja razina važnosti	6.329,49	6.645,96	6.978,26	7.327,17	7.693,53
E. Ukupno			904.212,80	949.423,44	996.894,52	1.046.739,20	1.099.076,16

visoka razina važnosti srednja razina važnosti niska razina važnosti

Izvori: Grad Novalja i Institut za obrazovanje za poduzetništvo – E4E, 2016 i Turistička zajednica grada Novalje, 2016.

2.4.5 Udruženo oglašavanje u destinaciji

U alociranju sredstava za promotivne aktivnosti, Turističkoj se zajednici grada Novalje kao naručitelju sugerira izrada ukupno sedam skupina promotivnih materijala i vezanih aktivnosti koje čine (v. u *Strateškom marketinškom planu turizma grada Novalje za razdoblje 2016.-2020.*): (i.) digitalni mediji (40% sredstava), (ii.) tiskani materijali (20% sredstava), (iii.) TV i radio (10% sredstava), (iv.) novine i časopisi (10% sredstava), (v.) suveniri s vizualima brenda destinacije (5% sredstava), (vi.) reprezentacija (5% sredstava) i (vii.) oglašavanje na događanjima (10% sredstava).

U izradi tiskanih materijala, sadržajno i grafički usklađenih s informacijama i oblikovanjem digitalnih medija, predlaže se izrada sljedećih tiskanih brošura (i.) opća promotivna i informativna (imidž) brošura o destinaciji Novalja, (ii.) promotivne i informativne (imidž) brošure za Grad Novalju, potez Novalja-Lun, Staru Novalju te potez Caska-Metajna, (iii.) smještajne mogućnosti na području destinacije Novalja, (iv.) prometna dostupnost (do destinacije i unutar nje), te prema pojedinim atrakcijama i turističkim proizvodima: (v1.) plaže, (v2.) kultura, (v3.) eno-gastronomija, (v4.) sportska rekreacija i pustolovina, i (v5.) događanja. Prema jezičnoj strukturi, tisak materijala odvijao bi se na hrvatskom, engleskom, njemačkom, slovenskom, talijanskom, češkom i poljskom jeziku s obzirom na njihove udjele u ostvarenom broju noćenja i veličini tržišta.

Za potrebe udruženog oglašavanja na razini destinacije predlažu se sljedeće namjene i proporcije distribucije sredstava: (i.) privatnom smještaju (u svim oblicima komuniciranja) 40% predviđenih sredstava, (ii.) kampovima 25%, (iii.) hotelima 20%, (iv.) hostelima 10% sredstava, (b.) prijevoznicima na području destinacije, uključujući i informacije o vanjskoj prometnoj dostupnosti (autobusni, brodski i zračni promet) 5% sredstava.

Kvantificiraju li se prethodni prijedlozi, rezultate je moguće izložiti u Tablici 10, za koju su ulazni podaci ostvareni Tablicom 6 (v. redak B114). Kako je riječ o udruženom oglašavanju, gdje lokalni dionici participiraju po načelu 'kuna na kunu', time se udvostručuju ukupno raspoloživa sredstva, a ti su iznosi i prikazani u Tablici 10. (iznosi koje uplaćuje TZ grada Novalja upola su niži).

Tablica 10. Udruženo oglašavanje: financiranje marketinške aktivnosti prema vrsti medija, promotivnim aktivnostima i smještajnim kapacitetima za destinaciju Novalja

Distribucija sredstava za marketinške aktivnosti prema vrsti medija, promotivnim aktivnostima i smještajnim kapacitetima za destinaciju Novalja: udruženo oglašavanje u destinaciji	Postotni udjeli	Planirani iznosi u 2016. godini (u HRK)					Ukupno
		Privatni smještaj	Kampovi	Hoteli	Hosteli i ostali objekti	Prijevoznici	
A. Izdaci za analogne medije i promotivne aktivnosti	60%	40%	25%	20%	10%	5%	100%
• tiskani materijali	20%	108.505,54	67.815,96	54.252,77	27.126,38	13.563,19	271.263,84
• TV i radio	10%	36.168,51	22.605,32	18.084,26	9.042,13	4.521,06	90.421,28
• novine i časopisi	10%	18.084,26	11.302,66	9.042,13	4.521,06	2.260,53	45.210,64
• suveniri	5%	9.042,13	5.651,33	4.521,06	2.260,53	1.130,27	22.605,32
• reprezentacija	5%	9.042,13	5.651,33	4.521,06	2.260,53	1.130,27	22.605,32
• promocija na događanjima	10%	18.084,26	11.302,66	9.042,13	4.521,06	2.260,53	45.210,64
B. Izdaci za digitalne medije	40%	72.337,02	45.210,64	36.168,51	18.084,26	9.042,13	180.842,56
C. Izdaci za marketinške aktivnosti, ukupno (B+C)	100%	180.842,56	113.026,60	90.421,28	45.210,64	22.605,32	452.106,40

Izvor: Grad Novalja i Institut za obrazovanje za poduzetništvo – E4E, 2016 i Turistička zajednica grada Novalje, 2016.

Akcijski plan provedbe Strateškog marketinškog plana turizma grada Novalje za razdoblje 2016.-2020.

(nastavak tablice)

Distribucija sredstava za marketinške aktivnosti prema vrsti medija, promotivnim aktivnostima i smještajnim kapacitetima za destinaciju Novalja: udruženo oglašavanje u destinaciji	Postotni udjeli	Planirani iznosi u 2017. godini (u HRK)					Ukupno
		Privatni smještaj	Kampovi	Hoteli	Hosteli i ostali objekti	Prijevoznici	
		40%	25%	20%	10%	5%	
A. Izdaci za analogne medije i promotivne aktivnosti	60%	113.930,81	71.206,76	56.965,41	28.482,70	14.241,35	284.827,03
• tiskani materijali	20%	37.976,94	23.735,59	18.988,47	9.494,23	4.747,12	94.942,34
• TV i radio	10%	18.988,47	11.867,79	9.494,23	4.747,12	2.373,56	47.471,17
• novine i časopisi	10%	18.988,47	11.867,79	9.494,23	4.747,12	2.373,56	47.471,17
• suveniri	5%	9.494,23	5.933,90	4.747,12	2.373,56	1.186,78	23.735,59
• reprezentacija	5%	9.494,23	5.933,90	4.747,12	2.373,56	1.186,78	23.735,59
• promocija na događanjima	10%	18.988,47	11.867,79	9.494,23	4.747,12	2.373,56	47.471,17
B. Izdaci za digitalne medije	40%	75.953,88	47.471,17	37.976,94	18.988,47	9.494,23	189.884,69
C. Izdaci za marketinške aktivnosti, ukupno (B+C)	100%	189.884,69	118.677,93	94.942,34	47.471,17	23.735,59	474.711,72

Distribucija sredstava za marketinške aktivnosti prema vrsti medija, promotivnim aktivnostima i smještajnim kapacitetima za destinaciju Novalja: udruženo oglašavanje u destinaciji	Postotni udjeli	Planirani iznosi u 2018. godini (u HRK)					Ukupno
		Privatni smještaj	Kampovi	Hoteli	Hosteli i ostali objekti	Prijevoznici	
		40%	25%	20%	10%	5%	
A. Izdaci za analogne medije i promotivne aktivnosti	60%	119.627,34	74.767,09	59.813,67	29.906,84	14.953,42	299.068,36
• tiskani materijali	20%	39.875,78	24.922,36	19.937,89	9.968,95	4.984,47	99.689,45
• TV i radio	10%	19.937,89	12.461,18	9.968,95	4.984,47	2.492,24	49.844,73
• novine i časopisi	10%	19.937,89	12.461,18	9.968,95	4.984,47	2.492,24	49.844,73
• suveniri	5%	9.968,95	6.230,59	4.984,47	2.492,24	1.246,12	24.922,36
• reprezentacija	5%	9.968,95	6.230,59	4.984,47	2.492,24	1.246,12	24.922,36
• promocija na događanjima	10%	19.937,89	12.461,18	9.968,95	4.984,47	2.492,24	49.844,73
B. Izdaci za digitalne medije	40%	79.751,56	49.844,73	39.875,78	19.937,89	9.968,95	199.378,90
C. Izdaci za marketinške aktivnosti, ukupno (B+C)	100%	199.378,90	124.611,82	99.689,45	49.844,73	24.922,36	498.447,26

Distribucija sredstava za marketinške aktivnosti prema vrsti medija, promotivnim aktivnostima i smještajnim kapacitetima za destinaciju Novalja: udruženo oglašavanje u destinaciji	Postotni udjeli	Planirani iznosi u 2019. godini (u HRK)					Ukupno
		Privatni smještaj	Kampovi	Hoteli	Hosteli i ostali objekti	Prijevoznici	
		40%	25%	20%	10%	5%	
A. Izdaci za analogne medije i promotivne aktivnosti	60%	125.608,70	78.505,44	62.804,35	31.402,18	15.701,09	314.021,76
• tiskani materijali	20%	41.869,57	26.168,48	20.934,78	10.467,39	5.233,70	104.673,92
• TV i radio	10%	20.934,78	13.084,24	10.467,39	5.233,70	2.616,85	52.336,96
• novine i časopisi	10%	20.934,78	13.084,24	10.467,39	5.233,70	2.616,85	52.336,96
• suveniri	5%	10.467,39	6.542,12	5.233,70	2.616,85	1.308,42	26.168,48
• reprezentacija	5%	10.467,39	6.542,12	5.233,70	2.616,85	1.308,42	26.168,48
• promocija na događanjima	10%	20.934,78	13.084,24	10.467,39	5.233,70	2.616,85	52.336,96
B. Izdaci za digitalne medije	40%	83.739,14	52.336,96	41.869,57	20.934,78	10.467,39	209.347,84
C. Izdaci za marketinške aktivnosti, ukupno (B+C)	100%	209.347,84	130.842,40	104.673,92	52.336,96	26.168,48	523.369,60

Distribucija sredstava za marketinške aktivnosti prema vrsti medija, promotivnim aktivnostima i smještajnim kapacitetima za destinaciju Novalja: udruženo oglašavanje u destinaciji	Postotni udjeli	Planirani iznosi u 2020. godini (u HRK)					Ukupno
		Privatni smještaj	Kampovi	Hoteli	Hosteli i ostali objekti	Prijevoznici	
		40%	25%	20%	10%	5%	
A. Izdaci za analogne medije i promotivne aktivnosti	60%	131.889,14	82.430,71	65.944,57	32.972,28	16.486,14	329.722,85
• tiskani materijali	20%	43.963,05	27.476,90	21.981,52	10.990,76	5.495,38	109.907,62
• TV i radio	10%	21.981,52	13.738,45	10.990,76	5.495,38	2.747,69	54.953,81
• novine i časopisi	10%	21.981,52	13.738,45	10.990,76	5.495,38	2.747,69	54.953,81
• suveniri	5%	10.990,76	6.869,23	5.495,38	2.747,69	1.373,85	27.476,90
• reprezentacija	5%	10.990,76	6.869,23	5.495,38	2.747,69	1.373,85	27.476,90
• promocija na događanjima	10%	21.981,52	13.738,45	10.990,76	5.495,38	2.747,69	54.953,81
B. Izdaci za digitalne medije	40%	87.926,09	54.953,81	43.963,05	21.981,52	10.990,76	219.815,23
C. Izdaci za marketinške aktivnosti, ukupno (B+C)	100%	219.815,23	137.384,52	109.907,62	54.953,81	27.476,90	549.538,08

Iznosi raspoloživi po pojedinim kategorijama dionika dalje se distribuiraju po medijima, s temeljnom proporcijom od 60% za promotivne aktivnosti odnosno analogne medije i 40% za

digitalne medije. Kako su iznosi raspoloživi za pojedine medije i promotivne aktivnosti vrlo skromni, težište u odlučivanju trebalo bi staviti na održavanje osnovne proporcije između dvije navedene skupine. To znači da ne bi trebalo striktno insistirati na potpuno dosljednom izvršavanju svake od navedenih pozicija.

