

## 0. SAŽETAK

### 0.1. Institucionalna polazišta i organizacijski aspekti

**Zajedničke turističke zone** organizacijski su oblik prekogranične suradnje država Europske unije sa zemljama ne-članicama. Ciljevi osnivanja zajedničkih turističkih zona su **zajedničko korištenje raspoloživih turističkih resursa**, razvitak prekogranične, regionalne suradnje kao polazište za povećanje društvenog kapitala.

**Turistička zona «Po Sutli i Žumberku» je prekogranično područje koje obuhvaća određene dijelove teritorija Republike Hrvatske i dijelove teritorija Republike Slovenije.** Početkom procesa osnivanja Zone drži se **rujan 2003.**, kada je potpisano **Pismo namjere** o osnivanju Zone.

Institucije čija je uloga prepoznata u razvitku turizma u Zajedničkoj turističkoj zoni «Po Sutli i Žumberku» jedinice su lokalne samouprave u području Zone i turističke zajednice. Premda **Zagrebačka županija** nije formalno osnivač Zone, uloga Županije u inicijativi i koordinaciji poslova oko ustroja Zone drži se ključnom sastavnicom njezinoga uspješnog osnivanja.

Iako je turistička zona «Po Sutli i Žumberku» jasno definirano područje, **interes za razvitak turizma prelazi granice Zone**, pa se ta činjenica smatra ključnim polazištem za pružanje **institucionalne podrške** budućem uspostavljanju **klastera** u Zoni.

**Ciljne skupine u razvojnom projektu Zajedničke turističke zone «Po Sutli i Žumberku» su poslovni subjekti turističke ponude i komplementarnih djelatnosti, koji imaju aktivnu ulogu u razvitku turizma u Zoni.**

### 0.2. Ocjena stanja – resursi i gospodarstvena struktura

Zona je utvrđena kao **zaokružena prostorna i gospodarska cjelina** koja svojim raspoloživim resursima može osigurati samostalan i održiv razvitak turizma. Površina Zone je 1.055 km<sup>2</sup> s ukupno 125.332 stanovnika. Zona je pogranični i većinom brdovit prostor s prosječnom gustoćom naseljenosti od 119 stanovnika po km<sup>2</sup>.

Raspoloživi turistički resursi nisu **komercijalizirani. Ograničenja u komercijalizaciji** su nedovoljan stupanj turističke opremljenosti, nedostatan održavanje raspoloživih resursa, nedostatak osnovnih i nepostojanje komplementarnih smještajnih kapaciteta, nedostatak ugostiteljske ponude u blizini vrijednih turističkih destinacija i skromna sportsko-rekreacijska ponuda.

Unutar Zone postoje **regionalne razlike** u iskorištenosti turističkih resursa i integriranju atrakcija u turističku ponudu. Broj turističkih resursa veći je u Hrvatskoj, dok je u Sloveniji turistička nadogradnja i ponuda razvijenija i bolje promovirana. No, razlike u regionalnoj razvijenosti zapravo su prilika za **jače prekogranično regionalno povezivanje** i institucionalnu suradnju između Hrvatske i Slovenije na crti održivog regionalnog razvitka.

Provedenom **analizom gospodarske strukture i razvijenosti hrvatskog dijela Zone** zaključeno je sljedeće:

- ◆ **Zona je relativno slabije gospodarski razvijeno područje**
- ◆ **malo i srednje poduzetništvo čini pretežiti dio gospodarstva Zone**
- ◆ **znatne su razlike u regionalnoj razvijenosti pojedinih dijelova Zone**
- ◆ **slabije su razvijene djelatnosti važne za razvitak turizma, uključujući hotelijerstvo, transportnu infrastrukturu, poljoprivredu, lov i šumarstvo.**

Anketiranjem poduzetnika utvrđene su turističke djelatnosti koje čine turističku ponudu na području Zone «Po Sutli i Žumberku». To su **sportsko-rekreacijski turizam, kulturni turizam, smještajni kapaciteti, ugostiteljstvo, te obrtnici i obiteljska gospodarstva.**

Poduzetnici su neorganizirani u pogledu nastupa na tržištu i izostaje partnerstvo na ulaznoj i izlaznoj strani u distribucijskom sustavu. Sukladno anketi, **niska je razina suradnje između poduzetnika.** Međutim, postoji **zainteresiranost poduzetnika za suradnju kroz zajedničko oglašavanje i proširenje turističke ponude novim sadržajima.**

Rast i razvitak turizma u Zoni uvjetuju unutarnji čimbenici - snage i slabosti, te vanjski čimbenici - prilike i prijetnje, sažetak kojih je naveden u shemi 0.1

#### **Shema 0.1. SAŽETAK SWOT ANALIZE TURISTIČKE ZONE PO SUTLI I ŽUMBERKU**

<b>SNAGE</b>	<b>SLABOSTI</b>	<b>PRILIKE</b>	<b>PRIJETNJE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• blizina Grada Zagreba i Ljubljane</li> <li>• potencijal turističkih resursa</li> <li>• spremnost poduzetnika na suradnju s drugim poduzetnicima unutar Zone</li> <li>• tradicija i kapacitet obrtništva, malog i srednjeg poduzetništva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nedovoljna turistička opremljenost resursa</li> <li>• nedovoljna promocija turističkih resursa</li> <li>• niska razina međusobne suradnje poduzetnika i suradnje poduzetnika s javnim sektorom</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• regionalno povezivanje unutar Europske unije</li> <li>• rastuća svijest o zdravom životu i ekologiji</li> <li>• programi poticanja razvitka klastera, malog i srednjeg poduzetništva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• konkurentne turističke destinacije</li> <li>• nedovoljno učinkovita koordinacija u provedbi programa i projekata</li> <li>• sporost u izgradnji fizičke infrastrukture</li> </ul>

S narečenim u svezi može se zaključiti sljedeće:

- ◆ **realni potencijali za razvitak turizma u Zoni postoje, ali nisu dovoljno iskorišteni**
- ◆ **unutar Zone ne postoji «integrirana turistička ponuda», koja bi se razvijala na principu objedinjavanja turističkih atrakcija, fizičke i komunikacijske infrastrukture, smještajnih kapaciteta i drugih pratećih sadržaja u jedinstvenu i prepoznatljivu ponudu**
- ◆ **slabosti su rezultat nedostatka suradnje između poduzetnika i nedovoljne institucionalne podrške umrežavanju poduzetnika**
- ◆ **potražnja postoji i prilika je za razvitak turizma u Zoni**
- ◆ **moгуća ograničenja u razvitku Zone jesu međudržavne razlike u poslovnim standardima, razvijenosti infrastrukture i institucionalnim uvjetima poslovanja.**

### 0.3. Uspostavljanje klastera, struktura ponude i ciljne skupine

#### 0.3.1. Definijska obilježja

**Klaster je skup gospodarskih subjekata**, koji u različitim oblicima suradnje i partnerstva generiraju lance dodane vrijednosti utemeljene na **racionalnoj uporabi prirodnih i proizvedenih resursa**. Klaster je **koncept organizacije** poslovanja i **svjetonazor** u ponašanju. U sadržajnom pogledu prihvaća se kao **strategija razvitka i organizacijsko rješenje**.

Iako se klasteri definicijski različito i specifično određuju, svim klasterima je zajedničko **koncentriranje poduzetnika i djelatnosti, komplementarnost ponude, dobrovoljnost i partnerstvo, kooperacija i različite horizontalne i vertikalne veze u umreženom skupu poduzetnika**. Premda je klaster u najopćenitijem smislu riječi rezultat prilagodbi poduzetnika dinamičkim tržišnim, tehnološko-tehničkim i proizvodno-organizacijskim promjenama, klaster se **najčešće generira institucionalnim poticajima države**. Klasteri uobičajeno imaju i svoju prostornu, **regionalnu komponentu**, pa je i **uloga lokalne države** u poticanju razvitka klastera od izuzetne važnosti. Proces poticanja klastera u nastanku naziva se **«klasterizacija»**. **Razlika** između spontanog, «autohtonog» formiranja klastera i onoga klastera koji se formira izvanjskim poticajima države **samo je u vremenu**.

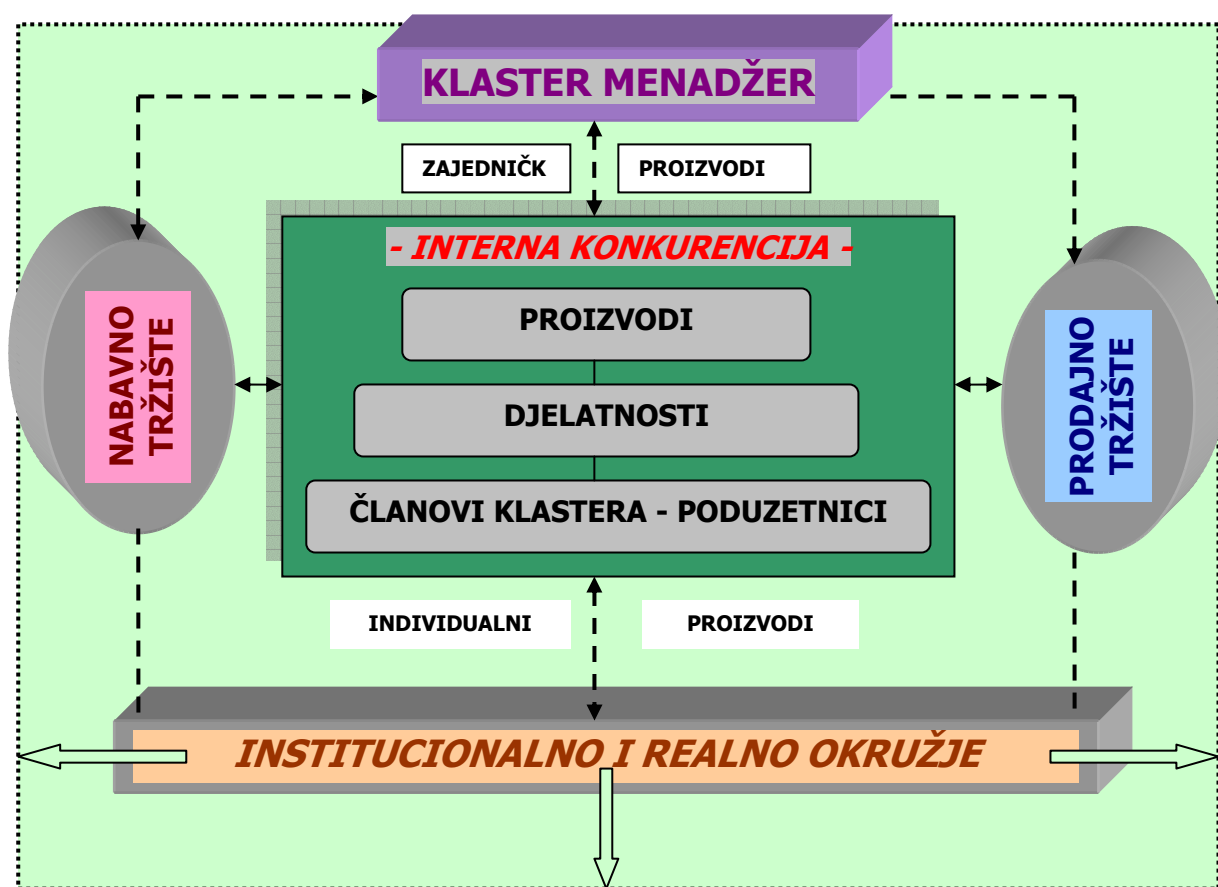
Neovisno o tome je li klaster rezultat spontanog procesa integracije, ili je rezultat aktivnog sudjelovanja države, on zadržava svoje bitne značajke i opravdanja, a to su:

- ◆ **razvitak povjerenja u odnosima i vezama među članovima klastera**
- ◆ **razvidnu diseminaciju informacija i podataka**
- ◆ **zajedničko korištenje raspoloživih resursa**
- ◆ **usuglašavanje zajedničke vizije i ciljeva klastera**
- ◆ **planiranje poslovnih planova i investicijskih projekata na crti povećanja individualne i zajedničke konkurentnosti**

Polazište u identifikaciji klastera i definiranju njegove strukture opće su značajke klastera kao organizacijskog oblika koordinacije komplementarnih **poslovnih i razvojnih aktivnosti poduzetnika**. Poduzetnici ustraju na izgradnji učinkovite interne strukture **umreženih veza i generiraju sinergijske učinke** u odnosima sa svojim okruženjem. Klasterska struktura je ilustrirana shemom 0.2.

**Ciljne skupine** uspostave i razvitka klastera poslovni su subjekti turističke ponude i komplementarnih djelatnosti koji imaju aktivnu ulogu u razvitku turizma. To su **trgovačka društva i obrtnici** koji obavljaju turističku djelatnost u seoskom, zdravstvenom, lovnom, sportskom i drugim oblicima turizma, putničke agencije, ugostiteljski objekti, sportska društva. Poduzetnici u klasteru čine **«klastersku populaciju»**. «Klasterska populacija» otvoreni je skup u koji mogu ući (i izaći) i drugi subjekti, poput udruženja, agencija i drugih stručnih i znanstvenih institucija, koje komplementiraju ponudu poduzetnika u klasteru. Ono što klaster čini posebnim veze su članova klastera koje uključuju **veze između poduzetnika unutar „klasterske jezgre” i s „klasterskom populacijom”, te veze između klastera i subjekata u njegovom okruženju**.

## Shema 0.2. TEMELJNA STRUKTURA KLASTERA I DONOSI S OKRUŽJEM



Premda klaster može postojati i funkcionirati i bez formalno-pravne normiranosti, *najčešće se*, zbog praktičnih razloga i učinkovitijeg upravljanja zajedničkim aktivnostima, *klaster institucionalizira*. Upravljanje «institucionaliziranim klasterom» temelji se najvećim dijelom na koordinaciji pojedinih aktivnosti, jer se individualna sloboda članova klastera ne smije ograničavati. *Dobrovoljnost i povjerenje* su ionako ključna načela formiranja i učlanjenja u klaster.

### 0.3.2. Struktura ponude, ciljne skupine i konkurentne prednosti turističkog klastera «Po Sutli i Žumberku»

Ponuda turističkog klastera strukturira se prema djelatnostima i poduzetnicima. U turističkom klasteru povezuju se komplementarne djelatnosti, tako da ponuda jedne djelatnosti nije isključiva, već se može nadopuniti i dodatnim sadržajima druge djelatnosti. Struktura usluga turističkog klastera po «Sutli i Žumberku» ilustrirana je shemom 0.3.

Izvori konkurentskih prednosti turističkog klastera «Po Sutli i Žumberku» su prirodni, izgrađeni i ljudski resursi i *tržišna pozicija temeljena na diferencijaciji usluge*. Jedan od razvojnih ciljeva klastera «Po Sutli i Žumberku» je *stvaranje tržišne marke*. Turističkom markom klaster ističe *prepoznatljivu ponudu* svoje destinacije s proizvodima i uslugama i time je *diferencira u odnosu na druge, konkurentne turističke destinacije* u okružju.

**Schema 0.3. STRUKTURA USLUGA TURISTIČKOG KLASTERA**

Turistički resurs/sastavnice ponude	Sport i rekreacija	Kultura i povijest	Selo	Ugostiteljstvo	Smještaj	Obrt
1. Parkovi priode						
2. Planinsko-brdski prostor						
3. Šume						
4. Rijeka Sava, Sutla i Krka						
5. Biciklističke staze						
6. Teniski tereni						
7. Skijanje i sanjanje						
8. Alpinizam, sportsko penjanje,						
9. Rekreativno planinarenje						
10. Orijentacijsko trčanje						
11. Padobransko jedrenje						
12. Golf						
13. Wellness program						
14. Bazeni i kupališta						
15. Kuglanje						
16. Splavarenje						
17. Vožnja čamcem						
18. Streljaštvo						
19. Jahanje						
20. Motokros						
21. Lov						
22. Ribolov						
23. Team building i aktivnosti u prirodi						
24. Prigodne svečanosti i manifestacije						
25. Muzeji						
26. Galerije						
27. Spomenici kulture						
28. Dvorci i ruševine						
29. Kurije						
30. Utvrđeni gradovi						
31. Arheološka nalazišta						
32. Vinogradi, uzgoj, berba grožđa						
33. Seosko gospodarstvo						
34. Vinske ceste i vino						
35. Poljoprivredni resursi						
36. Gastronomska ponuda						
37. Zdrava hrana						
38. Narodne pjesme						
39. Narodni plesovi						
40. Narodne nošnje						
41. Umjetnička ostvarenja						
42. Ambijentalni resursi						

Preduvjet stvaranju tržišne marke jest **standard kvalitete** u turizmu. **Primjena standarda kvalitete važna je i na razini samog klastera.** Turisti dolaze potaknuti promotivnim aktivnostima, ali o kvaliteti usluge ovisi subjektivni doživljaj turističke ponude i vjernost turista turističkoj destinaciji.

### 0.3.3. Institucionalizacija turističkog klastera u Zoni

**Nacionalno makroekonomsko i osobito europsko makroekonomsko okružje** ne priječi, već, štoviše, potiče klasterizaciju kao oblik suradnje poduzetnika. Taj preduvjet je **zadovoljen. Institucionalna sloboda, kadrovski kapaciteti institucija i harmoniziranost zakonskih okvira**, kao preduvjeti za učinkovitu izgradnju turističkog klastera u Zoni, **ne mogu se, međutim, smatrati dovoljnim i potrebno ih je poboljšati**.

Politika klasterizacije je **proaktivna ekonomska politika**. Vlada i državne institucije, uključivo institucija Lokalne države pružaju podršku stvaranju i razvitku klastera. Institucionalni okvir za razvitak turističkog klastera u Zoni čine **zakoni koji reguliraju poslovanje malog gospodarstva**.

Zakonski propisi važni su pri odabiru pravnog oblika organizacije klastera. U tom su području razvidne neke **razlike između zakona Republike Slovenije i Republike Hrvatske**. Valja, međutim, istaknuti da su **hrvatska i slovenska zakonska regulativa u dovoljnoj mjeri usklađene** s pozitivnim propisima i direktivama EU, pa je olakšano povezivanje gospodarskih subjekata, tj. **nesmetano započinjanje procesa klasterizacije** u Zajedničkoj turističkoj zoni «Po Sutli i Žumberku».

Povezivanje poduzetnika u klaster zahtijeva i **određeni oblik formalno-pravnog i organizacijskog ustroja klastera**. Formalno-pravnim ustrojem klastera određuju se međusobni odnosi i prava članova u klasteru, te njihov odnos prema klasterskom menadžmentu. Pritom valja **razlikovati klaster sam po sebi kao skup dobrovoljno udruženih poduzetnika od organizacije koja upravlja klasterom**.

Turistički klaster «Po Sutli i Žumberku» se može definirati kao **skup međusobno povezanih hrvatskih i slovenskih gospodarskih subjekata i institucija na području Zajedničke turističke zone «Po Sutli i Žumberku», kojim upravlja za to posebno osnovana organizacija**.

Institucionalizirani klaster ima uređene odnose između članova klastera. Prepoznatljiv je u okružju. Vodeći brigu o identificiranim prednostima i nedostacima varijantnih pravnih oblika organizacije klastera, raspoloživom društvenom kapitalu, te na ovoj razini spoznaje o zainteresiranosti potencijalnih članova za ulazak u klaster, **najprimjerenijim pravnim oblikom drži se društvo s ograničenom odgovornošću**. Radno bi se organizacija za upravljanje turističkim klasterom mogla nazvati **agencijom**.

## 0.4. Strategija razvitka turističkog klastera u zoni

### 0.4.1. Misija

- ◆ Klaster je učinkovita institucionalna podrška razvitku zajedničke turističke Zone «Po Sutli i Žumberku», koja temeljem standardizirane, prepoznatljive i komplementarne turističke ponude poduzetnika u Zoni pospješuje racionalnu uporabu raspoloživih resursa u procesima održivoga razvitka s osloncem na razvidne partnerske odnose članova klastera i njihovu umreženost s institucijama i organizacijama u okružju.

**Misija klastera** je *izvedbene prirode*. U tome pogledu od osobitog značenja su njegove aktivnosti u procesima usklađenog *poticanja, organiziranja, koordinacije, usmjeravanja i financiranja* programa i projekata članova klastera u *aktivnom partnerstvu* sa subjektima u okružju.

Klaster se nudi kao **nositelj konkretnog razvitka «turističke industrije» u Zoni**. U sklopu svojih djelatnosti ustraje na *načelima praktičnosti, izvodljivosti, pouzdanosti, profesionalnosti, dugoročnosti*. On je **katalizator i sudionik** u razvojnim programima, te **partner i izvođač** radova istovremeno.

Sâm klaster je *menadžer turističke ponude poduzetnika u Zoni*. Ustraje na objedinjavanju i koordinaciji svih aktivnosti u procesima planiranja, izvedbe i nadzora nad zajedničkim, komplementarnim programima i projektima. Brine o *institucionalizaciji* odnosa među članovima klastera kao normativnom okviru, s jedne strane i tome *sukladnom ponašanju* u realnom gospodarskom i društvenom životu članova klastera, s druge strane.

#### **0.4.2. Sastavnice i nositelji razvojne strategije**

Institucionalizirani turistički klaster oblik je organizacije kojim se ubrzava turistički razvitak Zone. Budući da razvijeni turistički klaster u određenom organizacijskom obliku objedinjuje univerzalni skup poduzetnika, razvitak turističkog klastera može se izjednačiti s turističkim, pa i ukupnim gospodarskim razvitkom Zone. kada je riječ o sastavnicama razvojne strategije, dakle, valja istaknuti da se one podjednako odnose i na zajedničku turističku Zonu kao prostor i na klaster kao oblik organizacije, koja je u funkciji razvitka Zone. U shemi 0.4. navedene su sastavnice strategije razvitka turističkog klastera u Zoni.

Kada je riječ o izvedbenim sastavnicama strategije, razvojni programi se drže ključnim, jer se njima potanko utvrđuju ciljevi, uvjeti i vrednuju očekivanja od praktičnih poslovnih i razvojnih aktivnosti poduzetnika i partnerskih institucija iz okružja.

Osobit naglasak na provedbi usuglašene razvojne strategije i njezinih sastavnica u Zoni podrazumijeva i *odgovarajuću podjelu uloga među glavnim nositeljima* – Središnjoj državi, lokalnoj upravi i poduzetnicima. Struktura njihovih aktivnosti u procesima provedbe strategije navedena je u tablici 0.1.

U procesu usvajanja i osobito *provedbe razvojne strategije i učinkovite izgradnje turističkog klastera* u Zoni «Po Sutli i Žumberku», *poduzetnici imaju ključnu ulogu*. O njihovom poslovanju ovise **očekivani učinci**, primjerice, stvaranje dodane vrijednosti, povećavanje zaposlenosti i prihoda Središnjeg i lokalnih proračuna. Da bi poduzetnici mogli ostvariti svoje individualne i zajedničke razvojne ciljeve, ulaganjima, inicijativom i inovativnošću materijalizirati očekivane učinke, valja voditi brigu o tome da *ono što poduzetnici nude bude komplementarno uvjetima koje poduzetnici traže*.

U procesu provedbe strateških odrednica klaster menadžment aktivno djeluje i u okružju, koje nije usmjereno samo na Zonu. Praktično se klaster razvija u *središte izvrsnosti u području institucijske podrške turističkom razvitku Zone*. On uspostavlja i širi svoje veze sa svim relevantnim institucijama na načelima *partnerstva, komplementarnosti i podjele rada*.

Shema 0.4. SASTAVNICE STRATEGIJE I RACIONALNIH OČEKIVANJA U RAZVITKU KLASTERA U TURISTIČKOJ ZONI „PO SUTLI I ŽUMBERKU“

VIZIJA I CILJEVI	REZULTATI	PRETPOSTAVKE	PROGRAMI	AKTIVNOSTI
<p style="text-align: center;"><b>VIZIJA</b></p> <p>♦ Racionalnim korištenjem raspoloživih resursa Zone formirana je prepoznatljiva, individualna i zajednička turistička ponuda malih i srednjih poduzetnika u sklopu institucionaliziranog turističkog klastera koji katalizira dinamičke procese održivoga razvitka</p> <p style="text-align: center;"><b>CILJEVI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Racionalno korištenje postojećih resursa</li> <li>• Formiranje konkurentne turističke ponude</li> <li>• Stvaranje prepoznatljivih turističkih marki</li> <li>• Razvitak turizmu komplementarnih djelatnosti</li> <li>• Poticanje investicija i stvaranje poduzetničke klime u Zoni</li> <li>• Povećanje zaposlenosti i dodane vrijednosti u regiji</li> <li>• Stvaranje javno-privatnog partnerstva</li> <li>• Otvaranje prema i suradnja s okruženjem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komercijalizirani su turistički resursi u sklopu održivoga gospodarskog razvitka</li> <li>• Stvoreni su infrastrukturni preduvjeti za razvitak Zone</li> <li>• Postignuta je prepoznatljivost turističke ponude Zone</li> <li>• Konkurentnost turističke ponude utemeljena je na standardizaciji, diferencijaciji i komplementarnosti</li> <li>• Turistička ponuda Zone povezana je s turističkom ponudom susjednih regija</li> <li>• Izgrađeno je povjerenje prema i suradnja poduzetnika s institucijama u javnom sektoru</li> <li>• Povećana je zaposlenost i dodana vrijednost u turizmu i njemu komplementarnim djelatnostima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stabilno makroekonomsko okruženje</li> <li>• Stabilni bilateralni odnosi između RH i Republike Slovenije</li> <li>• Razvidna dugoročna politika razvitka turističke djelatnosti na nacionalnim razinama</li> <li>• Decentralizacija financijskih, organizacijskih i odgovornih funkcija na institucije javnog sektora u Zoni</li> <li>• Suglasnost sa strateškim odrednicama gospodarskog razvitka Zone i koordinacija svih subjekata u primjeni koncepta klastera</li> <li>• Spremnost privatnog i javnog sektora na međusobno partnerstvo</li> <li>• Institucionalizirana suradnja između poduzetnika i institucija javnog sektora</li> <li>• Jedinstveni kriteriji za dodjelu poticaja razvitku malog i srednjeg poduzetništva</li> <li>• Zadovoljavajuća razina infrastrukturne opremljenosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Izgradnja prateće infrastrukture</li> <li>• Adaptacija i izgradnja smještajno-ugostiteljskih i drugih kapaciteta, te ostalih turističkih sadržaja</li> <li>• Standardizacija, kategorizacija i integracija turističke ponude</li> <li>• Kreiranje turističkih marki</li> <li>• Izgradnja jedinstvene informacijske baze o poduzetnicima i turističkoj ponudi Zone</li> <li>• Zajednička promocija turističke ponude klastera</li> <li>• Poticanje malog i srednjeg poduzetništva, te udruživanja poduzetnika, obrazovnih i drugih institucija u klaster</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partnerstvo i koordinacija svih subjekata u provedbi koncepta klastera - JLP(R)S, turističkih zajednica, poduzetnika, obrazovnih i drugih institucija</li> <li>• Izrada, izvedba i evaluacija projekata za razvitak/unapređenje konkretnih turističkih sadržaja</li> <li>• Izrada objektivnih kriterija za poticanje malog i srednjeg poduzetništva u turizmu</li> <li>• Rješavanje imovinsko-pravnih odnosa nad turističkim resursima i postepeno ukidanje administrativnih barijera</li> <li>• Zajednička „on-site“ i „off-site“ promocija ponude turističkog klastera</li> <li>• informacijska, financijska i savjetodavna podrška razvitku klastera</li> <li>• Uključivanje klastera u komplementarne programe Zone, susjednih županija i regija</li> </ul>



**Tablica 0.1. PODJELA ULOGA U PROVEDBI STRATEGIJE**

SREDIŠNJA DRŽAVA	LOKALNA UPRAVA	PODUZETNICI
1. Dugoročno stabilno makroekonomsko okruženje	1. Aktivna promidžba poduzetništva u partnerskim odnosima i disperziji poslovnih i razvojnih rizika	1. Identifikacija vlastitih poslovnih prilika i razvojnih programa
2. Pravilan odabir kombinacije konzistentnih i komplementarnih gospodarstvenih politika	2. Sufinanciranje razvitka i formiranje podržavajuće infrastrukture	2. Permanentno obnavljanje i inovacija stručnih i osobito menadžerskih znanja
3. Odabir konzistentnih i provedivih horizontalnih mjera potpore	3. Identifikacija i usmjeravanje namjenske uporabe jeftinih izvora financiranja	3. Aktivnije zahtijevanje stručne i konzultantske pomoći
4. Ustrajanje na poticajnim mjerama više na ulaznoj, a manje na izlaznoj strani reprodukcijskog ciklusa, tj. jačanje konkurentnosti ponude	4. Formiranje posebnih fondova za financiranje razvojnih studija za komplementarne djelatnosti u Zoni	4. Razvijanje partnerskih odnosa prema lokalnoj upravi
5. Integralan, ujednačen i uporabljiv informacijski sustav s monitoringom	5. Poticanje suradničkih odnosa među malim i malim s većim gospodarstvenim sustavima	5. Razumijevanje i preuzimanje individualne odgovornosti i poduzetničkog rizika za vlastito poslovanje i razvitak
	6. Poticanje domaće i međunarodne institucionalne suradnje	
	7. Praćenje i vrednovanje aktivnosti	

**Klaster menadžment** u sklopu institucionaliziranog klastera, vodi brigu o skladnom osiguranju uvjeta, tj. **koordinaciji svih aktivnosti** u procesima zadovoljenja onoga što poduzetnici traže. Pritom osobitu pozornost posvećuje **razradi izvedbenih modela partnerskog ponašanja** svih subjekata, izravno i neizravno, povezanih s klasterom.

Razvojna ambicija klastera, dakle, nije usmjerena samo na Zonu u užem smislu riječi, već sasvim suprotno, na stvaranje **veza sa svim relevantnim institucionalnim subjektima i organizacijama u Hrvatskoj, Sloveniji i drugim europskim zemljama.**

#### **0.4.3. Mjere u poticanju uspostave i razvitka klastera**

Vodeći brigu o ulogama pojedinih nositelja strategije razvitka turističkog klastera, poticaji se mogu grupirati prema kriteriju korisnika. Riječ je o sljedećim grupama poticaja:

- 1. Poticaji za izgradnju i rad klastera**
- 2. Poticaji poduzetnicima kao ključnim nositeljima provedbe strategije**
- 3. Poticaji ostalim nositeljima provedbe strategije razvitka turističkog klastera.**

U tome se razlikuju novčani i nenovčani poticaji. Novčani poticaji institucija javnog sektora dodjeljuju se ili iz proračunskih prihoda ili transferom sredstava regionalnih razvojnih fondova. Nasuprot tome, novčani poticaji ostalih zainteresiranih subjekata uglavnom se dodjeljuju klasteru direktno. Nenovčani poticaji najvećim dijelom se odnose na obrazovne i savjetodavne usluge poduzetnicima i klasteru.

Izvore poreznih prihoda koji će služiti za financiranje rada klastera treba sagledati iz perspektive potreba klastera za financijskim sredstvima. ***Upotreba poreznih prihoda čija je dinamika pritjecanja neredovita, ne može se uzimati u obzir. Jedino moguće rješenje je oslanjanje na zajedničke poreze*** - porez na dobit i porez na dohodak, ***te na neke gradske ili općinske poreze*** - prirez porezu na dohodak, porez na potrošnju i porez na tvrtku ili naziv.

Sredstva koja izdvajaju poduzetnici unutar klastera ne smiju biti previsoka, a istovremeno moraju biti dovoljno stimulativna za klaster menadžment i dostatna za unaprjeđenje razvitka klastera.

## **0.5. Sastavnice izvedbenog plana aktivnosti u uspostavi turističkog klastera «Po Sutli i Žumberku»**

Ključne sastavnice svakog izvedbenog plana aktivnosti su:

- 1. Skup aktivnosti i njihov izvedbeni sadržaj**
- 2. Vrijeme potrebno da se pojedine aktivnosti iz skupa provedu**
- 3. Subjkti zaduženi za provođenje pojedinih aktivnosti.**

***Vremenski raspored aktivnosti*** značajnim dijelom ovisit će o ***učinkovitosti promocije klastera*** kao «ponude» potencijalnim članovima-poduzetnicima, koji će u njemu prepoznati svoj individualni i zajednički interes. Iskustva dokazuju da je za uspjeh klastera osobito važno ***prepoznavanje prednosti koncepta klastera*** u gospodarskim krugovima, tj. njegova aktivna promidžba od strane institucija, dok je u provedbenom pogledu za svaku razvojnu akciju osobito je značajan ***"terenski rad"***.

U tome pogledu važno je ustrajati na promidžbi prednosti klastera za članove-poduzetnike, a to su:

- ◆ ***preuzimanje prodajnih i nabavnih tržišnih niša – kupaca i dobavljača, te brže i jeftinije uspostavljanje poslovnih i razvojnih kontakata s njima***
- ◆ ***zemljopisna koncentracija i s time povezano smanjenje prijevoznih troškova***
- ◆ ***racionalno korištenje usluga stručnih kadrova na zajedničkim razvojnim aktivnostima***
- ◆ ***izravni međusobni kontakti, zajedničko učenje i razmjena novih znanja i iskustva.***

***Osnivanjem*** Zajedničke turističke zone i ***provedenim anketiranjem*** poduzetnika na području Zone već su učinjeni prethodni, ***usmjeravajući koraci***, koji opravdavaju uspostavu turističkog klastera. Shema 0.5. ilustrira sastavnice plana izvedbenih aktivnosti.

### Shema 0.5. STRUKTURA AKTIVNOSTI I NOSITELJI PROVEDBE U PROCESU USPOSTAVE TURSITIČKOG KLASTERA

STRUKTURA AKTIVNOSTI	NOSITELJI PROVEDBE
1. Usvajanje koncepta, sastavnica razvojne strategije i razvojnih programa turističkog klastera	♦ Osnivači Zone i inicijatori uspostave turističkog klastera – Zagrebačka županija, slovenske općine Brežice i Krško u suradnji s konzultantima
2. Presentacija i promidžba turističkog klastera organima lokalne i regionalne samouprave	♦ Osnivači Zone i inicijatori uspostave turističkog klastera – Zagrebačka županija, slovenske općine Brežice i Krško u suradnji s konzultantima
3. Presentacija i promidžba turističkog klastera poduzetnicima u Zoni	♦ Upravni odjeli i drugi odgovarajući organi Lokalne države na hrvatskoj i slovenskoj strani u suradnji s konzultantima
4. Donošenje Odluke o osnivanju Agencije za upravljanje turističkim klasterom	♦ Identificirani i pismima namjere potvrđeni osnivači
5. Priprema i izrada akta o osnivanju Agencije za upravljanje turističkim klasterom	♦ Stručna tijela osnivača u suradnji s odgovarajućim konzultantima
6. Uplata osnivačkih uloga Agencije za upravljanje turističkim klasterom	♦ Osnivači Agencije za upravljanje turističkim klasterom
7. Upis u Sudski registar Agencije za upravljanje tursitičkim klasterom	♦ Osnivači Agencije za upravljanje turističkim klasterom u suradnji s odgovarajućim konzultantima
8. Sazivanje Skupštine, izbor Nadzornog odbora i klaster menadžmenta Agencije za upravljanje turističkim klasterom	♦ Osnivači Agencije u suradnji s odgovarajućim konzultantima
9. Izrada i usvajanje akata, srednjoročnog i godišnjeg plana rada i financiranja Agencije za upravljanje turističkim klasterom	♦ Menadžment i Skupština Agencije za upravljanje turističkim klasterom
10. Ocjena učinaka uspostave turističkog klastera i rada Agencije za upravljanje turističkim klasterom	♦ Nadzorni odbor i Skupština Agencije za upravljanje turističkim klasterom

Klaster po svojoj veličini *ne može i neće u prvim fazama rada obuhvatiti cijelo područje Zone*. Budući da će u prvom koraku veći broj poduzetnika ostati izvan klastera u očekivanju prvih iskustava onih koji čine «klastersku jezgru», *ključno* će biti *za ocjenu učinkovitosti* rada Agencije, je li ona *pokrenula i ubrzala proces klasterizacije* u Zoni. Zbog toga je važno da Agencija *ne samo deklarativno, već i praktičnom aktivnošću* – realizacijom odabranog i promotivno zanimljivog skupa projekata, *empirički argumentira i dokumentirano obrazloži prednosti klasterskog partnerstva*.

## 0.6. Zaključci

Na temelju prethodno iznijetih činjenica i provedene analize stanja, razrade idejnog koncepta, strategije razvitka i izvedbenih aktivnosti, ističu se sljedeći zaključci, koji mogu olakšati donošenje praktičnih odluka u procesu uspostave turističkog klastera "Po Sutli i Žumberku":

- ◆ Zajednička turistička zona „Po Sutli i Žumberku“ je zaokružena, prostorna i gospodarska  ***cjelina***  na području koje se nalaze resursi kao materijalna osnovica  ***održivog razvitka turizma*** .
- ◆  ***Nedostatak suradnje***  između poduzetnika i  ***nedovoljna razvojno-poticajna***  institucionalna podrška  ***prepreke***  su učinkovitoj komercijalizaciji  ***realnih potencijala***  za razvitak turizma u Zoni.
- ◆ Sadašnja turistička potražnja, motivi dolaska turista i raspoloživa resursna osnovica identificirane su  ***mogućnosti za razvitak različitih vidova turizma*** .
- ◆ Promjena svjetonazora, aktivno partnerstvo i kooperacija poduzetnika ključne su sastavnice formiranja  ***prepoznatljive turističke ponude Zone*** , a time i generiranja dodatne turističke potražnje.
- ◆  ***Proces klasterizacije***  prilika je da se pospješi koordinacija, kooperacija i partnerstvo u turističkom razvitku gospodarskih subjekata u Zoni.
- ◆  ***Klaster je prvenstveno svjetonazor***  u ponašanju, pa tek onda organizacijski  ***koncept***  poslovanja, koji omogućuje svojim članovima suradnju u sklopu uređenih «input-output» veza i postizanje pozitivnih  ***sinergijskih učinaka kroz lanac dodane vrijednosti*** .
- ◆ Turistički klaster valja temeljiti na  ***povezivanju***  komplementarnih sadržaja turističke ponude obiteljskih gospodarstava, malog i srednjeg poduzetništva u zajedničku turističku ponudu Zone.
- ◆  ***Članovi klastera***  su poduzetnici u turizmu i turizmu komplementarnim djelatnostima koji se oslanjaju na prateće usluge javnih institucija, komorskih udruženja i drugih relevantnih institucija.
- ◆ Posebnost klastera su međusobne  ***veze njegovih članova***  i veze klastera  ***sa svim relevantnim institucionalnim subjektima i organizacijama u okruženju*** .
- ◆ Klaster nije samo  ***nositelj razvitka «turističke industrije» u Zoni, već je katalizator i sudionik***  u razvojnim programima, te  ***partner i izvođač***  radova istovremeno.
- ◆ Ključne riječi za razumijevanje koncepta klastera su:  ***partnerstvo, konzultacije, koordinacija, informiranje, promidžba, financiranje, znanje i profesionalnost*** .

- ◆ Turistički klaster «Po Sutli i Žumberku» može se definirati kao **skup** međusobno povezanih **hrvatskih i slovenskih gospodarskih subjekata** i institucija koji djeluju na području Zajedničke turističke zone «Po Sutli i Žumberku».
- ◆ Klasterom upravlja za to posebno osnovana organizacija – **Agencija za upravljanje turističkim klasterom**, koja brine o usklađenom djelovanju članova klastera u komplementarnim razvojnim programima i projektima.
- ◆ **Najčešće aktivnosti** koje se koordiniraju na razini klastera su istraživanje tržišta i razvitak, integriranje ponude, zajednička nabava sirovina, reprodukcijaskog materijala, obuka i obrazovanje kadrova, zajedničko formiranje tržišne marke, zajedničko skladište, transport, lobiranje prema središnjoj i lokalnoj državi, koordinacija investicija privatnog i javnog sektora.
- ◆ **Na čelu Agencije je klaster menadžment koji** brine o zajedničkom proizvodu klastera, dok članovi klastera zadržavaju svoju neovisnost u poslovanju i individualne proizvode i usluge.
- ◆ **Ključni preduvjeti učinkovitog upravljanja klasterom** su društveni kapital, povjerenje, ustrajanje na zajedničkim interesima članova klastera, uključivanje kvalitetnih posrednika, oslanjanje na poduzetnike lidere u zajedničkim razvojnim projektima, te institucionalni poticaji države.
- ◆ **Ponuda turističkog klastera diferencira se u odnosu na druge konkurentne turističke destinacije stvaranjem** prepoznatljive tržišne marke klastera, utemeljene na inovativnosti, kvaliteti usluge, bogatstvu ponude, odgovarajućoj promociji, partnerstvu i sinergiji članova klastera.
- ◆ **Preduvjeti za formiranje turističkog klastera su** potpuni konsenzus o strategiji, suradnji i partnerskom odnosu članova klastera, institucionalna i infrastrukturna podrška, te učinkovita organizacija rada Agencije za upravljanje turističkim klasterom.
- ◆ **Sastavnice razvojne strategije** podjednako se odnose na Zajedničku turističku zonu kao prostor i na klaster kao oblik organizacije, pri čemu su osnovica praktične provedbe vizije i ciljeva klastera programi i projekti, koji rezultiraju mjerljivim i nemjerljivim učincima, pa se razvitak turističkog klastera može izjednačiti s turističkim, pa i ukupnim gospodarskim razvitkom Zone.
- ◆ Uspostava zajedničkog turističkog klastera «Po Sutli i Žumberku» temelji se na usuglašenom planu izvedbenih aktivnosti i razvidnoj **podjeli uloga među nositeljima razvitka klastera** – poduzetnicima, središnjoj državi, lokalnoj državi, u čemu se **Zagrebačka županija** utvrđuje kao **nositeljica institucionalne podrške u osnivanju i prvim fazama njegova rada**.

## 1. INSTITUCIONALNA POLAZIŠTA RAZVITKA TURIZMA U ZONI

**Zajedničke turističke zone** organizacijski su oblik prekogranične suradnje država Europske unije sa zemljama ne-članicama. Ciljevi osnivanja Zajedničkih turističkih zona su **zajedničko korištenje raspoloživih turističkih resursa**, razvitak prekogranične, regionalne suradnje kao polazišta za povećanje društvenog kapitala i brži gospodarski razvitak. Budući da prekogranična područja imaju svoje administrativne – državne granice, osnivanje zajedničkih Zona temelji se na **međunarodnim sporazumima** kojim se olakšava kretanje turista u pograničnoj zoni i time postiže institucionalna i praktična integritetnost poduzetničkih aktivnosti zbog čega se Zona i osniva.