3 Monitoring i evaluacija provođenja marketinških planova

Dugoročno ostvarivanje strateških i operativnih marketinških ciljeva uključenih interesnih skupina (dionika), kao i dugoročna isplativost poslovanja poslovnih subjekata u turističkoj destinaciji izravno su povezani s njihovom sposobnošću prilagođavanja promjenjivim tržišnim uvjetima. Zato je nužno redovito praćenje performanse turizma, što je temeljnom funkcijom monitoringa i evaluacije napretka u postizanju definirane vizije, misije i ciljeva razvojnog i strateškog marketinškog procesa turizma. Mjerjenje i praćenje uspješnosti poslovanja (monitoring) važni su kako bi se kontinuirano prepoznavale buduće mogućnosti i izazovi razvoja turizma i poslovanja subjekata u turističkoj destinaciji i kako bi se tijekom vremena razvile strategije poboljšanja njihove performanse (izvedbe). Efektivni monitoring i evaluacija trebali bi:

- se temeljiti na *ključnim pokazateljima uspješnosti (KPI)* ili *razinama postignuća razvijenim i dogovorenim/usklađenim strateškim i operativnim marketinškim planiranjem*;
- se poduprijeti redovitim *procesima monitoringa svih (osobito poslovnih) aspekata performanse*;
- prepoznati relevantne *alate za monitoring performanse*, kao i *metode ili opcije certificiranja*, sve u cilju asistiranja monitoringu, vrjednovanju i izvještavanju o izvedbi svih subjekata/dionika;
- uvažiti gospodarsku, ekološku i društvenu izvedbu, uključujući i uspješnost poslovanja odnosno društvenu odgovornost⁸ poslovnih subjekata;
- mjeriti uspješnost poslovanja tijekom vremena u odnosu na *dogovorena industrijska mjerila (benchmarks) za najbolje prakse*;
- odrediti *strategije stalnog poboljšanja* kako bi se ostvarile najbolje prakse i poslovni ciljevi;
- *ostvarene rezultate komunicirati i izvještavati* prema svim dionicima, uključujući i turiste kao korisnike;
- omogućiti određivanje *strategija za poluženje ostvarenih rezultata performanse* i to zajedno s tijelima koja financiraju ostvarivanje strateškog marketinškog plana odnosno operativnih marketinških aktivnosti, poslovnim subjektima i njihovim najvažnijim dobavljačima/partnerima (turistički lanac vrijednosti, v. šire kod SNV Netherlands Development Organisation, 2010) ali i regulatornim tijelima.

Prethodno definirani okvir monitoringa i evaluacije morao bi biti svrhovit i jednostavan u primjeni, a u implementaciji bi ga trebala određivati tri temeljna cilja, čijom se realizacijom oblikuje tzv. *kultura performanse*, koja danas determinira uglavnom sve relevantnije i međusobno vrlo ujednačene sustave monitoringa i evaluacije (UNDP, Svjetska banka, IMF, Europs-

⁸ Društvena odgovornost je odgovornost organizacije za utjecaj svojih odluka i aktivnosti na društvo i okoliš, kroz transparentno i etičko ponašanje koje: (i.) pridonosi održivom razvoju, uključujući zdravlje i dobrobit društva, (ii.) uzima u obzir očekivanja dionika; (iii.) u suglasju je s važećim zakonima i međunarodnim normama ponašanja; i (iv.) integrirano je u cijeloj organizaciji i ona ga prakticira u svim svojim odnosima.

Društvena se odgovornost smatra jednim od temeljnih stupova održivog razvoja turizma, a definira se suglasno međunarodnom standardu ISO 26000 (*Smjernice o društvenoj odgovornosti*) – v. detaljnije u: www-cnis.gov.cn/wzgg/201405/P020140512224950899020.pdf. Također, v. i dokument Organizacije za međunarodne standarde (2014), *Discovering ISO 26000*, www.iso.org/iso/discovering_iso_26000.pdf.

ka komisija i sl.): Ti su ciljevi (i.) usklađivanje sustava monitoringa i evaluacije s upravljanjem koje se temelji na rezultatima (tzv. *results-based management - RBM*); (ii.) promicanje evaluacijskog znanja i učenja koje se oblikuje temeljem rezultata; i (iii.) pojednostavljivanje politika/pravila i postupaka/procedura.

3.1 Određenje i svrha monitoringa i evaluacije

Pojasnimo najprije polazne pojmove monitoringa i evaluacije, a uz njih i pridruženi im pojam reportinga (na podlozi relevantnog UNDP-ova priručnika o 'monitoringu i evaluaciji za rezultate', v. United Nations Development Programme, 2002).

Monitoring (nadzor, praćenje⁹) možemo odrediti kao trajnu funkciju potrebnu prvenstveno menadžmentu odnosno glavnim dionicima, koja za intervencije u tijeku ima za cilj osigurati prve naznake napretka, ili izostanak istih, povezanih s postizanjem rezultata ('intervencijama u tijeku' smatraju se projekti, programi, akcije, aktivnosti ili drugi vidovi podrške nekom ishodu).

Evaluacija (procjena, ocjenjivanje, evaluacija) se određuje kao selektivna aktivnost koja smjera sustavnoj i objektivnoj procjeni napretka ka nekom ishodu, kao i njegovo postizanje. Evaluacija nije jednokratni događaj, već se radi o aktivnosti koja uključuje procjene različitog opsega i dubine provođenja na više točaka u vremenu, a kao odgovor na rastuće potrebe procjene znanja i učenja u nastojanju da se postigne određeni ishod. Sve je evaluacije (programa, projekta, aktivnosti, ...) koje procjenjuju primjerenošć, učinkovitost i druge kriterije) potrebno povezati s ishodima, za razliku od puke provedbe ili neposrednih rezultata/izlaza.

Reporting (izvještavanje, izvješćivanje) sastavni je dio monitoringa i evaluacije, a predstavlja sustavno i pravodobno pružanje bitnih informacija unutar definiranih povremenih intervala.

Monitoring i evaluacija (i s njima povezani reporting) u funkciji su unaprjeđenja performanse, izvedbe i postizanja rezultata. Preciznije, opća je njihova svrha zadana mjerenjem i procjenom performanse kako bi se efektivnije moglo upravljati ishodima odnosno rezultatima (outputima), pri čemu se **performansa** određuje kao napredak prema rezultatima, odnosno njihovo ostvarivanje. Odatle se izvode glavni međupovezani ciljevi unutar kontinuiranog procesa rezultatima usmjerenog monitoringa i evaluacije (tzv. *results-oriented monitoring and evaluation*) na razini upravljanja destinacijom, odnosno destinacijskog marketinga: (i.) unaprijediti organizacijsko, razvojno odnosno marketinško učenje, (ii.) osigurati informirano odlučivanje na strateškoj i operativnoj marketinškoj razini, (iii.) podržati sadržajnu odgovornost i repozicioniranje svih dionika te (iv.) izgraditi kapacitete u svakom od razmatranih segmenata destinacije i up-



Slika 5. Monitoring i evaluacija strateškog marketinškog plana: ciljevi (izvor: UNDP, 2002: 6)

⁹ V. Englesko-hrvatski glosar bankarstva, osiguranja i ostalih finansijskih usluga koji je priredilo Ministarstvo vanjskih poslova i europskih integracija (2005). Isti je izvor korišten i kod pojnova evaluacije i reportinga.

ravljanja destinacijom, kao i u ostvarivanju funkcija monitoringa i evaluacije u cijelini (v. sliku 5).

Monitoring i evaluacija strateškog marketinškog plana ostvaruju se na dvije razlike ali i usko povezane razine. Prva se razina usmjerava na **izlaze** (outpuce) koje čine *specifični proizvodi i/ili usluge* koji nastaju obradom inputa a u uvjetima primjene određenog programa, plana, projekta ili neke akcije ili aktivnosti (primjerice, edukacijom hotelskog osoblja, članova udruge iznajmljivača; mentorskim vođenjem poduzetnika u diversifikaciji turističke ponude i sl.). Druga se razina usmjerava na **rezultate** (outcomes) razvojnih odnosno marketinških planskih aktivnosti koje smjeraju promjeni uvjeta primjenom ciljanih programa, projekata, ili drugih akcija ili aktivnosti, sve na razini pojedinih kategorija korisnika. Ukratko, 'rezultati' uključuju proizvodnju 'izlaza' kao i kontribucije (doprinose) partnera, iskazane na razini korisnika.



Slika 6. Monitoring i evaluacija strateškog marketinškog plana turizma: lanac rezultata (standardna tipologija ishoda)

Ishodi strateškog marketinškog plana turizma uključuju još kompleksnije kategorije u 'lancu rezultata', a koje se iskazuju složenijim učincima u vremenu i u prostoru, odnosno **utjecajima** na okoliš, socio-kulturni i ekonomski sustav, koji se dalje dekomponiraju na čitav niz uže definiranih segmenata (v. sliku 6). Te je utjecaje međutim, znatno teže valorizirati a što posljedično predstavlja postojanje sofisticiranog i razvijenog sustava monitoringa i evaluacije, kvalificiranog osoblja koje sustav poslužuje, kao i korisnika/dionika koji ga trebaju, žele, a i kompetentni su ga koristiti.

Definiranjem mogućih ishoda koje sustav monitoringa i evaluacije može pratiti aktualizira se i pitanje njegove dinamizacije. Istu osobito podcrtavaju dva dinamička elementa: povratne informacije i naučene lekcije (pouke).

Povratne informacije predstavljaju proces u okviru monitoringa i evaluacije kojim se informacije i znanje diseminiraju i koriste za procjenu sveukupnog napretka ka rezultatima ili za potvrdu postizanja rezultata. Povratne informacije mogu sadržavati nalaze, zaključke, preporuke i lekcije iz iskustva, a mogu se koristiti za poboljšanje performanse i kao temelj za donošenje odluka i promicanje učenja korisnika/dionika (i njihovih organizacija).

Naučene lekcije (pouke) instruktivni su primjeri koji polaze od iskustva a prije se mogu primijeniti na opću situaciju, nego na određenu posebnu okolnost. Stoga govorimo o učenju iz iskustva, o tzv. evaluativnom znanju koje se akvirira evaluacijom određene aktivnosti, za koje na strani dionika postoji znatno veća vjerojatnost internalizacije, ako su dionici uključeni u evaluacijski proces. Naučene lekcije mogu nam otkriti 'dobre prakse' koje sugeriraju odgovor na pitanje: zašto i kako različite strategije (strateški marketinški planovi) djeluju u različitim situacijama? Radi se o vrijednim informacijama, koje je međutim, potrebno dokumentirati.

Razmatrajući ishode strateškog marketinškog procesa turizma potrebno je naglasiti da se 'izlazi', 'rezultati' i 'utjecaji' kako su prethodno određeni, moraju operacionalizirati kroz odgovarajuće apsolutne/relativne podatke/pokazatelje, iskazujući se kao 'metrika performanse/izvedbe'. U osnovi, može se ustvrditi da se 'metrikom performanse/izvedbe' destilira neka formalizirana strategija kako bi poslužila dionicima, povezujući strategiju s procesima.

Ne ulazeći dublje u oblikovanje sustava monitoringa i evaluacije (što treba biti zadaćom posebnog projekta) možemo upozoriti i na mogućnost (pa i potrebu) da se čitav sustav u prikladnom trenutku unaprijedi uvođenjem i ključnih pokazatelja izvedbe (KPIs - *Key Performance Indicators*). **Ključne pokazatelje izvedbe** (KPI) kao strateški usklađenu metriku potrebno je razlikovati od tzv. *run-of-the-mill* metrike, kojom se prate definirani ishodi strateškog marketinškog procesa. Ukratko: ključni pokazatelj izvedbe uključuje strateški cilj i mjeri izvedbu u odnosu na tako postavljeni cilj. Njegovi se elementi pregledno daju tablicom u nastavku:

Tablica 11. Elementi ključnog pokazatelja izvedbe (prema: Eckerson, 2009: 6)

Strategija	KPIs sadrže strateški cilj.
Ciljevi	KPIs mjere izvedbu u odnosu na određene ciljeve. Ciljevi se definiraju kroz strateške, planske, odnosno proračunske sesije, a mogu poprimiti različite oblike (tj. (1) postignuće, (2) umanjenje, (3) apsolutni rezultat, (4) minimalni/maksimalni rezultat, (5) nulti rezultat).
Rasponi	Ciljevi se definiraju rasponima izvedbe (obično postotnim inkrementima ispod ili iznad cilja; stoga se obično koriste tri mjeru raspona: (1) iznad cilja, (2) na razini cilja, ili (3) ispod cilja)
Kodiranja i pragovi	Rasponi su kodirani u softveru, omogućavajući vizualni prikaz izvedbe (npr. zelena, žuta, crvena). Kodiranja se mogu temeljiti na postocima ili na složenijim pravilima, uključujući i bodovni sustav, čime se ostvaruju ponderirani rezultati. Rezultati se iskazuju tablično odnosno grafičkim prikazima na tzv. kontrolnoj ploči monitoringa i evaluacije ili u izvještajima. Crte razgraničenja između definiranih mjera raspona nazivaju se pragovima.
Vremenski okviri	Ciljevima se dodjeljuju vremenski okviri (godišnji, kvartalni, mjesecni, u realnom vremenu) unutar kojih se moraju ostvariti. Vremenski se okvir često dijeli na manje razmake kako bi se tijekom izvedbe definirale ključne točke (tzv. <i>mileposts</i>).
Benchmark indikatori	Ciljevi se mjere u odnosu na definiranu osnovicu (tzv. <i>baseline</i>) ili <i>benchmark</i> indikator. Često rezultati prethodne godine služe kao <i>benchmark</i> ali se mogu koristiti i proizvoljni brojevi (kod tzv. vizacionarskih ciljeva) ili vanjski <i>benchmark</i> indikatori. U cilju standardizacije, <i>benchmark</i> indikatori obično se iskazuju tako da sadrže sljedećih sedam atributa: (1) status, (2) trend, (3) naziv KPI-a, (4) stvarnu (aktualnu) vrijednost, (5) ciljnju vrijednost, (6) varijantu i (7) postotak varijance.

Ciljevi koji su povezani s ključnim pokazateljima izvedbe (KPIs) (i.) višedimenzionalni su te se u pravilu (ii.) daju rasponima koji su kodirani u primijenjenom softveru, (iii.) uključuju vremenski okvir u kojem se ciljevi moraju postići te (iv.) sadrže tzv. *benchmark* s kojim se ciljevi uspoređuju. Tako definirani ciljevi ne postavljaju se apstraktno, već su mjerljivi na razini izlaza odnosno rezultata.

Ne može se dostatno naglasiti važnost pomicanja težišta s procjene inputa i implementacijskih procesa na procjene doprinosa pojedinih činitelja/dionika u odnosu na definirane ishode, te sukladno tome – važnost učinaka, partnerstava, savjetovanja, preporuka i dijaloga, odnosno koordinacije u vođenju politike razvoja destinacije. Pojme li se tako, monitoring i evaluacija bitno doprinose širenje demokratskog kapaciteta strateškog marketinškog procesa turizma kao i izvedenih/posledičnih planskih, provedbenih i interpretacijskih aktivnosti. Važni pojavnici elementi u funkciji spomenutog širenja demokratskog kapaciteta strateškog marketinškog procesa turizma su sustavi *performance dashboarda* (izvedbenih kontrolnih ploča) i *scorecarda* (izvedbenih kartica s rezultatima)(v. šire kod Eckersona, 2010).

Možemo zaključiti da monitoring i evaluacija strateškog marketinškog plana turizma unapređuju efektivnost djelovanja postavljajući jasne poveznice između prošlih, sadašnjih i budućih intervencija i rezultata, dok se mjeranjem i procjenom performanse (izvedbe) strateškog marketinškog procesa efektivnije i efikasnije može upravljati rezultatima odnosno, učincima/utjecajima procesa (United Nations Development Programme, 2002).

3.2 Proces monitoringa i evaluacije performanse

Izvođenje procesa monitoringa i evaluacije izvedbe, jednom postavljen i razvijen, svakako uključuje odgovarajuće alate i mehanizme, na čiju selekciju presudno može utjecati Vijeće za monitoring provedbe Masterplana turizma grada Novalje, koje bi trebalo 'biti sastavljeno dijelom od kvalificiranih predstavnika Gradskog vijeća, a dijelom od nezavisnih stručnjaka' te bi kao takvo mogli imati i neke atribute odbora za upravljanje (tzv. *steering committee*) strateškim marketinškim procesom. Pritom je važno uspostaviti potrebnu usklađenost između više elemenata, tj.:

- *izvještavanja/analyse*, koja uključuje dobivanje dokumentacije o ciljanoj aktivnosti i njenu analizu, s namjenom pružanja informacije o napretku;
- *validacije/potvrde valjanosti*, što podrazumijeva provjeru i potvrdu je li izvještaj o napretku točan;
- *sudjelovanja*, što podrazumijeva dobivanje povratnih informacija od dionika/partnera odnosno drugih korisnika o napretku ili predloženim akcijama.

Ključne su u tom smislu sastavnice procesa monitoringa sljedeći alati/mehanizmi: (1) izvještaji o aktivnostima u definiranim vremenskim rasponima, s fokusom na godišnjem izvještaju; (2) skupine sa zadaćom rasprave i analize (tzv. *outcome groups*), (3) pregledi aktivnosti u definiranim vremenskim rasponima, s fokusom na godišnjem pregledu i (4) izravni (terenski) uvidi.

Izvještaji o aktivnostima u definiranim vremenskim rasponima, s fokusom na godišnjem izvještaju oblikuju se temeljem definiranog skupa pokazatelja, a svakako moraju uključivati pregled učinaka odnosno zadovoljstva korisnika, s racionalnim obuhvatom - osobito turista. Daju se kao dokumenti u papirnatom (*hard copy*) ili digitalnom obliku (.pdf). *Skupine sa za-*

daćom rasprave i analize (tzv. *outcome groups*) smatraju se dobrom koordinacijskim mehanizmom jer spajaju dionike u funkciji rasprave i analiza uspješnosti realizacije. Time se ostvaruje potreban kontinuitet interakcije i usavršavanja metodologije monitoringa i vrjednovanja aktivnosti, ali i primjene izvještajnih zaključaka te posljedično i procjene učinaka takvih ko-rektivnih aktivnosti kod samih dionika. *Pregledi aktivnosti u definiranim vremenskim rasporedima*, s fokusom na godišnjem pregledu jače se usmjeravaju na pojedine operativne marketinške aktivnosti kako bi se utvrdio napredak u njihovu odvijanju, kao i ostvarivanje utvrđenih rezultata. Prema potrebi, a u kombinaciji s korištenjem mehanizma raspravno-analitičkih skupina mogu se koristiti i *izravni (terenski) uvidi* radi dopunskog prikupljanja činjenica odnosno ostvarivanja kvalitativnog uvida u stanje stvari.

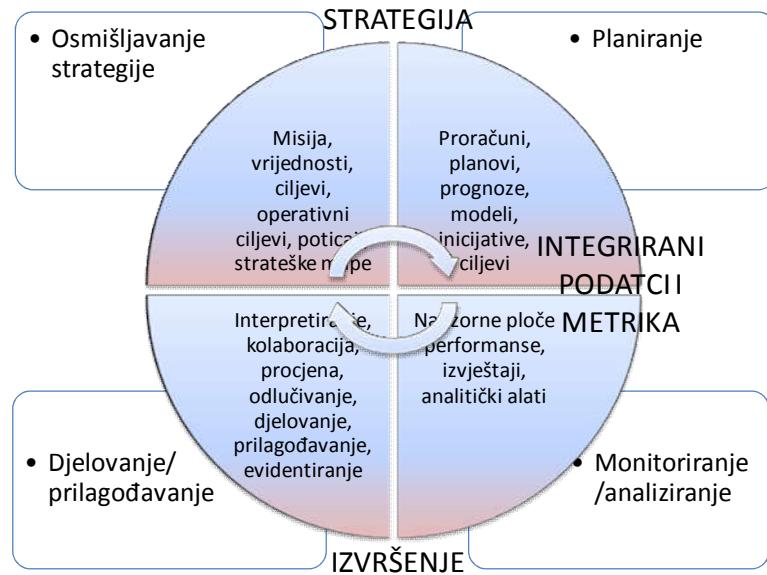
Nakon definiranja alata/mehanizama koji predstavljaju sastavnice procesa monitoringa, potrebno im je pridružiti i alate/mehanizme koji su bitni za ostvarivanje upravljanja evaluacijom. Čine ih: (1) prikupljanje i analiza podataka; (2) temeljito dokumentiranje evaluacije (tzv. *backstopping*) i ostvarivanje povratne veze; (3) reporting (izvještavanje) i (4) nastavne aktivnosti.