**Turistička Zona «po Sutli i Žumberku» je prekogranično područje koje obuhvaća određene dijelove teritorija Republike Hrvatske i određene dijelove teritorija Republike Slovenije.** Početkom procesa osnivanja Zone drži se **rujan 2003.**, kada je potpisano **Pismo namjere** o osnivanju Zone. Potpisnici Pisma namjere su predstavnici općina i gradova turističke zone «po Sutli i Žumberku» s hrvatske i slovenske strane. To su gradonačelnici grada Samobora i grada Klanjeca, načelnici općina Brdovec, Dubravica, Marija Gorica i Kraljevec na Sutli, te župani občine Brežice i občine Krško. U pripremi je i Sporazum o osnivanju Zajedničke turističke zone «po Sutli i Žumberku» kojim će se Zona institucionalizirati i staviti u funkciju, budući da su zadovoljeni svi tehnički uvjeti za rad prekogranične turističke zone.

### 1.1. Uloga institucija u Zoni

Zajednička turistička zona «po Sutli i Žumberku» administrativno se proteže najvećim dijelom u zapadnom predjelu Zagrebačke županije, na sjeveru manjim dijelom zadire u granična područja Krapinsko-zagorske županije, a obuhvaća i rubno pogranično područje oko mjesta Krško i Brežice u Republici Sloveniji.

Institucije čija je uloga prepoznata u razvitku turizma u Zajedničkoj turističkoj zoni «po Sutli i Žumberku» jedinice su lokalne samouprave u području Zone i turističke zajednice. Podaci o tome navedeni su u tablici 1.1.

Uspjeh svakog projekta, pa tako i Zajedničke turističke zone «po Sutli i Žumberku» ovisi o partnerstvu i sinergiji svih sudionika. U tome je uloga **jedinica lokalne samouprave** više usmjerena **stvaranju povoljnih uvjeta** za poslovanje poduzetnika u Zoni, dok su **turističke zajednice nositelji** aktivnosti vezanih za razvitak turističke ponude.

Premda **Zagrebačka županija** nije formalno osnivač Zone, uloga županije u inicijativi i koordinaciji poslova oko ustroja Zone drži se ključnom sastavnicom njezinoga uspješnog osnivanja. Zagrebačka županija je krovna institucija u funkciji objedinjavanja interesa za turističkom suradnjom. Zagrebačka županija je odlukom o unutarnjem ustrojstvu sektor turizma svrstala u nadležnost Upravnog odjela za gospodarstvo, u čijoj su nadležnosti i upravni poslovi vezani za turizam i međunarodnu suradnju<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Unutar Upravnog odjela za gospodarstvo djeluju Odsjek za obrt i poduzetništvo, Odsjek za gospodarstvo i Odsjek za europske integracije i međužupanijsku suradnju. Glasnik Zagrebačke županije, 18/01.

**TABLICA 1.1. INSTITUCIJE U ZAJEDNIČKOJ TURISTIČKOJ ZONI  
«PO SUTLI I ŽUMBERKU»**

Jedinice lokalne samouprave	Turističke zajednice (TZ)
1. Jedinice područne (regionalne) samouprave u RH	
1.1. Zagrebačka županija	TZ Zagrebačke županije
1.2. Krapinsko-zagorska županija	TZ Krapinsko-zagorske županije
2. Jedinice lokalne samouprave u RH	
2.1. Zagrebačka županija	
2.1.1. Grad Samobor	TZ grada Samobora
2.1.2. Općina Brdovec	
2.1.3. Općina Marija Gorica	TZ grada Zaprešića
2.1.4. Općina Dubravica	
2.2. Krapinsko-zagorskoj županiji	
2.2.1. Grad Klanjec	TZ grada Klanjca
2.2.2. Općina Kraljevec na Sutli	
3. Jedinice lokalne samouprave u Republici Sloveniji	
3.1. Općina Krško	
3.2. Općina Brežice	Zavod za turizam občine Brežice

Kao što je iz podataka navedenim u tablici 1.1. razvidno, u Zagrebačkoj županiji Zona obuhvaća područje Grada Samobora i općina Brdovec, Dubravica i Marija Gorica, a u Krapinsko-zagorskoj županiji Grad Klanjec i općinu Kraljevec na Sutli. U Republici Sloveniji su to područja općina Brežice i Krško. Narečene administrativne lokalne jedinice drže se sastavnim dijelovima institucionalnog okvira Zajedničke turističke Zone «po Sutli i Žumberku».

**Gradovi i općine** formalno su zajedničkim Sporazumom osnovali Zonu na svom području, no njihova se glavna uloga u poticanju razvitka turizma odnosi na unaprjeđenje općih uvjeta za razvitak turizma na svom području. Pritom se posebno ističu **poslovi uređenja naselja, prostorno i urbanističko planiranje, komunalna djelatnost i infrastruktura, zaštita i unaprjeđenje prirodnog okoliša i drugi poslovi iz samoupravnog djelokruga**<sup>2</sup>.

**Turistička zajednica Zagrebačke županije** ima važnu ulogu u unaprjeđenju turističke ponude županije kao turističke destinacije. Zadaća je Turističke zajednice Zagrebačke županije poboljšanje općih uvjeta za razvoj turizma, stvaranje prepoznatljivog i atraktivnog turističkog ambijenta, povezivanje raznolikih elemenata i oblikovanje turističke ponude destinacija, usklađivanje interesa u razvoju turističke ponude, promicanju svijesti i kulture građana o gospodarskom, kulturnom i društvenom značaju turizma i važnosti zaštite okoliša<sup>3</sup>.

Poslovi Turističke zajednice Zagrebačke županije u dijelu koji se drži posebno značajnim za razvitak turizma u Zoni, obuhvaćaju sljedeće aktivnosti:

<sup>2</sup> Zakon o lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi, NN 33/01.

<sup>3</sup> Obveza osnivanja, ustrojstvo, način rada, financiranje i gospodarenje turističkih zajednica određeno je Zakonom o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma, NN 30/94.

- ♦ *poticanje, očuvanje, unapređenje i promicanje svih postojećih turističkih resursa i potencijala županije,*
- ♦ *suradnja i koordinacija s pravnim i fizičkim osobama koje su neposredno i posredno uključene u turistički promet na razini županije radi zajedničkog dogovaranja, utvrđivanja i provođenja plana razvoja turističke i ugostiteljske djelatnosti kao dijela cjelovitog gospodarskog razvoja županije,*
- ♦ *poticanje i pomaganje razvoja turizma u općinama i gradovima koji nisu turistički razvijeni,*
- ♦ *poticanje, koordinacija i organizacija gospodarskih, kulturnih, športskih događanja značajnih za cijelu županiju,*
- ♦ *izrada programa i planova promocije turističkog proizvoda na području županije, vodeći računa o posebnostima svakog turističkog mjesta,*
- ♦ *promocija turističkog proizvoda županije<sup>4</sup>.*

Turističke zajednice gradova i općina članice su Turističke zajednice Zagrebačke županije, a mogu se osnovati samo u gradu ili općini i iznimno u turističkom mjestu, koje ima priznati turistički značaj od strane ministarstva nadležnog za turizam. U dijelu turističke zone «po Sutli i Žumberku» unutar Zagrebačke županije, turističku zajednicu ima Grad Samobor. Manje općine koje se nalaze u Zoni, a to su Brdovec, Dubravica i Marija Gorica nemaju svoje turističke zajednice. Interes i brigu o razvitku turizma na tom području vodi Turistička zajednica Grada Zaprešića.

Turistička je Zona «po Sutli i Žumberku» jasno definirano područje, ali *interes razvitka turizma u Zoni prelazi granice Zone*, i ta se činjenica smatra ključnim polazištem *institucionalne podrške* budućem uspostavljanju *klastera* u Zajedničkoj turističkoj zoni «po Sutli i Žumberku».

## 1.2. Organizacijski aspekti poslovanja poduzetnika u Zoni

*Ciljne skupine u razvojnom projektu Zajedničke turističke zone «po Sutli i Žumberku» su poslovni subjekti turističke ponude i komplementarnih djelatnosti, koje imaju aktivnu ulogu u razvitku turizma u Zoni.* U širem smislu poduzetnici su dakle, trgovačka društva i obrtnici koji obavljaju turističku djelatnost u seoskom, zdravstvenom, lovnom, sportskom i drugim oblicima turizma, putničke agencije, ugostiteljski objekti, sportska društva.

Razmatrajući ukupnu poslovnu aktivnost u Zoni, valja napomenuti da područje Zone obilježava slabija naseljenost i slabija infrastrukturna opremljenost. Riječ je o pograničnom i većinom brdovitom prostoru što objašnjava relativnu slabiju razvijenost ukupnog područja Zone. Međutim, unutar Zone nalazi se nekoliko razmjerno razvijenih središta. U Zagrebačkoj županiji to je Samobor koji ima veoma razvijenu poduzetničku aktivnost na svom području čemu doprinosi i poduzetnička Zona<sup>5</sup>. Sa slovenske strane, Terme Čatež i Mokrice prepoznatljive su regionalne turističke destinacije, Brežice su lokalno trgovačko, a Krško industrijsko središte. U narečenim središtima aktivno djeluju Poduzetnički centar Samobor, Razvojni centar Brežice i Regionalni razvojni centar Krško kao oblici institucijske podrške razvitku.

<sup>4</sup> Statut Turističke zajednice Zagrebačke županije, 22.12.1997.

<sup>5</sup> Gospodarska zona Samobor, vidi Program razvoja poduzetničkih Zona u Zagrebačkoj županiji, Glasnik Zagrebačke županije 14/2004.



## 2. ANALIZA STANJA I RAZVIJENOSTI TURIZMA U ZAJEDNIČKOJ TURISTIČKOJ ZONI «PO SUTLI I ŽUMBERKU»

Cilj ovog poglavlja jest utvrditi **potencijal za razvitak turizma** unutar Zone temeljem postojeće resursne osnovice i razvijenosti gospodarske strukture, te **ocijeniti razvijenost turističke ponude i razinu suradnje** između poduzetnika, kao polazište za osnivanje turističkog klastera «po Sutli i Žumberku».

### 2.1. Resursna osnovica turističke zone «po Sutli i Žumberku»

#### 2.1.1. Zemljopisni položaj Zone

Kao što je već istaknuto, Zona je utvrđena kao specifična i zaokružena prostorna i gospodarska cjelina koja raspoloživim resursima može osigurati samostalan i održiv razvitak turizma. Kao što je iz slike 2.1. razvidno područje Zone obuhvaća pogranične dijelove teritorija Republike Hrvatske i dijelove Republike Slovenije.

Površina Zone je 1.055 km<sup>2</sup> s ukupno 125.332 stanovnika. Kao što je u sklopu institucionalnih polazišta navedeno, Zona uključuje sljedeće **općine i gradove**:

- ◆ grad Samobor, općine Marija Gorica, Brdovec, Dubravica u Zagrebačkoj županiji
- ◆ grad, Klanjec i općinu Kraljevec na Sutli u Krapinsko-zagorskoj županiji
- ◆ općine Brežice i Krško u Sloveniji.

U administrativnom pogledu Zona se može definirati skupom od 2 grada, 6 općina i 253 naselja. Broj naselja po administrativnim cjelinama je različit. Grad Samobor broji 54, grad Klanjec 19, općina Brdovec 13, općina Dubravica 10, općina Marija Gorica 10, općina Kraljevec na Sutli 10, općina Brežice 90 i općina Krško 47 naselja.

Zemljopisni položaj Zone, regionalno i međunarodno okružje s kolanjem ljudi, roba, kapitala i informacija, te osobito blizina i **razvojna usmjerenost gradu Zagrebu**, njezin je **prvorazredni gospodarstveni i društveni potencijal**.

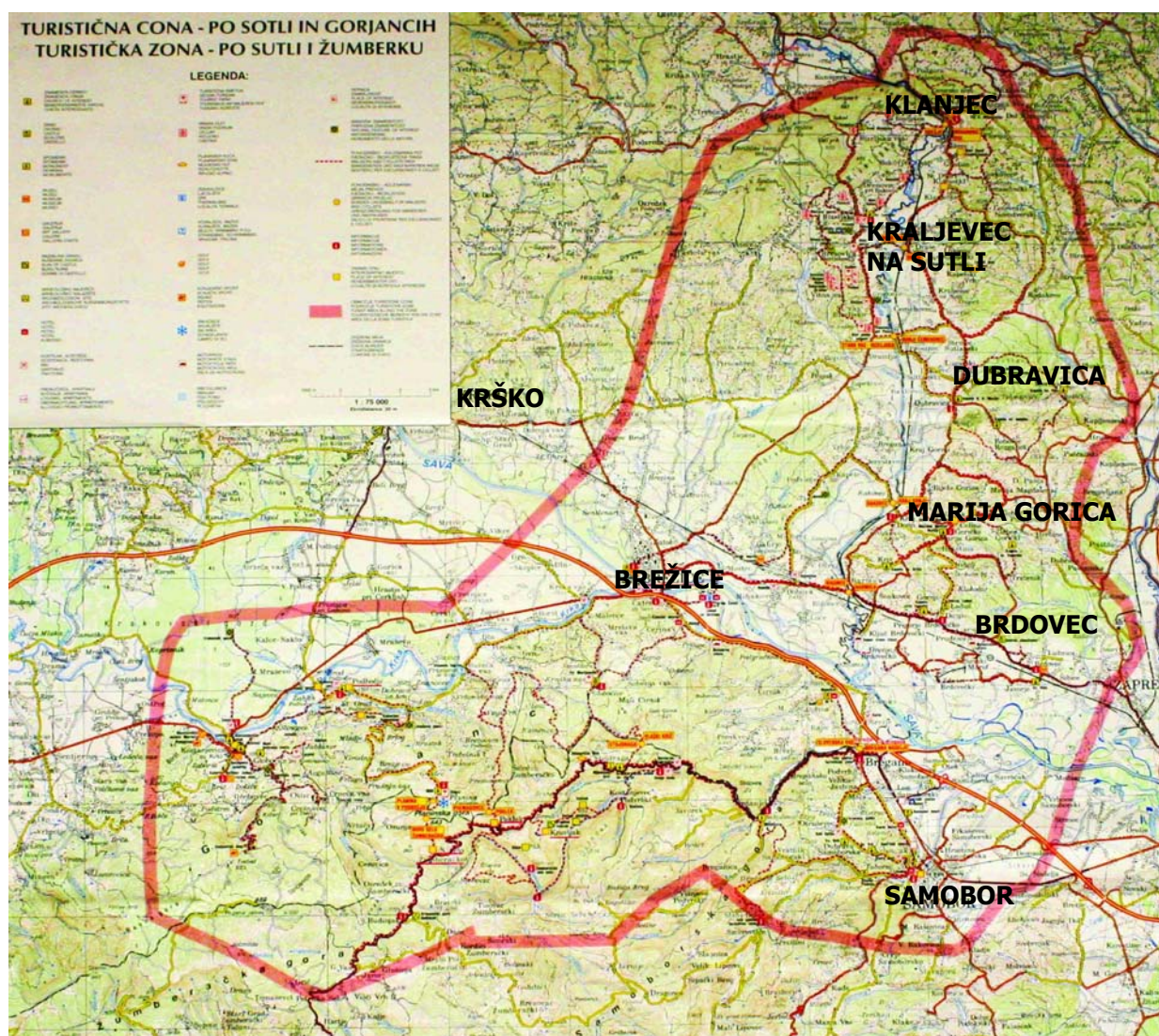
#### 2.1.2. Turistički resursi

Zonu obilježava raznolikost prostora, kulturno-povijesnog nasljeđa i naseljenosti. Kada je riječ o prirodnim i drugim **turističkim resursima** kao materijalnim preduvjetima razvitka turizma na području Zone ističu se:<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Turistički resursi uključuju sve prirodne, proizvedene i ljudske resurse koji se mogu valorizirati i gospodarski iskoristiti.

**Slika 2.1. ZAJEDNIČKA TURISTIČKA ZONA «PO SUTLI I ŽUMBERKU»**



- ◆ **prirodni resursi** - ekološki očuvane prirodne ljepote, planinsko-brdski prostor, šume i ruralni prostor, parkovi prirode i ostale prirodne zanimljivosti, rijeka Sava, Sutla i Krka, ribnjaci i močvarna područja, umjerena kontinentalna klima
- ◆ **ruralni prostor sa selom** uključujući vinske podrumce i vinske ceste
- ◆ **kulturno-povijesni resursi** - dvorci i njihove ruševine, arheološka nalazišta, crkve, muzeji i galerije
- ◆ **manifestacije** kulturnog, znanstvenog, poslovnog, sportskog i drugog sadržaja
- ◆ **etnosocijalni resursi** - materijalna i duhovna kulturna baština Zone, narodne pjesme, plesovi i običaji, narodne nošnje, rukotvorine, kulinarske vještine, mentalitet, gostoljubivost, uslužnost, pristupačnost, temperament stanovnika zone, razne kulturne manifestacije.
- ◆ **sportsko-rekreacijski resursi** - uključujući biciklističke staze, kupališta i bazene, wellness centar Terme Čatež, golf teren Mokrice, konjičke staze, skijalište, motokros staze
- ◆ **umjetnički resursi** - umjetnička ostvarenja u kiparstvu i slikarstvu, spomenici
- ◆ **ambijentalni resursi** - trgovi, manje urbane cjeline, parkovi, prometni objekti i infrastruktura, koji zajedno s ostalim resursima privlače turiste u Zonu.

Raznolikost prostora, kulturno-povijesnog nasljeđa, prirodnih, proizvedenih i ljudskih resursa komparativna je prednost i dobra osnovica za razvitak sljedećih **oblika turizma** na području Zone: **eko turizma, seoskog turizma, kulturno povijesnog turizma i sportsko-rekreacijskog turizma**. Resursi po svojim obilježjima i strukturi, drže se dobrom osnovicom za **razvitak gospodarstva, osobito poljoprivrede, šumarstva i pratećih djelatnosti u turizmu**. U shemi 2.1. identificirane su najvrednije turističke atrakcije zone.

### Shema 2.1. TURISTIČKE ATRAKCIJE ZONE «PO SUTLI I ŽUMBERKU»

Općina/grad	TURISTIČKE ATRAKCIJE
<b>Općina Brežice</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ turistički kompleks Terme Čatež</li> <li>◆ Dvorac Pišece, dvorac Bizeljsko s "repnicama" - izdubljenim vinskim podrumima u silikatnom pijesku i velikom etnografskom zbirkom, dvorac Mokrice, u čijem je sklopu igralište za golf, dvorac Brežice i Posavski muzej (s viteškog dvoranom), i kulturno obrazovni festival stare glazbe, Festival Brežice</li> <li>◆ Jovsi, prirodni spomenik</li> <li>◆ Ornitološki put po Jovsima uz Rijeku Sutlu</li> <li>◆ Gnjezdište ptica pčelarica u pješčari kremenog pijeska u Župjeku u Bizeljskom</li> </ul>
<b>Općina Krško</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Arheološka nalazišta u Ajdovskoj jami, Libni, Drnovo</li> <li>◆ Dvorac Rajhenburg u Brestanici, najstariji dvorac u Sloveniji, Muzej slovenskih prognanika, interniranaca i političkih zatvorenika</li> <li>◆ Jezgra starog grada Krško, s Kapucinskim samostanom i bibliotekom, stari grad Kostanjevice, s Cistercitskim samostanom i Galerijom Božidara Jakaca</li> <li>◆ Prirodna baština Kostanjevičke jame, Krakovska prašuma</li> </ul>
<b>Grad Samobor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Stari grad - tvrđava s baroknom kapelicom Sv. Ane, stari dio grada Taborec, crkva Sv. Mihalja, sportsko rekreacijski centar Vugrinščak</li> <li>◆ Livadićev dvorac u sklopu kojeg se nalazi Samoborski muzej</li> <li>◆ Park prirode Žumberak</li> </ul>
<b>Grad Klanjec</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Franjevački samostan</li> <li>◆ Kapela Sv. Florijana</li> <li>◆ Biciklistička ruta</li> <li>◆ Planinarski dom na Cesargradu</li> <li>◆ Ribolov na Sutli</li> </ul>
<b>Općina Kraljevec na Sutli</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Biciklističke rute</li> <li>◆ Vinska cesta u Kapelskom Vrhu</li> <li>◆ Župna crkva Presvetog Trojstva, Kapela Sv. Josipa</li> <li>◆ "Pepina graba" - ribolov na Sutli</li> </ul>
<b>Općina Marija Gorica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Crkva pohođenja Blažene Djevice Marije</li> <li>◆ Kapela Sv. Križa</li> <li>◆ Kurija u Kraju Donjem</li> <li>◆ Rodna kuća A. Kovačića</li> <li>◆ Arheološka nalazišta</li> <li>◆ Ladanjski raj - prenočište i restoran</li> <li>◆ Športsko rekreativni centar Mladost</li> </ul>
<b>Općina Brdovec</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Dvorac Laduč s perivojem (engleski park), dvorac Januševac</li> <li>◆ Crkva Sv. Vida, crkva Sv. Tri Kralja i Presvetog Srca Isusovog, kapela Sv. Leonarda</li> <li>◆ Arheološka nalazišta Javorje i Drenje</li> <li>◆ Udruga vinara Trsek (vinska cesta u formiranju), proizvodnja šampanjca u Šenkovcu</li> <li>◆ Moto cross i super moto cross staze, tenis klub, gađanje glinenih golubova i lovačko društvo "Srnjak"</li> </ul>
<b>Općina Dubravica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Cretovi - stanište endemske biljke mesožderke Rosike</li> <li>◆ Župni dvor</li> <li>◆ Crkva Sv. Ane, kapela Blažene Djeve Marije, kapela Sv. Vida, kapelica Majke Božje Lurdska, kapelica Sv. Antuna</li> <li>◆ Rodna kuća i spomenik Pavlu Štosu</li> <li>◆ Olimpijska streljana za glinene golubove</li> <li>◆ Ribnjak</li> </ul>

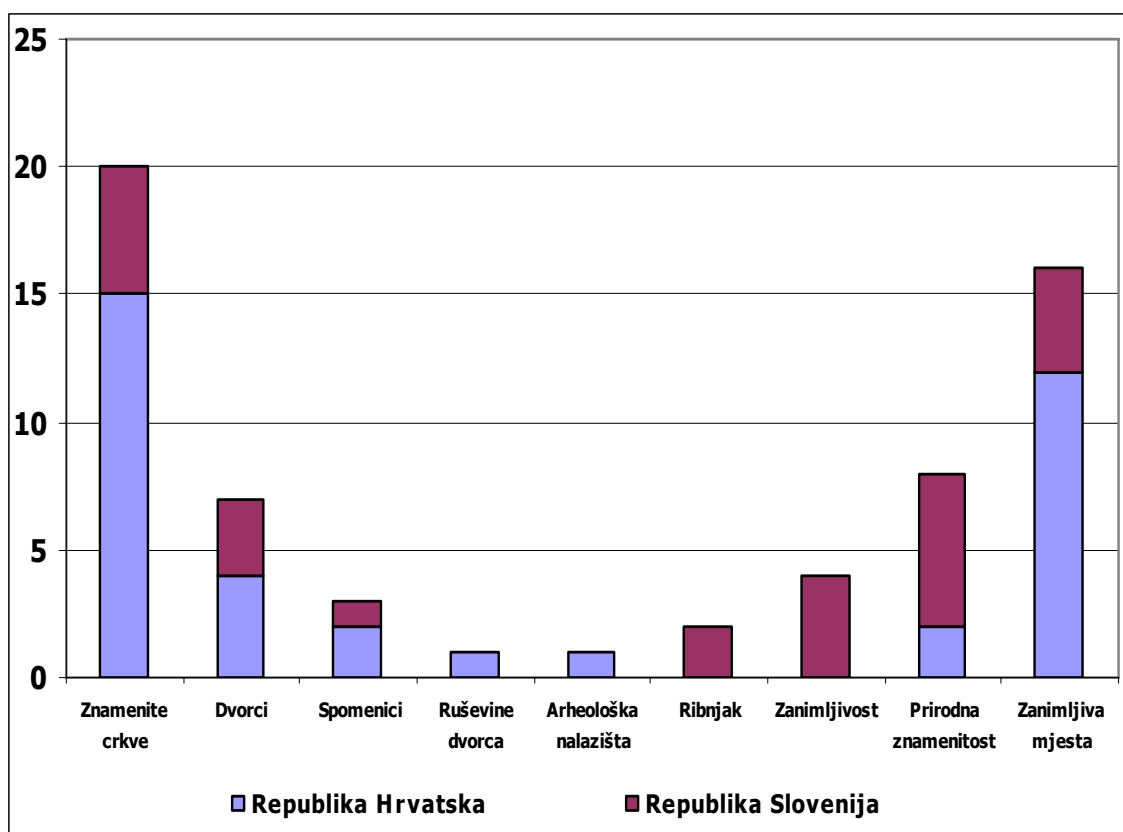
Izvor: Zagrebačka županija, Krapinsko-zagorska županija, gradovi i općine, kartografija Zajedničke turističke zone «po Sutli i Žumberku», 2004.

U strukturi identificiranih turističkih resursa, manji je broj prepoznatljivih i opremljenih turističkih resursa, primjerice, Terme Čatež, razne kulturne manifestacije i sportske priredbe, sportsko-rekreacijski centri, parkovi prirode, crkve, muzeji, arheološka nalazišta.

Različit je i u prosjeku **nizak stupanj komercijalizacije** turističkih atrakcija. Na području Zone Terme Čatež su najveća turistička atrakcija i važan subjekt u razvitku Zone.<sup>7</sup> Sukladno strukturi ponude, Terme Čatež imaju značajku svojevrsnog turističkog klastera, pa time i potencijalna konkurencija turističkom klasteru «po Sutli i Žumberku».

Unutar Zone postoje **regionalne razlike** u iskorištenosti turističkih resursa i integriranju atrakcija u turističku ponudu. Graf 1 i graf 2 ilustriraju razlike između gradova i općina u Hrvatskoj i Sloveniji. Broj turističkih resursa veći je u Hrvatskoj, dok je u Sloveniji turistička nadogradnja i ponuda razvijenija i bolje promovirana. Rezultat je veća komercijalizacija i iskorištenost turističkih resursa.

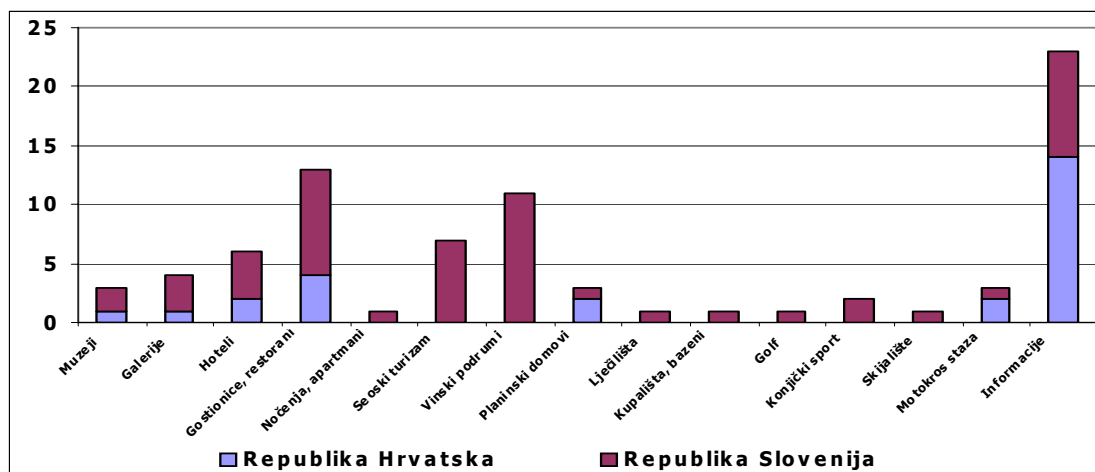
**Graf 2.1. ZASTUPLJENOST BROJA TURISTIČKIH RESURSA I ATRAKCIJA**



Izvor: Zagrebačka županija, Krapinsko-zagorska županija, gradovi i općine, kartografija Zajedničke turističke zone «po Sutli i Žumberku», 2004.

<sup>7</sup> Terme Čatež najveće su slovensko prirodno lječilište i drugi najveći slovenski turistički centar, s kompletnom i bogatom turističkom ponudom, koja uključuje hotele, toplice, apartmane, sauna park, centar zdravlja, ljepote, športa i rekreacije, poslovni centar, casina, wellness centar i golf terene. Na tri lokacije (terme Čatež, hotel Golf grad Mokrice i Kopar) u 2003. godini tvrtka je ukupno ostvarila 529.934 noćenja, s tendencijom rasta broja turista i noćenja. Noćenja domaćih gostiju bilo je 389.064 odnosno 4,4% više nego 2002. godine, stranih 140.870 odnosno 0,6% više nego godinu ranije. Udio turističkih noćenja, ostvarenih u smještajnim kapacitetima Terma Čatež predstavlja preko 7% svih turističkih noćenja u Sloveniji i 21% svih noćenja ostvarenih u slovenskim prirodnim lječilištima (<http://www.terme-catez.si/hr/>).

Graf 2.2. STRUKTURA TURISTIČKE PONUDE



Izvor: Zagrebačka županija, Krapinsko-zagorska županija, gradovi i općine, kartografija Zajedničke turističke zone «po Sutli i Žumberku», 2004.

**Ograničenja** komercijalizaciji turističkih resursa i atrakcija na hrvatskoj strani su sljedeći čimbenici:

- ◆ *nedovoljan stupanj turističke opremljenosti*
- ◆ *nedostatno održavanje raspoloživih resursa*
- ◆ *nedostatak osnovnih i nepostojanje komplementarnih smještajnih kapaciteta*
- ◆ *nedostatak ugostiteljske ponude u blizini vrijednih turističkih destinacija*
- ◆ *skromna sportsko-rekreacijska ponuda.*

Razlike u regionalnoj razvijenosti prilika su za **jače prekogranično regionalno povezivanje** i institucionalnu suradnju između Hrvatske i Slovenije na crti održivog regionalnog razvitka.

Kao zaključak može se istaknuti sljedeće:

- ◆ *postoji puno više resursa nego pravih turističkih atrakcija*
- ◆ *mnogi izletnički punktovi ne nude cjeloviti turistički program i nedovoljno su turistički opremljeni*
- ◆ *turistički resursi nisu dovoljno komercijalizirani, posebno na području Hrvatske*
- ◆ *regionalne razlike u raspoloživosti resursa, razvijenosti ponude i infrastrukture, izazov su ujednačenom razvitku prekogranične Zone, s racionalnim očekivanjem jače institucionalne podrške, osobito s hrvatske strane.*

### 2.1.3. Stanovništvo

Osnovni čimbenik gospodarskog razvitka Zone je stanovništvo. Raspoloživi podaci o broju stanovnika, površini i prosječnoj gustoći naseljenosti po administrativnim cjelinama navedeni su u tablici 2.1.

**Tablica 2.1. BROJ STANOVNIKA I GUSTOĆA NASELJENOSTI U GODINI 2004.**

ADMINISTRATIVNA CJELINA	Broj stanovnika	Površina, u km <sup>2</sup>	Gustoća naseljenosti
1. Grad Samobor	53.920	315	171
2. Grad Klanjec	3.537	31	114
3. Općina Brdovec	10.287	37	278
4. Općina Dubrava	1.586	20	79
5. Općina Marija Gorica	2.089	17	123
6. Općina Kraljevec na Sutli	1.973	27	73
7. Općina Brežice	24.409	268	91
8. Općina Krško	27.992	345	81
<b>9. UKUPNO</b>	<b>125.332</b>	<b>1.055</b>	<b>119</b>

*Izvor: Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, "Popis stanovništva 2001. godine", Statistični ured Republike Slovenije.*

Zona je pogranični i većinom brdoviti prostor, i kao takva relativno je slabije naseljena. Prosječna gustoća naseljenosti Zone iznosi 119 stanovnika po km<sup>2</sup>. Grad Samobor, općina Brežice i općina Krško središta su koncentracije stanovništva. U navedene tri administrativne cjeline živi 85% stanovnika Zone, dok u ostalih 5 regija živi preostalih 15% stanovnika. Na to ukazuju i podaci navedeni u tablici 2.1.

Samobor, Brežice i Krško su najveće regije i zauzimaju 88% ukupne površine Zone. Vrlo slabo naseljena područja su općine Kraljevec na Sutli i Dubrava, dok je s obzirom na malu površinu, općina Brdovec najgušće naseljena regija.

### 2.1.4. Infrastruktura

Za razvitak turizma unutar Zone važnu ulogu ima infrastruktura, prometni sustav, granični prijelazi, a koji omogućuju **pristup turističkim atrakcijama na području Zone**. Turisti uglavnom dolaze na područje Zone sa svojim vlastitim prijevoznim sredstvima, a manji udio čine organizirana turistička putovanja.

Razvoj **prometnog sustava** na području Zone određen je njezinim položajem kao pograničnim prostorom između Hrvatske i Slovenije i blizinom grada Zagreba koji je najvažnije prometno čvorište u Hrvatskoj. Kroz prostor Zone prolaze nacionalni i europski prometni koridori. Mrežu čine ceste koje imaju ulogu povezivanja gradova, općina i većih naselja na području Zone. Tu je i autocesta koja povezuje Zagreb, Hrvatsku, Ljubljanu i ostale slovenske gradove. Središta unutar Zone relativno su lošije infrastrukturno opremljene u smislu cestovnog povezivanja.

Cestovna infrastruktura uključuje i **cestovne granične prijelaze** prema Sloveniji. Unutar Zone ustrojen je **poseban režim prelaska državne granice** kojim se turistima olakšava kretanje unutar Zone, uvođenjem

- ◆ posebnih turističkih propusnica na sljedećim **turističkim trasama**: Turistička trasa Orešje - Mihanović Dol – Klanjec, Turistička trasa Nova Vas – Draše, Turistička trasa Rakovec - Kraj Donji, Turistička trasa Rigonce – Harmica, Turistička trasa Samobor – Brežice, Turistička trasa Stojdraga - Vlaški križ, Turistička trasa Eko selo Žumeračko - Gadova peć, Turistička trasa Novo selo Žumberačko - Planina v Podbočju, Religijska trasa Žumberak
- ◆ **specijalni biciklistički carinski prijelazi** na 9 točaka duž Hrvatsko-Slovenske granice
- ◆ **informacijski punktovi** koji služe promociji zone i turističke ponude na pojedinim lokalitetima i turističkim trasama.

Osim **javnog cestovnog prijevoza** i **željezničkog prijevoza**, za razvitak zone važne su i **zračne luke** u njezinoj blizini, zračne luke Pleso, Brnik i Cerklje. **Zračna luka Zagreb** smještena na području Velike Gorice, nositelj je domaćeg i međunarodnog zračnog prometa, te ujedno matična luka nacionalnog zračnog prijevoznika i glavna vojna zrakoplovna baza u Hrvatskoj. Isto vrijedi za zračnu luku Brnik u Sloveniji.

## 2.2. Gospodarstvene posebnosti i turistička ponuda Zone

### 2.2.1. Gospodarstvena struktura i učinkovitost

Usporedna analiza gospodarstvene strukture i učinkovitosti Zone izvedena je temeljem odabranih podataka za skup hrvatskih gradova i općina u Zoni, tj. za grad Samobor, općine Marija Gorica, Brdovec, Dubravica, grad Klanjec i općinu Kraljevec na Sutli.<sup>8</sup> Korišteni podaci su obuhvatili atributivna obilježja veličine poduzetnika i djelatnosti. Provedenom analizom utvrđena su sljedeća obilježja gospodarske strukture i razvijenosti:

- ◆ **Zona je relativno slabije gospodarski razvijeno područje**
- ◆ **malo i srednje poduzetništvo je pretežiti dio gospodarstva Zone**
- ◆ **znatne su razlike u regionalnoj razvijenosti**
- ◆ **slabije su razvijene djelatnosti važne za razvitak turizma, uključujući hotelijerstvo, transportnu infrastrukturu, poljoprivredu, lov i šumarstvo.**

Vezano uz to u nastavku se ilustriraju odabrani pokazatelji gospodarstvene strukture i učinkovitosti. U tablici 2.2. navedeni su usporedni podaci o broju poduzetnika, zaposlenosti i financijskih pokazatelja za Zonu i Hrvatsku.

<sup>8</sup> U analizi je korištena informacijsko-dokumentacijska osnovica Hrvatske gospodarske komore temeljena na odabranim podacima Bilance i Računa dobiti i gubitka poduzetnika u 2004. godini. Usporedivi podaci za slovenske gradove i općine nisu bili raspoloživi.

**Tablica 2.2. NOMINALNI POKAZATELJI O HRVATSKIM PODUZETNICIMA U ZONI, 2004.**

STRUKTURA/LOKACIJA	Turistička Zona	Hrvatska	Udio Zone, u %
1. Broj poduzeća	850	69.228	1,23
2. Prosječan broj zaposlenih	6.499	814.542	0,80
3. Ukupni prihodi	4.482.017.754	482.864.285.711	0,93
4. Ukupni rashodi	4.389.059.666	470.131.184.908	0,93
5. Dobit prije oporezivanja	2.698.990.793	26.359.168.105	10,24
6. Gubitak iznad visine kapitala	124.264.978	25.351.083.621	0,49
7. Dugotrajna imovina i dugoročna financijska imovina	1.482.257.732	457.228.646.499	0,32

**Napomena: stavke od 3. do 7. izražene su u HRK.**

**Izvor: Hrvatska gospodarska komora**

U 2004. godini, na analiziranom području Zone «po Sutli i Žumberku» aktivno je **poslovalo 850 poduzetnika sa 6.499 zaposlenih**, koji su ostvarili prihod od 4.482.017.754 HRK i dobit prije oporezivanja od 2.698.990.793 HRK.

Udio broja poduzetnika Zone u ukupnom broju poduzetnika u Hrvatskoj bio je 1,23%, u broju zaposlenih 0,80 %, a u ukupnim prihodima 0,93 %. Vrijednost dugotrajne imovine i dugoročne financijske imovine poduzetnika u Zoni čini tek 0,3% imovine poduzetnika u Hrvatskoj. Gubici poduzetnika u Zoni čine tek 0,5% ukupnih gubitaka svih poduzetnika u Hrvatskoj. Zanimljivo je, međutim, da dobit prije oporezivanja poduzetnika u Zoni čini čak 10% dobiti prije oporezivanja na razini Hrvatske. Zaključno se može reći da je riječ o vrlo malim udjelima Zone u gospodarstvu Hrvatske i relativno **slabije gospodarsko razvijenom području Hrvatske**.

U tablici 2.3. i tablici 2.4. navedeni su usporedni podaci i pokazatelji o strukturi gospodarstva i učinkovitosti prema veličini poduzetnika u Zoni i Hrvatskoj. Temeljem navedenih podataka zaključuje se da je gospodarstvo zone **usitnjeno i s pretežitim udjelom malih i srednjih poduzetnika**. Na području zone aktivno je 807 malih poduzetnika, koji čine 95% od ukupnog broja poduzetnika. Srednjih poduzetnika u Zoni ima 34 i oni čine 4% od ukupnog broja poduzetnika u Zoni, a svega je 9 velikih poduzetnika s udjelom od 1% u ukupnom broju poduzetnika u Zoni. Mali i srednji poduzetnici u Zoni zapošljavaju 72% od ukupno zaposlenih. Prema očekivanju, devet velikih poduzetnika raspolaže s preko 25% dugotrajne imovine, ostvaruje oko 41% ukupnih prihoda i dobiti.

U tablici 2.5. i tablici 2.6. navedeni su podaci i pokazatelji gospodarske strukture i učinkovitosti prema općinama i gradovima Zone. Sukladno navedenim podacima zaključuje se da na području Zone postoje značajne **regionalne razlike u razvijenosti i učinkovitosti**. Razvidnim se drži da je grad Samobor najrazvijenije područje Zone. Slijede općina Brdovec i Grad Klanjec.