Prikupljanje i analiza podataka kao redoviti mehanizam koji čini sastavnicu operativnih marketinških aktivnosti, najvažniji je dio upravljanja evaluacijom. Dnevno, tjedno, mjesечно prikupljeni podatci/informacije izlažu se kombiniranoj primjeni kvantitativnih i kvalitativnih metoda kako bi se moglo utvrditi ostvaruje li se napredak prema rezultatima, odnosno ostvaruju li se sami rezultati, ili dolazi do podbačaja odnosno njihova prebačaja u ostvarivanju. *Temeljito dokumentiranje evaluacije i ostvarivanje povratne veze* važni su za evaluacijski proces jer omogućavaju uspostavu trajne povezanosti između organizacija/tijela zaduženih za provedbu pojedinih operativnih marketinških aktivnosti i Vijeća za monitoring provedbe Masterplana turizma grada Novalje, što može jamčiti bolje rezultate primjene strateškog marketinškog plana turizma (ali i razvojnih planova turizma, kojih je strateški marketinški plan dijelom). U tom smislu i *reporting (izvještavanje)* dobiva dinamički karakter, budući se može pripremati kao prijedlog (*draft*), koji se procesom usavršavanja dovodi do konačnog oblika, pogodnog za raspravu i usvajanje. Kako međutim, završni izvještaji u sebi sadrže odgovarajuće nalaze, zaključke, preporuke i naučene lekcije, razumno je prepostaviti da je iste potrebno internalizirati i slijedom istoga, po njima i djelovati. To je suština *nastavnih aktivnosti*.

Zaključno: vođenje monitoringa i evaluacije na razini Vijeća za monitoring provedbe Masterplana turizma grada Novalje prepostavlja da se (i.) motri cjeloviti strateški marketinški proces, kao i da se isti dekomponira na operativne marketinške ciljeve odnosno aktivnosti (u godišnjem ili kraćem vremenskom formatu), da su (ii.) definirani tzv. minimalni zahtjevi, kao i da se (iii.) u smislu upravljanja destinacijom i marketinga destinacije prate otok Pag kao cjelina, kao i njegove mikroregije, od kojih novaljska mikroregija čini jednu od tih užih cjelin (obuhvaćajući područja naselja Novalja, Gajac, Stara Novalja, Caska, Vidalići, Kustići, Zubovići, Dražica, Metajna te lokaliteti Zrće i Straško).

Minimalnim zahtjevima u procesu vođenja monitoringa i evaluacije smatraju se (a.) istodobnost njihova planiranja; (b.) smisleno zahvaćanje ishoda u obliku rezultata i izlaza, bez obzira pratimo li cjelinu destinacije, operativne marketinške aktivnosti, projekte i sl.; (c.) priprema evaluacijskog plana koji obuhvaća ukupan strateški marketinški proces, kao i (d.) definiranje cijelog planskog procesa tako da polazi od potreba i prirode aktivnosti koje su izložene moni-

toringu i evaluaciji, a tek posljedično i da predstavlja određenu vremensku dinamiku kao i izbor konkretnih alata. Primjerice, što je aktivnost koja se prati konkretnija i preciznije definirana, to značajniji može biti participatorni model, u kojem se inzistira na intenzivnom uključivanju pojedinih dionika (vlasnika restorana, iznajmljivača smještajnih kapaciteta i sl.); alternativno, težište može biti na pojedinim strateškim (razvojnim, marketinškim) dokumentima i definiranim vrijednostima ishoda, na ostvarenim statističkim i drugim rezultatima redovitog prikupljanja podataka/informacija i sl. Time vođenje monitoringa i evaluacije u punoj mjeri odražava potrebe četverostupanjskog upravljačkog ciklusa performanse kako je definiran slikom 7. a koji uključuje definiranje strateškog marketinškog plana i izvedenih operativnih planova, prati njihovu izvedbu, te prilagođava operativne aktivnosti i ciljeve kako bi se postigli strateški ciljevi. Četverostupanjski se kotač vrti oko integriranih podataka i definirane metrike, pružajući okvir za uspostavu mjerila ocjene učinkovitosti strateških i upravljačkih procesa.



Izvor: Eckerson, 2009: 4

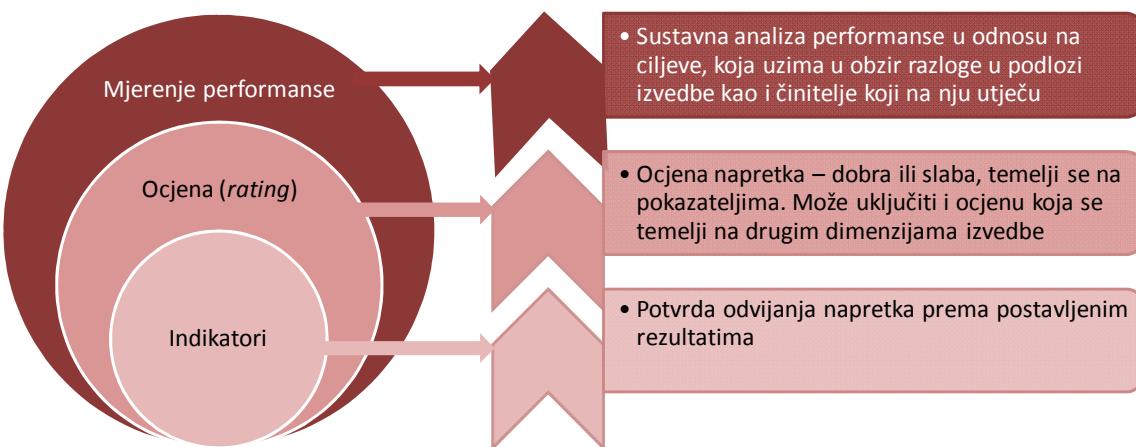
Slika 7. Upravljački ciklus performanse/izvedbe

Vijeće za monitoring provedbe Masterplana turizma grada Novalje temeljem kvalificiranog prijedloga utvrdit će koju kombinaciju alata/mehanizama smatra optimalnom za upravljanje monitoringom i evaluacijom, a time i za ostvarivanje svoje zadaće i postizanje potrebne efektivnosti svoga rada i djelovanja.

3.3 Upravljanje performansom: uporaba podataka i informacija monitoringa i evaluacije

Uporaba podataka i informacija monitoringa i evaluacije u funkciji je **mjerenja performanse**, a uključuje uporabu pokazatelja (indikatora), definiranje polaznih podataka, postavljanje ciljeva, sustave prikupljanja podataka, kao i kvantitativne i kvalitativne analize. U tom smislu treba razlikovati tri dimenzije ocjene performanse, kako se daju slikom 8. a iz koje je razvidno da se konačni smisao cijelog procesa utvrđuje sustavnom analizom performanse u odnosu na postavljene ciljeve, pri čemu se u obzir uzimaju razlozi odstupanja kao i činitelji koji utječu na izvedbu, odnosno na ocjenu napretka.

Ocjena strateškog marketinškog procesa, odnosno operativnih marketinških aktivnosti turizma mora biti u funkciji upravljanja njihovom performansom, kao što i izabrani indikatori moraju biti podređeni potrebama ocjene spomenutih procesa. Zbog toga, u odnosu na rezultate ocjena procesa sadrži tri uporišne točke koje se uspoređuju s polazišnom točkom: *pozitivnu promjenu aktivnosti*, njenu *negativnu promjenu* i stanje *bez promjene*, bez da se napredak/regresija pripisu bilo kojem uključenom subjektu/dioniku. Kod izlaza javljaju se tako-



Izvor: UNDP, 2002: 64

Slika 8. Tri dimenzije ocjene performanse/izvedbe

đer, tri uporišne točke u odnosu na definirane ciljeve: *ne* (cilj nije postignut), *djelomično* (obično je potrebno ostvariti bar 2/3 kvantitativno definiranog cilja) i *da* (cilj je postignut).

Zbog prethodnog, za svaki se indikator mora utvrditi njegova polazišna točka, kako bi se kvantitativno mogao definirati operativni cilj ali i dinamika očekivane performanse unutar definiranih intervala (tzv. *milestones*).

Temeljem tipologije ishoda dane slikom 6. kao i dimenzija ocjene performanse/izvedbe danih slikom 8. može se izložiti postupak odabira pokazatelja (tablica 12) koji na kraju rezultira ograničenim brojem indikatora, koji međutim, omogućavaju ostvarivanje kvalitetnog uvida u odvijanje strateškog marketinškog procesa odnosno operativnih marketinških aktivnosti¹⁰. Odabranim je indikatorima (osobito na razini 'rezultata') potrebno pridružiti (i.) izvore podataka/informacija, (ii.) metodu kolekcije podataka odnosno informacija/njihove analize, (iii.) učestalost (frekvenciju) prikupljanja/analize, (iv.) odgovornu osobu/jedinicu, kao i (v.) korisnike podataka/informacija.

Tablica 12. Kako izvršiti odabir indikatora (izvor: UNDP, 2002: 68)

Željeni ishod	Indikatori performanse	Klasifikacija indikatora						Ukupan rezultat (score)	Izabrani indikatori	
		A	B	C	D	E	F			
Utjecaji	Postoje li uopće ...									
Rezultat 1	Indikator 1 Indikator 2 ...	[unesi 1 za kriterije koji zadovoljavaju]								
Izlaz 1	Indikator 1 Indikator 2 ...									
A - značenje indikatora je jasno B - podatke je lako prikupiti C - prikupljanje podataka je unutar ovlasti ili je dostupno za potrebe upravljanja monitoringom i evaluacijom, bez angažiranja ekspertnih usluga D - indikator je dostatno reprezentativan za ukupnost željenih ishoda (rezultata ili izlaza) E - indikator je opipljiv i može se opservirati F - indikator je teško kvalificirati ali je vrlo važno da ga se razmotri (tzv. proxy) indikator										
↑ odaberite 2-3 indikatora s najboljim rezultatom (skorom)										

¹⁰ Izuzetak su aproksimativni (*proxy*) indikatori koji se u sustavu ocjenjivanja ograničavaju na vrijednosti 'ne', 'djelomično' i 'da', kao izraz istvarivanja ishoda definiranih kao 'izlaz'.

Ustanovljavanjem indikatora odnosno sustava indikatora u funkciji rezultatima usmjerenog monitoringa i evaluacije, težište se stavlja na ishode definirane na razini 'izlaza', 'rezultata' te eventualno, 'utjecaja'. Treba imati na umu da indikatori/pokazatelji tek 'indiciraju', 'pokazuju' ali, nipošto ne pojašnjavaju utvrđene ishode. Zbog toga se na podlozi takvih kvantificiranih ishoda moraju koristiti i kvalitativne metode analize, kako bismo došli do njihove interpretacije.

Tablica 13. Indikatori i monitoring rezultata

Vrsta ishoda	Što se mjeri	Indikatori	Prva razina uporabe
Izlaz (output)	Napori, usluge i proizvodi koje generiraju operativne marketinške aktivnosti	Implementacija aktivnosti	Izvođači aktivnosti i pojedinačni dionici
Rezultat (outcome)	Efektivnost, ili rezultati u smislu pristupa, uporabe i zadovoljstva dionika nastali od usluga i proizvoda koje su posljedicom planskih aktivnosti	Uporaba 'izlaza' i sustavna proizvodnja koristi	Gradsko vijeće Novalje i TZ grada Novalje (DMO)
Utjecaj (impact)	Efektivnost, ili rezultati u smislu kombiniranog učinka, nastalog kombinacijom aktivnosti koje rezultiraju 'rezultatima' koji poboljšavaju marketinške i razvojne procese	Uporaba 'rezultata' i održiv i pozitivan marketinški i razvojni proces	Gradsko vijeće Novalje i RMO

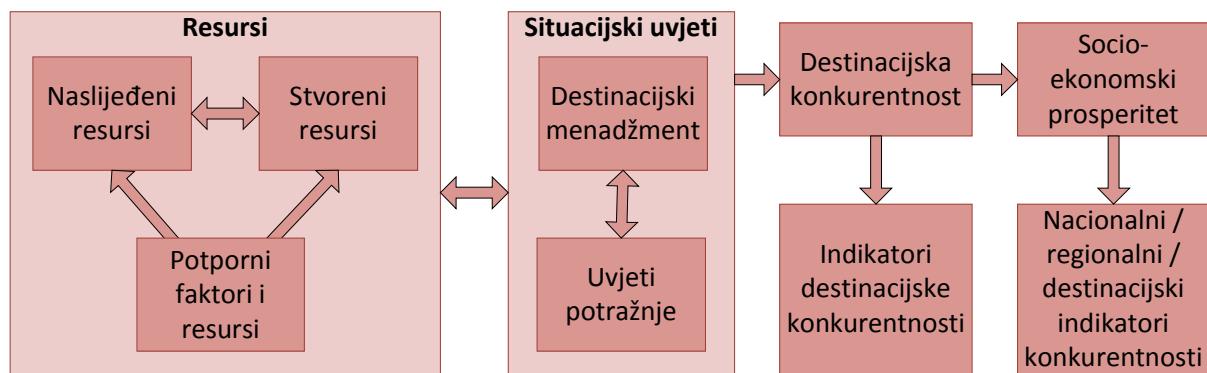
Modelsко rješenje prema: UNDP, 2002: 72

Spoznaje koje se povezuju s interpretacijom i razumijevanjem ishoda strateškog marketinškog procesa odnosno operativnih marketinških aktivnosti zapravo predstavljaju znanje koje se akumulira i čini okosnicu procesa učenja. Upravo je kumulativni proces učenja možda najvažniji dugoročni učinak cijelog procesa upravljanja performansom, odnosno upravljanja monitoringom i evaluacijom strateškog marketinškog procesa odnosno operativnih marketinških aktivnosti. Bez detaljnije razrade, može se ustvrditi da takav proces učenja donosi neke vrlo vidljive koristi: (i.) evidentiraju se dobra rješenja (učenje iz iskustva) te se dijele 'naučene lekcije'; (ii.) podržavaju se otvoreni um i spremnost na promjene; (iii.) evaluacijama se dodaje važna strateška dimenzija; (iv.) ostvaruje se strateška uključenost interesnih skupina (dionika); (v.) mnoge se važne informacije ostvaruju u realnom vremenu; (vi.) jača usmjerenošć na povezivanje znanja i njegova korisnika; također, (vii.) jača i spremnost na primjenu stečenih odnosno naučenih znanja i konačno (viii.) ostvaruje se i monitoring primjene novih znanja.

3.4 Planiranje monitoringa i evaluacije strateškog marketinškog plana turizma

Cijeli je strateški marketinški proces turizma (i plan kao njegova operacionalizacija) usmjeren ostvarivanju kompetitivnosti destinacije, čemu se podređuje i upravljanje njegovom performansom odnosno upravljanje monitoringom i evaluacijom procesa/ostvarivanja plana. U preglednom se obliku integrirani model konkurentnosti destinacije može prikazati kao na slici 9¹¹.

¹¹ Preuzeti se resursi pojavljuju prije svega, kao (i.) prirodni i (ii.) kulturni/baštinski. **Stvorene resurse** čine (i.) turistička infrastruktura i suprastruktura, (ii.) posebni događaji (eventi), (iii.) širina raspona dostupnih turističkih aktivnosti, (iv.) zabava, (v.) šoping. **Potporne činitelje i resurse** oblikuju (i.) opća infrastruktura, (ii.) kvaliteta usluga, (iii.) dostupnost destinacije, (iv.) gostoljubivost i (v.) tržišne veze. **Situacijske uvjete** povezujemo s (i.) lokacijom destinacije, (ii.) konkurentskim (mikro)okruženjem, koje uključuje sposobnosti tvrtki, njihove strategije te strukturu turističke industrije i rivalitet među tvrtkama, (iii.) globalnim (makro)okruženjem, koje jest političko/pravno/regulatorno, ekonomsko, sociokulturno i tehnološko, (iv.) zaštitom (security) i sigurnošću (safety) i (v.) konkurentnošću cijena. **Destinacijski menadžment** čine (i.) organi-



Izvor: Dwyer & Kim, 2002: 4-5

Slika 9. Integrirani model konkurentnosti destinacije

Destinacijski strateški marketing (odnosno strateški marketinški plan turizma) poglavito je povezan s destinacijskim menadžmentom odnosno destinacijskom konkurentnošću, fokusirajući se prije svega, na promociju, digitalni marketing, odnose s javnošću (PR), upravljanje brendom i tržišna istraživanja.

Na institucionalnoj je razini upravo turistička zajednica glavnom polugom realizacije strateškog marketinškog plana te je logično da se i upravljanje performansom i sve izvedene funkcije, osobito operativno upravljanje monitoringom i evaluacijom fokusiraju upravo na i prema TZ-u. Očekivanom transformacijom sustava turističkih zajednica odnosno prerastanjem Turističke zajednice grada Novalje u odgovarajuću otočnu destinacijsku menadžment organizaciju (DMO) sve jače će se artikulirati i zahtjevi za razvojem monitoringa i evaluacije (v. tablicu 14)¹².

Značajni napori u smislu spomenute transformacije svakako će se ostvariti upravo u analiziranom vremenskom razdoblju (2016.-2020.) uz jako širenje akcijskih marketinških aktivnosti na destinacijskoj razini, koje trebaju odraziti upravo spomenutu transformaciju. Njihov predloženi obuhvat daje se poglavljima 3.-10. a osobito u točki 11.2 'Utvrđivanje prioritetnih akcijskih marketinških aktivnosti' *Strateškog marketinškog plana turizma grada Novalje za razdoblje 2016.-2020.* (Grad Novalja i Institut za obrazovanje za poduzetništvo – E4E, 2016).

zacija destinacijskog menadžmenta (DMO) s funkcijama koordinacije, pružanja informacija i monitoringa i evaluacije, (ii.) upravljanje marketingom destinacije, (iii.) politika planiranja, razvoja destinacije, (iv.) upravljanje ljudskim resursima i (v.) upravljanje okruženjem. Konačno, **uvjeti potražnje** sadrže (i.) preferencije turista, (ii.) osvještenost o destinaciji i (iii.) imidž destinacije.

¹² Masterplanom turizma grada Novalje 'novoj DMO grada Novalje' namjenjuje se obavljanje sljedećih poslova: (i.) planiranje i provođenje *Operativnog marketing plana turizma*, odnosno rukovođenje godišnjim promocijskim aktivnostima destinacije, (ii.) upravljanje sadržajem kvalitetnog i optimiziranog destinacijskog Internet portala, (iii.) upravljanje destinacijskim Centrom za posjetitelje u naselju Novalja i sustavom turističkih informacijskih centara/točaka na odabranim lokacijama u Gradu; (iv.) upravljanje javnom turističkom infrastrukturom (koja mu se da na upravljanje), (v.) vođenje statistike gostiju u destinaciji i izradu 'profila gostiju', (vi.) organizacija istraživanja stavova i potreba posjetitelja, praćenje turističkog tržišta (iz raznih izvora informacija), praćenje konkurentske pozicije Grada te diseminacija 'tržišnih informacija' lokalnim dionicima u turizmu, (vii.) povezivanje subjekata posredno i neposredno uključenih u turizam radi provođenja zajedničke, vizijom zacrtane, politike razvoja turizma u Gradu, (viii.) sudjelovanje u poslovima i aktivnostima strateškog planiranja turizma Grada, (xi.) organizacija informativno-edukacijskih radionica za lokalne dionike u turizmu.

Tablica 14. Generičke aktivnosti destinacijske menadžment organizacije (DMO)

RAZVOJ PROIZVODA
<ul style="list-style-type: none">• Koordinacija provedbe ključnih investicijskih projekata• Koordinacija provedbe ključnih projekata konkurentnosti• Sve razvojne aktivnosti vezane uz povezivanje elemenata ponude u pakete i proizvode• Razvoj događanja u destinaciji• Razvoj ponude za individualne i grupne poslovne goste• Razvoj svih ostalih elemenata proizvoda• Praćenje natječaja za EU projekte i aplikacije
INFORMACIJE I ISTRAŽIVANJA
<ul style="list-style-type: none">• Distribucija tiskanih materijala• Održavanje web stranice destinacije• Koordinacija i upravljanje turističkim informacijskim centrima na području destinacije• Suradnja s javnim tvrtkama u destinaciji, prije svega lokalni prijevoz• Krizni menadžment
DISTRIBUCIJA
<ul style="list-style-type: none">• Slanje podataka o turističkom prometu u RMO• Priprema, sortiranje i slanje podataka o turističkoj ponudi na području DMO u RMO• Priprema marketinških materijala o destinaciji i slanje na konačno oblikovanje i umnožavanje u RMO• Kreiranje sadržaja destinacijske web stranice

Izvor: Horwath HTL, 2013: 21

3.5 Potreba i koristi od uključivanja u integrirane sustave indikatora za turizam za održiva odredišta

Dobro je poznato da za razliku od drugih gospodarskih sektora turizam predstavlja iznimno složen ekonomski i socijalni fenomen koji karakteriziraju vrlo visoke stope rasta te sve dublja diversifikacija ali i konkurenca destinacija, proizvoda i dionika (uključujući i sve brojnije povezane sektore). U takvim uvjetima stalno se usložnjavaju i zahtjevi koji se postavljaju upravljanju destinacijom, destinacijskom marketingu a posljedično i upravljanju performansom, odnosno monitoringu i evaluaciji marketinških planova/operativnih marketinških aktivnosti.