**Tablica 2.3. GOSPODARSTVENA STRUKTURA I UČINKOVITOST U HRVATSKOJ, PREMA VELIČINI PODUZETNIKA U 2004. GODINI**

<b>POKAZATELJ/GRUPE PODUZETNIKA</b>	<b>Malo</b>	<b>Srednje</b>	<b>Veliko</b>	<b>Ukupno</b>
1. Ukupni broj poduzetnika	65.583	2.671	947	69.228
2. Prosječan broj zaposlenih	266.091	158.250	390.201	814.542
3. Ukupni prihodi, u HRK	107.306.907.809	85.442.314.279	290.115.063.623	482.864.285.711
4. Dobit prije oporezivanja, u HRK	5.032.467.577	4.073.183.301	17.253.517.227	26.359.168.105
5. Ukupni rashodi, u HRK	107.199.191.046	83.925.464.526	279.006.529.336	470.131.184.908
6. Dugotrajna imovina i dugoročna fin. imovina, u HRK	62.957.208.024	52.803.436.224	341.468.002.251	457.228.646.499
7. Gubitak iznad visine kapitala, u HRK	16.789.700.011	2.457.000.566	6.104.383.044	25.351.083.621

*Izvor: Hrvatska gospodarska komora.*

**Tablica 2.4. GOSPODARSTVENA STRUKTURA I UČINKOVITOST U ZONI, PREMA VELIČINI PODUZETNIKA U 2004. GODINI**

<b>POKAZATELJ</b>	<b>MALA PODUZETNICI</b>		<b>SREDNJI PODUZETNICI</b>		<b>VELIKI PODUZETNICI</b>		<b>UKUPNO Zona</b>
	<b>Zona</b>	<b>Udio, %</b>	<b>Zona</b>	<b>Udio, %</b>	<b>Zona</b>	<b>Udio, %</b>	
1. Ukupni broj poduzetnika	807	94,94	34	4,00	9	1,06	850
2. Prosječan broj zaposlenih	1.618.387.082,00	36,11	987.326.456,00	22,03	1.876.304.196,00	41,86	4.482.017.754,00
3. Ukupni prihodi, u HRK	984.425.853,00	36,47	612.732.646,00	22,70	1.101.832.294,00	40,82	2.698.990.793,00
4. Dobit prije oporezivanja, u HRK	1.572.713.486,00	35,83	1.006.555.897,00	22,93	1.809.790.283,00	41,23	4.389.059.666,00
5. Ukupni rashodi, u HRK	3.054	46,99	1.654	25,45	1.395	21,46	6.499
6. Dugotr. imovina i dugoročna fin. imovina, u HRK	452.722.204,00	30,54	656.868.950,00	44,32	377.345.511,00	25,46	1.482.257.732,00
7. Gubitak iznad visine kapitala, u HRK	95.595.192,00	94,94	28.669.786,00	4,00	0,00	1,06	124.264.978,00

*Napomena: Udio u ukupnim vrijednostima za Zonu.*

*Izvor: Hrvatska gospodarska komora.*

**Tablica 2.5. GOSPODARSTVENA STRUKTURA I NOMINALNA UČINKOVITOST PREMA OPĆINAMA I GRADOVIMA ZONE U 2004. GODINI**

STRUKTURA/LOKACIJA	OPĆINA BRDOVEC	OPĆINA MARIJA GORICA	OPĆINA KRALJEVEC NA SUTLI	GRAD KLANJEC	OPĆINA DUBRAVICA	GRAD SAMOBOR
<b>1. Broj poduzetnika</b>	121	12	18	24	9	666
1.1. Mali poduzetnici	117	12	18	21	5	634
1.2. Srednji poduzetnici	3	0	0	2	4	25
1.3. Velika poduzetnici	1	0	0	1	0	7
<b>2. Ukupni prihodi</b>	554.938.661,00	43.668.697,00	53.702.862,00	256.565.281,00	142.408.471,00	3.430.733.782,00
2.1. Mali poduzetnici	250.925.305,00	43.668.697,00	53.702.862,00	24.802.935,00	8.934.344,00	1.236.352.939,00
2.2. Srednji poduzetnici	49.191.537,00	0,00	0,00	84.337.873,00	133.474.127,00	720.322.919,00
2.3. Velika poduzetnici	254.821.799,00	0,00	0,00	147.424.473,00	0,00	1.474.057.924,00
<b>3. Dobit prije oporezivanja</b>	29.085.489,00	720.171,00	3.326.093,00	2.584.017,00	1.862.244,00	2.661.412.779,00
3.1. Mali poduzetnici	6.332.439,00	720.171,00	3.326.093,00	1.205.527,00	87.314,00	972.754.309,00
3.2. Srednji poduzetnici	19.114.300,00	0,00	0,00	821.903,00	1.774.930,00	591.021.513,00
3.3. Velika poduzetnici	3.638.750,00	0,00	0,00	556.587,00	0,00	1.097.636.957,00
<b>4. Ukupni rashodi</b>	529.582.968,00	42.993.483,00	38.988.712,00	262.786.793,00	140.565.762,00	3.374.141.948,00
4.1. Mali poduzetnici	248.322.682,00	42.993.483,00	38.988.712,00	28.120.923,00	8.866.565,00	1.205.421.121,00
4.2. Srednji poduzetnici	30.077.237,00	0,00	0,00	87.797.984,00	131.699.197,00	756.981.479,00
4.3. Velika poduzetnici	251.183.049,00	0,00	0,00	146.867.886,00	0,00	1.411.739.348,00
<b>5. Prosječan broj zaposlenih</b>	686	40	79	396	185	5.113
5.1. Mali poduzetnici	413	40	79	63	26	2.433
5.2. Srednji poduzetnici	156	0	0	307	159	1.032
5.3. Velika poduzetnici	117	0	0	26	0	1.252
<b>6. Dugotrajna imovina i dugoročna financijska imovina</b>	234.904.248,00	2.581.823,00	10.498.679,00	63.121.041,00	55.928.485,00	1.115.223.456,00
6.1. Mali poduzetnici	48.909.938,00	2.581.823,00	10.498.679,00	10.761.788,00	1.603.212,00	378.366.764,00
6.2. Srednji poduzetnici	174.788.814,00	0,00	0,00	41.010.945,00	54.325.273,00	386.743.918,00
6.3. Velika poduzetnici	11.205.496,00	0,00	0,00	11.348.308,00	0,00	354.791.707,00
<b>7. Gubitak iznad visine kapitala</b>	7.688.474,00	101.900,00	1.816.980,00	18.234.308,00	0,00	96.423.316,00
7.1. Mali poduzetnici	7.688.474,00	101.900,00	1.816.980,00	18.234.308,00	0,00	67.753.530,00
7.2. Srednji poduzetnici	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	28.669.786,00
7.3. Velika poduzetnici	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

*Napomena: stavke 2., 3., 4., 6. i 7. izražene su u HRK*

*Izvor: Hrvatska gospodarska komora.*

Tablica 2.6. RELATIVNI POKAZATELJI UČINKOVITOSTI PREMA OPĆINAMA I GRADOVIMA ZONE U 2004. GODINI

STRUKTURA/LOKACIJA	OPĆINA BRDOVEC	OPĆINA MARIJA GORICA	OPĆINA KRALJEVEC NA SUTLI	GRAD KLANJEC	OPĆINA DUBRAVICA	GRAD SAMOBOR
<b>1. Ukupni prihodi/Broj poduzetnika</b>	4.586.270	3.639.058	2.983.492	10.690.220	15.823.163	5.151.252
1.1. Mali poduzetnici	2.144.661	3.639.058	2.983.492	1.181.092	1.786.869	1.950.084
1.2. Srednji poduzetnici	16.397.179	0,00	0,00	42.168.937	33.368.532	28.812.917
1.3. Velika poduzetnici	254.821.799	0,00	0,00	147.424.473	0,00	210.579.703
<b>2. Broj zaposlenih/Broj poduzetnika</b>	5,67	3,33	4,39	16,50	20,56	7,68
2.1. Mali poduzetnici	3,53	3,33	4,39	3,00	5,20	3,84
2.2. Srednji poduzetnici	52,00	0,00	0,00	153,50	39,75	41,28
2.3. Velika poduzetnici	117,00	0,00	0,00	26,00	0,00	178,86
<b>3. Dobit/ Broj poduzetnika</b>	240.375,94	60.014,25	184.782,94	107.667,38	206.916,00	3.996.115,28
3.1. Mali poduzetnici	54.123,41	60.014,25	184.782,94	57.406,05	17.462,80	1.534.312,79
3.2. Srednji poduzetnici	6.371.433,33	0,00	0,00	410.951,50	443.732,50	23.640.860,52
3.3. Velika poduzetnici	3.638.750,00	0,00	0,00	556.587,00	0,00	156.805.279,57
<b>4. Dugotrajna imovina/ Broj zaposlenih</b>	342.426,02	64.545,58	132.894,67	159.396,57	302.316,14	218.115,29
4.1. Mali poduzetnici	118.426,00	64.545,58	132.894,67	170.822,03	61.662,00	155.507,46
4.2. Srednji poduzetnici	1.120.441,12	0,00	0,00	133.586,14	341.668,38	374.715,55
4.3. Velika poduzetnici	95.773,47	0,00	0,00	436.473,38	0,00	283.379,96
<b>5. Dobit/Dugotrajna imovina</b>	0,12	0,28	0,32	0,04	0,03	2,39
5.1. Mali poduzetnici	0,13	0,28	0,32	0,11	0,05	2,57
5.2. Srednji poduzetnici	0,11	0,00	0,00	0,02	0,03	1,53
5.3. Velika poduzetnici	0,32	0,00	0,00	0,05	0,00	3,09
<b>6. Dobit/ Broj zaposlenih</b>	42.398,67	18.004,28	42.102,44	6.525,30	10.066,18	520.518,83
6.1. Mali poduzetnici	15.332,78	18.004,28	42.102,44	19.135,35	3.358,23	399.798,74
6.2. Srednji poduzetnici	122.527,56	0,00	0,00	2.677,21	11.163,08	572.639,78
6.3. Velika poduzetnici	31.100,43	0,00	0,00	21.407,19	0,00	876.706,83
<b>7. Dobit/Ukupni prihodi</b>	0,05	0,02	0,06	0,01	0,01	0,78
7.1. Mali poduzetnici	0,03	0,02	0,06	0,05	0,01	0,79
7.2. Srednji poduzetnici	0,39	0,00	0,00	0,01	0,01	0,82
7.3. Velika poduzetnici	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,74

*Napomena: stavke 1., 3., 4., 6. izražene su u HRK*

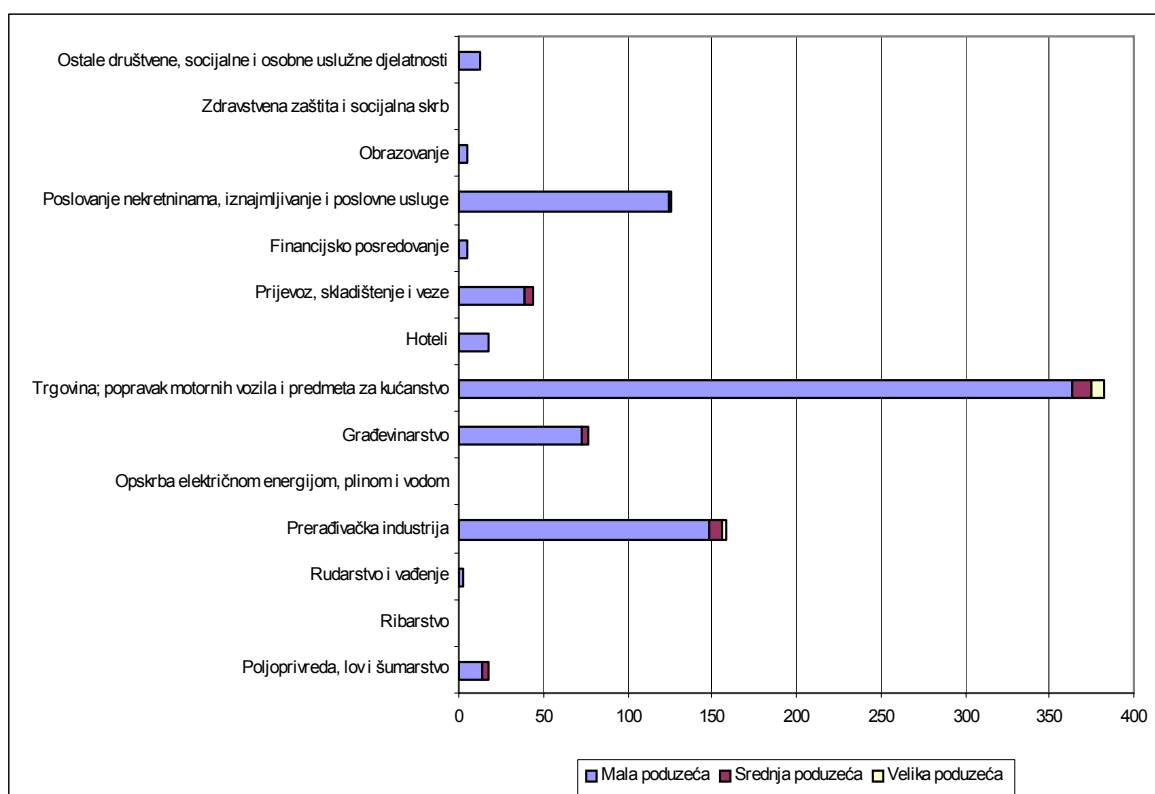
*Izvor: Hrvatska gospodarska komora*

Kao što je iz podataka navedenim u tablici 2.5. i tablici 2.6. razvidno, prema svim apsolutnim i relativnim pokazateljima područjem Zone «dominiraju» područja Brdovca i Samobora s najvećim brojem poduzetnika, brojem zaposlenih, najvišim ukupnim prihodima i ostvarenom dobiti.

Relativni pokazatelji učinkovitosti poduzetnika u Zoni pokazuju da je grad Klanjec na prvom mjestu s ostvarenih 10.690.220 HRK po poduzetniku. Zanimljivo je, međutim, da su mali poduzetnici pokazali najviši stupanj profitabilnosti u općini Marija Gorica. Omjer broja zaposlenih i broja poduzetnika pokazuje da općina Dubravica ima najviši prosjek od oko 40 zaposlenih po jednom poduzetniku. Polazeći od pokazatelja, zaključuje se da je u tome pogledu grad Klanjec na drugom mjestu. Prosječna dobit po poduzetniku daleko je najviša u gradu Samoboru s iznosom od 3.966.115 HRK po poduzetniku. Sličan je pokazatelj profitabilnosti imovine, tj. omjeru ostvarene dobiti i vrijednosti imovine s visokih 2,39. Isto vrijedi za omjer dobiti prije oporezivanja i ukupnih prihoda, gdje je Samobor na prvom mjestu s 0,78. S druge strane, analizom omjera vrijednosti imovine po zaposlenom, ističu se općina Brdovec s 342.426 HRK i općina Dubravica s 302.316 HRK imovine po zaposlenom, što odražava viši stupanj kapitalne opremljenosti poduzetnika u narečenim općinama.

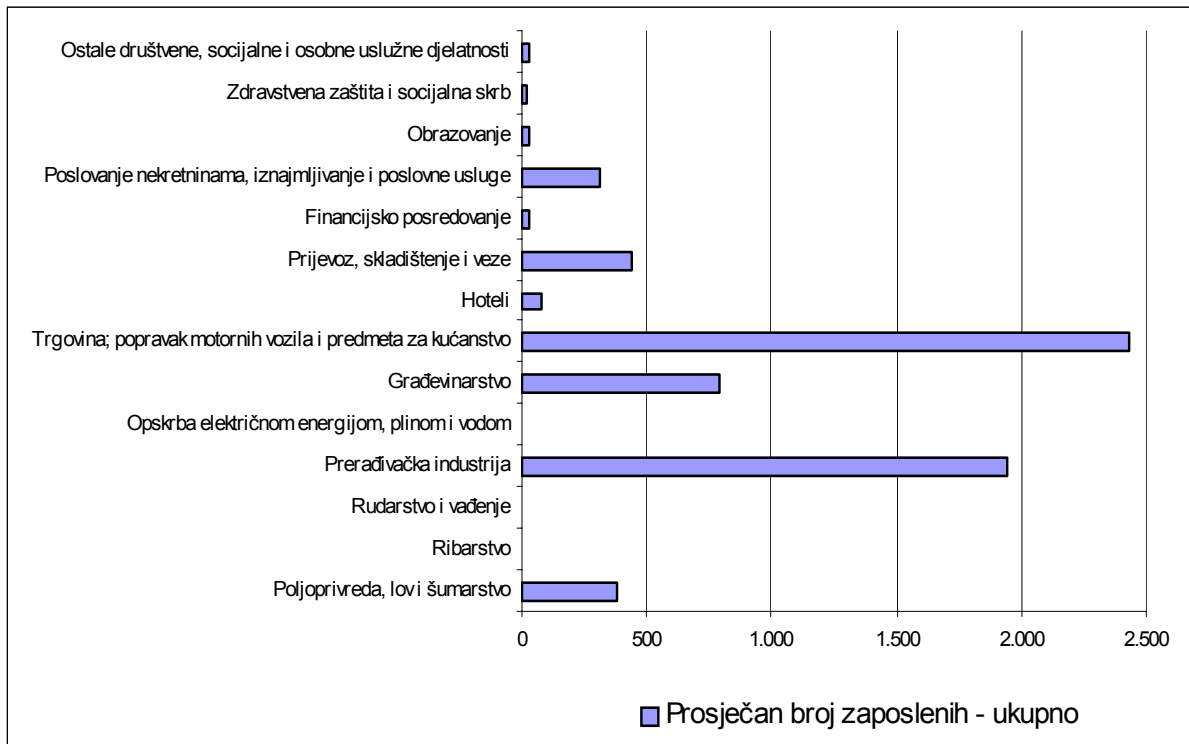
Graf 2.3., graf 2.4. i graf 2.5. daju prikaz strukture i učinkovitosti djelatnosti u gospodarstvu Zone.

### **Graf 2.3. STRUKTURA BROJA PODUZETNIKA PREMA VELIČINI I DJELATNOSTI UNUTAR ZONE U 2004. GODINI**



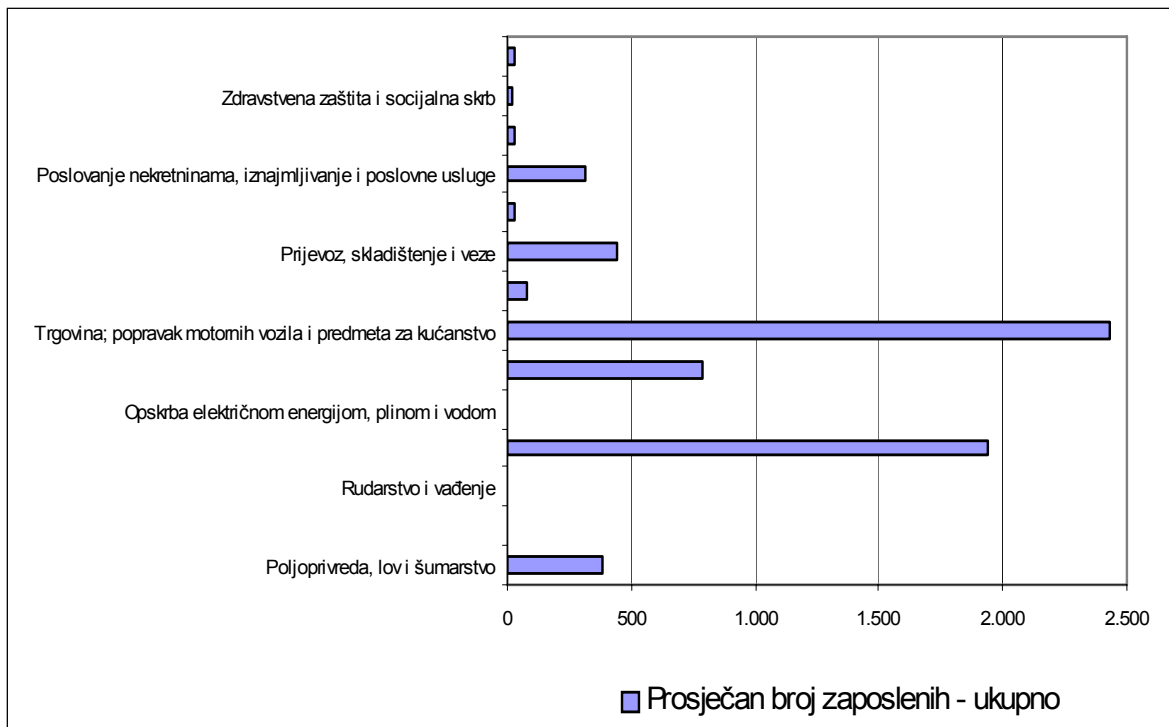
**Izvor: Hrvatska gospodarska komora.**

**Graf 2.4. ZAPOSLENOST PO DJELATNOSTIMA NA PODRUČJU TURISTIČKE ZONE U 2004. GODINI**



*Izvor: Hrvatska gospodarska komora.*

**Graf 2.5. STRUKTURA OSTVARENIH PRIHODA PODUZETNIKA PREMA VELIČINI I DJELATNOSTI UNUTAR ZONE U 2004. GODINI**



*Izvor: Hrvatska gospodarska komora.*

Kao što je iz navedenih grafičkih prikaza razvidno ističu se tri glavne djelatnosti prema broju poduzetnika u Zoni, a to su trgovina, popravak motornih vozila i predmeta za kućanstvo. Slijedi prerađivačka industrija i djelatnost poslovanja nekretninama, iznajmljivanja i poslovnih usluga. S obzirom na zaposlenost i ostvarene prihode trgovina i prerađivačka industrija ponovno su vodeće djelatnosti.

***U strukturi broja poduzetnika, zaposlenosti i prihodima dominiraju mala poduzeća u svim djelatnostima, što je dodatni pokazatelj potencijala malih i srednjih poduzeća za razvitak turizma u Zoni.***

***Relativno slabije, razvijene su djelatnosti važne za razvitak turizma a to su hotelijerstvo, infrastrukturne djelatnosti, ribarstvo, poljoprivreda i šumarstvo.***

### ***2.2.2. Analiza anketnog upitnika – o stanju turističke djelatnosti u Zoni***

Temeljem anketnog upitnika Uspostavljanje turističkog klastera u Zajedničkoj zoni «po Sutli i Žumberku» identificirani su sljedeći podaci i pokazatelji:<sup>9</sup>

- ◆ ***turističke djelatnosti na području Zone «po Sutli i Žumberku»***
- ◆ ***struktura zaposlenih***
- ◆ ***postojeća razina suradnje između poduzetnika***
- ◆ ***spremnost ispitanika na zajedničke marketinške aktivnosti i proširenje postojeće ponude s novim sadržajima***
- ◆ ***percepcija ispitanika o mogućim koristima od suradnje sa drugim poduzetnicima i***
- ◆ ***ograničavajući čimbenici razvitka obrta.***

#### **2.2.2.1. Vrste turističkih djelatnosti**

Anketa je utvrdila sljedeće turističke djelatnosti koje čine turističku ponudu na području Zone «po Sutli i Žumberku»:

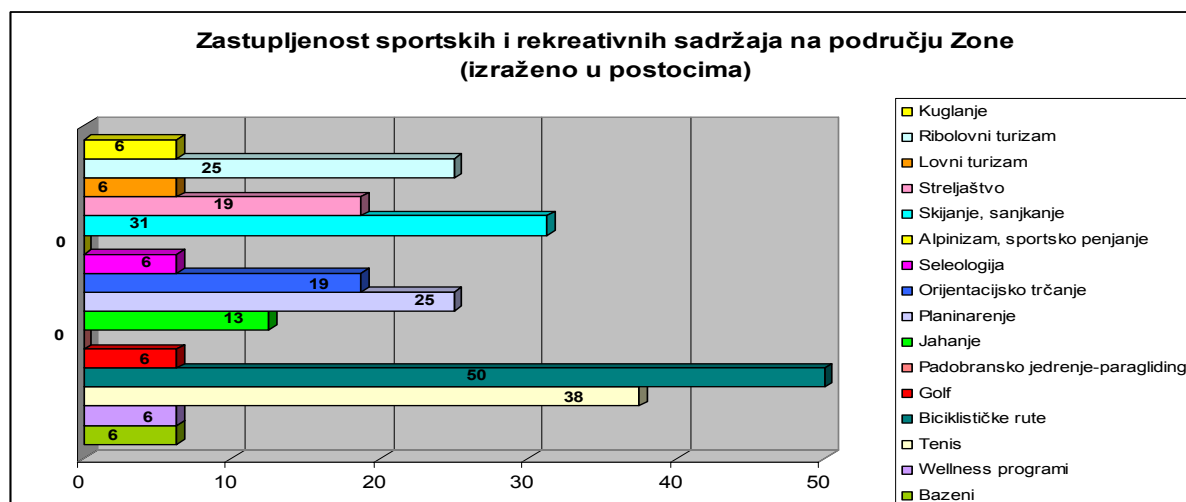
- ◆ ***sportsko-rekreacijski turizam***
- ◆ ***kulturni turizam***
- ◆ ***smještajni kapaciteti***
- ◆ ***ugostiteljstvo***
- ◆ ***obrtnici i obiteljska gospodarstva.***

<sup>9</sup> Gorana Rabatić i Gorana Šare, *Izvešće radne grupe 2, Uspostavljanje turističkog klastera u zajedničkoj turističkoj zoni „po Sutli i Žumberku»», anketni upitnik, 2005..*

Struktura analiziranog uzorka je kako slijedi: ugostiteljska ponuda (45%), smještajni kapaciteti (19%), sportsko-rekreacijski turizam (14%), kulturni turizam sa muzejima i galerijama (6%), ponuda tradicionalnih obrta (16%).

U grafu 2.6. navedena je struktura sportsko-rekreacijskih sadržaja u Zoni.

**Graf 2.6. SPORTSKO-REKREACIJSKI TURIZAM NA PODRUČJU ZONE**



*Izvor: Gorana Rabatić i Gorana Šare, Izvješće radne grupe 2, Uspostavljanje turističkog klastera u Zajedničkoj turističkoj zoni «po Sutli i Žumberku», anketni upitnik, 2005.*

Kao što se iz grafa 2.6. može zaključiti u strukturi ponude **sportsko-rekreacijskog turizma**, 75% su pravne osobe i 25% seoska domaćinstva i obrti. U strukturi ponude, identificirano je 16 različitih sportsko-rekreacijskih sadržaja.

Najčešći oblik ponude sportskog i rekreacijskog turizma jesu biciklističke rute (50% subjekata), zatim slijede teniski tereni (38%), rekreativno skijanje i sanjkanje (31%), ribolovni turizam i planinarenje (25%). Seoska domaćinstva i obrti nadopunjuju seoski turizam sa sportsko-rekreacijskim sadržajima. U strukturi ponude, 75% seoskih domaćinstava nudi biciklističke rute, rekreativno planinarenje/pješačenje a 50% nudi jahanje, ribolovni turizam i rekreativno skijanje i sanjkanje.

Ponudu u **kulturnom turizmu** čine muzeji i galerije, izložbeni prostori, kulturno-umjetnička društva (6% uzorka). Ostala turistička ponuda uključuje smotre folklor, organizaciju fašnika i manifestacije povijesno-kulturnog karaktera.

**Ponudu smještajnih kapaciteta** čine sobe za prihvata turista, sportsko-rekreacijski, zabavni sadržaj i ugostiteljske usluge. U strukturi smještajnih kapaciteta najveći je udio hotela (45%), zatim slijede smještajni kapaciteti na obiteljskim gospodarstvima (27%), sobama (18%), moteli (5%) i planinarski domovi (5%). Veliki je nesrazmjer u razvijenosti smještajnih kapaciteta. S jedne strane postoji izgrađeni turistički sustav s prepoznatljivim imidžom i ponudom, Terme Čatež (60% svih hotelskih kapaciteta), dok s druge strane postoji veliki broj manjih privatnih hotela i obiteljskih gospodarstava. Općine i gradovi u Zagrebačkoj županiji i Krapinsko-zagorskoj županiji raspolažu sa skromnom smještajnom ponudom. Postojeće poslovne jedinice za smještaj gostiju – mali obiteljski hoteli

i moteli, pansioni, prenoćišta, uglavnom su manjeg kapaciteta, nejednako su prostorno raspoređeni i niska im je iskorištenost.<sup>10</sup>

**Ugostiteljska ponuda** u restoranima i seoskim domaćinstvima najrazvijeniji je dio turističke ponude unutar Zone (45% uzorka). To je svojevrsna „**infrastruktura**“ **gastronomске ponude turistima**. U svojoj ponudi, ugostitelji uglavnom nude namirnice iz vlastite proizvodnje (15%), i kupuju ih od hrvatskih i slovenskih proizvođača, uglavnom preko trgovačkih lanaca (85%). U općinama i gradovima u Zagrebačkoj županiji ugostiteljska ponuda je relativno razvijenija.<sup>11</sup> Problem je u tome što su ugostiteljski objekti neravnomjerno prostorno raspoređeni, a razina usluge je relativno niska. Nedostaje kvalitetna ugostiteljska ponuda u blizini vrijednih potencijalnih turističkih destinacija.

Obrtnici u turizmu nude **tradicionalne prehrambene i obrtničke proizvode**. Mali je broj tržišno usmjerenih gospodarstava. Prosječno obiteljsko gospodarstvo obilježava radno intenzivni proces proizvodnje, niska stručnost, nedostatak ekonomije obujma i niska razina usluge.<sup>12</sup>

### 2.2.2.2. Struktura zaposlenosti

Anketa je utvrdila strukturu zaposlenosti ispitanih poslovnih subjekata unutar Zone kako slijedi:

- ◆ **u kvalifikacijskoj strukturi NKV, KV i VKV imaju udio od 39%, SSS 37%, a VŠS i VSS 24%**
- ◆ **prosječan broj zaposlenih u anketiranim poslovnim subjektima je 6 osoba po poslovnom subjektu, a prosječna zaposlenost članova obitelji 1,3**
- ◆ **u ukupnom broju zaposlenih u poslovnim subjektima žene sudjeluju sa 60%, muškarci sa 40%**
- ◆ **udio sezonskih radnika u ukupnom broju zaposlenih je 5%**
- ◆ **udio članova obitelji u ukupnom broju zaposlenih je 16%.**

**Podaci ukazuju na potencijal razvitka malog poduzetništva u turizmu, utemeljen na jačanju obiteljskog posla ali pritom valja ustrajati na dodatnoj edukaciji članova obitelji koji se uključuju u turističku djelatnost.**

### 2.2.2.3. Oblici suradnje između poduzetnika

Poduzetnici su neorganizirani u pogledu nastupa na tržištu i izostaje partnerstvo na ulaznoj i izlaznoj strani u distribucijskom sustavu. Sukladno anketi, **niska je razina suradnje između poduzetnika:**

- ◆ 62 % ispitanika ne surađuje u marketinškim aktivnostima s nekim gospodarskim subjektom s područja Zagrebačke županije
- ◆ suradnja u nabavi proizvoda ugostiteljskih objekata između dvije strane turističke zone (hrvatske i slovenske) ne postoji<sup>13</sup>

<sup>10</sup> Ekonomski institut, Zagreb, Smjernice i programi razvoja turizma u Zagrebačkoj županiji, 2004.

<sup>11</sup> Ekonomski institut, Zagreb, Smjernice i programi razvoja turizma u Zagrebačkoj županiji, 2004.

<sup>12</sup> Ekonomski institut, Zagreb, Smjernice i programi razvoja turizma u Zagrebačkoj županiji, 2004.



- ◆ od kulturnih institucija jedino su kulturno-umjetnička društva imala suradnju u promociji tradicionalnih proizvoda.

Međutim postoji **zainteresiranost poduzetnika za suradnju kroz zajedničko oglašavanje i proširenje ponude s novim sadržajima**. To potvrđuju sljedeće činjenice:

- ◆ 95% ispitanika zainteresirano je za zajedničko oglašavanje sa sličnim proizvođačima/ponuđačima na području turističke Zone i na području Zagrebačke županije
- ◆ u strukturi ispitanika koji su zainteresirani za zajedničko oglašavanje, 88 % ih smatra da bi zajedničko oglašavanje utjecalo na poboljšanje njihove ponude.
- ◆ poslovni subjekti koje nude sportsko-rekreacijske sadržaje željeli bi proširiti svoju ponudu sadržajima koji su komplementarni seoskom turizmu, uključujući orijentacijsko trčanje (43 %), rekreativno planinarenje i pješačenje (25 %) i streličarstvo (12 %)
- ◆ 72% poslovnih subjekata u ugostiteljstvu spremno je na proširenje ponude s tradicionalnim jelima i proizvodima drugih subjekata s područja Zone.
- ◆ Sva su kulturno-umjetnička društva istakla spremnost za suradnju sa seoskim domaćinstvima, restoranima i sličnim gospodarskim subjektima, i uključivanje narodnih nošnji, nakita, obuće i sličnih predmeta u svoju kulturno-umjetničku ponudu.

***Obrtnici su iskazali zainteresiranost za suradnju s drugim gospodarskim subjektima***

s racionalnim očekivanjem da im ta suradnja smanji i ukloni ograničenja u njihovom poslovanju. U tom pogledu valja istaknuti sljedeće:

- ◆ preko 60 % obrtnika spremno je na zajednički nastup s drugim gospodarskim subjektima s područja Zagrebačke županije, područja Slovenije i izvan područja Zagrebačke županije
- ◆ ograničenja u razvitku obrta su nekoordinirana turistička aktivnost i njezin plasman na tržištu, nedovoljne marketinška aktivnosti, ulaganje u marketing te nedovoljna razvidnost programa financijskih potpora Lokalne države.

Nepovezani obrtnici, mali i srednji poduzetnici susreću se s problemom ograničenih kanala distribucije. U distribucijskom sustavu dominiraju trgovački posrednici, koji vrše pritisak na smanjivanje cijena. Veliki trgovački lanci postavljaju visoke zahtjeve u pogledu količina, pakiranja, uvjeta isporuke i osobito cijene. Na sadašnjoj razini razvijenosti, teško je udovoljiti postavljenim uvjetima, posljedica čega je uvoz. U razvitku obrta znatno ograničenje je nerazvijena tržišna infrastruktura<sup>14</sup>.

Na temelju prikupljenih podataka o spremnosti na suradnju i proširenju postojeće ponude, anketa je ocijenila da **postoji mogućnost umrežavanja poduzetnika u zajedničkom turističkom klasteru**.

Vodeći računa o kvaliteti ponude proizvoda i usluga, lokaciji, dugogodišnjoj tradiciji, djelatnosti i zainteresiranosti poduzetnika za suradnju, anketom je procijenjeno da bi čak **89% anketiranih moglo biti uključeno u turistički klaster**.

<sup>13</sup> Ugostiteljski objekti su, prilikom nabave proizvoda koje koriste u svojoj ponudi, orijentirani isključivo na domaće (hrvatske odnosno slovenske) proizvođače/dobavljače, i uglavnom nabavljaju proizvode od velikih trgovačkih lanaca.

<sup>14</sup> Ekonomski institut, Zagreb, Smjernice i programi razvoja turizma u Zagrebačkoj županiji, 2004.

### 2.3. Obilježja turističke potražnje

Turistička potražnja definira se kao skup proizvoda i usluga – turistički proizvod, koji se pod određenim uvjetima i uz određenu cijenu mogu plasirati na turističkom tržištu i za koju postoji interes turista.<sup>15</sup> Pritom valja voditi brigu o tome da je turist privremeni posjetitelj koji boravi najmanje 24 sata u turističkoj destinaciji s namjerom odmora, rekreacije, sporta, posjete rodbini, prijateljima ili iz poslovnih, službenih, zdravstvenih ili radnih razloga. Turist bira destinaciju za svoje turističko putovanje, a u sklopu toga sam kompletira strukturu turističkog proizvoda.

Temeljna obilježja postojeće turističke potražnje Zone su sljedeća:

- ◆ **neravnomjeran prostorni razmještaj postojeće turističke potražnje**
- ◆ **neregistrirani turistički promet dominantan izvor ukupne potražnje**
- ◆ **kratka prosječna duljina boravka turista**

Turistički promet zone sastoji se od statistički registriranog i neregistriranog prometa. Unutar Zone, glavnina turističkog prometa ostvaruje se kroz **neregistrirani promet**, koji se statistički ne evidentira. Neregistrirana putovanja ostvaruju se kroz jednodnevne posjete destinaciji i višednevne turističke boravke u smještajnim kapacitetima koji nisu statistički evidentirani kao komercijalni objekti<sup>16</sup>. Statistički nisu evidentirani niti tranzitni boravci turista, tijekom kojih se konzumira neki od proizvoda i usluga na području turističke destinacije, jednodnevna izletnička i poslovna putovanja, posjete rodbini i prijateljima, boravke u kućama za odmor te povremene dolaske radnika na privremenom radu u inozemstvu i članova njihovih obitelji.

Statistika prati broj i noćenja turista samo u poslovnim subjektima koji su registrirani za pružanje usluga smještaja i stoga je taj podatak nepotpun u utvrđivanju ukupne potražnje unutar turističke zone. Tablica 2.7. **ilustrira** broj turista i noćenja u registriranim smještajnim kapacitetima unutar Zone.

**Tablica 2.7. REGISTRIRANI TURISTIČKI PROMET U SMJEŠTAJNIM KAPACITETIMA**

	Broj turista			Broj noćenja			Broj noćenja po turistu		
	2003.	2004.	Indeks	2003.	2004.	Indeks	2003.	2004.	Indeks
Samobor	4.802	7.542	157,06	7.644	13.918	182,08	1,59	1,85	116,35
Brežice	125.083	132.680	106,07	489.384	514.267	105,08	3,91	3,88	99,23
Krško	7.358	5.801	78,84	34.598	37.518	108,44	4,70	6,47	137,66
Ukupno	137.243	146.023	106,40	531.626	565.703	106,41	3,40	4,07	119,61

**Napomena:** (1) grad Klanjec, općina Kraljevec na Sutli, općine Brdovec i Dubravica nemaju registrirane smještajne kapacitete i nemaju registrirani turistički promet, a u Mariji Gorici turistički promet registrira se tek od 2005. godine (2 turista), (2) Indeks 2004/2003.

**Izvor:** Priopćenja DZS-a, različita godišta i Statični urad Republike Slovenije

<sup>15</sup> Turistički proizvod može uključivati uslugu prijevoza do i od turističke destinacije, uslugu putničke agencije u organizaciji putovanja i izleta, izlete i posjete turističkim atrakcijama, smještaj, noćenje i prehranu turista, rekreativne sadržaje i kupnju raznih vrsta proizvoda u maloprodaji. Kod izbora lokacije za turističko putovanje ocjenjuju se sljedeći atributi: lokacija atrakcije (prijevoz do i od lokacije i pristup lokaciji), turistička opremljenost atrakcije (očuvanost, prezentabilnost, dostupnost javnosti, obilježenost, usmjerenost putokazima, postojanje informacijskih i promotivnih materijala), atmosfera, pouzdanost isporuke i kvaliteta usluge, garancija kvalitete, asortiman dodatnih proizvoda (hrana, piće) i usluga, konkurentna cijena usluge, uslužnost turističkog osoblja i odnos prema gostu.

<sup>16</sup> Strateški marketinški plan turizma Zagrebačke županije, Institut za turizam, 1997.

Premda necjelovita, raspoloživi statistički podaci o broju turista i noćenja indiciraju dominaciju općine Brežice, tj. Terme Čatež. U godini 2004., naime, od registriranog broja turista 146.023 i broja noćenja 565.703 čak 91% ostvareno je u Termama Čatež. Kada bi bili raspoloživi podaci o broju turista i broju noćenja u Hrvatskim općinama i gradovima u Zoni, vjerojatno bi i udio Terme Čatež bio niži, ali bi Terme Čatež u tome pogledu ostale dominantna destinacija. Zanimljivo je međutim, da je broj turista i broj noćenja u Termama Čatež u godini 2004. u odnosu na godinu 2003. porastao za oko 6,4%, dok je porast broja turista i broja noćenja u Samoboru na razini 57,6%. Dakako, riječ je o različitim osnovicama u proračunu, ali može biti indicacija da se Samobor prepoznaje kao zanimljiva turistička destinacija.

Prosječna duljina boravaka turista u 2004. godini iznosila je 4.07 dana, s duljim boravcima u Brežicama i Krško, i vrlo kratkim boravcima u Samoboru. U prosjeku kratkotrajni boravci pokazuju da ne postoji dovoljno atraktivan, definiran i strukturiran turistički proizvod koji bi turiste uspio zadržati na dulje vrijeme. Kratkotrajni boravak znak je da je potražnja za turističkim proizvodom vikend karaktera.

**Motivi dolaska turista u turističku Zonu** mogu se klasificirati kao sportsko-rekreacijski motivi za putovanje, eko turizam (motiv boravka u prirodnom, nezagađenom okolišu), seoski turizam (privremeni boravak turista u seoskoj sredini), razgledavanje sadržaja kulturno-povijesnog karaktera i tranzitna putovanja. Različiti motivi turista za turističko putovanje osnovica su za formiranje turističke ponude i marketing aktivnosti prilagođene različitim tržišnim segmentima.

Posjetitelji turističke Zone «po Sutli i Žumberku» dolaze iz geografskog područja zone, Hrvatske (grad Zagreb je glavno emitivno tržište), Slovenije i inozemstva. Općina Brežice temelji razvitak turizma na domaćim turistima, dok je udio stranih turista i njihov rast veći od domaćih turista u Samoboru i Krško (vidi tablicu 2.8.).

**Tablica 2.8. STRUKTURA TURISTIČKE POTRAŽNJE PREMA ZEMLJI PREBIVALIŠTA**

	Broj turista			Broj noćenja			Udio u broju turista, %		
	2003.	2004.	Indeks	2003.	2004.	Indeks	2003.	2004.	Indeks
<b>1. Domaći turisti</b>									
Samobor	2212	3345	151,22	3145	5178	164,64	46,06	44,35	96,29
Brežice	84745	86176	101,69	361901	368595	101,85	67,75	64,95	95,87
Krško	3058	2711	88,65	9787	10564	107,94	41,56	46,73	112,44
<b>2. Strani turisti</b>									
Samobor	2590	4197	162,05	4499	8740	194,27	53,94	55,65	103,17
Brežice	40338	46504	115,29	127483	145672	114,27	32,25	35,05	108,68
Krško	4300	3090	71,86	24811	26954	108,64	58,44	53,27	91,15

**Napomena:** (1) grad Klanjec, općina Kraljevec na Sutli, općine Brdovec i Dubravica nemaju registrirane smještajne kapacitete i nemaju registrirani turistički promet, a u Mariji Gorici turistički promet registrira se tek od 2005. godine (2 turista), (2) Indeks 2004/2003.

**Izvor:** Priopćenja DZS-a različita godišta i Statični urad Republike Slovenije

**Čimbenici u okruženju prilika** su za razvitak Zone. Pozitivni čimbenici koji utječu na potražnju su sljedeći: ubrzani razvitak gospodarstva i porast životnog standarda, suvremeni način života, industrijalizacija, zagađenost, sve veća gustoća naseljenosti, i sve veća briga za vlastito zdravlje pojedinca, produženi životni vijek i starenje stanovništva. S druge strane, brzina života, sve manje slobodnog vremena, rast cijene energenata i konkurencija dokolice i konkurentnih turističkih destinacija ograničenju su potražnji.

***Polazeći od konkurentnosti turističkog tržišta važno je ponuditi dodatne sadržaje, poboljšati imidž destinacije kao cjeline i time zadržati postojeće turiste i generirati novu potražnju.***

## 2.4. Ocjena tržišne pozicije Zone – SWOT analiza

Kao sažetak analize stanja, u nastavku se daje **ocjena tržišnih mogućnosti** za razvitak turizma i **osnivanje turističkog klastera** unutar Zajedničke zone «po Sutli i Žumberku».

Rast i razvitak turizma u Zoni uvjetuju unutarnji čimbenici (snage i slabosti) i vanjski čimbenici (prilike i prijetnje). Snage i prilike su pozitivni čimbenici, a slabosti i prijetnje negativni čimbenici. Sukladno standardiziranom metodološkom obrascu identificirane su i prikazane u shemi 2.3. snage, slabosti, prilike i prijetnje u razvitku Zone.