Upravljački sustavi koji polaze od definiranja indikatora (uz razlikovanje zadanih i dodatnih) smatraju se atraktivnijima od ostalih, a jamče inteligentniji pristup planiranju turizma, uključujući marketinško planiranje. Obično uključuju skup softverskih alata, definirani skup obvezatnih indikatora, koji se može proširiti njihovim dodatnim skupom te uređena kolekcija podataka/informacija koja omogućava snimanje i pohranu podataka povezanih s indikatorima, koji se mogu računalno obrađivati. Osobito su zanimljivi jer među ostalim, zahvaćaju i upravljanje destinacijom odnosno marketing destinacije.

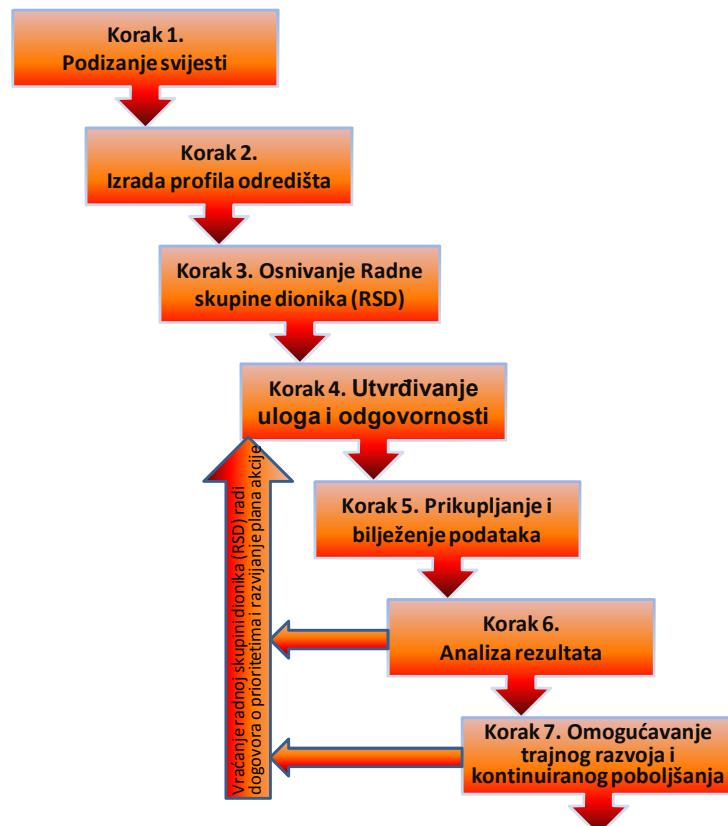
Među takvim upravljačkim sustavima, osobito namijenjenim turističkim odredištima, ističe se Europski sustav pokazatelja za turizam za održiva odredišta (*European Tourism Indicators System for sustainable destination management - ETIS*). Njegovo se primjeni u dosadašnjim testnim fazama priklonilo i nekoliko hrvatskih gradova, turističkih destinacija, uz napomenu da primjena ovog sustava ne iziskuje dodatne troškove, što je važnim razlogom našem prijedlogu da se Grad Novalja (ali i otok Pag u cijelini) prikluči primjeni ETIS-a¹³.

¹³ Zanimljivo je upozoriti na dobra iskustva Malog Lošinja, na čijoj se web stranici (<http://www.udragradova.hr/impuls/mali-lošinj-etis-europski-sustav-pokazatelja-za-turizam-za-održiva-odredista/>) može pročitati sljedeće: 'Grad Mali Lošinj započeo se s provedbom projekta ETIS – Europski sustav pokazatelja za

Što je ETIS? Koji su argumenti u prilog izloženom prijedlogu? Najkraće, ETIS je (i.) *upravljački sustav*, jednostavan za uporabu i fleksibilan, koji turističkim destinacijama pomaže u mjerjenju i monitoringu njihova ostvarivanja održivog turizma; (ii.) *informacijski alat*, koristan za sve dionike koji oblikuju viziju i naputke za održivi razvoj turizma; (iii.) *okvir za komunikacije i dijeljenje dobroih praksi* (u neposrednoj budućnosti i za *benchmarking*).

Prema navodima Europske komisije, ETIS se sastoji od niza pokazatelja, kompleta alata i skupa podataka, a izrađen je kao instrument koji svaka destinacija može prihvati i provoditi bez posebnog osposobljavanja. Može biti korisno sredstvo za praćenje rezultata koje ostvaruje destinacija te za donošenje boljih upravljačkih odluka, kao i utjecati na odgovarajuće politike. Tomu doprinosi i njegova karakteristična primjena u sedam koraka (v. sliku 10) koja potiče fleksibilnost sustava. ETIS se može proširiti ili suziti ovisno o potrebama destinacije, interesu lokalnih dionika i posebnim pitanjima održivosti s kojima se destinacija suočava. Osnovno načelo sustava pokazatelja je da se odgovornost za destinaciju, vlasništvo i donošenje odluka međusobno dijeli. Povezivanje u radnu skupinu radi prikupljanja podataka i izvještavanja učinkovit je pristup za ostvarivanje uspješnog upravljanja destinacijom.

Osim sustava ETIS zanimljiva je i mogućnost djelomične ili cijelovite primjene **sustava standardnog izvještavanja o performansi destinacijskih menadžment organizacija (Standard DMO Performance Reporting)**, prezentiranog istoimenim priručnikom za destinacijske menadžment organizacije, kojeg je objavila Međunarodna udruga destinacijskog marketinga (Destination Marketing Association International, 2011). Sustav otvara mogućnost međunarodne akreditacije kroz posebni program akreditacije destinacijskog marketinga (*Destination Mar-*



Izvor: Krahenbuhl, 2013; McCaffery, 2013

Slika 10. Primjena ETIS-a u sedam koraka

turizam. Europski sustav pokazatelja za turizam posebno je namijenjen turističkim odredištima. Osmišljen je kao proces kojim se upravlja na lokalnoj razini i koji je namijenjen na praćenje, upravljanje i jačanje održivosti turističkog odredišta. Razvijen je na temelju pouka naučenih iz prethodnih inicijativa sustava pokazatelja te prilagođen na temelju povratnih informacija dobivenih ispitivanjem na terenu u nizu različitih odredišta u Europi ... Kada odredište odluči mjeriti svoju održivost putem Europskog sustava pokazatelja za turizam, važno je odluku priopćiti što većem broju ljudi, posebno lokalnim dionicima. Na taj će se način povećati sudjelovanje, podignuti svijest o opredijeljenosti odredišta za održivo upravljanje turizmom i povećati potpora aktivnostima i djelovanjima koje će možda biti potrebno poduzeti na temelju rezultata pokazatelja ... S vremenom će prikupljeni podaci pomoći da se ispriča priča o odredištu koja se može ugraditi u marketinške i komunikacijske planove te u izradu dugoročne strategije i politike.'

keting Accreditation Program - DMAP) koji predstavlja neovisno međunarodno tijelo koje definira pitanja kvalitete i performanse u destinacijskom marketingu i prepoznaje organizacije destinacijskog menadžmenta koje zadovoljavaju ili premašuju tzv. standarde industrije (sustava turizma).

Sustav standardnog izvještavanja o performansi destinacijskih menadžment organizacija obuhvaća uspješnost njihovih aktivnosti u područjima (i.) prodaje na skupovima, (ii.) turističkog posredništva, (iii.) marketinga i komunikacija, (iv.) članstava u DMO-u, (v.) turističkih informativnih centara i (vi.) prinosa na investicije, kojim se kvantificira financijski utjecaj destinacijske menadžment kompanije na njenu lokalnu zajednicu. Izvještavanje u područjima (i.-v.) prate i sustavno izvedene mjere aktivnosti, performanse i produktivnosti.

Konačno, sa stajališta izvještavanja (*reporting*) korisno je kao referentne analizirati i web stranice usporedivih turističkih destinacija. U privitku (v. 6 'Privitci') daje se pregled relevantne sekcije domene *Hawai'i Tourism Authority (HTA)* kao državne turističke agencije Havaja koja sadrži vrlo zanimljiva rješenja na razini destinacija, koja mogu poslužiti kao svojevrsni *benchmark* u razvoju sustava monitoringu i evaluacije, a osobito u definiranju standardnog skupa indikatora te njihova komuniciranja u zadanim vremenskim razdobljima.

4 Prijedlozi i preporuke

Operativni ('akcijski') planovi i aktivnosti turizma završna su karika koja povezuje masterplane turizma i godišnje marketinške planove, kojima se dovršava dokumentarna 'skala' (razina dokumenata, od strateških do akcijskih) u marketinškom upravljanju destinacijom. U uvjetima relativno skromnih resursa namijenjenih financiranju vrlo raznovrsnih i obimnih marketinških aktivnosti, iste se objektivno artikuliraju kao promocijske aktivnosti, a marketinški se miks reducira na razinu promocijskog miksa. Uprkos tomu, učinci takvih izdataka mogu biti vrlo uvjerljivi, osobito kad s jedne strane, polaze od raspoloživih tržišnih podataka i još bolje, tržišnih istraživanja, a s druge, odražavaju i neku prihvatljivu razinu suglasja sa, i među (osobito) lokalnim dionicima.

Predloženim Akcijskim planom (ali i strateškim marketinškim planom turizma) aktualiziraju se određena pitanja, uočena tijekom njegove artikulacije, ili za koja procijenjujemo da će im značenje rasti tijekom provođenja (primjene). Osim toga, vrijedna su i iskustva odnosno spoznaje, koje se mogu primijeniti i na druge marketinške ili razvojne procese / aktivnosti. Prije svega se to odnosi na cjelovitije razumijevanje strateškog marketinškog procesa turizma (SMPRT), kao vrijednog i iskustveno oblikovanog skupa i slijeda procesa i aktivnosti, koji pomaze da se razumije sadašnji razvojni trenutak ('momentum') u razvoju sustava turizma, te da se utvrde moguća bitna poboljšanja. Upravljanje SMPRT-om prepostavlja međutim, uspostavu povratne veze koja omogućava da se stalno preispituju i unaprjeđuju sve strategije, politike i aktivnosti, što nije moguće ostvariti bez razvoja monitoringa i evaluacije, koje smo stoga, tematski uključili u ovaj dokument.

Naime, zaokruženost cijelog strateškog marketinškog plana turizma kao refleksa strateškog marketinškog procesa turizma ostvaruje se razvojem **monitoringa i evaluacije**, koji se po vertikali povezuje s regionalnom i nacionalnom upravljačkom razinom, a horizontalno, na razini destinacije predstavlja segment razvojno odnosno marketinški determiniranog sustava i procesa turizma. Kako se u razvoju monitoringa i evaluacije marketinških planova preferiraju na rezultatima utemeljena rješenja, analiziraju se mogući ishodi programa, planova, projekata, akcija ili aktivnosti, s težišnjim izborom na 'izlaze' i osobito 'rezultate' koji pokazatelje povezuju s ciljevima i korisnicima izvještavanja (svim dionicima uključenim u strateški marketinški proces turizma).

Ostvarivanje monitoringa i evaluacije slijedi strukturu procesa i aktivnosti definiranih strateškim marketinškim planom odnosno operativnim marketinškim aktivnostima, a isto vrijedi i za operativnu promocijsku politiku s pripadajućim instrumentima komuniciranja s tržištem.

Na razini destinacije ključnu provedbenu (uključujući i finansijsku) ulogu ima TZ/DMO, uz stratešku i kontrolnu ulogu Vijeća za monitoring provedbe Masterplana turizma grada Novske. Preporuča se da se na projektnoj osnovi u što kraćem roku pristupi razvoju sustavnih rješenja monitoringa i evaluacije (po mogućnosti, na razini otoka Paga kao cjeline). Kako smo pokazali, riječ je o sustavu koji je mnogo složeniji i važniji od pukog prikupljanja podataka o izlazima strateškog marketinškog procesa/plana turizma i izvedenih operativnih aktivnosti.

Gradu Novalji odnosno njegovoj Turističkoj zajednici (DMO) predlažemo uključivanje u testnu provedbu Europskog sustava pokazatelja za turizam (ETIS), što je do sada u pojedinim fazama bez dodatnih troškova učinilo više hrvatskih gradova.

Tendencija usložnjavanja razmatranih marketinških i razvojnih procesa kao i ograničena raspoloživih vlastitih resursa nositeljima razvoja turizma nalaže da osiguraju stabilan i kvalitetan pristup vanjskim izvorima prije svega, znanja i kompetencija te kapitala (u zemlji i u inozemstvu). Osim kolaborativnog uključivanja u različite, osobito europske projekte (kao resursno i vremenski ograničene napore), sugerira se stvaranje 'mekanih', ciljno pa i virtualno organiziranih tematskih struktura (npr. *One-Stop Shopova*).

Kolaborativni *One-Stop Shopovi* mogu se ponuditi kao dobro rješenje, osobito u segmentima ulaganja (investicija) u ljudske resurse, infrastrukturu i suprastrukturu odnosno u definirane turističke proizvode kojima se mijenja struktura turističke ponude i efikasnijim čini sustav turizma. Time se omogućava brži i koncentriraniji pristup izvorima financiranja, bez obzira referiramo li se na europske strukturne i investicijske fondove, moguće modele javno-privatnih partnerstava (JPP/PPP) ili privatna ulaganja, *greenfield* ili *brownfield*. Treba upozoriti da praktički ne postoji niti jedna komponenta europskih programa (odnosno europskih strukturnih i investicijskih fondova) iz koje nije moguće financirati neki aspekt razvoja sustava turizma, čime se širi i prostor strateškog marketinškog procesa/plana turizma. Logično, moguće je podcrtati i povratne efekte ove činjenice na razvoj javno-privatnih partnerstava i privatnih ulaganja.

Nadalje, sudjelovanjem u mrežnim aktivnostima pojedinačnog i kolektivnog, formalnog, neformalnog i informalnog cjeloživotnog učenja u tzv. područjima učenja u turizmu (*Tourism Learning Area - TLA*) ubrzavaju se i procesi akumulacije znanja i stjecanja dodatnih kompetencija i ovladavanja dobrim poslovnim praksama. U tim je procesima moguće koristiti namjenska sredstva europskih strukturnih i investicijskih fondova, ili se uključiti u pojedine procese/projekte uz nisku razinu vlastitih novčano iskazanih obveza.

5 Korišteni izvori

- Berkowitz, Eric N. (2010),** *Essentials of Health Care Marketing*, 3rd Edition (Sudbury, MA: Jones & Bartlett Learning)
- Centre for Strategy & Evaluation Services (2013),** „*Enhancing the Competitiveness of Tourism in the EU: An Evaluation Approach to Establishing 20 Cases of Innovation and Good Practice*“, Final Report, September 2013, Kent
- Destination Marketing Association International (2011),** „*Standard DMO Performance Reporting: A Handbook for Destination Marketing Organizations (DMOs)*“, Updated May 2011, Washington, DC: Destination Marketing Association International, dostupno on-line na: http://www.destinationmarketing.org/sites/destinationmarketing.org/files/Performance_Report_Handbook2011.pdf
- Dwyer, Larry & Chulwon Kim (2002),** „*Destination Competitiveness: A Model and Determinants*“, dostupno on-line na: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?rep=rep1&type=pdf&doi=10.1.1.201.8101>.
- Eckerson, Wayne W. (2009),** *How to Create and Deploy Effective Metrics*, Performance-Management-Strategies (Renton, WA: The Data Warehousing Institute)
- Eckerson, Wayne W. (2010),** *Performance Dashboards: Measuring, Monitoring, and Managing Your Business*, 2nd Edition (Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons)
- Ekonomski fakultet Rijeka i Grad Novalja (2010),** *Strategija gospodarskog razvijka Grada Novalje 2010-2020* (Rijeka-Novalja: Ekonomski fakultet Rijeka)
- European Commission (2006),** *Innovation in Tourism: How to Create a Tourism Learning Area, The Handbook: Developing Thematic, Destination-Level and Regional Tourism Knowledge Networks* (Enterprise and Industry Directorate-General, Tourism Unit)
- European Commission (2013),** „*European Tourism Indicator System Toolkit*“, a deliverable of the *Study on the Feasibility of a European Tourism Indicator System for Sustainable Management at Destination Level* - http://ec.europa.eu/growth/tools-databases/newsroom/cf/itemdetail.cfm?item_id=6325&lang=en
- Europska komisija (2013),** *Europski sustav pokazatelja za turizam: Komplet alata za održiva odredišta*, veljača 2013 (Luxembourg: Glavna uprava za poduzetništvo i industriju)
- Fyall, Alan & Brian Garrod (2011),** *Tourism Marketing: A Collaborative Approach*, Aspects of Tourism, Vol. 18 (Clevedon, Buffalo, Toronto: Channel View Publications)
- Grad Novalja (2015),** 'Izmjene i dopune prostornog plana uređenja Grada Novalje 2015'
- Grad Novalja (2015),** *Strategija ukupnog razvoja Grada Novalje 2016.-2020.*, prosinac, 2015. godine - konačna radna verzija
- Grad Novalja i Ekonomski fakultet Rijeka (2010),** *Strategija gospodarskog razvijka Grada Novalje 2010-2020.*, urednica: prof. dr.sc. Nada Denona Bogović (Rijeka i Novalja: Ekonomski fakultet Rijeka i Grad Novalja)
- Grad Novalja i Institut za obrazovanje za poduzetništvo – E4E (2016),** *Strateški marketinški plan turizma Grada Novalje za razdoblje 2016.-2020.*, voditelj projekta: Dr.sc. Ivica Katavić, prof. v. š., dekan Visoke škole za ekonomiju, poduzetništvo i upravljanje Nikola Šubić Zrinski
- Grad Novalja i Institut za turizam (2014),** *Masterplan turizma Grada Novalje – Strateški plan destinacije do 2025. godine* (Novalja i Zagreb: Grad Novalja i Institut za turizam)

- Horwath HTL (2013)**, „Operativni priručnik za primjenu modela destinacijske menadžment organizacije (DMO)“, pripremljeno za Glavni ured Hrvatske turističke zajednice Zagreb, prosinac, 2013.
- Kotler, Philip R. & John T. Bowen, James Makens (1999)**, *Marketing for Hospitality and Tourism*, 6th Edition (New York: Prentice Hall)
- Krahenbuhl, Peter D. (2013)**, 'ETIS - Benchmarking & Communications', ETIS Conference, Brussels, 22 February 2013 - http://ec.europa.eu/growth/tools-databases/newsroom/cf-itemdetail.cfm?item_id=6325&lang=en
- Ličko-senjska županija (2008)**, *Turistički masterplan za Karlovačku i Ličko-senjsku županiju, Hrvatska*
- Ličko-senjska županija (2010)**, *Županijska razvojna strategija Ličko-senjske županije 2011. – 2013., prosinac 2010.*
- McCaffery, Rachel (2013)**, „How to Implement the ETIS – a detailed guide“, ETIS Conference, Brussels, 22 February 2013 - http://ec.europa.eu/growth/tools-databases/newsroom/cf-itemdetail.cfm?item_id=6325&lang=en
- Ministarstvo vanjskih poslova i europskih integracija (2005)**, *Englesko-hrvatski glosar bankarstva, osiguranja i ostalih finansijskih usluga* (Zagreb: Ministarstvo vanjskih poslova i europskih integracija)
- Pike, Steven (2004)**, *Destination Marketing Organisations* (Advances in Tourism Research) (Oxford: Elsevier)
- Pike, Steven (2011)**, *Destination Marketing: An Integrated Marketing Communication Approach* (Burlington, MA: Butterworth-Heinemann)
- Selin, S. (1993)**, „Collaborative Alliances: New Interorganizational Forms in Tourism“, *Journal of Travel and Tourism Marketing*, Vol. 2, No. 2/3, str. 217-227
- Telfer, Elizabeth (2000)**, „The Philosophy of Hospitality: Theoretical Perspectives and DEBATES“, u: Conrad Lashley & Alison J. Morrison eds., *In Search of Hospitality* (Hospitality, Leisure and Tourism)(New York, NY: Routledge)
- TRC Tourism Limited (2012)**, *Regional Strategic Marketing Plan*, Prepared for Shire of Campaspe and Murray Shire Council - https://www.campaspe.vic.gov.au/hardcopy/895_192414.pdf
- Turistička zajednica grada Novalje (2015)**, „Analiza turističke sezone 2015. godine“, Novalja, studeni 2015.
- Turistička zajednica grada Novalje (2016)**, 'Projekcija proračuna TZ grada Novalje za razdoblje 2016. – 2020.' od 3. ožujka 2016. godine', ožujak 2016.
- United Nations Development Programme (2002)**, *Handbook on Monitoring and Evaluating for Results* (New York, NY: Evaluation Office, United Nations Development Programme)
- United Nations Environment Programme & World Tourism Organization (2005)**, *Making Tourism More Sustainable – A Guide for Policy Makers*, Joint Publication of UNEP & WTO, Paris.
- Wang, Youcheng & Shaul Krakover (2008)**, “Destination Marketing: Competition, Cooperation or Coopetition?”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 20, No. 2, str. 126-141.
- White, Sean (2010)**, *Measuring Tourism Locally. Guidances* Nos. 1-6, Edition No. 1.0 (Newport, South Wales: The Office for National Statistics - ONS)
- Zadarska županija (2013)**, *Glavni plan razvoja turizma Zadarske županije 2013-2023.*
- Zadarska županija, Turistička zajednica Zadarske županije i Razvojna agencija Zadarske županije (2013)**, „Glavni plan razvoja turizma Zadarske županije 2013-2023.“, Zadar