**Shema 2.3. SAŽETAK SWOT ANALIZE TURISTIČKE ZONE «PO SUTLI I ŽUMBERKU»**

SNAGE	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> <li>• blizina Grada Zagreba i Ljubljane</li> <li>• potencijal turističkih resursa (ekološki očuvano područje, jedinstvena povijesno-kulturna baština, ruralni prostor sa selom</li> <li>• prepoznatljive turističke atrakcije (kulturne manifestacije, sportsko-rekreacijski sadržaji i gastronomski proizvodi)</li> <li>• tradicija i kapacitet obrtništva, malog i srednjeg poduzetništva</li> <li>• izgrađena infrastruktura za razvitak malog poduzetništva</li> <li>• ljudski resursi kao potencijal za razvitak malog poduzetništva</li> <li>• institucionalni uvjeti za prekograničnu suradnju i razvitak turizma unutar Zone</li> <li>• spremnost poduzetnika na suradnju sa drugim poduzetnicima unutar Zone</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nepostojanje jedinstvenog imidža o turističkoj zoni</li> <li>• nedovoljna turistička opremljenost resursa</li> <li>• mali broj uspješnih turistički atrakcija</li> <li>• lošija infrastrukturna povezanost turističkih atrakcija</li> <li>• nedovoljna informiranost i promocija resursa</li> <li>• ograničeni sadržaji za zabavu turista</li> <li>• nedostatak većih smještajnih kapaciteta</li> <li>• nerazvijenost distribucijskog sustava koji spaja turiste i atrakcije</li> <li>• fragmentirana turistička ponuda i niska razina suradnje između poduzetnika, i poduzetnika sa javnim sektorom</li> <li>• neujednačenost standarda u poslovanju</li> <li>• nedovoljna kvaliteta usluge</li> <li>• nekoordiniran razvitak turizma u Zoni</li> <li>• neujednačeni i nerazvijeni institucionalni uvjeti za razvitak klastera</li> <li>• nedostatak sustavnog praćenja tržišta</li> </ul>
PRILIKE	PRIJETNJE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• potražnja u Gradu Zagrebu i Sloveniji</li> <li>• rast životnog standarda</li> <li>• rastuća svijest o zdravom životu i ekologiji</li> <li>• tranzitna putovanja</li> <li>• regionalno povezivanje unutar Europske unije</li> <li>• programi poticanja razvitka klastera, malog i srednjeg poduzetništva i regionalnog povezivanja</li> <li>• planovi izgradnje fizičke infrastrukture i turističkog opremanja zone</li> <li>• trend u okruženju prema kooperaciji između poduzetnika, javnog i privatnog sektor</li> <li>• unapređenje tehnologije i marketinga u turizmu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• konkurentne turističke destinacije</li> <li>• atraktivnost okolice</li> <li>• nedovoljno učinkovita koordinacija u provedbi programa i projekata</li> <li>• sporost u izgradnji fizičke infrastrukture</li> <li>• sporost u ujednačavanju institucionalnog okvira između Hrvatske i Slovenije</li> <li>• politički rizik</li> <li>• razumijevanje i prihvaćanje kulturnih razlika, poslovnih standarda između Hrvatske i Slovenije</li> </ul>

Najvažnije **snage Zone** koje generiraju potražnju jesu ponuda sportsko-rekreacijskih i kulturno-povijesnih sadržaja, i tradicija i potencijal malog i srednjeg poduzetništva. Najvažnije **slabosti** koje ograničavaju razvitak turizma jesu mali broj pravih turističkih atrakcija koji bi mogli privući turiste, nedovoljno razvijena transportna i tržišna infrastruktura, infrastruktura za smještaj i prehranu turista i infrastruktura za organizaciju turizma u Zoni. Za brži razvitak turizma u Zoni nedostaje aktivna institucionalna podrška. Velika slabost je usitnjena turistička ponuda i nedostatna suradnja između poduzetnika.

**Poslovne prilike** povezuju se s potencijalnom potražnjom u gradu Zagrebu i Sloveniji, i razvojnim trendovima u okružju koji mogu generirati novu potražnju. Razvojni projekti institucija usmjereni su na umrežavanje poduzetnika, razvitak malog i srednjeg poduzetništva i regionalno povezivanje, što može biti prilika kod osnivanja i razvitka turističkog klastera. Kada je riječ o glavnim **prijetnjama** one se povezuju s pitanjima učinkovite koordinacije projekata i kooperacije između javnog i privatnog sektora, razlikama i sporosti u ujednačavanju i izgradnji institucijske i fizičke infrastrukture. Osim toga, konkurentne turističke destinacije, rast cijene benzina i atraktivnost dokolice mogu negativno utjecati na potražnju.

Kao zaključak može se istaknuti sljedeće:

- ◆ **realni potencijali za razvitak turizma u zoni postoje, ali nisu dovoljno iskorišteni**
- ◆ **unutar Zone ne postoji „integrirana turistička ponuda“, koja bi se razvijala na principu objedinjavanja atrakcija, fizičke i komunikacijske infrastrukture, smještajnih kapaciteta i drugih pratećih sadržaja u jedinstvenu i prepoznatljivu ponudu**
- ◆ **slabosti su rezultat nedostatka suradnje između poduzetnika i nedovoljne institucionalne podrške umrežavanju poduzetnika**
- ◆ **potražnja postoji i prilika je za razvitak turizma u zoni**
- ◆ **moguća ograničenja u razvitku zone jesu međudržavne razlike u poslovnim standardima, razvijenosti infrastrukture i institucionalnim uvjetima poslovanja**

Da bi se generirala nova potražnja i ostvario razvitak turizma unutar Zone važnim se drži formirati i integrirati trenutno rascjepkane i nepovezane individualne elemente u ***jedinstvenu turističku ponudu Zone.***

S obzirom na postojeće turističke resurse i motive turista, postoje **moćnosti za razvitak različitih oblika turizma** unutar Zone: eko turizma, seoskog turizma, kulturno-povijesnog turizma i sportsko-rekreacijskog turizma. Resursi se drže dobrom ***osnovicom za razvitak gospodarstva,*** osobito poljoprivrede, šumarstva i pratećih djelatnosti u turizmu, temeljen na suradnji između gospodarskih subjekata unutar turističkog klastera.

Preduvjet tome jest promjena svjetonazora, aktivno partnerstvo i kooperacija poduzetnika u stvaranju prepoznatljive turističke ponude. ***Proces klasterizacije*** je prilika da se pospješi koordinacija,

kooperacija i partnerstvo u turističkom razvitku gospodarskih subjekata s racionalnim očekivanjem da se iskoriste brojni **sinergijski učinci**.

**Udruživanje poduzetnika u turistički klaster je moguće.** Vodeći računa o kvaliteti ponude proizvoda i usluga, lokaciji, dugogodišnjoj tradiciji, djelatnosti i zainteresiranosti poduzetnika za suradnju, anketom je procijenjeno da bi čak **89% anketiranih moglo biti uključeno u turistički klaster**.

Analiza gospodarstvene strukture ukazuje na to da turistički klaster valja temeljiti na **povezivanju** komplementarnih sadržaja turističke ponude **obrtnika, malih i srednjih trgovačkih društava** u zajedničku i prepoznatljivu ponudu. U Sloveniji, Terme Čatež kao najveća turistička atrakcija na području Zone vrlo su važan subjekt u razvitku zone. Kako su one danas praktički već razvijeni klaster koji ujedno predstavlja i konkurenciju i prijetnju u umrežavanju malih i srednjih poduzetnika, turistički klaster «po Sutli i Žumberku» ipak valja temeljiti na uključivanju i povezivanju obrtnika, malih i srednjih poduzetnika.

Turistička ponuda je po svojim obilježjima kruta, neelastična, statična, dislocirana, heterogena, kapitalno i radno intenzivna i stoga se važnim drži **aktivnija i konzistentnija institucionalna podrška** procesu klasterizacije i razvitku turizma unutar Zone.

Da bi se ubrzao proces klasterizacije i ostvario **održivi regionalni razvitak**, važno je ustrajati na **organiziranom i planskom pristupu** i dati priliku poduzetnicima koji će unijeti duh optimizma i biti poticaj drugima.

### 3. USPOSTAVLJANJE TURISTIČKOG KLASTERA U TURISTIČKOJ ZONI

#### 3.1. Definijsko određenje, sadržajne značajke i organizacija klastera

##### 3.1.1. Definijsko određenje

**Klaster je skup gospodarskih subjekata**, koji u različitim oblicima suradnje i partnerstva generiraju lance dodane vrijednosti utemeljene na **racionalnoj uporabi prirodnih i proizvedenih resursa**.<sup>17</sup> Ovisno o polaznim relativnim komparativnim prednostima glede lokacije, specijalizacije, sektorskih značajki i mogućnosti umreženja, klasteri se definijski različito i specifično određuju, primjerice, kao regionalni, specijalistički, sektorski klasteri. Svima im je, međutim, zajedničko **koncentriranje poduzetnika i djelatnosti, komplementarnost ponude, dobrovoljnost i partnerstvo, kooperacija i različite horizontalne i vertikalne veze u umreženom skupu poduzetnika**.<sup>18</sup>

Klaster je zapravo **koncept organizacije** poslovanja i **svjetonazor** u ponašanju. U sadržajnom pogledu može se prihvatiti kao strategija razvitka, organizacijsko rješenje, ili još općenitije, kao profesionalni i društveni svjetonazor. Posljedica je tehnološko-tehničkog razvitka koji omogućuje racionalnu podjelu rada, specijalizaciju, umreženje koje ne ovisi o zemljopisnim i lokacijskim značajkama subjekata u skupu i osobito učinkovitu realizaciju klastera kao praktičnog rješenja na crti održivoga razvitka. Kao jedan od ključnih preduvjeta učinkovite realizacije klastera ističe se **značenje društvenog kapitala**.

Društveni kapital je stav i spremnost ljudi da sudjeluju u zajedničkim aktivnostima. To je **društvena infrastruktura**, mreža odnosa između osoba, poduzetnika i institucija u društvu. Temelji se na usuglašenim normama ponašanja i povjerenju, te omogućuje učinkovitu kooperaciju između subjekata. Društveni kapital je također ona razina međusobne kooperacije koja omogućuje postizanje **zajedničkih interesa članova grupe** – klastera.<sup>19</sup> Društveni kapital je, dakle, povjerenje, dijalog i skup uređenih i partnerski usuglašenih formalnih i neformalnih odnosa.<sup>20</sup>

Osobni kontakti, obostrano učenje, pregovori, neformalni odnosi, izravna i neizravna komunikacija, članstvo u udruženjima i tome slično, koji ilustriraju skup odnosa među poduzetnicima,

<sup>17</sup> Klaster je, dakle, grupa povezanih subjekata, a ne jedan subjekt. Vidjeti, primjerice, Langen, P.W., Clustering and performance: the case of maritime clustering in the Netherlands, Maritime Policy&Management, vol. 29, no. 3, 2002, 209-221. U širem značenju riječi, međutim, i veliki proizvodni sustavi kao formalno-pravni subjekti zapravo imaju sve značajke klastera, jer se oslanjaju na parametre partnerstva, kooperacije, umreženja, lanca dodane vrijednosti i racionalizacije transakcijskih troškova. Razlika je samo u tome, što su ti odnosi i formalno-pravno uređeniji i čvršći.

<sup>18</sup> Studija OECD-a definirala je klaster kao lokalnu koncentraciju horizontalno i vertikalno povezanih poduzetnika koji su specijalizirani u određenoj djelatnosti/poslu s skupom pratećih djelatnosti koje im olakšavaju poslovanje. Industrijski distrikti, lokalni proizvodni sustavi i regionalne mreže poduzetnika se tretiraju kao klasteri. (OECD, Business clusters, 2005)

<sup>19</sup> Svjetska banka, primjerice, definira društveni kapital («social capital») kao skup institucija, veza, umreženih poduzetnika i usuglašenih normi koje generiraju ciljanu kvalitetu i kvantitetu društvenih odnosa. Vidjeti, OECD, Business clusters, 2005.

<sup>20</sup> Vidjeti, The South African Tourism Cluster Study

utemeljeni su na zajedničkim normama, vrijednostima i razumijevanju. Osnovicu odnosa čini **povjerenje** da će usuglašeno ponašanje biti i prakticirano.

Važno je, dakle, da sudionici pokažu spremnost da surađuju i rade zajedno. Premda složen kao postupak, jer je riječ o teško mjerljivim parametrima, stupanj razvijenosti društvenog kapitala je moguće mjeriti. To se obavlja ocjenom stupnjeva povjerenja, kredibiliteta, reputacije, pripadanja mreži poduzetnika, strukturi, opsegu i razvidnosti informacija i podataka koje se razmjenjuju i tome slično.<sup>21</sup>

**Društveni kapital – društvena «adhezija», sistemski je čimbenik** klastera. Podrazumijeva komplementarnost i sinergiju, integriranje i umrežavanje, a podrazumijeva mogućnost i spremnost na zajednički rad članova klastera – poduzetnika, ali je i odraz okruženja i međudnosa s njime.<sup>22</sup>

Premda je klaster u najopćenitijem smislu riječi rezultat prilagodbi poduzetnika dinamičkim tržišnim, tehnološko-tehničkim i proizvodno-organizacijskim promjenama, tj. nastaje spontano zbog nužnosti povezivanja u procesima podjele rada i specijalizacije, klaster se **najčešće generira institucionalnim poticajima države**. Taj proces poticanja klastera u nastanku naziva se **«klasterizacija»** («clustering»).

**Razlika** između spontanog, «autohtonog» formiranja klastera i onoga klastera koji se formira izvanjskim poticajima države **samo** je u **vremenu**. Za prvi vid klastera potrebno je, naime, duže vrijeme. Budući da su empirički potvrđene velike prednosti klasterizacije, država svojim poticajima zapravo nastoji skratiti vrijeme u procesu postizanja veće učinkovitosti pojedinih poduzetnika i osobito neizravnih mjerljivih koristi, sublimiranih u povećanju dodane vrijednosti, tj. bruto domaćeg proizvoda. Neovisno o tome je li klaster rezultat spontanog procesa integracije, ili je rezultat aktivnog sudjelovanja države, on zadržava svoje bitne značajke i opravdanja, a to su:

- ◆ **razvitak povjerenja u odnosima i vezama među članovima klastera**
- ◆ **razvidnu diseminaciju informacija i podataka**
- ◆ **zajedničko korištenje raspoloživih resursa**
- ◆ **usuglašavanje zajedničke vizije i ciljeva klastera**
- ◆ **planiranje poslovnih planova i investicijskih projekata na crti povećanja individualne i zajedničke konkurentnosti**

Klasterizacija je proces koji se odvija i u okvirima već formiranog klastera kroz jačanje kooperacije i integracije na zajedničkim, složenim proizvodima u sklopu kojih svaki član klastera ostvaruje i svoje individualne koristi. U tome se ističe važnost **usuglašavanja aktivnosti između privatnog i javnog sektora**. Klasteri uobičajeno imaju i svoju prostornu, **regionalnu komponentu**, pa je i **uloga lokalne države** u poticanju razvitka klastera od izuzetne važnosti i interesa za nju samu.<sup>23</sup>

<sup>21</sup> Vidjeti, OECD, *Business clusters*, 2005.

<sup>22</sup> Usporedi s Decelle, X, "Conceptual and dynamic approach to innovation in tourism", IREST, U. Sorbonne.

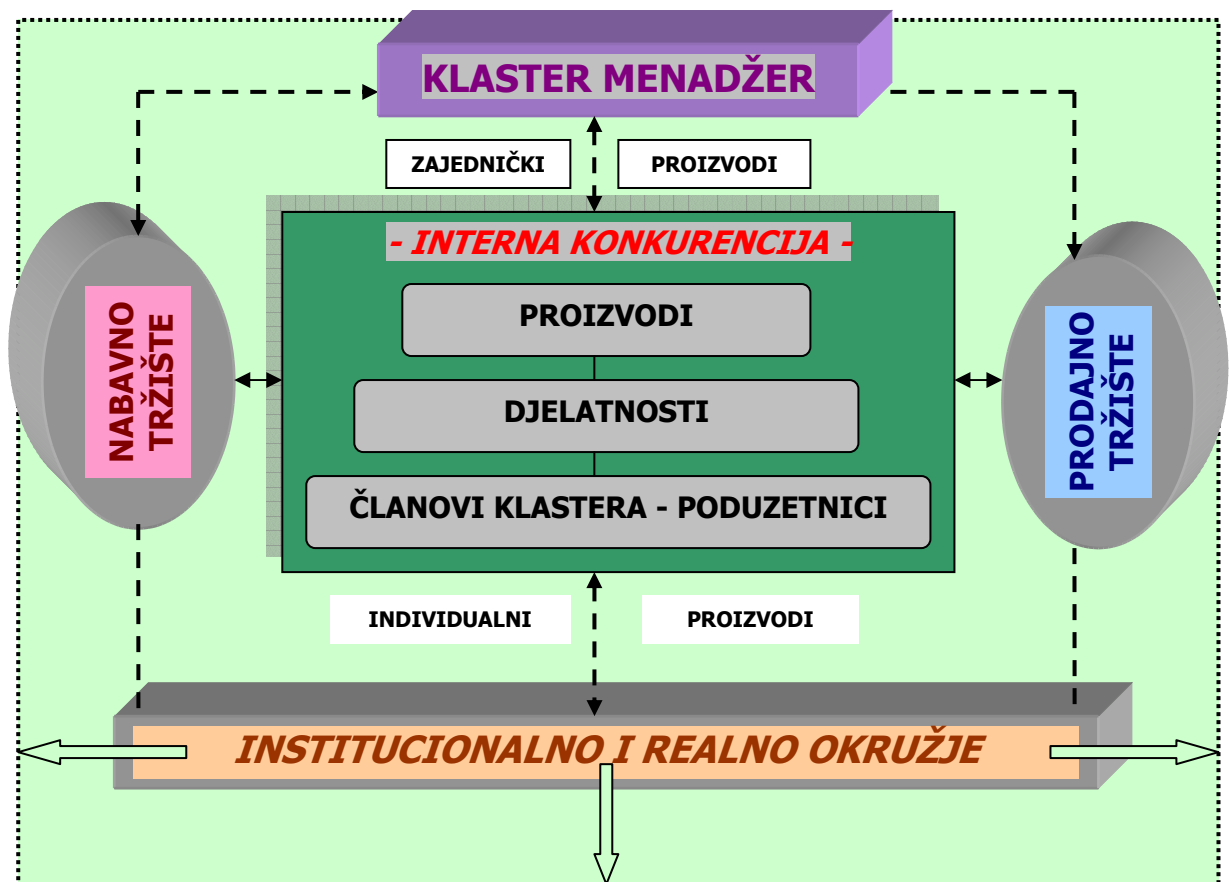
<sup>23</sup> Usporedi s *The South African Tourism Cluster Study*.



### 3.1.2. Identifikacija, struktura i članovi klastera

Polazište u identifikaciji klastera i definiranju njegove strukture opće su značajke klastera kao organizacijskog oblika koordinacije komplementarnih **poslovnih i razvojnih aktivnosti poduzetnika**. Oni ustraju na izgradnji učinkovite interne strukture **umreženih veza i generiraju sinergijske učinke** u odnosima sa svojim okruženjem. Ilustracija klusterske strukture i odnosa unutar klastera, te klastera kao cjeline prema okruženju navedena je u shemi 3.1.

#### Shema 3.1. TEMELJNA STRUKTURA KLASTERA I ODNOSI S OKRUŽJEM



Članovi klastera **skup su poduzetnika** koji u sklopu svojih **djelatnosti** nude **skupove proizvoda i usluga**. Skup poduzetnika se naziva «**klusterskom populacijom**» («*cluster population*»), koja se oslanja na «**klustersku jezgru**» («*cluster core*»). Dakako, «klusterska populacija» je otvoreni skup u koji mogu ući (i izaći) i drugi subjekti, poput udruženja, agencija i drugih stručnih i znanstvenih institucija, koje komplementiraju ponudu poduzetnika u klasteru i osobito pomažu u definiranju zajedničkih proizvoda klastera. Za takvo **dinamičko poimanje klastera** nužne su snažne

društvene i praktične veze komplementarnih subjekata s «klasterskom jezgrom», njihovo prihvaćanje suradnje i na zajedničkim interesima realiziranog partnerstva.<sup>24</sup>

U procesu formiranja klastera valja razlikovati sljedeće faze:

- 1. Identifikacija skupa poduzetnika koji čine klastersku jezgru**
- 2. Analiza međuveza u klusterskoj jezgri i veza klastera s komplementarnim institucijama i organizacijama**
- 3. Utvrđivanje "klaster zone"**
- 4. Utvrđivanje klaster populacije**

Identifikacija skupa poduzetnika koji čine klastersku jezgru ovisi o razlozima, ciljevima i prethodnim uvjetima za formiranje klastera. U tome pogledu su određujuća atributivna obilježja djelatnosti, poduzetnika, te resursnih, infrastrukturnih i institucionalnih uvjeta.

U analizi međusobne povezanosti poduzetnika koji čine klastersku jezgru osobita pozornost posvećuje se mogućnostima korištenja zajedničkih resursa u klasteru kao cjelini, stupnjevima poslovnih i razvojnih odnosa poduzetnika s ostalim organizacijama i institucijama, te njihovoj specijalizaciji i prilikama da generiraju zajedničke proizvode u dinamičkom procesu unutrašnje klasterizacije.

Utvrđivanje područja klaster zone jedna je od uobičajenih, definicijskih značajki klastera. Riječ je o potrebi da se utvrdi prostorni obuhvat klastera. U tome pogledu klaster može biti lokalnog, regionalnog, međugraničnog, ili čak i makroregionalnog značaja. Narečeni prostorni obuhvat klastera korelira s utvrđivanjem klusterske populacije koja se identificira u sklopu klusterske zone.<sup>25</sup>

Ono što klaster čini posebnim, to su veze članova klastera koje uključuju:

- 1. Veze između poduzetnika unutar klusterske jezgre i s klusterskom populacijom**
- 2. Veze između klastera i subjekata u njegovom okružju.**

Odnose članova klastera u samome klasteru obilježavaju koordinacija i kooperacija, U tome pogledu od osobitoga je interesa obratiti pozornost na tokove resursa, sirovina i materijala, poluproizvoda, proizvoda i usluga, te tokove informacija u procesima izlaska na tržište izravno ili u suradnji s posrednicima. Riječ je o utvrđivanju **«input-output» relacija** temeljem kojih se optimiraju praktični procesi poslovanja i razvitka na crti racionalizacije troškova i povećanja dodane vrijednosti svakog pojedinoga člana klastera i klastera u cjelini.<sup>26</sup>

Ovdje valja istaknuti da klaster potiče **internu konkurenciju** («internal competition») na tržišnim načelima. Premda koordinirani i zapravo «planski usmjeravani» članovi klastera ostaju samostalni i odgovorni za svoje individualne učinke. U skupu poduzetnika koji čine klaster, naime, u pravilu ima više onih s identičnom djelatnošću, pa i strukturom proizvodnje. Čak i pod pretpostavkom da su utvrđeni klusterski standardi, racionalno je očekivati da se narečeni poduzetnici različito ponašaju, tj. različito koriste svoje kapacitete s različitom količinom i kvalitetom proizvoda. **Unutrašnja**

<sup>24</sup> Usporedi s Langen, P.W., *Clustering and performance: the case of maritime clustering in the Netherlands, Maritime Policy&Management*, vol. 29, no. 3, 2002, 209-221

<sup>25</sup> Usporedi s Langen, P.W., *Clustering and performance: the case of maritime clustering in the Netherlands, Maritime Policy&Management*, vol. 29, no. 3, 2002, 209-221).

<sup>26</sup> OECD, *Business clusters*, 2005

**konkurencija potiče na racionalizaciju i specijalizaciju. Takva konkurencija je razvojno poticajna, jer sloboda ulaza i izlaza iz klastera nije ograničena.**

Unutar klastera razvija se i svojevrsna **kombinacija konkurencije** među članovima klastera, na jednoj strani, **te partnerstva** članova klastera u odnosu prema okružju, na drugoj strani. Ako je, primjerice, u području marketinga individualnost poduzetnika – članova klastera utemeljena na njihovoj međusobnoj konkurenciji, onda je transfer tehnologije, novih znanja i inovacija utemeljen na kooperaciji i partnerskoj razmjeni među članovima klastera s ciljem dodatnog povećanja individualne i učinkovitosti klastera kao cjeline. (*"Co-opetition"*).<sup>27</sup>

Poduzetnici **dobrovoljno ulaze u klaster** zbog brojnih prednosti koje im članstvo u klasteru pruža. Prednosti klastera su najvećim dijelom utemeljene na ekonomiji obujma («agglomeration economy»). U tome pogledu ističu se sljedeće **pogodnosti klastera za članove**:

- ◆ **preuzimanje prodajnih i nabavnih tržišnih niša – kupaca i dobavljača, te brže i jeftinije uspostavljanje poslovnih i razvojnih kontakata s njima**
- ◆ **zemljopisna koncentracija i s time povezano smanjenje prijevoznih troškova**
- ◆ **racionalno korištenje usluga stručnih kadrova na zajedničkim razvojnim aktivnostima**
- ◆ **izravni međusobni kontakti, zajedničko učenje i razmjena novih znanja i iskustva.**<sup>28</sup>

Klaster, dakle, omogućuje svojim članovima - poduzetnicima da kooperiraju u sklopu uređenih «input-output» veza i time postižu sinergijske učinke kroz lanac dodane vrijednosti. U sklopu toga valja istaknuti sljedeće komplementarne i zajedničke aktivnosti u klasteru: <sup>29</sup>

- ◆ **kooperacija u marketingu, istraživanju tržišta, logistici, nabavi i korištenju resursa**
- ◆ **standardizacija kvalitete proizvoda i usluga**
- ◆ **ustrajanje na inovativnosti, razvitku i uvođenju novih proizvoda i usluga**
- ◆ **dispersija rizika u poslovanju i razvitku**
- ◆ **konkurentniji pristup programima i projektima lokalne i središnje države**
- ◆ **konkurentniji pristup izvorima financiranja**
- ◆ **lobiranje prema središnjoj i lokalnoj državi.**

Već je istaknuto da članovi klastera koriste ekonomiju obujma, a praktično mjerenje učinaka («cluster performance») kroz povećanje dodane vrijednosti i produktivnosti utemeljene na specijalizaciji i inovativnosti, neizravno pomažu u generiranju novih tvrtki, tj. jačanju poduzetništva u cjelini. Jedan od nemjerljivih učinaka klastera je i **povećanje «pregovaračke sposobnosti»** prema središnjoj i lokalnoj državi, te osobito prema financijerima poslovanja i razvitka. Ne manje važno je istaknuti i empirički provjerenu činjenicu da se **klaster razumijeva kao učinkoviti model za poticanje regionalnog razvitka, bržeg razvitka malih i srednjih poduzeća, te privlačenje investicija.**<sup>30</sup>

<sup>27</sup> Izvor: Decelle, X, "Conceptual and dynamic approach to innovation in tourism", IREST, U. Sorbonne.

<sup>28</sup> Usporedi s Langen, P.W., Clustering and performance: the case of maritime clustering in the Netherlands, Maritime Policy&Management, vol. 29, no. 3, 2002, 209-221.

<sup>29</sup> Vidjeti The South African Tourism Cluster Study.

<sup>30</sup> Vidjeti OECD, Business clusters, 2005.

U ovisnosti o atributivnim obilježjima članova – poduzetnika i njihovim stupnjevima komplementarnosti kao preduvjetima osnivanja, klastera ima više vrsta. Nose atributivna obilježja ključnog parametra njihova osnivanja, a tipični su:

- 1. Prostor - lokalni, nacionalni i regionalni klasteri, međugranični klasteri**
- 2. Sektor – sektorski klasteri formirani prema kriteriju djelatnosti**
- 3. Spontanost - spontani klasteri nastaju kao posljedica višegodišnje poslovne i razvojne suradnje poduzetnika koji se specijaliziraju i potiču učinkovitu podjelu rada**
- 4. Plan – planski klasteri utemeljeni na unaprijed definiranoj nakani osnivanja u projektima partnerstva privatnog i javnog sektora.**

Klasteri u realnom gospodarskom životu uobičajeno imaju više atributivnih obilježja. Klasteri su i **prostorno koncentrirani, sektorski specijalizirani**, a sve češće zbog ubrzanja razvojnih procesa nacionalnih ekonomija i **planski stimulirani**. Empirički je potvrđeno da umrežavanje osobito malih i srednjih poduzetnika u modelu klastera generira ubrzanje razvitka i racionalnije korištenje raspoloživih resursa. Stoga nije čudno da se takvi **procesi klasterizacije kontinuirano promiču** i potiču različitim mjerama središnje i lokalne države osobito u području regionalnog razvitka.<sup>31</sup>

### **3.1.3. Organizacijski ustroj klastera**

U pogledu formalno-pravnog ustroja i organizacije, klaster se može ustrojiti u vidu varijantnih modela. Pritom valja istaknuti da je polazište u tome interesno udruživanje, a norma se odabire u ovisnosti o atributivnim obilježjima klastera, tj. kohezivnim značajkama članova klastera. Klasteri mogu biti:

- ◆ **udruženje poduzetnika** («Association of firms»)
- ◆ **uslužni centri** («Service centres»)
- ◆ **formalne klaster organizacije** («Cluster organisations»)
- ◆ **agencija** («Agency»)

Neovisno o odabiru ustroja klasterske organizacije ključno je da ona bude u **funkciji koordinacije u upravljanju aktivnostima članova klastera** na crti zajedničkih interesa, mjerljivih individualnim i zajedničkim učincima klastera kao cjeline.<sup>32</sup> Premda klaster može postojati i funkcionirati i bez formalno-pravne normiranosti, **najčešće se**, zbog praktičnih razloga i učinkovitijeg upravljanja zajedničkim aktivnostima, **klaster institucionalizira**. Upravljanje («cluster governance») «institucionaliziranim klasterom» temelji se najvećim dijelom na koordinaciji pojedinih aktivnosti, jer se individualna sloboda članova klastera ne smije ograničavati. **Dobrovoljnost i povjerenje** su ionako ključna načela formiranja i učlanjenja u klaster.

<sup>31</sup> Vidjeti European Commission, Regional clusters in Europe, 2002.

<sup>32</sup> U najširem smislu riječi i komorski sustav ima neke od značajki klastera. Interesno je udruženje poduzetnika. Pruža korisne usluge poduzetnicima, koji kao članovi Komore od tih usluga imaju i individualne i zajedničke koristi. Kao njihov reprezentant prema okružju i osobito Državi, Komora koordinira ključne aktivnosti na crti poboljšanja makroekonomskih okvira poslovanja i razvitka, promovira gospodarske djelatnosti, diseminira nova poslovna i menadžerska znanja, te potiče uvođenju standarda poslovnog i razvojnog ponašanja svojih članova.

**Institucionalizirani klaster ima svoga klaster menadžera**, koji upravlja klasterom na razvidan i svim članovima prihvatljiv način. On vodi brigu o pojedinačnim, ali i zajedničkim interesima članova klastera. Svojim članovima institucionalizirani klaster nudi usluge – **«zajednička dobra» («collective goods»)** kao **«naknadu» za dio «individualne slobode» koji prenose na institucionalizirani klaster**. U kojoj mjeri i kojega se dijela svoje samostalnosti članovi klastera – skupa poduzetnika i institucija «odriču» i što za to odricanje dobivaju, ovisi o strukturi djelatnosti i proizvoda, te stupnju integriranosti članova klastera u zajedničke proizvode i ovisnosti o učincima tih zajedničkih proizvoda na tržištu. Temeljna je pretpostavka da svaki pojedini član za svoje «odricanje» od dijela samostalnosti dobiva alikvotni dio povećane, individualne učinkovitosti, koje ne bi bilo da nije član klastera.

Ključni parametri učinkovitog upravljanja klasterom su:

- ◆ **povjerenje («trust»)**
- ◆ **ustrajanje na zajedničkim interesima članova**
- ◆ **uključivanje kvalitetnih posrednika («intermediaries»)**
- ◆ **oslanjanje na poduzetnike lidere u zajedničkim razvojnim projektima.**<sup>33</sup>

**Klaster menadžer** je osoba koja organizira rad, usmjerava i osigurava njegovo izvršavanje. Usuglašene poslovne i razvojne planove pretvara u praktične poslovne i razvojne akcije, komunicira s članovima klastera i s odgovarajućim institucijama u njegovu okružju.<sup>34</sup> Klaster menadžer je visokoobrazovan stručnjak s iskustvom, te osobito raspolaže i uspješno primjenjuje svoje sposobnosti koordinacije i vođenja svih aktivnosti u klasteru.<sup>35</sup>

Zadaci klaster menadžmenta su:

- ◆ **promocija koncepta klastera**
- ◆ **razvitak socijalnih odnosa**
- ◆ **promocija zajedničkih projekata (u financiranju, marketingu, komunikaciji, logistici, informacijskoj tehnologiji, razvitku kanala distribucije, međunarodne suradnje)**
- ◆ **poticanje suradnje s pratećim institucijama - obrazovnim i institucijama za istraživanje i razvitak**
- ◆ **poticanje obrazovanja i obuke kadrova, poticanje slobodnog toka ljudi, informacija, sirovina, usluga, proizvoda unutar klastera i sa klasterskim okružjem.**<sup>36</sup>

Najčešće aktivnosti koje se koordiniraju na razini klastera su:<sup>37</sup>

<sup>33</sup> Osobito se to odnosi na poduzetnike koji imaju pristup i sami sudjeluju u istraživačko-razvojnim aktivnostima, posjeduju znanja, know-how i tržišnu marku, te imaju pristup i već posluju na međunarodnim tržištima. Usporedi s Langen, P.W., Clustering and performance: the case of maritime clustering in the Netherlands, Maritime Policy&Management, vol. 29, no. 3, 2002, 209-221.

<sup>34</sup> Usporedi s Bahtijarević-Šiber, F., P.Sikavica, 2001, Leksikon Menadžmenta, Masmedia.

<sup>35</sup> OECD, Business clusters, 2005.

<sup>36</sup> Usporedi s OECD, Business clusters, 2005.

<sup>37</sup> Vidjeti European Commission, Regional clusters in Europe, 2002.

- ◆ *istraživanje tržišta i razvoj*
- ◆ *integriranje ponude*
- ◆ *zajednička nabava sirovina i reprodukcijskog materijala*
- ◆ *obuka i obrazovanje kadrova*
- ◆ *zajedničko formiranje tržišne marke*
- ◆ *zajedničko skladištenje i transport*
- ◆ *lobiranje prema središnjoj i lokalnoj državi*
- ◆ *koordinacija investicija privatnog i javnog sektora.*

## **3.2. Struktura ponude, ciljne skupine i konkurentske prednosti turističkog klastera «po Sutli i Žumberku»**

### **3.2.1. Struktura ponude i ciljne skupine**

Ponuda turističkog klastera strukturira se prema djelatnostima i poduzetnicima. Ponuda uključuje:

- ◆ *glavne turističke atrakcije klastera - usluge sportsko-rekreacijskog turizma, seoskog turizma i kulturno povijesnog turizma*
- ◆ *ugostiteljstvo i smještajne kapacitete primarno kao prateću infrastrukturu ali sekundarno i kao ponudu turističkih atrakcija*

U turističkom klasteru povezuju se komplementarne djelatnosti, tako da ponuda jedne djelatnosti nije isključiva, već se može nadopuniti i dodatnim sadržajima drugih djelatnosti. Struktura usluga turističkog klastera po «Sutli i Žumberku» ilustrirana je shemom 3.2.

**Sportsko-rekreacijski turizam** uključuje sportsko-rekreacijske sadržaje i usluge eko-turizma. «Eko turizam» temelji se na boravku turista u prirodnom i nezagađenom okolišu s uslugom «ekološkog i zdravog turizma». Sportsko-rekreacijske sadržaje nude i seoska domaćinstva i hoteli kao sekundarnu djelatnost.

Primarna djelatnost **seoskog turizma** je usluga boravka i rekreacije u sklopu seoskog gospodarstva i specifične seoske sredine. Proširivanje usluge seoskog turizma može se temeljiti na tradicionalnim lokalnim proizvodima i komplementarno tome sportsko-rekreacijskim sadržajima.

**Kulturno-povijesni turizam** uključuje obilazak kulturnih i povijesnih atrakcija s idejom «putovanja u prošlost». Nositelji kulturnog turizma jesu muzeji, galerije, izložbeni prostori, kulturno-umjetnička društva. Nositelji kulturno-povijesnog turizma mogu proširiti svoju ponudu s uključivanjem narodnih nošnji, nakita, obuće i sličnih predmeta.

**Ugostiteljstvo i smještajni kapaciteti** su prateća infrastruktura, objekti za prehranu i smještaj turista. Ponuda ovih djelatnosti uključuje i dodatne usluge - sportsko-rekreacijske sadržaje, zabavne sadržaje, kongresni turizam. Narečene usluge nadopunjavaju se ponudom tradicionalnih jela, poljoprivredno-prehrambenih proizvoda s područja Zone.

Schema 3.2. STRUKTURA USLUGA TURISTIČKOG KLASTERA

Turistički resurs/sastavnice ponude	Sport i rekreacija	Kultura i povijest	Selo	Ugostiteljstvo	Smještaj	Obrt
1. Parkovi priode						
2. Planinsko-brdski prostor						
3. Šume						
4. Rijeka Sava, Sutla i Krka						
5. Biciklističke staze						
6. Teniski tereni						
7. Skijanje i sanjanje						
8. Alpinizam, sportsko penjanje,						
9. Rekreativno planinarenje						
10. Orijentacijsko trčanje						
11. Padobransko jedrenje						
12. Golf						
13. Wellness program						
14. Bazeni i kupališta						
15. Kuglanje						
16. Splavarenje						
17. Vožnja čamcem						
18. Streljaštvo						
19. Jahanje						
20. Motokros						
21. Lov						
22. Ribolov						
23. Team building i aktivnosti u prirodi						
24. Prigodne svečanosti i manifestacije						
25. Muzeji						
26. Galerije						
27. Spomenici kulture						
28. Dvorci i ruševine						
29. Kurije						
30. Utvrđeni gradovi						
31. Arheološka nalazišta						
32. Vinogradi, uzgoj, berba grožđa						
33. Seosko gospodarstvo						
34. Vinske ceste i vino						
35. Poljoprivredni resursi						
36. Gastronomska ponuda						
37. Zdrava hrana						
38. Narodne pjesme						
39. Narodni plesovi						
40. Narodne nošnje						
41. Umjetnička ostvarenja						
42. Ambijentalni resursi						

Integriranje ponude turističkog klastera «po Sutli i Žumberku» valja temeljiti na *organiziranom povezivanju malih trgovačkih društava, obrtnika i obiteljskih gospodarstava*.<sup>38</sup>

U tome pogledu *osobito se ističe obrt kao formalno-pravni vid razvitka turizma u Zoni*. Brza registracija i prihvatljiva sastavnica svjetonazora, te mogućnost da se razvije u «obiteljski posao»

<sup>38</sup> Obiteljsko gospodarstvo je organizacijski vid poslovanja u sklopu kojega su zaposleni članovi obitelji obrtnika kao nositelja i vlasnika obrta. Razlog tome je vjerojatno činjenica, da vlasnik obrta svojom cijelom imovinom jamči za svoje obveze u poslovanju. Smještajući svoj obrt u obitelj, obrtnik pridružuje i koncentriira poduzetničke rizike na obitelj, koja i snosi sve rizike poslovanja.

značajne su njegove prednosti. Obrtnici se javljaju u ponudi atrakcija, u sklopu prateće infrastrukture i ulozi prilagodljivih dobavljača usluga. Riječ je o različitim oblicima kooperacije u sklopu postojećih djelatnosti i postignutim tehnološko-tehničkim standardima, zajedničkim ulaganjima u postojeće i nove programe, uključivanju tradicionalnih proizvoda u ponudu primarnih turističkih djelatnosti i atrakcija.

**Ciljne skupine** uspostave i razvitka klastera poslovni su subjekti turističke ponude i komplementarnih djelatnosti koji imaju aktivnu ulogu u razvitku turizma u Zoni. To su **trgovačka društva i obrtnici** koji obavljaju turističku djelatnost u seoskom, zdravstvenom, lovnom, sportskom i drugim oblicima turizma, putničke agencije, ugostiteljski objekti, sportska društva.

**Članovi klastera – «klasterska populacija» su poduzetnici koji tvore «klastersku jezgru» i «prateće usluge».** Klastersku jezgru poduzetnika mogu sačinjavati:

- ◆ poduzetnici koji nude vrijedne turističke atrakcije, tj. poduzetnici registrirani u djelatnosti pružanja sportsko-rekreacijskih sadržaja, te muzeji, galerije, kulturno-umjetnička društva, seoska domaćinstva
- ◆ prateće usluge - smještajni kapaciteti, zabavni sadržaji, ponuda hrane, pića, obrtnici dobavljači tradicionalnih proizvoda
- ◆ turistički distribucijski sustav - organizatori putovanja, putničke agencije, tour-operatori.

**„Prateće usluge“** su razna udruženja koja pružaju usluge članovima klastera:

- ◆ javne institucije - Zagrebačka županija, općine, gradovi, turističke Zajednice, infrastrukturna poduzeća
- ◆ obrazovne i istraživačke institucije
- ◆ marketinške agencije
- ◆ financijske institucije
- ◆ institucije na tržištu rada
- ◆ transportna i tržišna infrastruktura.

**Mogući kriteriji za grupiranje** individualnih poduzetnika i ostalih institucija u klastersku jezgru i klastersku populaciju su:

- ◆ primarna djelatnost
- ◆ spremnost poduzetnika da uđu u klaster
- ◆ ekonomska snaga poduzetnika
- ◆ suradnja tvrtki unutar klastera (ulazno-izlazne veze između poduzetnika)
- ◆ vlasništvo (privatno, državno, mješovito)
- ◆ veličina poduzetnika (mali, veliki, srednji)
- ◆ lokacija (lokalna ili regionalna prisutnost).



### **3.2.2. Izvori konkurentskih prednosti turističkog klastera**

Izvori konkurentskih prednosti turističkog klastera «po Sutli i Žumberku» su prirodni, izgrađeni i ljudski resursi i **tržišna pozicija temeljena na diferencijaciji usluge**. Ključnim se, naime, drži pratiti i analizirati promjene na području turističke potražnje, prilagođavati se tim promjenama, ali i kreirati potražnju novom ponudom, prepoznatljivih, superiornijih, te kvalitetom i cijenama konkurentnijih proizvoda i usluga u sklopu "turističkoga klastera".

**Izvori diferencijacije** turističkog proizvoda mogu biti temeljeni na objektivnim, ali su pretežito subjektivni čimbenici. Objektivne konkurentske prednosti ne znače ništa bez primijenjenoga znanja. Ako, primjerice, postoje kvalitetne destinacijske značajke u vidu atraktivnog krajolika, zdrave klime, tišine i mira, nezagađenog tla, šume i vode, prirodnih fenomena i netaknute prirode, izgrađenih sportskih objekata, kulturno-povijesnih resursa. One ništa u suvremenim uvjetima tržišne utakmice ne moraju značiti samo po sebi, ako nema: prepoznatljive tržišne marke, inovativnosti, agresivne promidžbe, partnerstva i sinergije unutar «klastera» koji objedinjuje čistoću, ugodnu atmosferu, komforan smještaj, dobru ugostiteljsku ponudu, raznolikost zabave, rekreacije i sporta, te ne manje važne mogućnosti kupovanja trgovačke robe.

Riječ je o vrlo značajnom ulaganju u znanje širokog spektra. Ono pragmatički rezultira u stalnim inovacijama i ponudi novih proizvoda i usluga, iskorištenju unutrašnjih rezervi i racionalizaciji troškova, te učinkovitoj i na crti održivoga razvitka usmjerenoj komercijalizaciji turističkih resursa.

Preduvjet za postizanje tržišnih konkurentskih prednosti turističkog klastera je aktiviranje postojećih resursa. Za to je potrebna izvedbena sposobnost, znanje o tome kako ih iskoristiti, te na koji način ih komplementirati razvojem institucionalne, informacijske i gospodarske infrastrukture, poljoprivrednim proizvodima vlastite tržišne marke, agresivnom promidžbom i takvom kadrovskom ekipiranošću koja sama po sebi ističe Zonu kao atraktivnu i poželjnu destinaciju.

Jedan od razvojnih ciljeva klastera «po Sutli i Žumberku» je **stvaranje tržišne marke**. Turističkom markom klaster ističe **prepoznatljivu ponudu** svoje destinacije s proizvodima i uslugama i time je **diferencira u odnosu na druge, konkurentne turističke destinacije**. Značenje marke očituje se kroz nekoliko izrazitih **pogodnosti** koje ona pruža imatelju marke. Marka ne stvara samo odgovarajući imidž proizvoda nego isto tako utječe na oblikovanje cjelovitog imidža klastera. Formirana, prepoznatljiva i preferirana marka povećava društveni ugled destinacije i njezinih sudionika. Potrošači lakše identificiraju proizvode (usluge) s markom i na toj osnovi kreiraju svoju preferenciju prema takvim proizvodima prilikom donošenja odluke o putovanju ili kupnji proizvoda, smatrajući da je takva odluka manje rizična za njih. Raste vjernost (lojalnost) turista prema destinaciji, kao i individualnim pružateljima usluga.

Tržišna marka omogućuje i brojne prednosti u marketinškim aktivnostima, uključujući mogućnost zaračunavanja više cijene proizvodu sa markom zbog umanjene cjenovne elastičnosti, olakšano segmentiranje tržišta, pozicioniranje i promidžba klastera, kao i lansiranje novog proizvoda u okviru već formirane marke (otvaranje novog hotela ili restorana u lancu). Interna konkurencija u sklopu klastera podiže kvalitetu, nuka na inovativnost i rezultira individualnom profitabilnošću poduzetnika i njihovih proizvoda i usluga. Na standardu utemeljene pojedinačne tržišne marke integracijom i partnerstvom poduzetnika u klasteru generiraju zajedničke – složene proizvode i usluge.

**Koordinativna i katalizatorska uloga klasterskog menadžmenta omogućuje stvaranje tržišne marke i klastera.** U tome pogledu se pod tržišnom markom klastera ne moraju razumijevati samo zajednički – složeni proizvodi i usluge, već skup kvalitativnih, infrastrukturnih i cjenovnih značajki ponude klastera, tj. onih atributivnih obilježja koje ne ovise o konkretnom proizvodu i usluzi, već više o ponašanju, tj. kvaliteti društvenog kapitala koji je u osnovici učinkovitog klastera.

Preduvjet stvaranju tržišne marke jest **standard kvalitete** u turizmu. U načelu, standardizacija je skup pravila kojima se normira radni proces, utrošak materijala, i ponašanje zaposlenih radi postizanja i održavanja ciljane razine kvalitete, ali i stvaranja prepoznatljivosti usluga. Standardi sadrže različite upute i propise zaposlenima, počevši od higijene, odijevanja, načina ophođenja prema kupcima a i upute vezane uz obavljanje ostalih aspekata poslovanja. Materijalni standardi namijenjeni su gostima, neovisno o tome je li riječ o potrošnim i promotivnim materijalima, ophođenju prema kupcima i načinu komuniciranja, ponudi hrane i pića i izgledu i veličini soba i ostalih prostorija.

**Primjena standarda kvalitete važna je i na razini samog klastera.** Turisti dolaze potaknuti promotivnim aktivnostima, ali o kvaliteti usluge ovisi kako turisti doživljavaju ponudu i njihova vjernost prema turističkoj destinaciji. U tome pogledu, standardizacija usluge je od presudne važnosti. Rast razine kvalitete poboljšava percepcije turista o kvaliteti usluge, povećava njihovo zadovoljstvo i vjernost. **Prepoznatljivi standardi destinacije**, te proizvoda i usluga koje klaster nudi turistima – «kupcima» temelje se na njihovim sljedećim atributivnim obilježjima:

- ◆ **očuvanost prostora**
- ◆ **infrastrukturna opremljenost destinacije u pogledu olakšane fizičke dostupnosti, razvijenih komunikacija i ostalih komunalnih funkcija, prezentabilnosti, obilježenosti, te raspoloživih informacijskih i promotivnih materijala**
- ◆ **ujednačena korisnost, jamčena kvaliteta i pouzdanost isporuke zajedničkih, reprezentativnih proizvoda i usluga**
- ◆ **diversificirani asortiman pojedinačnih i komplementarnih proizvoda i usluga**
- ◆ **ujednačena i konkurentna cijena pojedinačnih i zajedničkih proizvoda i usluga**
- ◆ **razvijena kultura odnosa poduzetnika i užeg okružja prema turistima – «kupcima»**
- ◆ **aktivni i razvojno usmjerena promocija i marketing proizvoda i usluga**

Prema preporukama WTO-a za povećanje konkurentnosti u turizmu važna je primjena **standarda kvalitete menadžmenta**, tj. **ISO standarda** - ISO 9000/2000/14000. Udovoljavanje tome standardu generira prepoznatljivu i očekivanu sigurnost, higijenu, te odgovarajući pristup turističkim resursima, zaštiti okoliša, povijesnih i kulturnih resursa/atrakcija.<sup>39</sup>

Uvođenje ISO standarda na razini klastera ujedno znači **postavljanje kriterija za ulazak poduzetnika u klaster**, a u sklopu kojega poduzetnici vode brigu o tržišnoj usmjerenosti i uvjetovanosti vlastitoga ponašanja ustrajući na utvrđenim standardima u svome poslovanju i odnosima prema turistima – «kupcima» da bi zadovoljili njihove prepoznate potrebe i aktivnim pristupom ponudi generirali i nove. Pritom se ističe potreba za stalnim poboljšanjem kvalitete usluga, zaštiti turističkih resursa i okoliša. U procesu standardizacije ključnu ulogu imaju kadrovi. Turizam je uslužna djelatnost,

<sup>39</sup> Vidjeti primjerice, [www.world-tourism.org/quality/E/standards2.htm](http://www.world-tourism.org/quality/E/standards2.htm), 2004

pa je kvalificiranost, uslužnost, prilagodljivost i inovativnost kadrova nužan preduvjet za konkurentno poslovanje i razvitak.

U tome pogledu cilj je klastera uvesti ujednačeni standard prepoznatljive ponude s jamčenom, ujednačenom kvalitetom i cijenama pojedinačnih i osobito zajedničkih proizvoda i usluga, koje proizvode i pružaju za to osposobljeni kadrovi. Dakako, riječ je o cilju koji se oslanja na misiju klastera. Zbog znatnih razlika u razvijenosti mikroregija i poduzetnika, te vodeći brigu o različitoj receptivnoj snazi prihvaćanja i primjene, standardizaciju valja prihvatiti kao srednjoročni proces. Brzina toga procesa ovisit će velikim dijelom o učinkovitoj katalizatorskoj ulozi pratećih institucija.

### **3.3. Polazišta u institucionalizaciji turističkog klastera u Zoni**

U ovom dijelu Studije analiziraju se ***preduvjeti, obrazlažu prednosti i upozorava na prepreke*** koje stoje na putu učinkovite izgradnje klastera kao institucionaliziranog oblika turističke djelatnosti u Zoni. Vodeći brigu o neujednačenoj razini gospodarske razvijenosti pojedinih poduzetnika i mikroregija u Zoni, te nedostatku potrebnog društvenog kapitala, državnim poticajima i odlukama potaknuta ***institucionalizacija turističkog klastera u Zoni drži se opravdanom***.

U tome se polazi od politike klasterizacije, koja je harmonizirano promovirana s obje strane granice susjednih država – Republike Hrvatske i Republike Slovenije. Pritom se ističe činjenica da je klasterizacija u Republici Sloveniji ne samo deklarativno, strateško opredjeljenje, već i djelatna praksa. Budući da je u realnom gospodarskom životu Republike Slovenije provjereno pozitivno iskustvo s djelovanjem klastera, te budući da je inicijativa o osnivanju međuregionalnog turističkog klastera «po Sutli i Žumberku» potekla s hrvatske strane, ovdje se pozornost posvećuje analizi institucionalnih okvira, koji idu u prilog, ili ograničavaju izgradnju klastera.

***Institucionalni preduvjeti*** uspostavljanja turističkog klastera mogu se svrstati u tri skupine, a to su:

- a) nacionalno i europsko makroekonomsko okružje koje određuje ključne parametre u procesima klasterizacije unutar Zone**
- b) institucionalna sloboda i kadrovski kapaciteti institucija u Zoni za učinkovitu izgradnju turističkog klastera**
- c) harmoniziranost zakonskih okvira za osnivanje i izgradnju turističkog klastera u prekograničnoj regiji.**

***Nacionalno makroekonomsko i osobito europsko makroekonomsko okružje*** ne priječi, već štoviše potiče klasterizaciju kao oblik suradnje poduzetnika, pa se taj preduvjet može smatrati ***zadovoljenim***. ***Institucionalna sloboda, kadrovski kapaciteti institucija i harmoniziranost konkretnih zakonskih okvira***, međutim, kao preduvjeti za učinkovitu izgradnju turističkog klastera u Zoni, ***ne mogu se smatrati zadovoljavajućim i potrebno ih je poboljšati***.

### 3.3.1. Politika klasterizacije – iskustva Slovenije i Hrvatske

Politika klasterizacije je **proaktivna ekonomska politika** u cilju povećanja konkurentnosti gospodarstva u globaliziranom okružju. Poduzetnici, posebice mala i srednja poduzeća povezuju se u klaster budući da im udruživanje u organizacijski oblik klastera omogućuje

- ◆ **dosezanje zahtjevnih stopa rasta**
- ◆ **brzi izlazak na tržište i olakšani pristup globalnom tržištu**
- ◆ **nužnu razinu stručnosti i iskustva koju kao samostalni gospodarski subjekti ne posjeduju**
- ◆ **snizavanje troškova istraživanja i razvoja i povećanje stope inovacija.**

Vlada i državne institucije, uključivo institucije lokalne države pružaju podršku stvaranju i razvitku klastera. Pri tome se razlikuju dva osnovna pristupa:

1. **«S vrha na dno» («Top down»)**
2. **«S dna na vrh» («Bottom Up»)**

Pristup **«S vrha na dno»** u izgradnji klastera karakterističan je za tranzicijske zemlje, koje imaju niži stupanj razvijenosti gospodarstva i društvenog kapitala. U njima država «s vrha» potiče stvaranje klastera.<sup>40</sup> U sklopu toga pristupa vlade se odlučno opredjeljuju za politiku klasterizacije s racionalnim očekivanjem da će ta politika pridonijeti povećanju konkurentnosti nacionalnog gospodarstva. Uloga vlade i drugih institucija je **preuzimanje inicijative i provedba konkretnih aktivnosti** u okviru politike klasterizacije, a to su:

- ◆ **stvaranje pozitivnog okružja za klasterizaciju, upoznavanje i promicanje svjetonazora o prednostima povezivanja u klaster,**
- ◆ **mapiranje regija za uspostavu potencijalnih klastera, tj. snimanje stanja i identifikacija potencijalnih sudionika u klasteru**
- ◆ **potpora radu novoosnovanih klastera u vidu programa financijske pomoći, uključivanja obrazovnih i istraživačkih institucija u te procese, zaključivanjem međunarodnih sporazuma i tome slično.**

Nakon uspješne klasterizacije nacionalnog gospodarstva, uloga vlade i državnih institucija svodi se na osiguranje općih uvjeta za rad klastera, a klasterizacija se odvija «spontano», pristupom «s dna na vrh».

Pristupom **«s dna na vrh» inicijativa** udruživanja u klaster dolazi od **gospodarskih subjekata** u već postojećim zrelim uvjetima za takav model povećanja konkurentnosti. Vlada i druge relevantne institucije ostaju u svojem dijelu «prirodne» odgovornosti za stvaranje općih okvira i podrške jačanju konkurentnosti i razvitku nacionalnog gospodarstva.

<sup>40</sup> U tome Republika Slovenija može biti dobar primjer i za Republiku Hrvatsku.

**Slovenija** je za razliku od drugih zemalja srednje i istočne Europe, u kojima je proces klasterizacije tekao spontanije, odlučila **promišljeno provoditi aktivnu politiku klasterizacije**. Poticanje razvitka malog i srednjeg poduzetništva osnivanjem klastera postalo je krajem 1990-tih godina okosnica proaktivne industrijske politike Slovenije. Klasterizacija se provodila putem «dinamičnih koncentričnih krugova» oko velikih, vodećih poduzeća oko kojih su se mala i srednja poduzeća povezivala u klastere. Provedba toga koncepta **rezultirala je osnivanjem jedanaest institucionaliziranih klastera tijekom 2003. godine**. Oni okupljaju 700 poduzeća s više od 150 razvojnih projekata u djelatnostima trgovine, proizvodnje, istraživanja i razvitka, te internacionalizacije<sup>41</sup>. U Programu potpore poduzetništvu i konkurentnosti za razdoblje 2002.-2006. godine, jedan od **potprograma** Ministarstva za gospodarstvo Republike Slovenije je **Povezivanje poduzeća i razvitak klastera**. Ciljevi i konkretne mjere u tome potprogramu usmjereni su na vertikalno povezivanje poduzeća u proizvodnim djelatnostima i na financijsku potporu osnivanju i radu klastera<sup>42</sup>. U usporedbi s Hrvatskom, Republika Slovenija ima znatno bogatije iskustvo u osnivanju i razvitku klastera, što **ne bi bilo moguće bez učinkovite institucionalne potpore klasterima**.

U **Hrvatskoj** je, naime, proaktivna politika osnivanja klastera u odnosu na Sloveniju zakasnila. U protekle dvije godine Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva intenzivnije se aktiviralo na programima povezivanja poduzetnika, posebice domaćih i inozemnih. No, **klasterizacija se još ne prepoznaje kao jedna od ključnih strateških smjernica razvitka gospodarstva**.<sup>43</sup> Relativno malen broj klastera u Hrvatskoj ocjenjuje se posljedicom **nespremnosti institucija da promoviraju koncept klasterizacije** u funkciji bržeg razvitka gospodarstva.

Temeljem već učinjenih, prvih koraka na crti izgradnje turističkog klastera, primjerice, utvrđivanjem Zajedničke, turističke zone, nesporno je da je u procesu uspostavljanja turističkog klastera «po Sutli i Žumberku» **primijenjen pristup «s vrha na dno»**. Nositelj aktivnosti «s vrha» je Zagrebačka županija. To se čini opravdanim, ne samo u teritorijalnom pogledu, već i u pogledu značajki same djelatnosti – turizma. Hrvatska je, naime, turistička zemlja, a makroekonomske pretpostavke razvitka turizma sadržane su u nacionalnim razvojnim prioritetima Republike Hrvatske.<sup>44</sup> Uloga Središnje države je da osigura opći poticajni zakonodavni okvir te funkcioniranje institucija koje će na nacionalnoj razini brinuti o koordiniranoj provedbi programa razvitka turizma. Nakane i konkretne aktivnosti Zagrebačke županije u njezinom području odgovornosti komplementarno nadopunjuju strateška, razvojna opredjeljenja Središnje države.

<sup>41</sup> **Business Clusters: Promoting Enterprise in Central and Eastern Europe, OECD 2005.**

<sup>42</sup> **Program ukrepov za pospešavanje podjetništva in konkurenčnosti za obdobje 2002-2006, Ministarstvo za gospodarstvo Republike Slovenije, www.mg-rs.si**

<sup>43</sup> **U Programu poticanja malog i srednjeg poduzetništva, Ministarstvo je u razdoblju 2004. do 2008. godine predvidjelo pokretanje niza projekata koji neizravno potpomažu klasterizaciju, primjerice projekt «Zajednički proizvod» čiji je cilj poticati međusobno povezivanje malih i srednjih gospodarskih subjekata u smjeru finalizacije proizvoda, racionalizacije proizvodnog procesa i povećanja konkurentnosti (zadrugarstvo, kooperacije, klasteri), a jedna od predviđenih mjera je osnivanje stalne stručne skupine za razvoj klastera, subvencije troškova u fazi povezivanja, potpore u promidžbi i obrazovanju. www.mingorp.hr**

<sup>44</sup> **Vlada RH u Programu za razdoblje 2003.-2007. godine ističe: «jedna od najvažnijih zadaća bit će povezivanje proizvodnje i ponude kontinentalne i jadranske Hrvatske. Vlada će pripremiti posebne programe za oživljavanje turističkih potencijala unutrašnjosti...uz razvijanje seoskog, obiteljskog, sportskog, lovnog i drugih oblika suvremenog turizma», Program Vlade Republike Hrvatske u mandatnom razdoblju 2003. – 2007., 23.12.2003.**

### **3.3.2. Institucionalni kapacitet institucija u Zoni**

**U Zagrebačkoj županiji postoji institucionalna podrška razvitku turizma koja je sastavnica institucionalnih preduvjeta za uspostavljanje turističkog klastera.** Zagrebačka županija prepoznala je stratešku važnost turizma za razvitak regije.<sup>45</sup> U razdoblju od godine 2002. do danas, uslijedile su mnogobrojne aktivnosti usmjerene većem iskorištenju raspoloživih resursa za razvitak turizma i unaprjeđenje turističke djelatnosti na čitavom području županije.<sup>46</sup>

Jedna od **projektnih aktivnosti** Zagrebačke županije je i **osnivanje Zajedničke turističke Zone «po Sutli i Žumberku»**. Cilj je toga projekta promicanje turizma u zapadnoj sub-regiji Zagrebačke županije, rubnim dijelovima Krapinsko-zagorske županije, te njihovo povezivanje s regijama Posavje i Dolenjska susjedne Republike Slovenije. Osmišljavanje i formiranje turističke zone koja premošćuje državne granice primjer je perspektivne gospodarske suradnje dviju zemalja. U godini 2005. učinjen je i korak dalje u učvršćivanju prekogranične suradnje. Pokrenut je projekt **Uspostavljanje turističkog klastera u Zajedničkoj turističkoj zoni «po Sutli i Žumberku»** da bi se potaknuo održivi gospodarski razvitak i ojačala prekogranična suradnja pograničnog područja Zagrebačke županije s pograničnim regijama u Republici Sloveniji.

Primjerenost takvog pristupa razvitku turizma u Zagrebačkoj županiji potvrđuje i činjenica da se projekt Uspostavljanje turističkog klastera u Zajedničkoj turističkoj zoni «po Sutli i Žumberku» financira sredstvima Zagrebačke županije - 20% i sredstvima Europske komisije - 80% unutar programa CARDS 2003 "Local Development of Border Regions".<sup>47</sup>

Riječ je, dakle, o osmišljenom pristupu razvitka turizma u Zagrebačkoj županiji. Obilježja tog pristupa su:

- ◆ **dugoročno razvojno usmjerenje**
- ◆ **promicanje načela suradnje i partnerstva**
- ◆ **organiziranost u provedbi aktivnosti.**

Postignuti **rezultati** u relativno kratkom roku **dokazuju institucionalni kapacitet Zagrebačke županije** da učinkovito vodi brigu o budućem razvitku turizma na svom području, te da u tom kontekstu bude i nositelj uspjeha projekta Uspostavljanje turističkog klastera u Zajedničkoj turističkoj zoni «po Sutli i Žumberku».

### **3.3.3. Zakonski okvir za osnivanje klastera**

Institucionalni okvir za razvitak turističkog klastera u Zoni čine **zakoni koji reguliraju poslovanje malog gospodarstva**. U Hrvatskoj su to Zakon o obrtu, Zakon o trgovačkim društvima, Zakon o zadrugama te porezni zakoni i propisi o radnom zakonodavstvu. Posebnim Zakonom o poticanju

<sup>45</sup> Strategija i programi održivog gospodarstvenog razvoja Zagrebačke županije u razdoblju 2002. – 2005. godine, Ekonomski institut, Zagreb, 2002

<sup>46</sup> Smjernice i programi razvoja turizma u Zagrebačkoj županiji, Zagreb, travanj 2004.

<sup>47</sup> <http://wa.zagrebacka-zupanija.hr/ured/projektiiu.asp?ured=8>

razvoja malog gospodarstva prihvaćena je definicija malog gospodarstva usklađena s preporukama i definicijom Europske unije (EU), i utvrđeni ciljevi i mjere za razvoj malog gospodarstva.<sup>48</sup>

U Sloveniji je donesen posebni Zakon o razvoju malega gospodarstva 1991. godine.<sup>49</sup> Slovenija je od svibnja 2004. godine članica EU i uskladila je svoje zakonodavstvo s direktivama Europske unije.

Zakonske okvire, koji određuju institucionalne preduvjete za uspostavljanje turističkog klastera «po Sutli i Žumberku», valja razumijevati samo kao institucionalno okružje koje ne priječi, već potiče povezivanje subjekata. Osim toga, pozitivni propisi su važni pri odabiru pravnog oblika organizacije klastera. U tom su području razvidne **razlike između zakona Republike Slovenije i Republike Hrvatske**. Slovenija je ulaskom u punopravno članstvo u EU uskladila zakon o trgovačkim društvima s direktivama Europske komisije uvodeći **kategoriju europskog dioničkog društva** (*evropska delniška družba*) i **europskog gospodarskog interesnog udruženja** (*evropsko gospodarsko interesno združenje*). Riječ je o trgovačkim društvima koja mogu biti registrirana sa sjedištem u jednoj zemlji članici EU, ali s pravom neograničenog obavljanja djelatnosti na čitavom teritoriju EU.<sup>50</sup>

Valja, međutim, istaknuti da su **hrvatska i slovenska zakonska regulativa u dovoljnoj mjeri usklađene** s pozitivnim propisima i direktivama EU, pa je olakšano povezivanje gospodarskih subjekata, tj. **nesmetano otvaranje procesa klasterizacije** u Zajedničkoj turističkoj zoni «po Sutli i Žumberku». Razlike koje postoje mogu utjecati tek na odabir pravnog oblika organizacije klastera. To je posljedica punopravnog članstva Slovenije u EU pri čemu se u Republici Sloveniji tvrtke mogu registrirati kao europska poduzeća, dok to u Republici Hrvatskoj nije slučaj.

### 3.4. Preduvjete za formiranje i rad turističkog klastera u Zoni

Preduvjete za formiranje turističkog klastera u turističkoj zoni «po Sutli i Žumberku» brojni su i ne uvijek mjerljivi. Međutim, imajući u vidu koncept klastera **više kao svjetonazorsko opredjeljenje, a manje kao normativni oblik udruživanja**, u analizi preduvjeta za formiranje i rad klastera valja istaknuti minimalne preduvjete, a to su:

- ◆ **postignuti potpuni konsenzus o strategiji, suradnji i partnerskom odnosu članova klastera**
- ◆ **institucionalna podrška iz okružja i učinkovita organizacija rada unutar klastera**
- ◆ **prateća infrastruktura.**

Uspostavljanje institucionaliziranoga, turističkog klastera «po Sutli i Žumberku» valja razumijevati kao provedbu načela o **učinkovitom povezivanju** radi unaprjeđenja konkurentnosti **poduzetnika** i regionalnog razvitka u cjelini, **a ne kao još jedan formalni oblik poslovanja lokalnih poduzetnika.**

<sup>48</sup> NN 29/02

<sup>49</sup> Ur. l. RS, št. 18/91

<sup>50</sup> Zakon o gospodarskih društvima (Uradni list RS št. 15/2005 - UPB1).

Klasteru je nužna podrška kao zajedničkom projektu u interesu subjekata na svim institucionalnim razinama. Stoga je u analizi zadataka institucija u osnivanju i razvitku turističkog klastera «po Sutli i Žumberku» naglašena potreba **suradnje, koordinacije i partnerstva svih sudionika koji će se u svom dijelu, punim angažmanom, založiti za uspjeh klastera.**

### **3.4.1. Suglasje o strateškim smjernicama, kooperacija i partnerstvo**

Klaster je oblik organiziranja subjekata koji se udružuju radi postizanja zajedničkog cilja, a to je povećanje učinkovitosti poslovanja. Povezivanjem u klaster multipliciraju se učinci poslovne suradnje koja bi se inače mogla odvijati između poslovnih subjekata i van klastera. **Klaster je mjesto razmjene i objedinjavanja poduzetničkih ideja i inovacija.** Inovacije koje generira turistički klaster su novi turistički proizvodi – „brand-ovi“, unaprjeđenje postojećeg načina poslovanja, iskorak na nova tržišta ili iniciranje suradnje s nekim novim poslovnim partnerima. Pritom **svaki član klastera ima očekivane i mjerljive koristi od udruživanja**, ali i svijest da je povećana korist rezultat zajedničke suradnje svih partnera u klasteru.

Stoga **pristup** pojedinog poduzetnika klasteru **mora biti dobrovoljan i iskren**, a poduzetnici pripremljeni na nov način rada temeljen na suradnji i partnerstvu. Uspjeh svakog poduzetnika u klasteru ovisi o postignutim sinergijskim učincima, koji neće izostati ako postoji:

- ◆ **ravnopravnost u smislu jednakog ustrajanja na ostvarenju strateških ciljeva klastera**
- ◆ **međusobno povjerenje članova koje proizlazi iz partnerskog odnosa unutar kojeg partneri razmjenjuju iskustva i informacije.<sup>51</sup>**
- ◆ **dugoročna razvojna orijentacija i vjera u uspjeh.**

**Turistički klaster je organizacija otvorenih vrata, no s unaprijed poznatim i strogim «pravilima igre».** U početnom razdoblju klaster bi trebao uključivati **manji broj jakih poduzetnika** koji će dati zamah budućem razvitku i širenju klastera. Preduvjet budućeg suglasja, kooperacije i partnerstva je i prethodna **provjera sposobnosti i spremnosti potencijalnih članova klastera.**

**Poduzetnici** koji ulaze u klaster **moraju zadovoljiti određene kriterije** u poslovanju i razvitku. To su:

- ◆ **poduzetnici s očekivanim, vlastitim doprinosima stvaranju zajedničkog turističkog proizvoda klastera, tj. poduzetnici čija je ponuda komplementarna i koji imaju prethodno iskustvo i etabliranost u turističkoj ponudi**
- ◆ **poduzetnici koji u klasteru prepoznaju priliku za unaprjeđenje svoga individualnog načina poslovanja i razvitka**
- ◆ **poduzetnici koji u potpunosti razumiju viziju turističkog klastera «po Sutli i Žumberku»**
- ◆ **poduzetnici koji imaju izgrađene poslovne i razvojne veze s drugim potencijalnim partnerima u klasteru i žele suradnjom u klasteru internalizirati učinke.**

<sup>51</sup> Prepreka koja se pojavljuje u radu klastera u Sloveniji je upravo nedostatak povjerenja između velikih i malih poduzeća, vidi Business Clusters: Promoting Enterprise in Central and Eastern Europe, OECD, 2005.



### **3.4.2. Institucionalni i organizacijski aspekti**

Za uspostavljanje turističkog klastera u turističkoj Zoni «po Sutli i Žumberku» važan preduvjet je i već spomenuta institucionalna podrška. Iskustvo Slovenije dokazuje da je za uspjeh klastera osobito važno **prepoznavanje prednosti koncepta klastera** u gospodarskim krugovima, tj. njegova aktivna promidžba.<sup>52</sup> To je zadatak institucija u okružju. Opća institucionalna podrška uspostavljanju i razvitku klastera od strane vladinih i regionalnih institucija očituje se u sljedećem:<sup>53</sup>

- ◆ **strateška potpora projektima uspostavljanja klastera**
- ◆ **osiguranje međunarodne i domaće stručne podrške**
- ◆ **osiguravanje neizravne financijske pomoći, primjerice, financiranje studije uspostavljanja klastera, osiguranje sredstava u proračunu ili fondovima za razvitak**
- ◆ **promocija klastera**
- ◆ **investicije u obrazovanje i usavršavanje.**

Kao što je prethodno istaknuto, pretpostavlja se da postoji zadovoljavajući institucionalni kapacitet, tj. spremnost i sposobnost institucija da podrže uspostavljanje, poslovanje i razvitak turističkog klastera «po Sutli i Žumberku». Tu se **osobito ističe Zagrebačka županija**, koja je svojim dosadašnjim aktivnostima već stvorila inicijalne preduvjete za osnivanje turističkog klastera, a u svom programu rada **rezervirala je financijske i ljudske resurse** potrebne za izvedbene aktivnosti u formiranju i radu klastera.

**Zagrebačka županija**, dakle, utvrđuje se kao **nositeljica institucionalne podrške u osnivanju i prvim fazama rada Turističkog klastera «po Sutli i Žumberku»**. Županiji se dodjeljuje ključna uloga budući da je objektivno ona inicirala i svojim se aktivnostima već uključila u pripremne radnje vezane za osnivanje klastera. U županiji se odvija niz aktivnosti vezanih za razvitak poduzetništva, turizma i međunarodne suradnje. U toj grupi praktičnih aktivnosti ističu se **financijske potpore, informiranje i programi edukacije**. Osim toga i ne manje važno, Zagrebačka županija iznimno je zainteresirana za stvaranje klastera, ne samo u području turističke djelatnosti već i u drugim djelatnostima.

Zadaci Zagrebačke županije u osnivanju i razvitku turističkog klastera «po Sutli i Žumberku» su sljedeći:

- ◆ **pomoć u identifikaciji poduzetnika članova klastera**
- ◆ **promocija ideje osnivanja klastera - pokroviteljstvo**
- ◆ **pružanje pravne i stručne pomoći pri osnivanju**
- ◆ **promocija osnovanog klastera putem prezentacija, stručnih skupova, savjetovanja, sastanaka i u medijima**
- ◆ **pomoć u edukaciji poduzetnika i posebice klaster menadžera**

<sup>52</sup> Business Clusters: Promoting Enterprise in Central and Eastern Europe, OECD, 2005.

<sup>53</sup> Prema pozitivnom iskustvu Slovenije na pilot projektu osnivanja tri klastera u automobilske industriji, izradi alata i prijevoznim djelatnostima, 2001. - 2003. godina. Preuzeto i prilagođeno vrijedi za ulogu Zagrebačke županije u osnivanju turističkog klastera.

- ◆ ***pomoć u informiranju i umrežavanju klastera s domaćim i stranim poduzetnicima i institucijama, primjerice, upućivanje na nadležna tijela državne uprave ili organizacija prekograničnih susreta poduzetnika***
- ◆ ***svaka druga aktivnost koja pomaže etabliranju i uspjehu narečenog klastera.***

Krapinsko-zagorska županija, te hrvatski i slovenski gradovi i općine u prekograničnoj regiji u sklopu kojih se razvija turistički klaster «po Sutli i Žumberku» imaju kao i Zagrebačka županija ulogu promocije klastera. Pritom su gradovi i općine više usmjereni poticanju lokalnih poduzetnika, unaprjeđenju turističke ponude na svom području i opremanju lokalnih turističkih atrakcija.

Poduzetnički centar Samobor i Regionalni razvojni centar Brežice, osim promocije turističkog klastera «po Sutli i Žumberku», imaju važan zadatak identificirati potencijalne prve i nove članove klastera. Kroz usluge koje centri pružaju lokalnim poduzetnicima valja educirati poduzetnike o načinu poslovanja u klasteru, organizirati seminare za usavršavanje poduzetničkih sposobnosti, posebice poduzetnika u turizmu. Centri mogu institucionaliziranom klasteru staviti na raspolaganje informacijsku bazu o komplementarnim proizvođačima i njihovim poslovnim aktivnostima te organizirati međusobne susrete «svojih» i «vanjskih» poduzetnika radi poticanja suradnje.

Te su aktivnosti usmjerene umrežavanju aktivnosti. One se provode na razini Središnje države, županija i lokalnih sredina. Aktivnosti moraju međusobno biti koordinirane, a ulogu koordinatora bi imala Zagrebačka županija, budući da raspolaže i nudi odgovarajući kadrovski i organizacijski potencijal.

Dok su zadaci ministarstva, županija i jedinica lokalne samouprave, te poduzetničkih centara usmjereni primarno povezivanju i umrežavanju partnera, aktivnosti turističkih zajednica usmjerene su promociji turističkog proizvoda – „brand-a“, kojega nudi Turistički klaster «po Sutli i Žumberku».

### ***3.4.3. Prateća infrastruktura***

Za uspostavu i rad klastera potrebna je relativno skromna infrastruktura u odnosu na očekivane pozitivne učinke klasterizacije. Pretpostavlja se, naime, da partneri u klasteru - poduzetnici koji pružaju turističke usluge, raspolažu infrastrukturnim priključcima, pa su ti preduvjeti već zadovoljeni prilikom odabira poduzetnika koji se udružuju u klaster. Pritom se pretpostavlja da postoji i ***zadovoljavajuća prometna povezanost***, tj. dostupnost lokacije poduzetnika i turističke destinacije. Ako to nedostaje, ili su rješenja nezadovoljavajuća, valja prostor – destinaciju primjereno označiti putokazima.

Ovdje, dakako, nije riječ o komunalnoj infrastrukturi ili turističkoj promidžbi, već o pratećoj infrastrukturi koja je potrebna za rad klastera. Najbitnijom se drži komunikacijska infrastruktura. Partneri u klasteru nužno moraju međusobno imati ***dobru komunikaciju***, te se stoga najvažnijim preduvjetom drži priključak na ***telefon i Internet***. Turistički klaster «po Sutli i Žumberku» valja promovirati vlastitom web stranicom koja će biti umrežena sa srodnim «linkovima». „Web“ stranicu valja redovito ažurirati na barem tri jezika, hrvatskom, slovenskom i engleskom. To zahtijeva određenu razinu educiranosti i ovladavanja vještina korištenja računalom.

### 3.5. Formalno-pravni i organizacijski ustroj klastera

Povezivanje poduzetnika u klaster zahtijeva i **određeni oblik formalno-pravnog i organizacijskog ustroja klastera**. Formalno-pravnim ustrojem klastera određuju se međusobni odnosi i prava članova u klasteru, te njihov odnos prema klaster menadžmentu. Pritom valja **razlikovati klaster sam po sebi, tj. kao skup dobrovoljno udruženih poduzetnika od organizacije koja upravlja klasterom**.

Turistički klaster «po Sutli i Žumberku» se može definirati kao **skup međusobno povezanih hrvatskih i slovenskih gospodarskih subjekata i institucija u području Zajedničke turističke zone «po Sutli i Žumberku», kojim upravlja za to posebno osnovana organizacija**.

**Organizacija koja upravlja klasterom** zastupa članice u pregovorima u okviru institucionalne i tržišne suradnje s trećim osobama, bilo da je, primjerice, riječ o ministarstvu, ili marketinškoj agenciji. U kontaktima s okruženjem klaster ima svog predstavnika u osobi ili tijelu koja ima ovlasti da predstavlja interese članica klastera.

Institucionalizirani klaster ima uređene odnose između članova klastera. Prepoznatljiv je prema okružju. **Klaster menadžment brine o zajedničkom proizvodu klastera, a članovi klastera zadržavaju svoju neovisnost u poslovanju, koje nije vezano za zajednički proizvod klastera**. Formalni ustroj klastera započinje odabirom najprimjerenijeg pravnog oblika tog subjekta.

U analizi i odabiru pravnog oblika organizacije koja upravlja klasterom, polazi se od pretpostavke da će ona biti formalno registrirana u Hrvatskoj. Naime, uz inicijativu i «pokroviteljstvo» Zagrebačke županije, prilika je to za sve zainteresirane subjekte iz Hrvatske da se od početka uključe i steknu iskustvo u svim fazama i segmentima uspostavljanja klastera. Dakako, nije nužno da se klaster menadžment formalno registrira u Hrvatskoj i tu **odluku valja prepustiti sudionicima klastera**.

Pozitivni propisi Republike Slovenije u tome dijelu slični su i varijantna rješenja koja se razmatraju u nastavku, primjenjiva su za odluku o osnivanju klastera u obje države. Važno je istaknuti **da formalna registracija organizacije za upravljanje klasterom u jednoj državi nije prepreka povezivanju sudionika u međunarodni klaster**.

Pri odabiru primjerenog pravnog oblika organizacije za upravljanje turističkim klasterom «po Sutli i Žumberku» polazi se od sljedećih pretpostavki:

- ♦ **članovi klastera su poduzetnici u širem smislu, a to su pravne i fizičke osobe koje obavljaju gospodarsku djelatnost, dok ustanove, udruge i druge institucije mogu biti sudionici klastera, ali prvenstveno pružajući podršku radu klastera «izvana»**
- ♦ **potencijalni članovi klastera su poslovni subjekti i ustanove, registrirane u Republici Hrvatskoj i u Republici Sloveniji**
- ♦ **u perspektivi će se klaster širiti i kontinuirano internacionalizirati**
- ♦ **svrha udruživanja nije stjecanje dobiti klaster menadžmenta, već obavljanje zajedničkih poslova za članove klastera i klaster u cjelini s ciljem da se poveća dobit članova klastera i dodana vrijednost koju klaster generira u cjelini**.

Odabrani pravni **oblik organizacije** za upravljanje klasterom treba zadovoljiti kriterije **fleksibilnosti, prilagođenosti svrsi, neprofitnosti poslovanja i načelu dugoročnosti**, tj. organizacija se osniva na neodređeno vrijeme. Polazeći od narečenih kriterija, u nastavku se razmatraju

varijantna rješenja i analiziraju prednosti i nedostaci svakog od pravnih oblika organizacije za upravljanje turističkim klasterom «po Sutli i Žumberku».

### **3.5.1. Varijantni pravni oblici organizacije za upravljanje klasterom**

U pogledu **pravnog oblika**, poslovni subjekti u Hrvatskoj mogu biti:

- a) **trgovačka društva kao: društva kapitala - društvo s ograničenom odgovornošću, ili dioničko društvo,**  
**društva osoba - javno trgovačko društvo, ili komanditno društvo, te kao gospodarsko interesno udruženje**
- b) **ustanove i zajednice ustanova**
- c) **zadruge, trgovci pojedinci, podružnice inozemnog osnivača i druga osoba za koje je upis propisan zakonom.**

Trgovačka društva uobičajeno se osnivaju zbog stjecanja dobiti. No, u ugovoru o osnivanju može se ugraditi načelo neprofitabilnosti poslovanja prema kojemu se dobit od vlastite djelatnosti raspoređuje u zadržanu dobit i koristi za daljnje financiranje djelatnosti društva. Jednako tako, ustanove su obično neprofitne pravne osobe, a ako se osnivaju zbog stjecanja dobiti, na njih se primjenjuju propisi o trgovačkim društvima.

**Društvo s ograničenom odgovornosti** najčešći je oblik organiziranja malih poduzetnika. Osniva se društvenim ugovorom između više fizičkih ili pravnih osoba, ili izjavom o osnivanju jedne osobe osnivača, kojim one ulažu i sukladno svojim ulozima imaju svoje udjele u unaprijed ugovorenom, temeljnom kapitalu.<sup>54</sup>

Društvo s ograničenom odgovornošću, dakle, ugovorni je pravni oblik trgovačkog društva u kojemu domaće i strane fizičke i pravne osobe imaju poslovni udio prema visini uloga temeljnog kapitala. Članovi društva s ograničenom odgovornošću ne odgovaraju za obveze društva vlastitom imovinom. Društvo je registrirano za jednu ili više gospodarskih djelatnosti, a ostvarena se dobit može raspodijeliti ili zadržati radi daljnjeg financiranja djelatnosti društva.

**Gospodarsko-interesno udruženje** je **česti pravni oblik** organiziranja klastera u Republici Hrvatskoj, a i većina klastera u Republici Sloveniji također je organizirana kao **gospodarsko interesno udruženje, ili kao trajni konzorcij**. Gospodarsko interesno udruženje **pravna je osoba koju osnivaju dvije ili više fizičkih i pravnih osoba da bi olakšale i promicale obavljanje gospodarskih djelatnosti koje čine predmete njihovog poslovanja**, te da bi poboljšale ili povećale njihov učinak, ali tako, da ta pravna osoba za sebe ne stječe dobit.<sup>55</sup>

Članovi udruženja mogu biti osobe koje obavljaju gospodarsku djelatnost i osobe koje se bave slobodnim zanimanjima registrirane u Republici Hrvatskoj. **Udruženje se može osnovati bez temeljnoga kapitala**, a prava članova se ne mogu izraziti vrijednosnim papirima. Udruženje nema

<sup>54</sup> Zakon o trgovačkim društvima, NN 111/93, NN 34/99, NN 118/03.

<sup>55</sup> Zakon o trgovačkim društvima (ZTD, NN 111/93, NN 34/99). Na gospodarsko interesno udruženje primjenjuju se opće odredbe Zakona o trgovačkim društvima koje se odnose na javna trgovačka društva te posebne odredbe navedene u člancima 583-610.

ovlasti nad djelovanjem članica niti može držati vlasničke udjele u poduzećima članova. Gospodarsko-interesno udruženje kao i svako trgovačko društvo odgovara za svoje obveze cijelom svojom imovinom. Za **obveze udruženja, uz samo udruženje, supsidijarno odgovaraju i članovi i to neograničeno cijelom svojom imovinom. Dobit ili gubitak ostvareni obavljanjem djelatnosti udruženja jest dobit ili gubitak članova i dijeli se među članovima** u omjeru određenom ugovorom o osnivanju udruženja, ili na jednake dijelove.

**Gospodarsko-interesno udruženje je, dakle, trgovačko društvo u kojemu formalno moraju biti ugovorom udruženi članovi klastera, neprofitna je organizacija, ali za njegove obveze neograničeno odgovaraju članovi cjelokupnom svojom imovinom.** Valja naglasiti da je **ozbiljni nedostatak** gospodarsko-interesnog udruženja što članovi udruženja moraju biti registrirani u Hrvatskoj. To znači, da bi u prilici odabira ovoga pravnog oblika klasterne organizacije, **slovenski članovi klastera morali registrirati podružnice u Republici Hrvatskoj.**

**Udruga** je oblik dobrovoljnog udruživanja građana i pravnih osoba koja u svojstvu pravne osobe obavlja svoju **osnovnu djelatnost u cilju zaštite probitaka članova.**<sup>56</sup> Udruga mora imati najmanje tri člana. I članovi i osnivači udruge moraju biti poslovno sposobne fizičke i pravne osobe, domaći ili strani. Državna tijela ne mogu biti članovi udruge. Udruga se upisuje u Registar udruga RH. Udruga je javna neprofitna ustanova koja ako ostvari dobit, mora je utrošiti za unaprjeđenje osnovne djelatnosti kojima ostvaruje svoj cilj.

Udruge se financiraju članarinama, donacijama, prihodima iz obavljanja djelatnosti, dotacijama iz državnog proračuna i proračuna jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave, te dotacijama iz fondova. Udruga odgovara za obveze prema trećima čitavom svojom imovinom, pri čemu **ni osnivači ni članovi ne odgovaraju za obveze udruge vlastitom imovinom.**

**Udruga je, dakle, neprofitna pravna osoba koja omogućuje dobrovoljno udruživanje domaćih i stranih fizičkih i pravnih osoba u cilju zaštite njihovih vlastitih probitaka. Članovi financiraju rad udruge plaćanjem članarina i ne odgovaraju za obveze udruge.** Valja, međutim, istaknuti da udruga ima **ograničenu samostalnost u obavljanju gospodarske djelatnosti**, a budući da nije ugovorni oblik udruživanja članica, **ne bi mogla konkurirati za namjenska sredstva poticaja klasterima koje daje Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva Republike Hrvatske.**

### **3.5.2. Organizacijski ustroj Agencije za upravljanje turističkim klasterom**

U odabiru pravnog oblika polazi se od **zajedničkih i usuglašenih interesa potencijalnih članova klastera.** Sukladno odabranom pravnom obliku, u prvom koraku se imenuje **strateški odbor** članova klastera, u koji se biraju predstavnici članova, konzultanti i drugi stručnjaci. Glavnu ulogu u upravljanju ima **klaster menadžer**, primjerice, direktor d.o.o., predsjednik uprave GIU, ili predsjednik udruge. On zastupa interese klastera u cjelini, a time posljedično i svih članova klastera.