Drugi izvori

Grad Novalja – www.novalja.hr
Hrvatska turistička zajednica – www.croatia.hr
Institut za turizam – www.itzg.hr
Ministarstvo turizma Republike Hrvatske – www.mint.hr
Narodne novine – www.nn.hr
Sustainable Tourism Online - www.sustainabletourismonline.com
Turistička zajednica grada Novalje – www.visitnovalja.hr
Turistička zajednica grada Paga – www.tzgpag.hr
UN World Tourism Organization – www.unwto.org

6 Privitci

Hawai'i Tourism Authority (sekcija: Istraživanje i izvještaji (*Research & Reports*))
(<http://www.hawaiitourismauthority.org/research/>)

Sekcija '**Istraživanje i razvoj**' sadrži dvije skupine sadržaja (kategorije): istraživanja i izvještaje. Struktura kategorije '**Istraživanja**' (*Research*) sljedeća je (pregled podkategorija):

- Istaknuto u kategoriji posjetitelja (*Visitor Highlights*), sa stalnim pregledima rezultata istraživanja koji se prezentiraju kako slijedi:
 - mjesečna statistika posjetitelja (*Monthly Visitor Statistics*), a sadrži iscrpne mjesecne preliminarne tekstualne (.pdf) vijesti (*news*) i tablične (.xls) pregledne podataka važnih za praćenje dinamike posjetitelja (apsolutni podaci, lančani indeksi u odnosu na isto razdoblje prethodne godine), njihovih obilježja, izdataka i prijevoza po glavnim emitivnim tržištima.
 - dnevni pregled dolazaka putnika (*Daily Passenger Counts*), s dnevnim obnavljanjem podataka u tabličnom pregledu (.xls) za razdoblje od ponedjeljka do petka, koji uključuje pregled ukupnih, tuzemnih i inozemnih dolazaka, uključujući grafičku usporedbu dolazaka putnika s kumulativnim razdobljem prethodne godine (od 1. siječnja), kao i odgovarajuće pomicne prosjeke.
 - Izdvojeno za otok [tekuća godina] (*Island Highlights [Year]*) s pregledom ključnih statističkih podataka (format .xls) za pojedine mikro destinacije, kao i otok u cjelini.
 - Izdaci posjetitelja (*Visitor Expenditures*) po kategorijama, dati tekstualno (.pdf) u tabličnim pregledima po zadanoj strukturi.
 - Dolasci posjetitelja po ključnim destinacijama (*Visitor Arrivals by [Key Destinations, USA & MMA]*), dati u tabličnom obliku (.xls) po državama, odnosno za 70 najvažnijih CBSA (*Core Based Statistical Area*) gradova/urbanih područja.
 - Istaknuto u kategoriji posjetitelja – arhiva (*Visitor Highlights – Archive*), koji sadrži pregled mjesecne statistike posjetitelja (.pdf, .xls), od 2011. godine nadalje.
- Infrastrukturna istraživanja (*Infrastructure Research*) obuhvaćaju industrije koje podržavaju iskustva odnosno doživljaje posjetitelja: prijevoz, smještaj, kružna putovanja, parkove. Informacije odnosno podaci daju se u izvještajnom obliku (.pdf) odnosno tablično (.xls) – i to separatnim dokumentima kakvi su: pregled kapaciteta broja zrakoplovnih sjedala (*Airline Seats Capacity Outlook*) razlučujući projekcije za cijelu tekuću godinu (.xls), klizne tromjesečne projekcije (.xls), tekuće tromjeseče (.pdf, .xls); istraživanja prirodnih resursa (*Natural Resource Research*) s multimedijском ponudom relevantnih sadržaja na HTML platformi, usmjerениh 'poštivanju, unaprjeđivanju i perpetuiranju prirodnih resursa Havaja kako bi se osigurala visoka razina zadovoljstva za rezidente i posjetitelje'; isto vrijedi i za projekt održivog turizma (*Sustainable Tourism Project*) kojeg provodi nadležno resorno ministarstvo; kvartalni izvještaj (.pdf) o kretanju *timesharing* industrije (*Timeshare*); pregled istraživanja smještaja (*Accommodations Studies*) za one smještajne jedinice koje se oglašavaju individualno, kao i arhivski pregled infrastrukturnih istraživanja (*Infrastructure Research - Archive*), sa sadržajima koji se prezentiraju kontinuirano od 2011. godine nadalje u tabličnom (.xls) i tekstualnom obliku (.pdf, .doc).

- Marketinško istraživanje (*Marketing Research*) obuhvaća informacije o motivacijama, ponašanjima i odlukama putnika/posjetitelja, a uključuje
 - studije marketinške efektivnosti (*Marketing Effectiveness Study*) koje strukturno uključuju analizu demografskih činitelja (dob, medijan dobi, dohodak, medijan dohotka, analizu putovanja u kategoriji *Long Distance Overnight Trips*), destinacijska obilježja sljedećeg odmora, razloga za ostvarivanje odmora, važnih obilježja pri izboru destinacije – općenito i u odnosu na Havaje, konkurenčkih usporedbi destinacijskih obilježja – varijabilnih u odnosu na druge destinacije i s akcentom na točke razlikovanja, doživljaj Havaja – općenito i po segmentima, kao i niz atributa povezanih s posjetom otoku, ponavljanjem posjete u različitim vremenskim okvirima, kao i odustajanju od sljedeće posjete; rezultati se daju u kvartalnom formatu, a dubinski se rezultati prezentiraju na godišnjoj (2013) ili dvogodišnjoj razini (2014/2015);
 - istraživanja *online* medija (*Online Media Study*) s rezultatima u formatu .pdf, provedena u odnosu na agregirane destinacije, za pojedine godine (2013);
 - planiranje putovanja (*Trip Planning*), naslonjeno na odluke o ostvarivanju odmora (2011. godina).
- Istraživanje proizvoda (*Product Research*) koje uključuje podatke za planiranje i razvoj atrakcija, aktivnosti, događanja i njihove *retail* prodaje.

Struktura kategorije '**Izvještaji**' (*Reports*) sljedeća je:

- Ciljni segmenti životnoga stila (*Target Lifestyle Segments*) usmjereni su identifikaciji i praćenju 'visokoprinosnog posjetitelja'. Naime, na podlozi intenzivnih javnih i privatnih ulaganja, Havaji su pozicionirali kako svoje turističke proizvode (kružna putovanja, poslovni, romantični, obiteljski, sportski turizam i turizam generacijskih segmenata) kao i cijeli otok u odredište za visokoprinosnog posjetitelja. Kao zahtjev se nametnulo otkrivanje visokoprinosnog posjetitelja, odnosno posebnih potrošačkih profila ili segmenata životnoga stila koji su u harmoniji s destinacijom.
- Mjere vrjednovanja i izvedbe (*Evaluation & Performance Measures*) iskazuju se (u osnovi) godišnjim anketiranjem stavova i mišljenja stanovnika prema turizmu (*Survey of Residents Sentiment on Tourism*), a rezultati se prezentiraju izvještajima (.pdf). Vrijedni su akcenti o stavovima i mišljenjima lokalnog stanovništva glede utjecaja turizma na njih i njihove obitelji, ekonomskih, kulturnih/rekreacijskih koristi od turizma, kao i koristi u odnosu na aktualne životne stilove. Vrijedna je i analiza percepcije potencijalnog utjecaja turizma na život lokalne populacije, njene troškove življenja, kao i procjenu stupnja ovisnosti o turističkom razvoju. Analizira se i razina konzistentnosti sustava turizma i vrijednosti zajednice, kao i stvarni utjecaj zajednice na artikuliranje razvoja turizma.
- Godišnje istraživanje posjetitelja (*Annual Visitor Research*) rezultira interpretativnim izvještajima (.pdf) kao i pripadajućom analitikom (.xls), s osobitim akcentom na njihovu strukturu, te analizu zadovoljstva.
- Povijesno istraživanje posjetitelja (*Historical Visitor Statistics*) uključuje brojne i detaljnizirane podatke o turistima (od 2007. godine), u formatima od mjesecnih do višegodišnjih, usporednih.
- Analiza smještajnih kapaciteta (*Visitor Plant Inventory*) daje se po (mikro)destinacijama, strukturi smještajnih kapaciteta (.pdf), kao i po nizu obilježja za svaki od smještajnih kapaciteta (.xls).
- Zadovoljstvo i aktivnost posjetitelja (*Visitor Satisfaction & Activity*) prati se a rezultati se prezentiraju izvještajima o monitoringu zadovoljstva posjetitelja (*Visitor Satisfaction*

Monitoring Report), koji se publiciraju kvartalno i godišnje (.pdf), što prati i iscrpna tablično iskazana analitika (.xls) koja uključuje detaljniju razradu emitivnih tržišta (strateških tržišta potražnje), segmenata životnog stila (*Lifestyle*) odnosno životne dobi (*Lifestage*)(to su segmenti vjenčanja/obljetnice vjenčanja, obiteljskog turizma, segmenta mlađih, sredovječnih, starijih osoba, kao i segmenata posjetitelja u prvom dolasku (*First timers*) odnosno posjetitelja u ponovljenom dolasku (*Repeat visitors*)).

- Glavna tržišna područja (*Major Market Areas*) sličnih putnih obilježja i konkurenckih uvjeta, za koja se objavljaju *Fact Sheets* (.pdf) odnosno *Highlights* (.xls) i to u mjesečnom formatu podataka odnosno relativnim pokazateljima u odnosu na isto razdoblje prethodne godine.