Vodeći brigu o identificiranim prednostima i nedostacima varijantnih pravnih oblika organizacije klastera, raspoloživom društvenom kapitalu, te na ovoj razini spoznaje o zainteresiranosti potencijalnih

<sup>56</sup> Zakon o udrugama, NN 88/01, NN 11/02.

članova za ulazak u klaster, **najprimjerenijim pravnim oblikom drži se društvo s ograničenom odgovornošću**. Radno bi se nova organizacija mogla nazvati **agencijom**.

**Agencija za upravljanje turističkim klasterom «po Sutli i Žumberku», d.o.o.** osniva se društvenim ugovorom u svrhu institucijske i operativne podrške radu i razvitku turističkog klastera «po Sutli i Žumberku».

Osnivači i članovi Agencije su domaće i inozemne pravne i fizičke osobe. Osnivači ulažu ugovorom određeni temeljni kapital, a prema individualnim temeljnim ulozima, članovima pripadaju odgovarajući poslovni udjeli u društvu i pravo na udjel u ostvarenoj dobiti. **Agencija, premda ustrojena kao društvo s ograničenom odgovornošću, u svom je poslovanju neprofitno usmjerena**. Najveći dio očekivanog viška prihoda, u suglasju s osnivačima-vlasnicima, raspodjeljuje se za potrebe razvitka, te za financiranje razvitka klastera kao cjeline, a u tome posebice za **unaprjeđenje i osmišljavanje novog zajedničkog proizvoda klastera**.

### 3.5.2.1. Koncept organizacijskog ustroja

Polaznim konceptom organizacijskog ustroja, dakle, predlaže se osnivanje Agencije kao društva s ograničenom odgovornošću. Ilustracija organizacijskog koncepta navedena je u shemi 3.1.

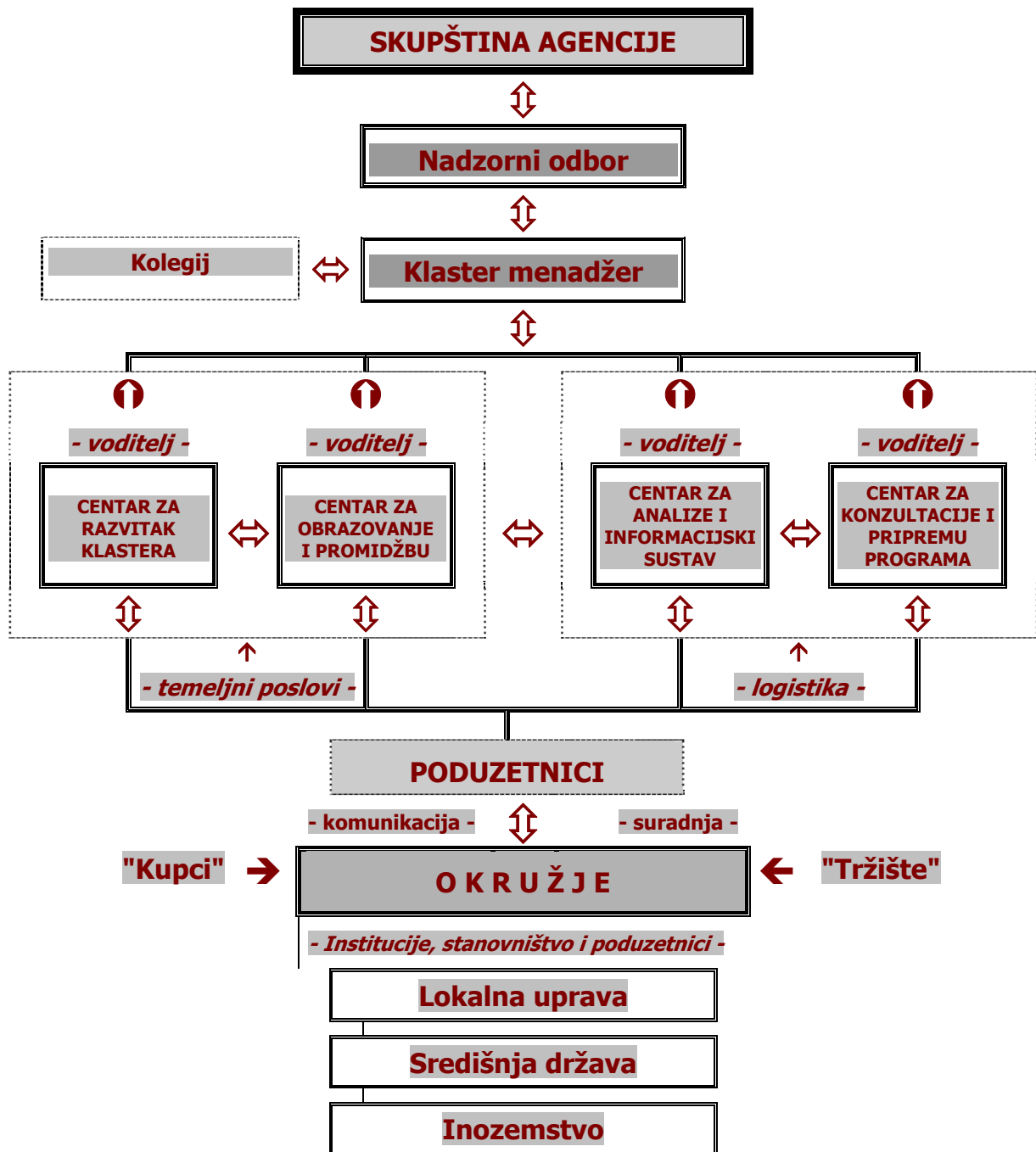
Kao što je iz sheme 3.3. razvidno, Agencija ima četiri **centra aktivnosti**. Centar za razvitak sustava i Centar za obrazovanje i promidžbu, dva su centra aktivnosti koja nose obilježja **temeljnih djelatnosti** Agencije. Centar za analizu i informacijski sustav i Centar za konzultacije i pripremu programa, dva su centra aktivnosti djelatnosti kojih imaju sadržajna obilježja **infrastrukture - logistike**.

Centri Agencije se organiziraju kao **«koordinativni centri»**. Samostalno i u zajedništvu s drugim centrima nude i organiziraju pružanje odgovarajućih usluga i to prvenstveno članovima klastera. Posluju prema načelima dobrog gospodara. Slijedom **minimalističkog kriterija učinkovitosti**, u razdobljima redovnog poslovanja centri **ostvaruju prihode** od vlastite djelatnosti, koji su dostatni da se podmire svi tekući i razvojni troškovi.

Neovisno o «specijaliziranosti» centara koji razvijaju svoj uži skup usluga i djelatnosti, valja naglasiti izuzetnu važnost primjene **načela «projektne organizacije»** u obavljanju poslova Agencije. Na svakom pojedinom poslu, dakako, ovisno o tome kakvoga je opsega i značaja, formira se **tim unutarnjih i vanjskih suradnika**. Oni zajednički, s odgovarajućom podjelom pojedinačnih poslova i zadataka rade i time ostvaruju **sinergijski učinak** i povećavaju kvalitetu urađenog posla Agencije.

Agencija svoje poslovanje temelji na usklađenom **srednjoročnom programu i godišnjim programima rada**. Struktura, dinamika i opseg projektnih aktivnosti u sklopu programa usklađena je sa strukturom, dinamikom i opsegom izvora financiranja, osnovicu čega čine srednjoročni i godišnji **financijski planovi Agencije**.

### Shema 3.3. KONCEPT ORGANIZACIJSKOG USTROJA



Agencija **angažira odabrane stručnjake** za pojedina područja i stvara **mrežu vanjskih institucija i suradnika** vodeći brigu o racionalnosti svoga vlastitog financijskog poslovanja slijedeći načelo minimiziranja troškova.

Agencija **zapošljava manji broj visokostručnih kadrova** s izraženim menadžerskim znanjima i sposobnostima. Radom u Agenciji i njezinom razvitku oni prepoznaju svoj osobni i zajednički, profesionalni razvitak. Polazeći od narečenih pretpostavki, visokostručni kadrovi u Agenciji uspijevaju **angažirati i druga specijalistička znanja** kroz organiziranu **mrežu** vanjskih institucija i suradnika, tj. «**outsourcingom**».

**Centar za razvitak sustava je projektno organiziran.** Koordinira, priprema, nudi i sudjeluje u izvedbi osobito komplementarnih, zajedničkih razvojnih programa koji su na crti razvitka Zone i klastera. Sukladno praktičnim potrebama, periodično saziva sastanke institucionalnih subjekata. Planira zajedničke aktivnosti članova klastera i vodi brigu o uspostavi razvidnih, partnerskih odnosa među njima.

U sklopu svojih poslova i zadataka osobito ustraje na **povezivanju poduzetnika i stvaranju lanaca dodane vrijednosti**, Optimirajući multiplikativne učinke, te izbjegavajući dvostrukost poslova u procesima identifikacije, pripremanja, ocjenjivanja i izvedbe programa u klasteru. To je na crti izgradnje **«inovativnog sustava»** osmišljavanja novih, zajedničkih proizvoda i usluga s osloncem na **učinkoviti proizvodni i distribucijski klaster**.

**Centar za obrazovanje i promidžbu** priprema i organizira **obrazovne seminare i programe inovacije znanja**. U tome se osobito ustraje na izravnoj pomoći poduzetnicima pri prijenosu «know-how»-a, suvremenih tehnoloških znanja, organizacije i metodike u analizi, pripremanju i ocjeni učinkovitosti poslovnih i razvojnih programa. Na taj se način potiče **izgradnja sustava prepoznatljivog i međunarodnom standardu kompatibilnog ponašanja** kao preduvjeta prilagodbi otvorenim procesima liberalizacije, globalizacije i standardizacije.

Temeljna pretpostavka za učinkovito funkcioniranje Agencije je uspostava **standardiziranog, integriranog i neredundantnog informacijskog sustava**. Zbog infrastrukturne važnosti on se smješta u **posebni Centar**. On se usmjerava na **«proizvodnju informacija»**. Ovaj Centar brine o organizaciji baza podataka i u prvom koraku se povezuje s odgovarajućim i već funkcionalnim bazama. Prikuplja posebne i specifične podatke, obrađuje ih i priprema **standardna i posebna izvješća**.

Pritom se ističe važnost **logističke podrške** koju Centar mora imati, bilo da je riječ o opremi ili odgovarajućim softverima. To znači da se u komuniciranju osobita pozornost posvećuje načinima komuniciranja, bilo da su to pisani bilteni, ili elektronski vidovi, primjerice, posebna „web“ stranica, koja se drži obveznom. Cilj je izgraditi **informacijski sustav utemeljen na jedinstvenom «Bazenu podataka»**. Time bi se u najvećoj mjeri uklonila pretrpanost spremišta i tokova podataka te pružila kvalitetna podloga za izradu analiza i izvješćivanje.

**Centru za konzultacije i pripremu programa** valja posvetiti osobitu pozornost, jer osim konzultantskih usluga i savjetovanja ima zadatak i konkretno pripremanje i izradu programa i projekata, pa i financiranja. U tome je naglasak na **pripremanju, pripremi i financiranju komplementarnih projekata** koji povezuju različite djelatnosti, osobito **zajedničkih «infrastrukturnih» projekata**.

U sklopu Agencije klaster menadžment obavlja sljedeće reprezentativne grupe poslova i zadataka:

- ◆ **identifikacija poslovnih prilika, posebice daljnjeg umrežavanja i internacionalizacije klastera**
- ◆ **osmišljavanje novog zajedničkog proizvoda klastera**
- ◆ **promocija klastera i zajedničkog proizvoda klastera**
- ◆ **financijski menadžment i financiranje**
- ◆ **praćenje i izvještavanje o gospodarskim kretanjima, poslovno informiranje**
- ◆ **organizacija stručnog usavršavanja i obrazovanja, poslovno i razvojno savjetovanje**
- ◆ **zastupanje interesa klastera u okruženju (institucionalna suradnja).**



Agencija se, dakle, registrira za obavljanje savjetodavnih usluga, istraživanja tržišta, promidžbe, trgovine i trgovačkog posredovanja, zastupanja inozemnih tvrtki i drugih djelatnosti prema NKD, ovisno o interesu i djelatnostima osnivača.<sup>57</sup> Agencija se osniva na neodređeno vrijeme.

Agencija **"proizvodi" - pruža usluge**. Agencija **koncertira**, tj. brine o usklađenom djelovanju članova klastera u komplementarnim programima i projektima, povezujući ih i nudeći im svoje usluge. Na toj crti Agencija **alternativno i istovremeno**:

- ◆ **Zadovoljava potražnju za uslugama – Pasivni pristup.**
- ◆ **Samostalno kreira potražnju za svojim uslugama – Aktivni pristup**

Tijela Agencije su skupština, nadzorni odbor, i klaster menadžer sa svojim Kolegijem. Skupštinu Agencije čine članovi klastera, a odlučuje o imenovanju i opozivu klaster menadžera i nadzornog odbora, financijskim izvješćima, uporabi dobiti i pokrivanju gubitka, ulaganju i raspolaganju imovinom kako je utvrđeno društvenim ugovorom.

Nadzorni odbor nadzire poslovanje društva i predstavlja društvo u odnosu prema klaster menadžeru, koji zastupa agenciju pojedinačno i samostalno.

Zadaci klaster menadžera su:

- ◆ **u suradnji s članovima klastera, definira i provodi strategiju razvitka klastera**
- ◆ **brine o stvaranju, tržišnom plasmanu i promociji zajedničkog proizvoda klastera**
- ◆ **organizira jedinstvenu marketinšku promociju samog klastera, uključivo identifikaciju potencijalnih novih članova klastera – daljnje umrežavanje i standardizaciju**
- ◆ **osigurava institucionalnu podršku i institucijsku suradnju s okruženjem**
- ◆ **organizira interno usavršavanje za sve članove klastera i ostale aktivnosti usmjerene boljoj organizaciji, komunikaciji i unaprjeđenju suradnje među članovima.**

**Klaster menadžer je iskusna obrazovana osoba koja poznaje prilike i članove klastera.** Osim upravljačkih, ima izrazite komunikacijske i pregovaračke sposobnosti. Najvrjednije osobine klaster menadžera su njegov angažman u odnosima s okruženjem i motiviranost za uspjeh klastera.

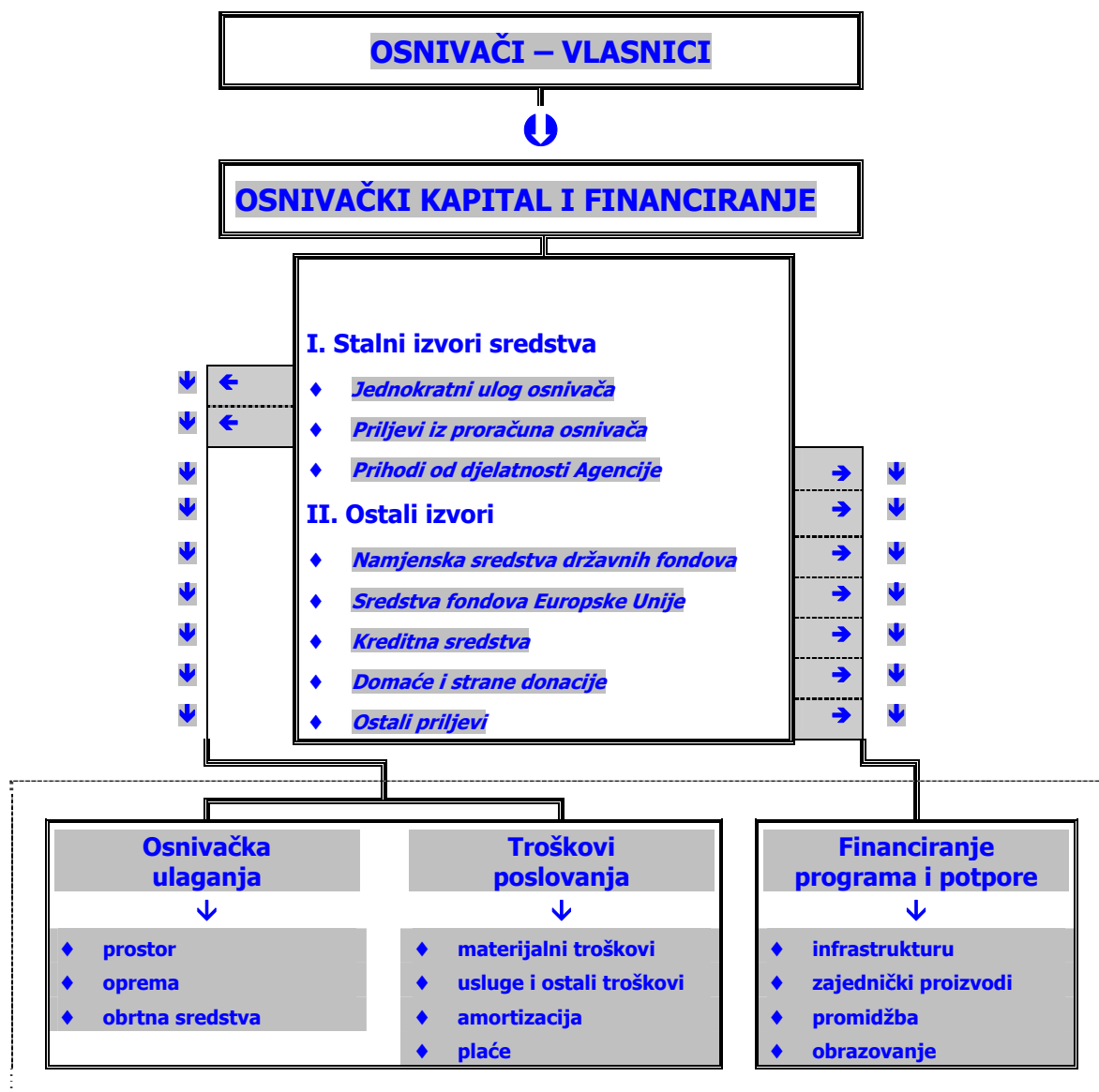
### 3.5.2.2. Struktura vlasništva, osnivački kapital i financiranje

Osnivači-vlasnici usuglašavaju i prihvaćaju Plan osnivačkih ulaganja. **Agencija ima stalne i povremene izvore sredstava.** Stalni izvori su temeljni kapital i vlastiti prihodi od djelatnosti. Povremeni izvori su poticajna namjenska sredstva državnog i lokalnog proračuna, sredstva EU i ostali povremeni izvori.

Struktura vlasništva, osnivački kapital i koncept financiranja ilustrirani su shemom 3.4. Kao što je iz sheme 3.4. razvidno, sredstva za redovno poslovanje i financiranje razvojnih programa Agencija ostvaruje kroz stalne i povremene izvore sredstava.

<sup>57</sup> Nacionalna klasifikacija djelatnosti, NN 52/03.

### Shema 3.4. STRUKTURA VLASNIŠTVA, OSNIVAČKI KAPITAL I FINANCIRANJE POSLOVANJA I PROGRAMA



**Stalni izvori** sredstava su:

1. *Jednokratni ulogi osnivača*
2. *Priljevi iz proračuna osnivača*
3. *Vlastiti prihodi od djelatnosti Agencije*

Izvori financiranja tekuće djelatnosti dijele se na dva segmenta:

- ◆ *dio priljeva od osnivača u proračun Agencije za koje je Agencija temeljem ugovora obvezna davati one usluge koje su ugovorene s osnivačima*
- ◆ *dio priljeva koji Agencija ostvaruje svojim radom za naručitelje*

Agencija identificira i **povremene izvore**, a to su:

- 1. Namjenska sredstva državnih fondova**
- 2. Sredstva fondova Europske Unije**
- 3. Kreditna sredstva**
- 4. Domaće i strane donacije**
- 5. Ostali izvori**

**Glavne aktivnosti** Agencije **nisu financijski poslovi**, jer bi za obavljanje takvih poslova Agenciju valjalo ustrojiti kao financijsku instituciju. Agencija je **savjetodavac, planer i «usmjerivač» sredstava**. Oslanja se na razrađeni informacijski sustav i raspoložuci s odgovarajućim podacima u prilici je da optimira financijske tokove.

Povremeni izvori, osobito različiti krediti i sredstva inozemnih razvojnih fondova Agencija koje pribavlja radi financiranja razvojnih programa i projekata namjenski se koriste sukladno strukturi i dinamici ulaganja u programe i projekte. U tome pogledu Agencija obavlja poslove **financijskog menadžmenta** s osobitim isticanjem aktivnosti **nadzora u procesima namjenske uporabe tih sredstava**.

Sukladno godišnjim planovima poslovanja i financijskim planovima Agencije, može se donijeti odluka da se dijelom stalnih, dugoročnih izvora iz lokalnih proračuna i drugih osnivača, djelomično financiraju troškovi usluga, koje Agencija inače bez naknade pruža osnivačima.

Dobit od vlastite djelatnosti Agencija najvećim dijelom **raspoređuje u zadržanu dobit i koristi za daljnje financiranje svoje djelatnosti i razvojnih programa**, a sukladno ostvarenim rezultatima dio se ostvarene dobiti može iskoristiti za stimulaciju stalno zaposlenih u Agenciji, o čemu se donosi posebna odluka.

## 4. STRATEGIJA RAZVITKA TURISTIČKOG KLASTERA U ZONI

### 4.1. Misija, ciljevi, poslovi i zadaci turističkog klastera u Zoni

Iskustvo pokazuje da je u provedbenom pogledu za svaku razvojnu akciju osobito značajan "*terenski rad*". Tijela državne uprave, osim svoje tradicionalne neučinkovitosti, objektivno su, sadržajem utvrđenih poslova i zadataka, ograničena u svome praktičnom djelovanju. Osim toga, posebnosti različitih područja gospodarske i društvene djelatnosti generiraju niz pozitivnih i negativnih vanjskih učinaka, pa se objektivnost i izbjegavanje «sukoba interesa» drži jednim od ključnih načela. Stoga ne začuđuje činjenica da je u praksi već provjereno **formiranje posebnih organizacijskih oblika – klastera** kao učinkovitog rješenja takvih problema.

Temeljem načela **razvidnosti, profesionalnosti i neovisnosti**, oni u pravilu preuzimaju odgovornost upravo na **praktičnim poslovima** planiranja, informiranja, organiziranja, financiranja, institucionalizacije i praćenja održivoga razvitka različitih djelatnosti u realnom okružju.

**Klaster je učinkovita institucionalna podrška razvitku Zajedničke turističke Zone «po Sutli i Žumberku», koja temeljem standardizirane, prepoznatljive i komplementarne turističke ponude poduzetnika u Zoni pospješuje racionalnu uporabu raspoloživih resursa u procesima održivoga razvitka s osloncem na razvidne partnerske odnose članova klastera i umrežene odnose s institucijama i organizacijama u bližem i širem okružju.**

U tome pogledu razrađuju se **misija, ciljevi, te poslovi i zadaci** klastera. Oni su ilustrirani shemom 4.1.

**Misija klastera** je, dakle, najvećim dijelom **izvedbene prirode**. U tome pogledu od osobitog značenja su njegove aktivnosti u procesima usklađenog **poticanja, organiziranja, koordinacije, usmjeravanja i financiranja** programa i projekata članova klastera u **aktivnom partnerstvu** sa subjektima u okružju. U tako usmjerenom praktičnom vidu osobito se ističu sljedeće grupe ključnih aktivnosti klastera:

1. **Priprema razvojne strategije članova klastera i njihovog usklađenog individualnog i zajedničkog nastupa na kompetitivnom turističkom tržištu**
2. **Identifikacija, priprema, izrada i izvedba individualnih i zajedničkih programa i projekata u Zoni**
3. **Konzultacije u procesima financiranja programa i projekata za članove klastera**
4. **Koordinacija i praćenje izvedbe prihvaćenih zajedničkih programa i projekata u sklopu integralne turističke ponude Zone**
5. **Analiza i izvještavanje o tekućim aktivnostima, investicijskim nakanama i institucionalnim promjenama u području turizma, a od posebnog interesa za Zonu**
6. **Informiranje i promocija pojedinačne i integralne turističke ponude Zone i odgovornog ponašanja članova klastera unutar klastera i prema okružju**

### Shema 4.1. MISIJA, CILJEVI, POSLOVI I ZADACI KLASTERA U ZONI

MISIJA	CILJEVI	POSLOVI I ZADACI
<p>❖ <b>poticanje, usmjeravanje, planiranje, marketing promidžba i praćenje aktivnosti u razvitku turizma i s njime komplementarnih djelatnosti u Zoni temeljem aktivnog partnerstva članova klastera u samostalnoj i zajedničkoj ponudi turističkih proizvoda</b></p>	<p><b>Razina klastera</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ formiranje ponude zajedničkih turističkih ponuda</li> <li>◆ racionalno gospodarenje turističkim resursima</li> <li>◆ povezivanje komplementarnih djelatnosti i poduzetnika u integralni sustav proizvodnje turističkih proizvoda</li> <li>◆ otvaranje prema i suradnja sa subjektima iz okružja</li> <li>◆ izgradnja proizvodne infrastrukture i odgovarajućeg društvenog kapitala</li> </ul> <p><b>Razina pojedinog člana klastera</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ povezivanje i sudjelovanje u zajedničkim programima i projektima</li> <li>◆ povećanje informiranosti i znanja o samostalnom poslovanju i zajedništvu u klasteru</li> <li>◆ komercijalizacija individualnih poduzetničkih resursa</li> <li>◆ jačanje individualne konkurentnosti na temelju relativnih komparativnih prednosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ identificiranje razvojnih programa i projekata kojima se realiziraju ciljevi klastera</li> <li>◆ praćenje, analiza i izvještavanje o aktivnostima u klasteru</li> <li>◆ pružanje usluga o ekonomskim, financijskim, pravnim i organizacijskim sastavnicama programa i projekata za članove klastera</li> <li>◆ konzultantsko, partnersko sudjelovanje u izvedbi programa i projekata u klasteru</li> <li>◆ financijski konzalting u pripremama programa i projekata</li> <li>◆ promicanje suradnje javnog i privatnog sektora</li> <li>◆ organiziranje obrazovnih programa za potrebe članova klastera</li> <li>◆ surađivanje i umrežavanje s odgovarajućim domaćim i inozemnim organizacijama, institucijama i poduzetnicima</li> <li>◆ kontinuirana izgradnja informacijskog sustava za potrebe praćenja, analize i izvještavanja o aktivnostima u klasteru</li> </ul>

**7. Organiziranje informativnih manifestacija i obrazovnih seminara za članove klastera na crti transfera novih tehnoloških i tehničkih znanja, te organizacijskih iskustava iz turističke djelatnosti**

**8. Priprema i predlaganje izmjena i dopuna institucionalnih okvira i horizontalnih mjera lokalne i središnje države koji se izravno i neizravno odnose na turističku djelatnost**

Institucionalizirani klaster je načelno i praktično, neovisno o svome formalno-pravnom statusu, **s motrišta svoga «poslovanja», neprofitno usmjeren**. To ne znači da ne smije ostvarivati dobit. On može biti ustrojen na načelu **profitnog centra**, ali se najveći dio očekivanog viška prihoda, u suglasju s osnivačem (osnivačima) – «vlasnicima», mogu i trebaju namjenski koristiti za financiranje razvitka klastera, na jednoj strani, te za financiranje svih onih aktivnosti koje su usmjerene na povećanje učinkovitosti integralne turističke ponude Zone.

**Klaster:**

- ◆ **koncentrira sve ključne aktivnosti u Zoni i s jednoga mjesta pruža relevantne podatke i informacije o tim aktivnostima**
- ◆ **praktično radi na terenu s članovima klastera**
- ◆ **nudi usluge članovima klastera i drugim zainteresiranim subjektima u okružju različite razine izvodljivosti do uključivo "ključ u ruke"**
- ◆ **objedinjuje i brine o provedbi, praćenju, analizi i izvještavanju o dogovorenim aktivnostima u klasteru.**

*Institucionalizirani klaster se u pravilu ne bavi «malim projektima».* Njegov glavni zadatak nije, primjerice, izrada poslovnog plana, ili investicijske studije kojima se opravdava poslovna ili investicijska nakana pojedinog člana klastera. Ona se usredotočuje na **identifikaciju, pripremu, ocjenu i izvedbu projekata od zajedničkog interesa za sve članove klastera i šire lokalne zajednice, ustrajući na punoj participaciji članova.** Pritom klaster ne zanemaruje i praktične, specifične potrebe članova, već štoviše ustraje na njihovom zadovoljavanju, bilo pružanjem vlastitih usluga ili usluga svojih **umreženih vanjskih, suradnika i institucija prema načelu «outsourcing-a».**

Klaster vodi brigu o različitim razinama znanja članova u realnom gospodarskom životu, prilagođava im se, savjetuje ih i za njih obavlja sve one poslove koje dogovori s njima, koje oni ne mogu ili ne znaju obaviti, nudeći **praktično izvodljiva i institucionalnim okvirima prilagođena, prihvatljiva rješenja.**

Sâm klaster se nudi kao **nositelj konkretnog razvitka «turističke industrije» u Zoni.** U sklopu svojih djelatnosti ustraje na **načelima praktičnosti, izvodljivosti, pouzdanosti, profesionalnosti, dugoročnosti.** On je **katalizator i sudionik** u razvojnim programima, te **partner i izvođač** radova istovremeno. Zbog pravilnog razumijevanja misije klastera valja stalno isticati ključne riječi:

- ◆ **partnerstvo**
- ◆ **konzultacije**
- ◆ **koordinacija**
- ◆ **informiranje**
- ◆ **promidžba**
- ◆ **financiranje**
- ◆ **znanje**
- ◆ **profesionalnost**

Klaster je **menadžer turističke ponude poduzetnika u Zoni.** Ustraje na objedinjavanju i koordinaciji svih aktivnosti u procesima planiranja, izvedbe i nadzora nad zajedničkim, komplementarnim programima i projektima. Brine o **institucionalizaciji** odnosa među članovima klastera kao normativnom okviru, s jedne strane i tome **sukladnom ponašanju** u realnom gospodarskom i društvenom životu članova klastera, s druge strane.

## 4.2. Sastavnice strategije

Institucionalizirani turistički klaster oblik je organizacije kojim se ubrzava turistički razvitak Zone. Budući da razvijeni turistički klaster u određenom organizacijskom obliku objedinjuje univerzalni skup poduzetnika, razvitak turističkog klastera može se izjednačiti s turističkim, pa i ukupnim gospodarskim razvitkom Zone. kada je riječ o sastavnicama razvojne strategije, dakle, valja istaknuti da se one podjednako odnose i na Zajedničku turističku zonu kao prostor i na klaster kao oblik organizacije, koja je u funkciji razvitka Zone.

U shemi 4.2. navedene su sastavnice strategije razvitka turističkog klastera u Zoni. To su:

- ◆ vizija i ciljevi
- ◆ rezultati
- ◆ pretpostavke
- ◆ programi i
- ◆ aktivnosti

Osnovicu praktične provedbe vizije i ciljeva u sklopu strategije razvitka turističkog klastera su programi i projekti, koji rezultiraju mjerljivim i nemjerljivim razvojnim učincima. Ključne pretpostavke za identifikaciju i provođenje konkretnih projekata unutar programa su:

- ◆ ***stabilno makroekonomsko okruženje***
- ◆ ***usuglašena strategija gospodarskog razvitka***
- ◆ ***zadovoljavajuća infrastrukturna opremljenost***
- ◆ ***decentralizacija financijskih, organizacijskih i upravljačkih funkcija na jedinice lokalne samouprave***
- ◆ ***razrađen i učinkovit sustav potpora poduzetništvu***
- ◆ ***partnerstvo i koordinacija između svih nositelja strategije razvitka turističkog klastera.***

Da bi se postigli željeni rezultati nužna je potanka razrada programa/projekata, detaljan plan aktivnosti njihove provedbe za sve nositelje strategije razvitka turističkog klastera kao i periodične ocjene učinkovitosti provedbe programa/projekata. Programi se trebaju izrađivati i kontinuirano provoditi kroz dulje vremensko razdoblje. Bez obzira na njihove specifičnosti, programi/projekti trebaju biti u funkciji:

- ◆ ***poboljšanja infrastrukturne opremljenosti Zone***
- ◆ ***poboljšanja stručne i administrativne podrške Zoni***
- ◆ ***poticanja horizontalnih i vertikalnih veza između poduzetnika***
- ◆ ***veće suradnje između nositelja strategije razvitka turističkog klastera***
- ◆ ***povećanja dodane vrijednosti, zaposlenosti i životnog standarda Zone***
- ◆ ***stvaranja komplementarne turističke ponude i turističke prepoznatljivosti regije.***

Shema 4.2. SASTAVNICE STRATEGIJE I RACIONALNIH OČEKIVANJA U RAZVITKU KLASTERA U TURISTIČKOJ ZONI «PO SUTLI I ŽUMBERKU»

VIZIJA I CILJEVI	REZULTATI	PRETPOSTAVKE	PROGRAMI	AKTIVNOSTI
<p style="text-align: center;"><b>VIZIJA</b></p> <p>♦ Racionalnim korištenjem raspoloživih resursa Zone formirana je prepoznatljiva, individualna i zajednička turistička ponuda malih i srednjih poduzetnika u sklopu institucionaliziranog turističkog klastera koji katalizira dinamičke procese održivoga razvitka</p> <p style="text-align: center;"><b>CILJEVI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Racionalno korištenje postojećih resursa</li> <li>• Formiranje konkurentne turističke ponude</li> <li>• Stvaranje prepoznatljivih turističkih marki</li> <li>• Razvitak turizmu komplementarnih djelatnosti</li> <li>• Poticanje investicija i stvaranje poduzetničke klime u Zoni</li> <li>• Povećanje zaposlenosti i dodane vrijednosti u regiji</li> <li>• Stvaranje javno-privatnog partnerstva</li> <li>• Otvaranje prema i suradnja s okruženjem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komercijalizirani su turistički resursi u sklopu održivoga gospodarskog razvitka</li> <li>• Stvoreni su infrastrukturni preduvjeti za razvitak Zone</li> <li>• Postignuta je prepoznatljivost turističke ponude Zone</li> <li>• Konkurentnost turističke ponude utemeljena je na standardizaciji, diferencijaciji i komplementarnosti</li> <li>• Turistička ponuda Zone povezana je s turističkom ponudom susjednih regija</li> <li>• Izgrađeno je povjerenje prema i suradnja poduzetnika s institucijama u javnom sektoru</li> <li>• Povećana je zaposlenost i dodana vrijednost u turizmu i njemu komplementarnim djelatnostima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stabilno makroekonomsko okruženje</li> <li>• Stabilni bilateralni odnosi između RH i Republike Slovenije</li> <li>• Razvidna dugoročna politika razvitka turističke djelatnosti na nacionalnim razinama</li> <li>• Decentralizacija financijskih, organizacijskih i odgovornih funkcija na institucije javnog sektora u Zoni</li> <li>• Suglasnost sa strateškim odrednicama gospodarskog razvitka Zone i koordinacija svih subjekata u primjeni koncepta klastera</li> <li>• Spremnost privatnog i javnog sektora na međusobno partnerstvo</li> <li>• Institucionalizirana suradnja između poduzetnika i institucija javnog sektora</li> <li>• Jedinstveni kriteriji za dodjelu poticaja razvitku malog i srednjeg poduzetništva</li> <li>• Zadovoljavajuća razina infrastrukturne opremljenosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Izgradnja prateće infrastrukture</li> <li>• Adaptacija i izgradnja smještajno-ugostiteljskih i drugih kapaciteta, te ostalih turističkih sadržaja</li> <li>• Standardizacija, kategorizacija i integracija turističke ponude</li> <li>• Kreiranje turističkih marki</li> <li>• Izgradnja jedinstvene informacijske baze o poduzetnicima i turističkoj ponudi Zone</li> <li>• Zajednička promocija turističke ponude klastera</li> <li>• Poticanje malog i srednjeg poduzetništva, te udruživanja poduzetnika, obrazovnih i drugih institucija u klaster</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partnerstvo i koordinacija svih subjekata u provedbi koncepta klastera – jedinice lokalne samouprave, turističkih zajednica, poduzetnika, obrazovnih i drugih institucija</li> <li>• Izrada, izvedba i evaluacija projekata za razvitak/unapređenje konkretnih turističkih sadržaja</li> <li>• Izrada objektivnih kriterija za poticanje malog i srednjeg poduzetništva u turizmu</li> <li>• Rješavanje imovinsko-pravnih odnosa nad turističkim resursima i postepeno ukidanje administrativnih barijera</li> <li>• Zajednička „on-site“ i „off-site“ promocija ponude turističkog klastera</li> <li>• informacijska, financijska i savjetodavna podrška razvitku klastera</li> <li>• Uključivanje klastera u komplementarne programe Zone, susjednih županija i regija</li> </ul>



#### **4.1.2. Struktura i sadržaj razvojnih programa**

Kada je riječ o izvedbenim sastavnicama strategije, razvojni programi se drže ključnim, jer se njima potanko utvrđuju ciljevi, uvjeti i vrednuju očekivanja od praktičnih poslovnih i razvojnih aktivnosti poduzetnika i partnerskih institucija iz okružja. Razvojne programe valja identificirati, pripremati i izrađivati u suradnji s poduzetnicima unutar Zone. Polazeći od rezultata provedene ankete među poduzetnicima u Zoni kao potencijalnim članovima klastera, za potrebe ove analize identificiran je određeni broj razvojnih programa.<sup>58</sup> Sažeti pregled razvojnih programa i njihovoga temeljnog sadržaja naveden je u tablici 4.1.

**Program izgradnje infrastrukture** drži se veoma važnim skupom projekata, kojima se ostvaruju materijalni i nematerijalni preduvjeti razvitka klastera. U sklopu toga programa projekti izgradnje **prometne infrastrukture** ključni su za učinkovit razvitak turizma, tj. porast broja turista i prihoda od turizma.<sup>59</sup> Tome, dakako, valja pridodati i projekte izgradnje **komunalne infrastrukture**, jer je ona preduvjet standardizacije i podizanja kvalitete turističkih usluga u ponudi klastera. Izrada prostornih i urbanističkih planova općina i gradova s osloncem na uređene zemljišne knjige infrastrukturna je podrška učinkovitom planiranju i izvedbi pojedinačnih poslovnih planova i investicijskih projekata poduzetnika. Izgradnja i jačanje društvenog kapitala temelji se na kontinuiranim inovacijama znanja i poduci poduzetnika i lokalne uprave. **Bez razvijenog društvenog kapitala nema učinkovitog partnerstva kao sastavnice institucionaliziranog klastera.**

**Program adaptacije i izgradnje novih turističkih kapaciteta** sadrži projekte obnove i očuvanja kulturno-povijesne baštine, novih smještajnih i ugostiteljskih objekata i drugih turizmu komplementarnih sadržaja, primjerice, sportskih objekata, biciklističkih, planinarskih i pješačkih staza.<sup>60</sup> Riječ je, dakako, o materijalnim **preduvjetima za formiranje prepoznatljive turističke ponude** standardizirane kvalitete. Sukladno sadržaju, racionalno je očekivati da se narečeni projekti planiraju i izvode u kombinaciji standardnih poduzetničkih ulaganja i primjenom «modela javno-privatnog vlasništva».

**Program standardizacije i integracije turističke ponude** skup je dugoročnih projekata i aktivnosti kojima se kani postići odgovarajući stupanj standardizacije i integriranosti turističke ponude klastera. Riječ je o normativnoj **kategorizaciji smještajnih i ugostiteljskih objekata i seoskih domaćinstava** na crti prepoznatljivosti i sigurnosti glede vrsta i kvalitete usluga. Projektima i praktičnim aktivnostima u sklopu ovoga programa osobito se ustraje na stvaranju klime povjerenja i realnog partnerstva koji su temeljni preduvjeti izgradnje klasteru **primjerenih vertikalnih i horizontalnih veza među poduzetnicima.**

<sup>58</sup> Anketu je izradila Radna grupa 2, vidi stranicu 17.

<sup>59</sup> Prema rezultatima provedene Ankete, svi ispitani poduzetnici ističu značaj povezanosti s dobavljačima na području Zone. U Zagrebačkoj županiji, primjerice, 68% anketiranih ugostitelja oslonjeno je na nabavu proizvoda od drugih gospodarskih subjekata s područja Županije, pa se bolja prometna povezanost ocjenjuje značajnim preduvjetom za bolju suradnju poduzetnika u klasteru, ne samo kada je riječ o ponudi, već i o nabavi proizvoda.

<sup>60</sup> Od ukupnog broja anketiranih seoskih domaćinstava i obrta samo 3,4% koristi dodatne turističke sadržaje, koji bi im mogli bitno poboljšati njihovu individualnu i zajedničku turističku ponudu. Uključivanjem seoskih domaćinstava i smještajno-ugostiteljskih objekata u promociju ukupne turističke ponude Zone bitno bi pridonijelo kvaliteti turističke ponude. Tome u prilog je i podatak da su se anketirani poduzetnici izrazili pozitivno o uvođenju dodatnih sportsko-rekreativnih sadržaja u vlastitu turističku ponudu.

Tablica 4.1. STRUKTURA I SADRŽAJ PROGRAMA

NAZIV PROGRAMA	SADRŽAJ PROGRAMA
<b>1. Izgradnja prateće infrastrukture</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ projekti izgradnje prometnica</li> <li>◆ projekti ulaganja u komunalnu infrastrukturu</li> <li>◆ izrada prostornih i urbanističkih planova</li> <li>◆ projekti modernizacije i uređenja zemljišnih knjiga</li> <li>◆ seminari za specijalističke inovacije znanja i poduku poduzetnika i lokalne uprave</li> </ul>
<b>2. Adaptacija i izgradnja novih smještajnih, ugostiteljskih i ostalih kapaciteta turističkog sadržaja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ projekti obnove i očuvanja kulturno-povijesne baštine</li> <li>◆ projekti adaptacije i nove izgradnje smještajnih i ugostiteljskih kapaciteta</li> <li>◆ projekti izgradnje dodatnih turističkih sadržaja</li> </ul>
<b>3. Standardizacija i integracija turističke ponude</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ kategorizacija smještajnih i ugostiteljskih objekata i seoskih domaćinstava</li> <li>◆ označavanje kulturno-povijesnih objekata i izrada standardiziranih informativnih materijala o njima</li> <li>◆ utvrđivanje standarda kvalitete usluga i kontinuirana poduka poduzetnika i lokalne uprave o tome kako standarde praktično primijeniti, održavati i poboljšavati</li> <li>◆ poticanje vertikalnog i horizontalnog povezivanja poduzetnika u klasteru</li> </ul>
<b>4. Izgradnja standardiziranog informacijskog sustava</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ formiranje i ažuriranje baze podataka o turističkoj i njoj komplementarnim djelatnostima u Zoni i gravitirajućim regijama</li> <li>◆ analiza i izvještavanje o turističkoj i njoj komplementarnim djelatnostima u Zoni</li> <li>◆ umrežavanje klastera s poduzetnicima, interesnim organizacijama, udrugama i državnim institucijama sektora</li> </ul>
<b>5. Kreiranje turističkih marki</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ razgledavanje kulturno-povijesnih spomenika i upoznavanje s nekadašnjim načinom života u pojedinim područjima Zone</li> <li>◆ organiziranje «team-building-a» s komplementarnom ponudom smještajnih i ugostiteljskih usluga karakterističnih za Zonu</li> <li>◆ komercijalizacija povijesnih događaja odgovarajućim kulturnim priredbama s ponudom komplementarnih ugostiteljskih sadržaja</li> <li>◆ organiziranje rekreativnih, sportskih i drugih manifestacija</li> </ul>
<b>6. Promocija turističke ponude</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ izrada dinamičke „web“ stranice Zone i klastera s osmišljenim sadržajem usmjerenim na informiranje, ponudu i umreženja s komplementarnim sadržajima gravitirajućih Zona</li> <li>◆ izrada i distribucija promotivnih prospekata, letaka i CD-a, te plakata uz prometnice u okružju</li> <li>◆ promocija kroz javne medije i časopise</li> <li>◆ organiziranje nastupa poduzetnika na sajmovima</li> </ul>

Osim kategorizacije turističkih objekata koja se drži nužnim preduvjetom za stvaranje komplementarne turističke ponude, osobita pozornost će se posvetiti **osposobljavanju zaposlenih** za zahtjevne poslove i zadatke u turističkoj djelatnosti.<sup>61</sup> Vodeći brigu o visokom udjelu seoskih domaćinstava u Zoni, valja ih usmjeravati i pomagati im na razradi njihove diferencirane ponude koja se ugrađuje u komplementarnu i integriranu turističku ponudu klastera.

**Standardizirani informacijski sustav** u klasteru infrastrukturni je preduvjet učinkovitog prikupljanja podataka, analize i izvještavanja o poslovanju i razvitku turističke djelatnosti u Zoni. Kontinuirano ažuriranje baze podataka o turističkoj i njoj komplementarnim djelatnostima polazište je za izradu različitih internetskih, komunikacijskih veza usmjerenih na informativnu komunikaciju među poduzetnicima i drugim zainteresiranim subjektima, promidžbu i prodaju proizvoda i usluga, razvijanje određenih oblika «burzovne razmjene», te prezentaciju investicijskih nakana poduzetnika u ponudi zajedničkih ulaganja. Uspostava standardiziranog informacijskog sustava i njegova učinkovita primjena izravno može utjecati na racionalizaciju troškova, brzinu donošenja poslovnih i razvojnih odluka, te generirati jačanje partnerstva u sklopu klastera i time povećanja individualne i zajedničke konkurentnosti.<sup>62</sup>

**Program kreiranja turističkih marki** obuhvaća kreiranje prepoznatljivih turističkih proizvoda i usluga u turističkim i njima komplementarnim gospodarskim djelatnostima. Riječ je o osmišljavanju specijaliziranih, diferenciranih, a međusobno komplementarnih proizvoda i usluga, koje se mogu nuditi individualno, ili kao proizvodi/usluge klastera kao cjeline.

Ovdje valja istaknuti da na području Zajedničke turističke zone «po Sutli i Žumberku» već postoje određene turističke marke koje nisu dovoljno poznate u širem okružju.<sup>63</sup> Stoga posebnu pozornost u razvitku klastera valja posvetiti **izgradnji dodatnih turističkih sadržaja** radi upotpunjavanja turističke ponude na lokalitetima postojećih turističkih marki, promociji takvih lokaliteta, te motivaciji poduzetnika za obogaćivanje vlastite turističke ponude istima.<sup>64</sup>

**Program zajedničke promocije turističke ponude** podrazumijeva promociju individualnih i zajedničkih proizvoda i usluga u sklopu turističke ponude klastera potencijalnim korisnicima. U tome pogledu je internetska komunikacija s dobro osmišljenom, vlastitom web stranicom važan tehnološki preduvjet koji valja u što kraćem roku zadovoljiti. Komplementarno tome i u suradnji sa specijaliziranim tvrtkama potrebno je osmisлити cjeloviti koncept promidžbe s prepoznatljivim logotipom,

<sup>61</sup> Provedena anketa pokazala je da su kadrovi sa srednjom stručnom spremom dominantni na području Zone (65% u anketiranom uzorku), a slijede visokokvalificirani kadrovi (24%) i kadrovi sa osnovnoškolskim obrazovanjem (11%). U tom kontekstu drži se potrebnim pratiti rad poduzetnika s obrazovnim programima kako bi se osposobili novi, te kontinuirano obrazovali postojeći kadrovi. Također valja uzeti u obzir niska motivacija muzeja, galerija i izložbenih prostora, kao bitnih čimbenika stvaranja komplementarne turističke ponude, za uključivanje u turistički klaster.

<sup>62</sup> Prema podacima iz Ankete, 62% ispitanika nedostatak i/ili skupoću potrebnih sirovina za obavljanje djelatnosti smatra značajnom preprekom poslovanju, dok 46% ispitanika organizaciju distribucije proizvoda smatra vrlo bitnom za poslovanje. Učinkovit informacijski sustav bi mogao u tome pogledu biti od velike koristi.

<sup>63</sup> Primjeri takvih marki su: „Vožnja biciklističkim i vinskim putovima Žumberka“, „Pogled sa Sv. Gere“, „Razgledavanje muzeja u Brežicama“, „Posjet galeriji Antuna Augustinčića i Franjevačkom samostanu u Klanjcu“, „Biciklom od Luke do Dubrave“ „Okus žumberačkih vina“, Samoborske kremšnite i kolači“, „Zagorski štrukli“, „Masaža u Čatežu“, „Festival Brežice“, „Golf u Mokricama“, „Samoborski fašnik“, „Škola prirode u Eko-centru Budinjak“, „Škola prirode u Eko-selu Žumberak“, „Šetnja starim gradovima Okićem, Tuščakom, Žumberkom i Cesargradom“, „Otkrijte Grgosovu špilju“, „Žetelačke svečanosti u Brdovcu“, „Krajolici zapadnog Zagorja“ i sl.

<sup>64</sup> U prilog tome ide i spremnost 72% ispitanika Ankete, odnosno 57% svih poslovnih subjekata na području Zone, na proširenje vlastite turističke ponude tradicionalnim jelima, pićima i drugim tradicionalnim proizvodima Zone kao suvenirima za goste.

kojim će se lakše i brže Zona i klaster diferencirati od drugih, neovisno o vidovima promidžbenih alata – CD-a, plakata, oglasa u medijima, prospekata i tome slično.<sup>65</sup>

Kreiranje tržišnih marki i promocija zajedničkog turističkog klastera drže se ključnim i dugoročnim programima aktivnosti klaster menadžmenta. U tome pogledu se ističe važnost **integralne marketing promocije turističkog klastera**, kao polazištem za učinkovitu komunikaciju s okruženjem o kojemu klaster i ovisi. Integralna marketing promocija turističkog klastera uključuje:

- ◆ **stvaranje tržišne marke**
- ◆ **uspostavu usklađenog sustava marketing promocije** koji se ostvaruje koordinacijom već postojećih oblika promocije turizma u Zoni i uvođenjem novih do sada neiskorištenih oblika marketing promocije turističkog klastera
- ◆ **integriranje različitih oblika marketing promocije** u pogledu postizanja konzistentnosti vizualnog identiteta korištenjem identitetskih konstanti, standardizacijom ključnih elemenata komunikacije i uspostavom paralelnog procesa stvaranja imidža i kreiranja tržišne marke klastera
- ◆ **implementaciju** integrirane marketing promocije u svrhu ostvarivanja prepoznatljivosti klastera utemeljene na konkurentnom standardu kvalitete proizvoda, vlastitom identitetu i diferencijaciji od drugih, da bi se povećala dodana vrijednost.

Proces stvaranja tržišne marke nije ni jednoznačan niti kratkoročan. Taj proces zahtijeva značajna ulaganja u osmišljavanje, razvitak, promidžbu i stvaranje prepoznatljivoga imidža. U tablici 4.2. navedena su atributivna obilježja, koja se mogu koristiti pri izradi idejnog rješenja tržišne marke, te čimbenici koje je nužno analizirati pri izradi marketing plana.

**Tablica 4.2. STRATEŠKE ZNAČAJKE PRI IZRADI TRŽIŠNE MARKE**

JASNOĆA	JEZGROVITOST	KONZISTENTNOST	KONKURENTNOST
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ jasno razumijevanje vrijednosti tržišne marke</li> <li>◆ zaštićene marke moraju biti prepoznatljive</li> <li>◆ vrijednosti tržišne marke moraju naglašavati prednosti korisnicima</li> <li>◆ obilježja tržišne marke moraju biti jedinstvena i karakteristična</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ poruka tržišne marke moraju biti jednostavna</li> <li>◆ vrijednosti tržišne marke moraju imati značenja za pojedinačne ciljne tržišne segmente</li> <li>◆ vrijednosti tržišne marke valja izraziti jednoznačno</li> <li>◆ vrijednosti tržišne marke trebale bi omogućiti jedinstvenu poziciju u odnosu na konkurentne marke</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ emocionalne prednosti moraju biti jednake racionalnim prednostima tržišne marke</li> <li>◆ strategija komunikacije unutar klastera treba biti koordinirana</li> <li>◆ promidžba treba biti konzistentna u budućnosti</li> <li>◆ potrebno je stalno poboljšavati percepcije tržišne marke</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ tržišna marka treba imati jedinstvenu poziciju</li> <li>◆ vrijednosti tržišne marke trebaju biti jedinstvene</li> <li>◆ valja razvijati vrijednosti tržišne marke kako bi se otežalo imitiranje</li> <li>◆ dizajn treba pravno štiti na svim tržištima</li> </ul>

Izvor: Smith, Berry, Pulford "Strategic Marketing Communications"

<sup>65</sup> Premda prema podacima iz Ankete 38% poduzetnika već ima zajednički marketinški nastup, 95% ispitanika zainteresirano je za zajedničku marketinšku aktivnost na području Zone, a 88% ukupno ispitanih izrazilo je spremnost na zajedničko oglašavanje sa sličnim poslovnim subjektima radi poboljšanja turističke ponude Zone. Ovaj podatak ne smije se poistovjetiti sa spremnošću poduzetnika da se priključe klasteru, jer je upitno kako poduzetnici shvaćaju koncept klastera i svoju ulogu u njegovoj implementaciji.

Stvaranje tržišne marke kreće od pojedinačnih proizvoda i usluga koje pojedini poduzetnici proizvode i pružaju. Ključni **elementi tržišne marke** su:

- ◆ ***naziv turističkog proizvoda***
- ◆ ***logo - vizualni znak turističkog klastera***
- ◆ ***slogan kojim se ukratko predstavlja glavna ideja konzumiranja turističkog proizvoda***
- ◆ ***zaštitne boje koje se koriste prilikom komunikacije.***

Promotivne aktivnosti uključuju ***oglašavanje, unapređenje prodaje, publicitet i korištenje Interneta***. Posebnu pažnju valja posvetiti mogućnosti oglašavanja u specijaliziranim časopisima namijenjenim posebnim interesnim skupinama, primjerice, školske djece, planinara, ribolovaca i tome slično. Kao promotivni materijali mogu se koristiti brošure, plakati i leci, turistička karta Zone i turistički vodič u ponudi klastera. Posebna vrsta oglašavanja je Internet oglašavanje gdje se mogu postaviti tzv. „banneri“ na stranice koje koriste identificirana ciljna tržišta.

Glavni oblik **unaprjeđenja prodaje** je sudjelovanje na sajmovima gdje će se ponuda turističkog klastera promovirati u sklopu nastupa cjelokupnog turističkog proizvoda Zajedničke zone «po Sutli i Žumberku». Odabir sajмова se usredotočuje na domaće i regionalne sajmove. Dodatno se organiziraju posebne promotivne akcije koje su podloga segmentima od posebnih interesa, ali i kao dodatna ponuda boravka turistima u bliskom emitivnom tržištu. Posebni segment unapređenja prodaje je direktni marketing koji za podlogu koristi kreiranu bazu gostiju i Internet stranicu. Iz baze podataka dosadašnjih gostiju ili potencijalnih gostiju šalju se specijalne ponude poštom i „e-mailom“.

**Publicitet** uključuje promociju preko novinskih članaka, organizaciju seminara o značenju i organizaciji klastera, dobrotvorne priloge i odnose sa javnošću. Kreiranje i izdavanje elektroničkog oblika glasnika o klasterima će dodatno upoznavati širu javnost sa proizvodom i novostima vezanim uz turističku ponudu klastera.

**Internet** ima veliki potencijal prilikom promoviranja turističkog klastera «po Sutli i Žumberku». Internet stranica može sadržavati osnovne podatke o turističkom klasteru, bazu podataka sa članovima klastera, informacije o ponudi klastera, kontakt osobe, interaktivnu mapu Zone «po Sutli i Žumberku». Putem Internet portala Zone i klastera turisti bi mogao sam kompletirati strukturu turističkog proizvoda, rezervirati smještaj i kontaktirati nositelje ponude.

Uz narečene i razvitku turizma u Zoni usmjerenih programa, valja istaknuti i **kontinuirane aktivnosti na poticanju malog i srednjeg poduzetništva**. Riječ je o dugoročnim programima, koji nisu usko povezani samo s turističkom djelatnošću, tj. Zonom i klasterom, već imaju opće, infrastrukturno značenje. U tome pogledu je od veoma velike važnosti uspostava partnerskih odnosa s institucijama Središnje i Lokalne države, koje su po definiciji zadužene za uspostavu okvira poslovanja i razvitka, te razradi horizontalnih mjera potpore učinkovitijem poslovanju i bržem razvitku malih i srednjih poduzetnika.

### 4.1.3. Zadaci nositelja strategije i odnosi poduzetnika prema okruženju

Osobit naglasak na provedbi usuglašene razvojne strategije i njezinih sastavnica u Zoni podrazumijeva i odgovarajuću podjelu uloga među glavnim nositeljima – Središnjoj državi, lokalnoj upravi i poduzetnicima. Struktura njihovih aktivnosti u procesima provedbe strategije navedena je u tablici 4.3.

**Tablica 4.3. PODJELA ULOGA U PROVEDBI STRATEGIJE**

SREDIŠNJA DRŽAVA	LOKALNA UPRAVA	PODUZETNICI
6. Dugoročno stabilno makroekonomsko okruženje	8. Aktivna promidžba poduzetništva u partnerskim odnosima i disperziji poslovnih i razvojnih rizika	6. Identifikacija vlastitih poslovnih prilika i razvojnih programa
7. Pravilan odabir kombinacije konzistentnih i komplementarnih gospodarstvenih politika	9. Sufinanciranje razvitka i formiranje podržavajuće infrastrukture	7. Permanentno obnavljanje i inovacija stručnih i osobito menadžerskih znanja
8. Odabir konzistentnih i provedivih horizontalnih mjera potpore	10. Identifikacija i usmjeravanje namjenske uporabe jeftinih izvora financiranja	8. Aktivnije zahtijevanje stručne i konzultantske pomoći
9. Ustrajanje na poticajnim mjerama više na ulaznoj, a manje na izlaznoj strani reprodukcijskog ciklusa, tj. jačanje konkurentnosti ponude	11. Formiranje posebnih fondova za financiranje razvojnih studija za komplementarne djelatnosti u Zoni	9. Razvijanje partnerskih odnosa prema lokalnoj upravi
10. Integralan, ujednačen i uporabljiv informacijski sustav s monitoringom	12. Poticanje suradničkih odnosa među malim i malih s većim gospodarstvenim sustavima	10. Razumijevanje i preuzimanje individualne odgovornosti i poduzetničkog rizika za vlastito poslovanje i razvitak
	13. Poticanje domaće i međunarodne institucionalne suradnje	
	14. Praćenje i vrednovanje aktivnosti	

U stvaranju poticajnog okruženja za provedbu strategije uloge Središnje države je neizbježna. **Središnja država** potiče ulazak Hrvatske u međunarodne integracijske procese i stvara uvjete za to, održava stabilnost cijena, postavlja osnovna pravila koja reguliraju otvaranje tvrtki, zapošljavanje, izdavanje radnih dozvola i općenito, fleksibilnost na tržištu rada.

Budući da su gradovi i općine kao jedinice lokalne samouprave samostalne u odlučivanju i djelovanju, pojavljuje se problem koordinacije i usklađivanja zajedničkih interesa na razini zajedničke turističke Zone i klastera. To se drži ključnim, a otežavajuća je situacija i u činjenici da se pozitivni sinergijski učinci zajedničkog djelovanja jedinica lokalne uprave i na hrvatskoj i na slovenskoj strani, mogu postići tek jačanjem subjektivnih čimbenika poslovanja i razvitka – dobra volja i puno razumijevanje i prihvaćanje zajedničkih interesa.

U tome je osobito važan **institucionalni kapacitet, tj. sposobnost lokalnog menadžmenta** da i u postojećim okvirima ograničenih izvedbenih mogućnosti usmjeri svoje djelovanje na poslove informiranja, koordinacije, povezivanja i poticanja na promjenu svjetonazora svih subjekata u razvojnom procesu. Od sposobnosti lokalnog menadžmenta ovisit će i uspostava odnosa s interesnim organizacijama, tj. **komorskim strukovnim grupama i obrtničkim cehovima**. Oni su po definiciji u izravnoj vezi s poduzetnicima. Komore dobro surađuju s uspješnim poduzetnicima, koji imaju identificirane poslovne i razvojne programe, trude se obnavljati svoja znanja, traže konzultantsku pomoć i informacije, te poznaju sastavnice poduzetništva i individualizaciju poslovnog i razvojnog rizika. Zato veću pozornost u poticanju malog gospodarstva valja posvetiti onima koji su pasivni.

Na crti ostvarivanja postavljenih razvojnih ciljeva klastera treba obaviti i **određene organizacijske prilagodbe** na crti jačanja logistike za poticanje učinkovitog poslovanja i ubrzanog razvitka članova klastera. Riječ je o procesu s obilježjem kontinuiteta, a ne o jednokratnom zahvatu u postojeći organizacijski ustroj lokalne uprave. Važnije od narečenog drži se **dodatno kadrovsko osposobljavanje lokalne uprave** i izvršne vlasti da učinkovito doprinese razvitku.

**Sukobljenost kratkoročnih interesa** stanovništva, poduzetnika, gradova, općina i županija na hrvatskoj i slovenskoj strani valja rješavati **politikom partnerstva**, te razvidnom podjelom uloga, odgovornosti i rizika za donošenje individualnih odluka. Upravnim tijelima i izvršnoj vlasti na razini lokalne uprave ostaje temeljna uloga **katalizatora procesa**, a tek djelomično izravnog sudionika. U pogledu učinkovite organizacije uprave i izvršne vlasti ističu se dvije ključne riječi, a to su: **usklađivanje i koordinacija**.

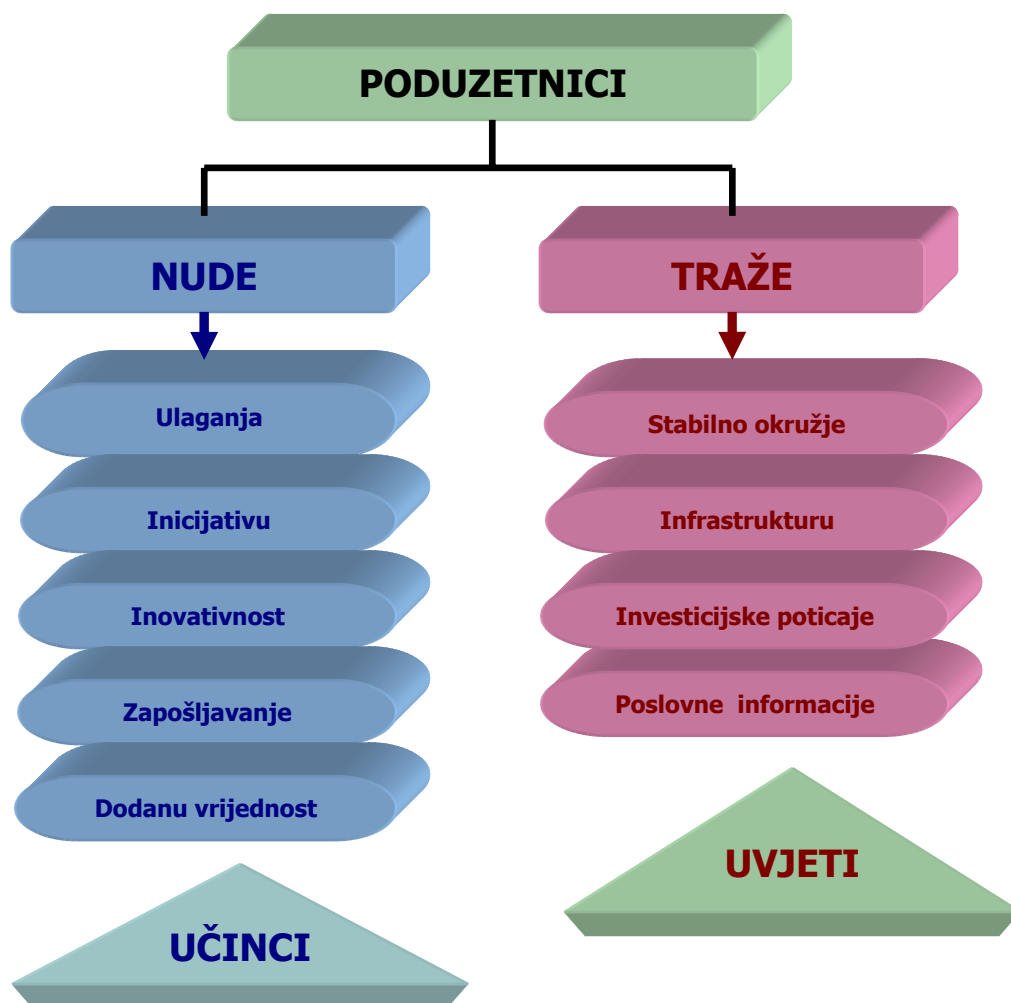
**Učinkovitost lokalne uprave i administracije**, veličina primjerena potrebama poduzetnika i usmjerenost na **rješavanje njihovih praktičnih problema**, u ovom su trenutku možda važniji od samog gospodarskog okvira. Teško mjerljiv, negativan čimbenik autoritarnog nasljeđa je psihološko i sociološko ograničenje u razvitku i nedostajuća sastavnica društvenog kapitala.

Nužne **promjene osobnog i društvenog svjetonazora** ne mogu se desiti u kratkom roku. Razumno je očekivati da započeti procesi decentralizacije omoguće jačanje individualne inicijative i preuzimanje odgovornosti za poslovne i razvojne odluke na nižim razinama, te istovremeno individualizaciju rizika, koji se učlanjenjem u klaster može učinkovito disperzirati.

Valja stalno isticati važnost **sadržaja rada i mjerenje učinaka**, te slijediti načela razvidnosti, ažurnosti, točnosti i pouzdanosti podataka i informacija koje se razmjenjuju u sklopu izvodljivih programa i projekata, a posredno i promocije aktivnosti u za brži razvitak klastera. Shemom 4.3. ilustrirani su odnosi između poduzetnika i okružja, tj. **sastavnica «ponude poduzetnika», na jednoj strani i sastavnica «potražnje poduzetnika», na drugoj strani**.

U procesu usvajanja i osobito **provedbe razvojne strategije i učinkovite izgradnje zajedničkog turističkog klastera** u Zoni «po Sutli i Žumberku», **poduzetnici imaju ključnu ulogu**. O njihovom poslovanju ovise **očekivani učinci**, primjerice, stvaranje dodane vrijednosti, povećavanje zaposlenosti i prihoda Središnjeg i lokalnih proračuna. Da bi poduzetnici mogli ostvariti svoje individualne i zajedničke razvojne ciljeve, ulaganjima, inicijativnom i inovativnošću materijalizirati očekivane učinke, valja voditi brigu o tome, da **ono što poduzetnici nude bude komplementirano uvjetima koje poduzetnici traže**.

**Shema 4.3. PONUDA I POTRAŽNJA PODUZETNIKA U POSLOVANJU I RAZVITKU KLASTERA**



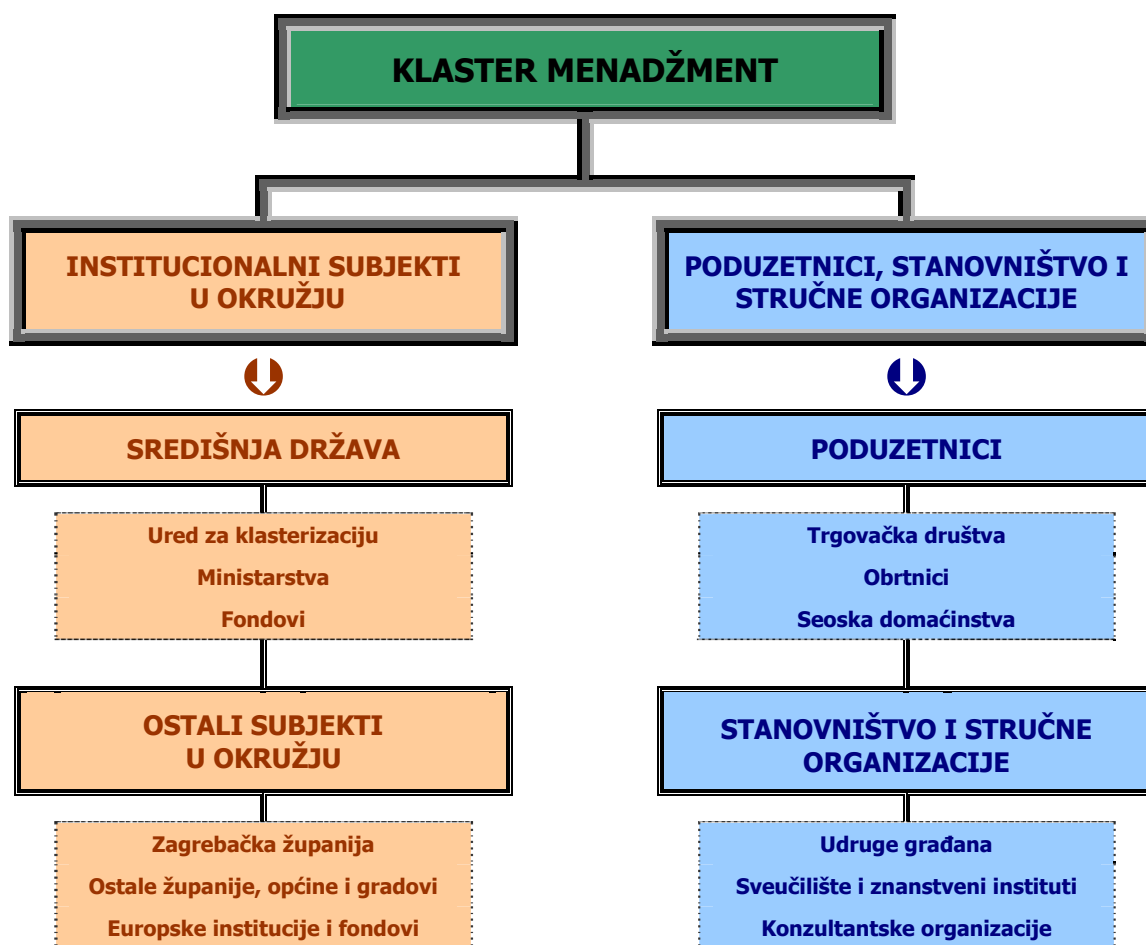
#### **4.1.4. Odnosi klastera s okruženjem – institucijski aspekti**

U procesu provedbe strateških odrednica klaster menadžment aktivno djeluje u okruženju, koje nije usmjereno samo na Zonu. Kada je riječ o realnoj i vrlo praktičnoj institucijskoj podršci poslovanju i razvitku Zone, institucionalizirani klaster perspektivno se razvija u **središte izvrsnosti u području institucijske podrške turističkom razvitku Zone**. Klaster uspostavlja i širi svoje veze sa svim relevantnim institucijama na načelima **partnerstva, komplementarnosti i podjele rada**.

Institucijsko i poduzetničko okruženje institucionaliziranog klastera ilustrirano je shemom 4.4.



## Shema 4.4. INSTITUCIJSKO I PODUZETNIČKO OKRUŽJE KLASTERA



**Klaster menadžment** u sklopu institucionaliziranog klastera, vodi brigu o skladnom osiguranju uvjeta, tj. **koordinira sve aktivnosti** u procesima zadovoljenja onoga što poduzetnici traže. Pritom osobitu pozornost posvećuje **razradi izvedbenih modela partnerskog ponašanja** svih subjekata izravno i neizravno povezanih s klasterom, a to su:

- ◆ poduzetnici
- ◆ klaster menadžment
- ◆ institucije Središnje države
- ◆ institucije Lokalne države
- ◆ turističke zajednice
- ◆ institucije komorskog sustava
- ◆ znanstvene, stručne i konzultantske organizacije
- ◆ ostale interesne organizacije i institucije.

Razvojna ambicija klastera, dakle, nije usmjerena samo na Zonu u užem smislu riječi, već sasvim suprotno, na stvaranje **veza sa svim relevantnim institucionalnim subjektima i organizacijama u Hrvatskoj, Sloveniji i drugim europskim zemljama.**

Izravna veza s okruženjem i pojedinim institucijama u njemu temelji se na organizacijskoj formi **“One-Stop-Shop” - koncepta**. Riječ je o takvom organizacijskom pristupu, koji **osposobljava klaster menadžment** da pruža svu potrebnu, **praktičnu pomoć svima zainteresiranima**, osobito poduzetnicima. Takav organizacijski pristup sa široko razvijenom mrežom veza s drugim relevantnim institucijama i organizacijama, te **umreženim suradnicima** polazište je za učinkovito ostvarenje zadataka koje klaster menadžment ima u pogledu, ne samo **ažurnog pružanja pouzdanih podataka o uvjetima i načinima održivoga razvitka, već i aktivnog sudjelovanja i provođenja pojedinih programa i projekata**.

Institucionalizirani klaster **ima razvijene odnose** s institucijama i organizacijama u okruženju i to **s međusobnim povratnim utjecajima**, tj. nema piramidalne subordiniranosti, već se primjenjuju oba načela – «s vrha na dno» i «s dna na vrh». Osobito se to očekuje u planskim, programskim i koordinativnim, **zajedničkim aktivnostima**.

**Samostalnost klastera** polazište je za **razvijanje takve aktivne suradnje sa svim institucijama i organizacijama u okruženju**, neovisno o tome je li riječ o domaćim ili inozemnim organizacijama i institucijama. Objektivnu osnovu učinkovite suradnje mogu i trebaju činiti zajedničkim radom usuglašeni programi i projekti.

## 4.2. Mjere u poticanju uspostave i razvitka klastera

Vodeći brigu o ulogama pojedinih nositelja strategije razvitka turističkog klastera, poticaji se mogu grupirati prema kriteriju korisnika. Riječ je o sljedećim grupama poticaja:

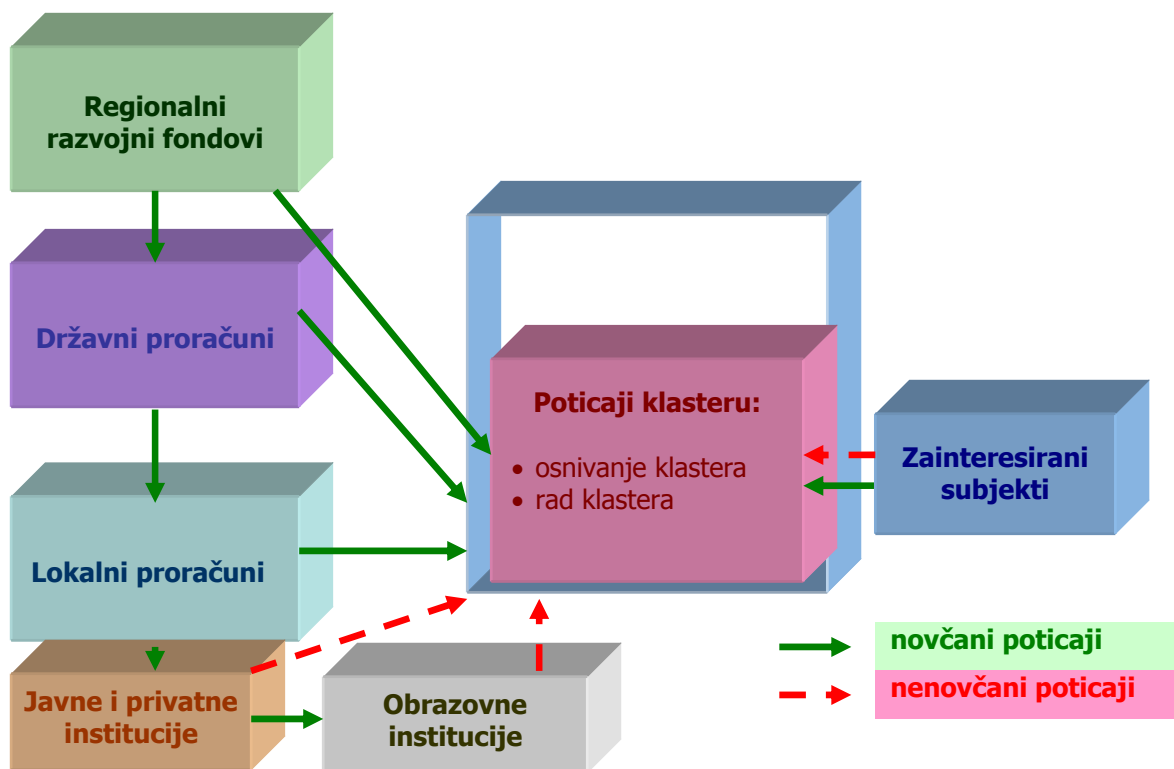
4. **Poticaji za izgradnju i rad klastera**
5. **Poticaji poduzetnicima kao ključnim nositeljima provedbe strategije**
6. **Poticaji ostalim nositeljima provedbe strategije.**

Shema 4.5. ilustrira strukturu poticaja i njihove značajke. Kao što je iz sheme 4.5. razvidno, poticaji se mogu podijeliti na:

- ◆ **poticaje za osnivanje**
- ◆ **poticaje za rad klastera.**

U tome se razlikuju novčani i nenovčani poticaji. Novčani poticaji institucija javnog sektora dodjeljuju se ili iz proračunskih prihoda ili transferom sredstava regionalnih razvojnih fondova. Nasuprot tome, novčani poticaji ostalih zainteresiranih subjekata uglavnom se dodjeljuju klasteru direktno. Nenovčani poticaji najvećim dijelom se odnose na obrazovne i savjetodavne usluge poduzetnicima i klasteru.

## Shema 4.5. STRUKTURA I ZNAČAJKE POTICAJA



Poticaji klasteru služe za financiranje:

- ◆ **izgradnje informacijske baze o poduzetnicima u turizmu i njemu komplementarnim djelatnostima**
- ◆ **rada klaster menadžmenta**
- ◆ **osmišljavanja projekata za razvitak klastera u Zoni**
- ◆ **dopune infrastrukturne opremljenosti klastera u Zoni**
- ◆ **zajedničke promocije turističke ponude klastera u Zoni.**

Na razini Središnje države, **Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva** provodi programe financijske i tehničke pomoći za operativne klustere i klustere u osnivanju. Dok je u prethodnom razdoblju financijska potpora odobravana za izradu studija o mogućnostima uspostave klastera, od godine 2005. sredstva su predviđena za poticanje udruživanja gospodarskih subjekata u svrhu nastajanja gospodarsko interesnih udruženja ili drugih ugovornih oblika – klastera. Nakana je povećanje stupnja finalizacije zajedničkog proizvoda, te poticanje već formiranih klastera. Korisnici sredstava mogu biti gospodarsko interesna udruženja ili drugi ugovorni oblici, odnosno pravni predstavnik udruženja.

Predviđene su sljedeće namjene financijske potpore iz proračunskih sredstava:

**a) Za pokriće dijela troškova klastera u osnivanju**

- ◆ *stručno-konzultantske usluge*
- ◆ *ispitivanje i atestiranje proizvoda*
- ◆ *marketinške aktivnosti (promidžba, promidžbeni materijali, istraživanje tržišta)*
- ◆ *izrada dizajna proizvoda i ambalaže*
- ◆ *nabavka i prilagodba programskih rješenja primjenom informatičke tehnologije*
- ◆ *Maksimalni iznos pojedinačne potpore iznosi 220.000,00 HRK.*

**b) Bespovratna potpora operativnim klasterima za materijalna i nematerijalna ulaganja u iznosu od 2,5% ukupnog prihoda klastera, a maksimalno 500.000,00 HRK po korisniku.<sup>66</sup>**

Slijedom načela «s vrha na dno», osim Središnje države, financiranje osnivanja i početnog rada klastera trebala bi biti i obveza lokalnih proračuna. Time se u prvim fazama rada klastera disperziraju izvori i rasterećuju poduzetnici-članovi klastera. Pridobiva se njihovo povjerenje u koncept i uspješnost klastera od kojega će i oni imati individualne koristi.

**Zagrebačka županija i nadležno administrativno tijelo slovenskog dijela** kao osnivači klastera u početnim fazama, dakle, financiraju

- ◆ *rad klastera*
- ◆ *poduzetnike.*

Iako se sredstva poticaja za nesmetani rad klastera izravno ne doznavaču na račune poduzetnika, ovi poticaji nisu ništa drugo nego poticaji razvitku malog i srednjeg poduzetništva u Zoni, pa se još nazivaju i indirektnim poticajima poduzetništvu.

Direktni poticaji poduzetnicima su poticaji koji se doznavaču na račune poduzetnika za razvitak njihove djelatnosti. Kao što je prikazano u shemi 4.4., izvori sredstava poticaja poduzetništvu mogu biti sredstva: resornih ministarstava i agencija, lokalnih proračuna, međunarodnih fondova za financiranje regionalnog razvitka, donacije, krediti, pomoći ili kombinacija nekih od navedenih izvora.<sup>67</sup>

#### **4.2.1. Poticajne mjere na lokalnoj razini u Republici Hrvatskoj i Sloveniji**

Programima razvitka pojedinih regija na nacionalnoj razini koordinira Fond za regionalni razvoj Republike Hrvatske, kojemu županije svake godine dostavljaju svoje razvojne planove. Kriteriji za dodjelu sredstava Fonda<sup>68</sup> su: rentabilnost projekta, izvozna orijentiranost, utjecaj na okoliš, zasnovanost projekta na domaćim resursima i zapošljavanju lokalnog stanovništva, a sredstva se najčešće dodjeljuju za sufinanciranje infrastrukturnih projekata i izgradnju poduzetničkih Zona.

<sup>66</sup> Projekt «Zajednički proizvodi (clusteri)» za 2005. godinu, Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, 24.03.2005. [www.mingorp.hr](http://www.mingorp.hr)

<sup>67</sup> Čak 79% ispitanika u Anketi drži da su raspoloživa poticajna sredstva institucija javnog sektora nedovoljna za bolji gospodarski razvitak Zone, a 92% smatra mogućnost kreditiranja važnim aspektom za poslovanje, premda postojeće uvjete kreditiranja malog i srednjeg poduzetništva ocjenjuje neadekvatnim.

<sup>68</sup> Opći kriteriji za dodjelu sredstava propisani su Pravilnikom o uvjetima i načinu korištenja sredstava Fonda za regionalni razvoj Republike Hrvatske (NN 65/02), a o posebnima odlučuje Fond.

**Zagrebačka županija** godišnje za poticaje razvitku poduzetništva izdvaja oko **pet milijuna EUR ili oko 20% proračunskih sredstava** putem:

- ◆ **kreditiranja**
- ◆ **sufinanciranja aktivnosti koje se provode u poduzetničkim centrima i inkubatorima**
- ◆ **sufinanciranja projekata koji su značajni za razvitak poduzetništva (klasteri, udruženja poduzetnika i sl.)**
- ◆ **subvencija troškova savjetodavnih usluga**
- ◆ **subvencija seoskom turizmu**
- ◆ **subvencija za turističke manifestacije**
- ◆ **provođenja edukacije u poduzetništvu**
- ◆ **subvencija poljoprivredi**
- ◆ **sufinanciranja projekata za kreiranje tržišnih marki za proizvode županije**
- ◆ **sufinanciranja znanstveno-istraživačkih projekata koji se provode u suradnji sa znanstvenim i obrazovnim institucijama.**<sup>69</sup>

**Regionalna razvojna agencija Posavje**<sup>70</sup> jedna je od dvanaest regionalnih razvojnih agencija<sup>71</sup> u Republici Sloveniji s kojom je Zagrebačka županija preuzela **koordinatorsku ulogu** u uspostavljanju Zajedničke turističke zone «po Sutli i Žumberku». Osim što je zadužena za upravljanje poduzetničkim Zonama u regiji i privlačenje stranih investicija, Regionalna razvojna agencija Posavje predstavlja vezu između lokalnih vlasti i poduzetnika, pruža savjetodavne usluge u poduzetništvu, koordinira provedbom programa Europske Unije, te pruža financijsku podršku regionalnom razvitku regije. Prema Razvojnom programu podeželja regije Posavje za razdoblje od 2003.-2010. godine razvitak turizma, a osobito seoskog turizma, definiran je kao jedan od prioritarnih razvojnih ciljeva, pa su s tim u skladu osmišljeni i mnogobrojni razvojni programi u turizmu.<sup>72</sup>

#### **4.2.2. Identifikacija poticajnih mjera za izgradnju turističkog klastera u Zajedničkoj turističkoj zoni «po Sutli i Žumberku»**

Na porezne prihode koji se raspodjeljuju između središnje i lokalnih vlasti - zajedničke poreze, Zagrebačka županija i regija Posavje nemaju utjecaja, jer o poreznim stopama i raspodjeli poreza odlučuju Hrvatski sabor, odnosno Državni zbor Republike Slovenije.

U Sloveniji je stopa poreza na dobit 25%, a postoje dvije stope poreza na dodanu vrijednost: stopa od 20% i stopa od 8,5%<sup>73</sup>. Snižena stopa primjenjuje se na hranu - uključujući hranu u restoranima, upotrebu sportskih kapaciteta, te usluge smještaja u hotelima i drugim smještajnim objektima.

<sup>69</sup> <http://www.pcmg.si/upload/files/PodjetniskePovezaveDifferentApproaches.pdf>

<sup>70</sup> <http://www.rra-posavje.si/>

<sup>71</sup> Regionalne razvojne agencije u Republici Sloveniji imaju ulogu poduzetničkih centara koji su registrirani kao društva s ograničenom odgovornošću ili nevladine institucije. Popis regionalnih razvojnih agencija dostupan je na internetskoj stranici: [http://www.sigov.si/arr/2regije/pdf/rra\\_11.8.05.pdf](http://www.sigov.si/arr/2regije/pdf/rra_11.8.05.pdf)

<sup>72</sup> [http://www.rra-posavje.si/datoteke/razv\\_prog\\_posavje2003-2010.pdf](http://www.rra-posavje.si/datoteke/razv_prog_posavje2003-2010.pdf)

<sup>73</sup> [http://www.gov.si/mf/angl/dav\\_car/taxation.pdf](http://www.gov.si/mf/angl/dav_car/taxation.pdf)

Od 2005. godine porezno priznati rashodi kod obračuna poreza na dobit uključuju 20% investicija u materijalnu imovinu, osim investicija u osobne automobile, namještaj i uredski inventar, a dodatnih 10% priznaje se za investicije u opremu za istraživanje i razvoj na području Republike Slovenije.

U Hrvatskoj je stopa poreza na dobit 20%. Za poduzetnike, a pogotovo poduzetnike-početnike, olakotna okolnost je umanjeње osnovice poreza na dobit za zapošljavanje novih radnika na neodređeno vrijeme, troškove školovanja i usavršavanja radnika, te troškove za istraživanje i razvoj<sup>74</sup>. Stopa poreza na dodanu vrijednost je 22%, ali se na usluge smještaja i smještaja s doručkom, polupansiona ili punog pansiona u svim vrstama komercijalnih ugostiteljskih objekata i na usluge agencijske provizije za takve usluge smještaja obračunava stopa od 10%<sup>75</sup>.

U Sloveniji postoji 11 poreza i naknada koji pripadaju ili se raspodjeljuju općinama<sup>76</sup>. Od toga se u prosjeku 34% sredstava prikuplja kroz lokalne poreze i pristojbe, od kojih je najznačajniji porez na građevinsko zemljište<sup>77</sup>, a 46% kroz zajedničke poreze. Od zajedničkih poreza najznačajniji su: porez na dohodak, koji se u 35%-tnom iznosu raspodjeljuje u korist lokalnih vlasti, te porez na nekretnine, porez na pokretnine, porez na nasljedstva i darove i porez na igre na sreću. Neporezni prihodi čine 55% vlastitih prihoda općina, a čine ih razne administrativne naknade, komunalne naknade, pristojbe i dr.

U strukturi poreznih prihoda lokalnih vlasti u Republici Hrvatskoj, najveći udjel imaju porezni prihodi (oko 55%)<sup>78</sup> i to porez i prirez na dohodak (oko 39%), porez na dobit (oko 11%), porez na imovinu (oko 3%), te tuzemni porezi na dobra i usluge i ostali porezi (oko 2,5%). Neporezni prihodi sudjeluju u ukupnim prihodima jedinica lokalne samouprave s preko 24%, dok se ostatak prihoda odnosi na kapitalne prihode i potpore.

Iako se pojedini programi koje provode jedinice lokalne samouprave, kao što je program «Lokalni projekti razvoja – Poduzetnik» i «Program kreditiranja ciljnih skupina», osmišljavaju na nacionalnoj razini, sredstva na koja Zagrebačka županija, uz adekvatnu namjensku preraspodjelu, kontinuirano može računati su: županijski porezi, gradski i općinski porezi, te zajednički porezi. Struktura županijskih, poreznih prihoda navedena su u tablici 4.4.

Izvore poreznih prihoda koji će služiti za financiranje rada klastera treba sagledati iz perspektive potreba klastera za financijskim sredstvima. ***Upotreba poreznih prihoda čija je dinamika pritrjecanja neredovita, ne može se uzimati u obzir.*** Porezi koje bi valjalo razmotriti kao potencijalne izvore financiranja rada klastera su porez na dobit i porez na dohodak, **te na neke gradske ili općinske poreze** - prirez porezu na dohodak,<sup>79</sup> porez na potrošnju<sup>80</sup> i porez na tvrtku ili naziv.<sup>81</sup>

<sup>74</sup> Pravilnik o porezu na dobit (NN 95/05)

<sup>75</sup> Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o porezu na dodanu vrijednost (NN 90/05)

<sup>76</sup> Porezni prihodi slovenskih općina definirani su Zakonom o financiranju općina, <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/UNTC/UNPAN015732.pdf>

<sup>77</sup> Oplotnik Ž., 2003., Model of Local Government Finance – Is the Optimal Model a Real Option (Review of Slovenian Experience), WP, Ekonomski Institut Pravne Fakultete, <http://www.eipf.si/wp09.pdf>

<sup>78</sup> Godišnje izvješće Ministarstva financija Republike Hrvatske za 2002.-2003. godinu, str. 95, <http://www.mfin.hr/str/8/>

<sup>79</sup> Prema podacima Porezne uprave Ministarstva financija RH, općine koje su uvele prirez porezu na dohodak su: Klanjec (12%), Brdovec (10%), Dubravica (7%) i Marija Gorica (5%).

Tablica 4.4. VRSTE POREZNIH PRIHODA PREMA KRAJNJOJ RASPODJELI KORISNICIMA

Županijski porezi	Gradski ili općinski porezi	Zajednički porezi
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ porez na nasljedstva i darove,</li> <li>◆ porez na cestovna motorna vozila,</li> <li>◆ porez na plovila, te</li> <li>◆ porez na automate za zabavne igre.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ <b>prerez porezu na dohodak</b></li> <li>◆ <b>porez na potrošnju</b></li> <li>◆ porez na kuće za odmor</li> <li>◆ <b>porez na tvrtku ili naziv</b></li> <li>◆ porez na korištenje javnih površina</li> <li>◆ porez na neobrađeno poljoprivredno zemljište</li> <li>◆ porez na neiskorištene poduzetničke nekretnine</li> <li>◆ porez na neizgrađeno građevno zemljište</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ <b>porez na dobit</b></li> <li>◆ <b>porez na dohodak</b></li> <li>◆ porez na promet nekretninama</li> </ul>

*Izvor: Porezna uprava Ministarstva financija RH, dostupno na internetskoj stranici: [http://www.pu.mfin.hr/porezi/v\\_poreza.asp?id=b02d1](http://www.pu.mfin.hr/porezi/v_poreza.asp?id=b02d1)*

Jednako tako, zbog eliminiranja efekata povremenosti, jedinice lokalne samouprave ne mogu računati na sredstva donacija, pomoći i slično. Direktni poticaji malim i srednjim poduzećima može se ostvariti i u vidu  **smanjenja vlastitih poreznih prihoda županije**  u korist razvitka poduzetništva, primjerice, smanjenje/ukidanje poreza na potrošnju, poreza na tvrtku ili naziv, povećanje poreza na neiskorištene poduzetničke nekretnine<sup>82</sup> ili smanjenje komunalnih naknada i doprinosa.<sup>83</sup> U tom pogledu, značajnim se drže potpore koje dodjeljuju ministarstva gospodarstva i ostale institucije na nacionalnoj i supranacionalnoj razini za osnivanje i rad klastera.

**Olakšavajuća okolnost pri izradi financijskih planova za rad klastera je i samostalno financiranje pojedinih nositelja strategije razvitka turizma.** Tako je u Republici Hrvatskoj financiranje turističkih zajednica, kao značajnih nositelja razvitka turizma, riješeno Zakonom o članarinama u turističkim zajednicama.<sup>84</sup> Prema spomenutom zakonu pravne i fizičke osobe koje u turističkom mjestu imaju svoje sjedište ili podružnicu, koja trajno ili sezonski ostvaruje prihod obavljanjem ugostiteljskih, turističkih i s turizmom neposredno povezanih djelatnosti, dužne su plaćati članarinu turističkoj zajednici. Visina članarine ovisi o razredu koji je dodijeljen turističkom mjestu, o skupini u koju je razvrstana djelatnost kojom se pravna ili fizička osoba bavi i o stopi koja se primjenjuje na ukupan prihod. Pri tome se periodički uplaćena sredstva članarina raspoređuju u korist: Hrvatske turističke zajednice (25%), turističke zajednice županije (10%) i turističke zajednice općine ili grada (65%).

<sup>80</sup> Obveznici poreza su pravne i fizičke osobe koje pružaju ugostiteljske usluge. Porez se plaća na potrošnju alkoholnih pića, prirodnih i specijalnih vina, piva i bezalkoholnih pića. Porezna osnovica je cijena pića koje se proda u ugostiteljskim objektima, a porezna stopa je do 3%.

<sup>81</sup> Porezna osnovica je tvrtka ili naziv, a iznos poreza je do 2.000 kuna godišnje.

<sup>82</sup> Porez na neiskorištene poduzetničke nekretnine plaćaju godišnje vlasnici nekorisćenih poduzetničkih nekretnina i iznosi od 5-15 HRK po m<sup>2</sup> korisne površine nekretnine.

<sup>83</sup> Grad Samobor ima iskustva u poticanju razvitka poduzetničke zone putem smanjenja iznosa komunalne naknade i smanjenja poreza na tvrtku.

<sup>84</sup> NN 36/95

Zbog specifičnosti djelovanja i financiranja klastera, klaster se ***u prvim fazama rada može poistovjetiti s klaster menadžmentom***. Tek kad klaster počne ostvarivati željene rezultate, a nakon što klaster menadžment procijeni da je razina povjerenja poduzetnika u koncept klastera na dovoljno visokoj razini, Županija bi se, zajedno sa hrvatskim i slovenskim općinama (gradovima), trebala postepeno povlačiti iz financiranja klastera. Ulogu financijera klastera trebali bi preuzeti poduzetnici periodičkim uplatama članarina, jer su poduzetnici upravo ti koji imaju direktne koristi od rada klaster menadžmenta i samog klastera. U tom bi trenutku poduzetnička inicijativa prerasla institucionalno stvoreni organizacijski oblik, te se može govoriti o klasteru u pravom smislu te riječi, financijski i svjetonazorski neovisnom od svojih osnivača.

Budući da udruživanje poduzetnika u klaster mora biti na dobrovoljnoj bazi, ***uloge poduzetnika***, koji mogu biti u financijskim sredstvima, stvarima i/ili „know-how“, ***valja shvatiti kao fond koji služi za razvitak klastera, a time i Zone***. Pritom je važno ***razdvojiti financiranje upravljanja klasterom od financiranja razvitka pojedinih programa i projekata***.

Kako **poduzetnici** vlastitim sredstvima ne mogu financirati veće projekte, kao što su, primjerice, razvitak infrastrukture ili promocija turističkih usluga u inozemstvu, oni **moraju imati povjerenje da će sredstva njihovih članarina biti namjenski upotrijebljena**.

Pritom je jedina ***direktno mjerljiva motivacija*** za dobrovoljno uključivanje poduzetnika u klaster ***realizacija programa i projekata*** na području na kojem poduzetnici djeluju. Uspostava jasnih kriterija upotrebe sredstava članarina je nužna, pri čemu valja razdvojiti financiranje slovenskog i financiranje hrvatskog područja Zone i klastera. Točno se mora znati koji dio članarine se izdvaja za rad klaster menadžmenta, a koji služi kao potpora razvitku turističke ponude.

***Sredstva koja izdvajaju poduzetnici unutar klastera ne smiju biti previsoka, a istovremeno moraju biti dovoljno stimulativna za klaster menadžment i dostatna za unaprjeđenje razvitka klastera, a time i Zone.***

### 4.3. Marketing plan turističkog klastera – polazište za implementaciju

U izvedbenom pogledu, razvitak turističkog klastera «po Sutli i Žumberku» trebao bi se temeljiti na **potanko razrađenom marketing planu**. Marketing plan je prvi, ključni korak u provedbi strategije. On uključuje:

- ◆ **analizu snaga i slabosti klastera**
- ◆ **analizu prilika i prijetnji u vanjskom okružju**
- ◆ **segmentaciju tržišta**
- ◆ **definiranje ciljeva**
- ◆ **definiranje marketing strategije za postizanje ciljeva.**

U shemi 4.5. identificirane su sastavnice i sadržajne značajke marketing plana.



## Shema 4.5. SASTAVNICE MARKETING PLANA TURISTIČKOG KLASTERA

SASTAVNICE	SADRŽAJ ANALIZE
1. Istraživanje tržišta	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ tržišna dinamika i identifikacija sezonskih oscilacija</li> <li>♦ kupci proizvoda i usluga - demografski, tržišni segmenti, tržišne potrebe, zahtjevi i želje kupaca</li> <li>♦ proizvodi - novosti i trendovi na turističkome tržištu</li> <li>♦ očekivani prihodi i "benchmark" analiza</li> <li>♦ dobavljači usluga - karakteristike i obilježja ključnih dobavljača</li> </ul>
2. Proizvod	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ potanka razrada proizvoda u turističkom klasteru na crti aktivnog utjecaja na potražnju</li> <li>♦ uspostavljanje odnosa s ciljanim tržištem s usporednim analizama veza između potreba kupaca i obilježja proizvoda</li> </ul>
3. Konkurencija	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ opis ostalih turističkih klastera u okruženju, turističkih centara, ali i tvrtki aktivnih na području klastera za koje nije sigurno da će postati član, primjerice, «Terme Catež», koje su ključan čimbenik na području Zone, ali su i potencijalna konkurencija s veoma velikom «pregovaračkom snagom»</li> <li>♦ identifikacija prednosti proizvoda turističkog klastera (eng. <i>unique selling proposition</i>), strateške prednosti i utjecaj tržišne marke u tome procesu.</li> </ul>
4. Misija	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ uključivanje već razrađene varijante misije turističkog klastera, koja je prethodno utvrđena i označava stavove klaster menadžmenta</li> </ul>
5. Ciljevi	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ uspostava mjerljivih ciljeva marketinške strategije</li> </ul>
6. Tržišne strategije	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ konkretni izvedbeni planovi koji se oslanjaju na dosadašnja saznanja o tržištu, ali i realnu ocjenu mogućnosti i kapaciteta klaster menadžmenta</li> <li>♦ prijedlog promotivnih aktivnosti u procesu promocije turističkog klastera može biti sljedeći: <ul style="list-style-type: none"> <li>• djelovanje na prikupljanju povratnih informacija s interneta ili analize mjesta na kojima se nalaze informacije o kupcima s ciljanih tržišta</li> <li>• direktna promocija, koja uključuje slanje promotivnih pisama, izdavanje promotivnih brošura, ili ponude specijalnih ponuda na regularnom nivou istoj potencijalnoj skupini klijenata.</li> <li>• oglašavanje u tiskanim medijima, s specifičnim ponudama, kako bi se osigurao brzi odgovor. Oglašavanje stvara kredibilitet i ugled, i kao i direktna promocija mora biti stalno.</li> <li>• organizacija obrazovnih seminara kako bi se povećalo znanje o ponuđenim uslugama</li> <li>• izrada članaka za lokalne i stručne časopise i novine koji opisuju prednosti ponuđenih usluga, te promocija kroz lokalne novine i televiziju</li> <li>• članstvo na turističkim sajmovima na lokalnoj i regionalnoj razini</li> </ul> </li> </ul>
7. Cijena, pozicija i tržišna marka	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ na temelju prethodnih analiza utvrditi strategiju cijena proizvoda i usluga na crti pozicioniranja proizvoda na tržištu, te postizanje spoznaje o poziciji tržišne marke među potencijalnim kupcima i turistima</li> </ul>
8. Proračun	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ osvrt na važnost ulaganja u tržišno komuniciranje proizvoda, te analiza mogućnosti „outsourcing-a“ nekih usluga koje su definirane planom kao važne, ali za koje ne postoje realni kapaciteti, ili se drže neracionalnim proizvoditi ih samostalno</li> </ul>
9. Praćenje rezultata	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ anketiranje, praćenje prodaje, posjete „web“ stranici i tome slično</li> </ul>

Izrada marketing plana uključuje korake koji su navedeni shemom 4.6.

#### Shema 4.6. FAZE PRI IZRADI MARKETING PLANA TURISTIČKOG KLASTERA

FAZA	SADRŽAJ
Ocjena situacije	Faza koja odgovara na pitanje - Gdje se trenutno nalazimo? Podrazumijeva se analiza dosadašnjih rezultata, analiza snaga, slabosti i prijetnji, kao i analiza ključnih pitanja u budućnosti.
Ciljevi	Ključno pitanje u ovoj fazi je - Kamo idemo? Ideja je dakle postavljanje kratkoročnih, srednjoročnih i dugoročnih ciljeva, željenog opsega poslovanja, udjela na tržištu i poziciju klastera, uključujući vremenske aspekte.
Strategija	Odgovor na pitanje - Kako to postići? U ovoj fazi valja postići usuglašenost o načinu ispunjenja zadanih ciljeva, te ocjene realnih potencijala za postizanje zadanih ciljeva.
Taktika	Tijekom ove faze izrađuju se detalji strategije, što uključuje razradu i usuglašavanje financijskih mogućnosti implementacije pojedinih dijelova.
Akcija	U ovoj fazi podrazumijeva se izrada konkretnih rješenja za način implementacije detalja prethodno utvrđene strategije i mobilizirati unutarnje mogućnosti klastera i izradu vremenskih rokova za postizanje zadanih ciljeva.
Kontrola i nadzor	Ova faza je često zanemarena, ali podjednako bitna kod izrade marketing plana. Uključuje identifikaciju mjerljivih i nemjerljivih učinaka, gdje su mjerljivi učinci tržišni udio, prodaja, reklamacije, pritužbe, dok su nemjerljivi učinci povratne informacije sudionika klastera i korisnika usluga, utisci i ugled na tržištu. Evaluacijom postignutom osigurava se provjera uspješnosti izvedbe ali i postavljenih ciljeva, kao i mogućnost ponovnog propitivanja postavljene strategije.

Svi dijelovi navedene praktične izrade marketing plana su **jednako važni**. Odgovornost je klaster menadžera da se svaki korak, sadržajno i učinkovito, pojedinačno provede. Pritom vodi brigu o krajnjem cilju, a to je što učinkovitiji nastup na tržištu i fleksibilnost pri odgovaranju na potrebe korisnika usluga klastera, što je naročito važno u turizmu, tržištu obilježenom dinamičnim trendovima promjena i inovativnošću.

Ako je stoga potrebno dodatno istaknuti barem jedan dio marketing plana, onda je to **kontrola i nadzor**, tj. mjerenje i nadzor napretka. Na taj način klaster konstantno **provjerava svoje unutarnje mogućnosti, prilagođava se dinamičnim zahtjevima tržišta, ali i pravovremeno odgovara** na promjenjivu situaciju, kako bi klaster ostao konkurentan i podizao **vrijednost svim članovima turističkog klastera**.

## 5. SASTAVNICE IZVEDBENOG PLANA AKTIVNOSTI U USPOSTAVI TURISTIČKOG KLASTERA «PO SUTLI I ŽUMBERKU»

Ključne sastavnice svakog izvedbenog plana aktivnosti su:

4. Skup aktivnosti i njihov izvedbeni sadržaj
5. Vrijeme potrebno da se pojedine aktivnosti iz skupa provedu
6. Subjekti zaduženi za provođenje pojedinih aktivnosti.

Na sadašnjoj razini spoznaje, te raspoloživosti podataka i informacija, međutim, *nije moguće* potanko razraditi svaku od narečenih sastavnica izvedbenog plana uspostave turističkog klastera «po Sutli i Žumberku». Osobito se to odnosi na *vremenski raspored aktivnosti*. On će značajnim dijelom ovisiti o *učinkovitosti promocije klastera* kao «ponude» potencijalnim članovima-poduzetnicima, koji će u njemu prepoznati svoj individualni i zajednički interes. Osim toga, institucionalni i institucijski kapaciteti hrvatske i slovenske strane su različiti, pa se i donošenje odgovarajućih, izvedbenih odluka *vremenski ne može potanko predvidjeti*.

*Osnivanjem* Zajedničke turističke zone i *provedenim anketiranjem* poduzetnika na području Zone već su učinjeni prethodni, *usmjeravajući koraci*, koji opravdavaju uspostavu turističkog klastera. U sadržajnom pogledu *ova Studija može biti dokumentirano polazište za otvaranje procesa* u sklopu kojega valja, usporedno i na odgovarajući način, povezati aktivnu promidžbu klastera, s jedne strane s njegovom formalno-organizacijskom uspostavom, s druge strane. S osloncem na raspoloživu informacijsko-dokumentacijsku osnovicu sažetu u ovoj Studiji, dakle, može se *utvrditi skup izvedbenih aktivnosti i nositelja njihove provedbe* u procesu uspostave turističkog klastera «po Sutli i Žumberku». Shema 5.1. ilustrira sastavnice plana izvedbenih aktivnosti.

**Usvajanje koncepta, sastavnica razvojne strategije i razvojnih programa turističkog klastera**, identificiranih i obrazloženih ovom Studijom, drži se veoma važnim, prethodnim korakom u procesu organizacijskog ustroja klastera. U sadržajnom i izvedbenom pogledu riječ je o dodatnom propitivanju ključnih odrednica i utvrđivanju *akcijskog plana prezentacije i promidžbe* klastera na razini organa Lokalne države s obje strane granice. To je *zadatak osnivača Zone i inicijatora uspostave međuregionalnog turističkog klastera*, tj. Zagrebačke županije i njoj suradničkih, slovenskih općina Brežice i Krško.

Nakon narečenoga prethodnog koraka i temeljem potanko razrađenog *akcijskog plana*, osnivači Zone i inicijatori uspostave međuregionalnog turističkog klastera «po Sutli i Žumberku», **prezentiraju i promiču ideju klastera na razini Lokalne države u Zoni**. Time se postiže dodatno suglasje s nižim razinama odlučivanja oko ključnih sastavnica uspostave i razvitka klastera, a pozitivnim lobiranjem potiče na učinkovitu akciju usmjerenu poduzetnicima.

**Prezentaciju i promidžbu turističkog klastera poduzetnicima u Zoni** valja dobro pripremiti i organizirati i to na način da razvidnim pokažu i istaknu sve prednosti, uvjete i kriterije učlanjenja u klaster. Ova aktivnost zadatak je *upravnih odjela i drugih organa Lokalne države*, koji u suradnji s odgovarajućim konzultantima *identificiraju potencijalne članove* klastera, pripravne da potpišu *pismo namjere* i time konkretiziraju početnu strukturu članova u klasteru.

### Shema 5.1. STRUKTURA AKTIVNOSTI I NOSITELJI PROVEDBE U PROCESU USPOSTAVE TURISTIČKOG KLASTERA

STRUKTURA AKTIVNOSTI	NOSITELJI PROVEDBE
11. Usvajanje koncepta, sastavnica razvojne strategije i razvojnih programa turističkog klastera	♦ Osnivači Zone i inicijatori uspostave turističkog klastera – Zagrebačka županija, slovenske općine Brežice i Krško u suradnji s konzultantima
12. Presentacija i promidžba turističkog klastera organima lokalne i regionalne samouprave	♦ Osnivači Zone i inicijatori uspostave turističkog klastera – Zagrebačka županija, slovenske općine Brežice i Krško u suradnji s konzultantima
13. Presentacija i promidžba turističkog klastera poduzetnicima u Zoni	♦ Upravni odjeli i drugi odgovarajući organi Lokalne države na hrvatskoj i slovenskoj strani u suradnji s konzultantima
14. Donošenje Odluke o osnivanju Agencije za upravljanje turističkim klasterom	♦ Identificirani i pismima namjere potvrđeni osnivači
15. Priprema i izrada akta o osnivanju Agencije za upravljanje turističkim klasterom	♦ Stručna tijela osnivača u suradnji s odgovarajućim konzultantima
16. Uplata osnivačkih uloga Agencije za upravljanje turističkim klasterom	♦ Osnivači Agencije za upravljanje turističkim klasterom
17. Upis u Sudski registar Agencije za upravljanje turističkim klasterom	♦ Osnivači Agencije za upravljanje turističkim klasterom u suradnji s odgovarajućim konzultantima
18. Sazivanje Skupštine, izbor Nadzornog odbora i klaster menadžmenta Agencije za upravljanje turističkim klasterom	♦ Osnivači Agencije u suradnji s odgovarajućim konzultantima
19. Izrada i usvajanje akata, srednjoročnog i godišnjeg plana rada i financiranja Agencije za upravljanje turističkim klasterom	♦ Menadžment i Skupština Agencije za upravljanje turističkim klasterom
20. Ocjena učinaka uspostave turističkog klastera i rada Agencije za upravljanje turističkim klasterom	♦ Nadzorni odbor i Skupština Agencije za upravljanje turističkim klasterom

Ovdje je važno istaknuti važnost «terenskog rada». Brojnost i neinformiranost poduzetnika generirat će niz veoma raznolikih i praktičnih pitanja na koje valja imati pripremljene odgovore. Presentacija i obrazloženje razloga uspostave klastera moraju, naime, biti prilagođeni poduzetnicima i izravnim isticanjem onoga što im klaster «nudi». Stoga promotori klastera moraju biti pripravi pružati i  **dodatnu savjetodavnu pomoć poduzetnicima**. U tome pogledu promotori «nude» klaster, ne samo kao koncept nove organizacije turističke djelatnosti u Zoni, već i kao praktičnu pomoć u

povećanju individualne učinkovitosti poduzetnika i ***sinergijskih učinaka izgradnje povjerenja među njima u otvorenom partnerstvu***, na čemu se klaster i temelji.

Praktično prihvaćanje i ***učlanjenje*** poduzetnika u klaster ***nije kratkoročni proces***. Budući da se uspostava turističkog klastera «po Sutli i Žumberku» temelji na primjeni načela «s vrha na dno», te budući da uspostava ima značajke «rizičnog ulaganja», primjerom valja ***otkloniti sumnje i otvoriti proces stvaranja povjerenja***. Stoga uz institucionalne osnivače klastera u prvoj fazi valja privući određeni, možda manji broj poduzetnika, koji prepoznaju sve prednosti učlanjenja u klaster. Time se formira ***«klasterska jezgra»*** s ulogom katalizatora autonomnog širenje klastera i na druge poduzetnike, koji iskažu prethodnu podozrivost glede učlanjivanja u klaster zbog nepotrebnog straha od gubitka identiteta i samostalnosti, ili velikih troškova.

Donošenjem odluke o osnivanju, izradom odgovarajućih akata, uplatom temeljnih uloga i upisom u Sudski registar Agencije za upravljanje turističkim klasterom završava ***proces institucijalizacije***. Narečene aktivnosti u procesu uspostave turističkog klastera «po Sutli i Žumberku» standardizirani su postupci formalno-pravnog ustroja posebne organizacije i menadžmenta, koji će operativno brinuti o radu i razvitku klastera. U sklopu tih aktivnosti ***postepeno se smanjuju uloge i zadaci upravnih odjela i drugih tijela Lokalne države, a povećavaju uloge i zadaci članova turističkog klastera, te dakako organa Agencije za upravljanje turističkim klasterom***.

Klaster po svojoj veličini ***ne može i neće u prvim fazama rada obuhvatiti cijelo područje Zone***. Premda se ne može očekivati da u prvim razdobljima i uvođenju u posao Agencija generira neke spektakularne rezultate, nužnim se drži ocjena njezinih učinaka, primjerice, za prvu godinu rada. Budući da će u prvom koraku veći broj poduzetnika ostati izvan klastera u očekivanju prvih iskustava onih koji čine «klastersku jezgru», ***ključno*** će biti ***za ocjenu učinkovitosti*** rada Agencije, je li ona ***pokrenula i ubrzala proces klasterizacije*** u Zoni. Zbog toga je važno da Agencija ***ne samo deklarativno, već i praktičnom aktivnošću*** – realizacijom odabranog i promotivno zanimljivog skupa projekata, ***empirički argumentira i dokumentirano obrazloži prednosti klasterskog partnerstva***.

## 6. ZAKLJUČCI

Na temelju prethodno iznijetih činjenica i provedene analize stanja, razrade idejnog koncepta, strategije razvitka i izvedbenih aktivnosti, ističu se sljedeći zaključci, koji mogu olakšati donošenje praktičnih odluka u procesu uspostave turističkog klastera "Po Sutli i Žumberku":

- ◆ Zajednička turistička zona „Po Sutli i Žumberku“ je zaokružena, prostorna i gospodarska  ***cjelina***  na području koje se nalaze resursi kao materijalna osnovica  ***održivog razvitka turizma*** .
- ◆  ***Nedostatak suradnje***  između poduzetnika i  ***nedovoljna razvojno-poticajna***  institucionalna podrška  ***prepreke***  su učinkovitoj komercijalizaciji  ***realnih potencijala***  za razvitak turizma u Zoni.
- ◆ Sadašnja turistička potražnja, motivi dolaska turista i raspoloživa resursna osnovica identificirane su  ***mogućnosti za razvitak različitih vidova turizma*** .
- ◆ Promjena svjetonazora, aktivno partnerstvo i kooperacija poduzetnika ključne su sastavnice formiranja  ***prepoznatljive turističke ponude Zone*** , a time i generiranja dodatne turističke potražnje.
- ◆  ***Proces klasterizacije***  prilika je da se pospješi koordinacija, kooperacija i partnerstvo u turističkom razvitku gospodarskih subjekata u Zoni.
- ◆  ***Klaster je prvenstveno svjetonazor***  u ponašanju, pa tek onda organizacijski  ***koncept***  poslovanja, koji omogućuje svojim članovima suradnju u sklopu uređenih «input-output» veza i postizanje pozitivnih  ***sinergijskih učinaka kroz lanac dodane vrijednosti*** .
- ◆ Turistički klaster valja temeljiti na  ***povezivanju***  komplementarnih sadržaja turističke ponude obiteljskih gospodarstava, malog i srednjeg poduzetništva u zajedničku turističku ponudu Zone.
- ◆  ***Članovi klastera***  su poduzetnici u turizmu i turizmu komplementarnim djelatnostima koji se oslanjaju na prateće usluge javnih institucija, komorskih udruženja i drugih relevantnih institucija.
- ◆ Posebnost klastera su međusobne  ***veze njegovih članova***  i veze klastera  ***sa svim relevantnim institucionalnim subjektima i organizacijama u okruženju*** .
- ◆ Klaster nije samo  ***nositelj razvitka «turističke industrije» u Zoni, već je katalizator i sudionik***  u razvojnim programima, te  ***partner i izvođač***  radova istovremeno.
- ◆ Ključne riječi za razumijevanje koncepta klastera su:  ***partnerstvo, konzultacije, koordinacija, informiranje, promidžba, financiranje, znanje i profesionalnost*** .

- ◆ Turistički klaster «Po Sutli i Žumberku» može se definirati kao **skup** međusobno povezanih **hrvatskih i slovenskih gospodarskih subjekata** i institucija koji djeluju na području Zajedničke turističke zone «Po Sutli i Žumberku».
- ◆ Klasterom upravlja za to posebno osnovana organizacija – **Agencija za upravljanje turističkim klasterom**, koja brine o usklađenom djelovanju članova klastera u komplementarnim razvojnim programima i projektima.
- ◆ **Najčešće aktivnosti** koje se koordiniraju na razini klastera su istraživanje tržišta i razvitak, integriranje ponude, zajednička nabava sirovina, reprodukcijskog materijala, obuka i obrazovanje kadrova, zajedničko formiranje tržišne marke, zajedničko skladište, transport, lobiranje prema središnjoj i lokalnoj državi, koordinacija investicija privatnog i javnog sektora.
- ◆ **Na čelu Agencije je klaster menadžment koji** brine o zajedničkom proizvodu klastera, dok članovi klastera zadržavaju svoju neovisnost u poslovanju i individualne proizvode i usluge.
- ◆ **Ključni preduvjeti učinkovitog upravljanja klasterom** su društveni kapital, povjerenje, ustrajanje na zajedničkim interesima članova klastera, uključivanje kvalitetnih posrednika, oslanjanje na poduzetnike lidere u zajedničkim razvojnim projektima, te institucionalni poticaji države.
- ◆ **Ponuda turističkog klastera diferencira se u odnosu na druge konkurentne turističke destinacije stvaranjem** prepoznatljive tržišne marke klastera, utemeljene na inovativnosti, kvaliteti usluge, bogatstvu ponude, odgovarajućoj promociji, partnerstvu i sinergiji članova klastera.
- ◆ **Preduvjeti za formiranje turističkog klastera su** potpuni konsenzus o strategiji, suradnji i partnerskom odnosu članova klastera, institucionalna i infrastrukturna podrška, te učinkovita organizacija rada Agencije za upravljanje turističkim klasterom.
- ◆ **Sastavnice razvojne strategije** podjednako se odnose na Zajedničku turističku zonu kao prostor i na klaster kao oblik organizacije, pri čemu su osnovica praktične provedbe vizije i ciljeva klastera programi i projekti, koji rezultiraju mjerljivim i nemjerljivim učincima, pa se razvitak turističkog klastera može izjednačiti s turističkim, pa i ukupnim gospodarskim razvitkom Zone.
- ◆ Uspostava zajedničkog turističkog klastera «Po Sutli i Žumberku» temelji se na usuglašenom planu izvedbenih aktivnosti i razvidnoj **podjeli uloga među nositeljima razvitka klastera** – poduzetnicima, središnjoj državi, lokalnoj državi, u čemu se **Zagrebačka županija** utvrđuje kao **nositeljica institucionalne podrške u osnivanju i prvim fazama njegova rada**.

## LITERATURA I IZVORI PODATAKA

### Knjige, članci, i drugo stručno štivo

- ♦ Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P. (2001) "Leksikon Menadžmenta", Masmedia
- ♦ Decelle, X, (2004) "Conceptual and dynamic approach to innovation in tourism", IREST, U. Sorbonne
- ♦ Doyle, P. (1994) "Marketing Management and Strategy", Prentice Hall, Englewood Cliffs
- ♦ Ekonomski institut, Zagreb (2002) "Strategija i programi održivog gospodarstvenog razvoja Zagrebačke županije u razdoblju 2002. – 2015. godine", Zagreb
- ♦ Ekonomski institut, Zagreb (2004) "Smjernice i programi razvoja turizma u Zagrebačkoj županiji", Zagreb
- ♦ European Commission (2002) "Regional clusters in Europe", Austrijski klasteri, <http://www.austria.or.kr/clusters.htm>
- ♦ Horwath Consulting Zagreb (2005) "Razvoj seoskog turizma u Zagrebačkoj županiji"
- ♦ Institut za turizam (1997) "Strateški marketinški plan turizma Zagrebačke Županije"
- ♦ Kotler, P. (1994) "Marketing Management and Analysis, Planning Implementation and Control" Prentice Hall International
- ♦ Langen, P.W. (2002) "Clustering and performance: the case of maritime clustering in the Netherlands", Maritime Policy&Management, vol. 29, no. 3, 209-221.
- ♦ Ministarstvo financija Republike Hrvatske (2005) "Godišnje izvješće za 2002.-2003. godinu", str. 95, <http://www.mfin.hr/str/8/>
- ♦ Ministarstvo za gospodarstvo Republike Slovenije (2002) "Program ukrepov za pospeševanje podjetništva in konkurenčnosti za obdobje 2002-2006", [www.mg-rs.si](http://www.mg-rs.si)
- ♦ Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva (2005) "Projekt «Zajednički proizvodi (clusteri)» za 2005. godinu", [www.mingorp.hr](http://www.mingorp.hr)
- ♦ OECD (2005) "Business Clusters: Promoting Enterprise in Central and Eastern Europe"
- ♦ Oplotnik Ž., (2003.) "Model of Local Government Finance – Is the Optimal Model a Real Option (Review of Slovenian Experience)", WP, Ekonomski Institut Pravne Fakultete, <http://www.eipf.si/wp09.pdf>
- ♦ Petrin T. (2003) "A Coherent Cluster Strategy for Slovenian Clusters", European Seminar on Cluster Policy, Copenhagen
- ♦ Priopćenja Državnog Zavoda za Statistiku, različita godišta
- ♦ Rabatić, G., Šare, G. (2005) "Izvješće radne grupe 2, Uspostavljanje turističkog klastera u zajedničkoj turističkoj zoni po Sutli i Žumberku", anketni upitnik
- ♦ Smith, Berry, Pulford (2002) "Strategic Marketing Communications", Kogan Page
- ♦ Statistički ured Republike Slovenije



- ◆ The Cluster consortium (1999) "Strategy in Action, Chapter 2: The South African Tourism Cluster Study"
- ◆ Turistička zajednica zagrebačke županije (1997) "Statut Turističke zajednice zagrebačke županije"
- ◆ Vlada Republike Hrvatske (2003) "Program Vlade Republike Hrvatske u mandatnom razdoblju 2003. – 2007.", [www.vlada.hr](http://www.vlada.hr)
- ◆ Zuber, M., M. Ivanović (2001) "Priručnik o pravnom, poreznom i carinskom sustavu za neprofitne (nevladine) organizacije u Republici Hrvatskoj", Međunarodni centar za neprofitno pravo, Budimpešta, pp. 1-38

## Zakoni i pravilnici

- ◆ Pravilnik o porezu na dobit („Narodne novine“ 95/05)
- ◆ Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o porezu na dodanu vrijednost („Narodne novine“ 90/05)
- ◆ Zakon o lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samopopravi, („Narodne novine“ 33/01)
- ◆ Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma, („Narodne novine“ 30/94)
- ◆ Zakon o trgovačkim društvima, („Narodne novine“ 111/93, 34/99)
- ◆ Zakon o trgovačkim društvima („Narodne novine“ 111/93, 34/99)
- ◆ Zakon o udrugama, („Narodne novine“ 88/01, 11/02)
- ◆ Nacionalna klasifikacija djelatnosti, („Narodne novine“ 52/03)
- ◆ „Narodne novine“ 36/95
- ◆ „Narodne novine“ 29/02
- ◆ Glasnik Zagrebačke županije (14/2004) "Program razvoja poduzetničkih zona u Zagrebačkoj županiji"
- ◆ Glasnik Zagrebačke županije (18/01)
- ◆ Standardi kvalitete - [www.world-tourism.org/quality/E/standards2.htm](http://www.world-tourism.org/quality/E/standards2.htm), 2004
- ◆ Zakon o gospodarskih družbah (Uradni list RS št. 15/2005 - UPB1).
- ◆ Porezni prihodi slovenskih općina definirani su Zakonom o financiranju općina,
- ◆ <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/UNTC/UNPAN015732.pdf>

## Izvori s Interneta

- ◆ [http://europa.eu.int/comm/regional\\_policy/themes/cultur\\_en.htm](http://europa.eu.int/comm/regional_policy/themes/cultur_en.htm)
- ◆ [http://europa.eu.int/comm/regional\\_policy/funds/prord/prord\\_en.htm](http://europa.eu.int/comm/regional_policy/funds/prord/prord_en.htm)
- ◆ [http://europa.eu.int/comm/regional\\_policy/interreg3/index\\_en.htm](http://europa.eu.int/comm/regional_policy/interreg3/index_en.htm)
- ◆ [http://europa.eu.int/comm/regional\\_policy/interreg3/index\\_en.htm](http://europa.eu.int/comm/regional_policy/interreg3/index_en.htm)
- ◆ [http://europa.eu.int/comm/regional\\_policy/interreg3/finan/finan\\_en.htm](http://europa.eu.int/comm/regional_policy/interreg3/finan/finan_en.htm)

- ◆ [http://europa.eu.int/comm/regional\\_policy/funds/prord/prords/prdsc\\_en.htm](http://europa.eu.int/comm/regional_policy/funds/prord/prords/prdsc_en.htm)
- ◆ <http://www.rural-europe.aeidl.be/rural-en/plus.htm>
- ◆ [http://europa.eu.int/comm/agriculture/rur/leaderplus/intro\\_en.htm](http://europa.eu.int/comm/agriculture/rur/leaderplus/intro_en.htm)
- ◆ [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/esf2000/index-en.htm](http://europa.eu.int/comm/employment_social/esf2000/index-en.htm)
- ◆ [http://europa.eu.int/comm/regional\\_policy/country/prordn/details.cfm?gv\\_PAY=SI&gv\\_reg=ALL&gv\\_PGM=2003SI161DO001&LAN=5](http://europa.eu.int/comm/regional_policy/country/prordn/details.cfm?gv_PAY=SI&gv_reg=ALL&gv_PGM=2003SI161DO001&LAN=5)
- ◆ [http://europa.eu.int/comm/regional\\_policy/country/prordn/details.cfm?gv\\_PAY=SI&gv\\_reg=ALL&gv\\_PGM=2003CB160PC001&LAN=5](http://europa.eu.int/comm/regional_policy/country/prordn/details.cfm?gv_PAY=SI&gv_reg=ALL&gv_PGM=2003CB160PC001&LAN=5)
- ◆ <http://www.mingorp.hr/default.asp?id=709>
- ◆ <http://www.mingorp.hr/UserDocsImages/PR-Clusteri-2005.doc>
- ◆ <http://www.mingorp.hr/UserDocsImages/PR-Marketinske%20aktivnosti%202005.doc>
- ◆ <http://www.mingorp.hr/UserDocsImages/PR-Poduzetnicke%20potporne%20institucije%202005.doc>
- ◆ <http://www.mingorp.hr/UserDocsImages/PR-PoduzetnickiInkubatori-2005.doc>
- ◆ <http://www.mingorp.hr/UserDocsImages/PR-SustavKvalitete-2005.doc>
- ◆ <http://www.mingorp.hr/UserDocsImages/Projekt%20izobrazbe%20poduzetnika-23.06.2005.doc>
- ◆ <http://www.mingorp.hr/UserDocsImages/PR-CiljneSkupineNovi-2005.doc>
- ◆ [http://www.mg.gov.si/english/publications/files/programme\\_measures.pdf](http://www.mg.gov.si/english/publications/files/programme_measures.pdf)
- ◆ [http://europa.eu.int/information\\_society/activities/gothenburg\\_conference/doc/pdf/brief\\_slovenia.pdf](http://europa.eu.int/information_society/activities/gothenburg_conference/doc/pdf/brief_slovenia.pdf)
- ◆ <http://www.sigov.si/arr/aindex.html>
- ◆ <http://www.pcmg.si/index.php?id=1307>
- ◆ <http://www.pcmg.si/index.php?id=1307>
- ◆ <http://www.sigov.si/arr/9razno/a1dr.html>
- ◆ <http://www.slovenia-tourism.si/>
- ◆ <http://www.pcmg.si/upload/files/PodjetniskePovezaveDifferentAproaches.pdf>
- ◆ <http://www.rra-posavje.si/>
- ◆ [http://www.sigov.si/arr/2regije/pdf/rra\\_11.8.05.pdf](http://www.sigov.si/arr/2regije/pdf/rra_11.8.05.pdf)
- ◆ [http://www.rra-posavje.si/datoteke/razv\\_prog\\_posavje2003-2010.pdf](http://www.rra-posavje.si/datoteke/razv_prog_posavje2003-2010.pdf)
- ◆ [http://www.gov.si/mf/angl/dav\\_car/taxation.pdf](http://www.gov.si/mf/angl/dav_car/taxation.pdf)