

Destinacijska menadžment kompanija- Uloga i značaj u upravljanju turističkom destinacijom

Valčić, Tea

Undergraduate thesis / Završni rad

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:187523>

Rights / Prava: [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-09-02**



Repository / Repozitorij:

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrića u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković“

TEA VALČIĆ

**DESTINACIJSKA MENADŽMENT KOMPANIJA –
ULOGA I ZNAČAJ U UPRAVLJANJU TURISTIČKOM
DESTINACIJOM**

Završni rad

Pula, 2022.

Sveučilište Jurja Dobrića u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković“

TEA VALČIĆ

**DESTINACIJSKA MENADŽMENT KOMPANIJA-
ULOGA I ZNAČAJ U UPRAVLJANJU
TURISTIČKOM DESTINACIJOM**

Završni rad

JMBAG: 0303087528, redovna studentica

Studijski smjer: Turizam

Predmet: Turistička destinacija

Znanstveno područje: Društvene znanosti

Znanstveno polje: Ekonomija

Znanstvena grana: Trgovina i turizam

Mentorica: prof. dr. sc. Danijela Križman Pavlović

Pula, lipanj 2022.



IZJAVA O AKADEMSKOJ ESTITOSTI

Ja, dolje potpisani _____, kandidat za prvostupnika ekonomije/poslovne ekonomije, smjera _____ ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo koja autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

U Puli, _____, _____ godine



IZJAVA

o korištenju autorskog djela

Ja, _____ dajem odobrenje
Sveu ilištu Jurja Dobrile

u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom

_____ koristi na na in da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveu ilišne knjižnice Sveu ilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveu ilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni na in ne potražujem naknadu.

U Puli, _____ (datum)

Potpis

Sadržaj

| | |
|---|----|
| 1. Uvod..... | 1 |
| 2. Upravljanje turisti kom destinacijom – teorijske odrednice | 3 |
| 2.1. Pojam turisti ke destinacije | 3 |
| 2.2. Proces upravljanja turisti kom destinacijom | 5 |
| 2.3. Organizacija upravljanja turisti kom destinacijom – destinacijska menadžment organizacija (DMO) | 8 |
| 3. Uloga i zna aj destinacijskih menadžment kompanija u upravljanju turisti kom destinacijom | 11 |
| 3.1. Pojam i obilježja destinacijske menadžment kompanije | 11 |
| 3.2. Funkcije destinacijske menadžment kompanije..... | 12 |
| 3.3. Osnivanje destinacijskih menadžment kompanija | 13 |
| 3.4. imbenici uspjeha destinacijske menadžment kompanije | 15 |
| 3.5. Izazovi destinacijske menadžment kompanije | 19 |
| 3.6. Razlika izme u destinacijske menadžment organizacije (DMO) i destinacijske menadžment kompanije (DMK) | 21 |
| 4. Primjeri destinacijskih menadžment kompanija (DMK) | 22 |
| 4.1. Destinacijske menadžment kompanije (DMK) u Hrvatskoj | 23 |
| 4.2. Primjer destinacijske menadžment kompanije u Hrvatskoj – <i>Uniline</i> d.o.o. | 23 |
| 4.3. Destinacijske menadžment kompanije (DMK) u svijetu | 28 |
| 4.4. Primjer destinacijske menadžment kompanije u svijetu – <i>Access</i> Destination Services | 29 |

| | |
|--|----|
| 4.5. Komparacija odabranih destinacijskih menadžment kompanija | 32 |
| 5. Zaključak..... | 34 |
| Literatura..... | 35 |
| Popis tablica..... | 38 |
| Popis slika..... | 39 |
| Sažetak..... | 40 |
| Summary..... | 41 |

1. Uvod

U suvremenom turizmu se sve češće koristi pojam destinacijski menadžment. Složenost upravljanja destinacijom uzrokovana je dvojakom ulogom menadžmenta organizacije koji zapravo mora biti orijentiran prema vlastitom sustavu, nacionalnoj turističkoj organizaciji, i prema samoj destinaciji odnosno njenom bližem i daljem okruženju. Menadžment turističke organizacije, ali i destinacije, mora udovoljiti istim zahtjevima, potrebama i zahtjevima kao i menadžment bilo kojeg profitnog sustava. Uz aktivnosti koje nudi destinacijska menadžment organizacija (DMO) uvođenju i koordiniranju različitih subjekata turističkog sustava, uspješni destinacijski menadžment treba obuhvaćati i aktivnosti destinacijskih menadžment kompanija (DMK) i to u razvoju složenih turističkih proizvoda koji u sebi sadrže dodatne razloge za dolazak turista. Destinacijske menadžment kompanije noviji su pojam u Hrvatskoj. One moraju biti specijalizirane za određeno područje nego klasične turističke agencije. Moraju odlučno kreirati različite programe vezane za destinaciju, imati stručne i educirane djelatnike koji će te programe prenijeti turistima, te kvalitetnu i dobru suradnju s davateljima usluga u turističkoj destinaciji. Da bi njihovo poslovanje bilo uspješno, DMK moraju prepoznati ključne čimbenike uspjeha u poslovnom okruženju. Danas su turisti sve educiraniji i obrazovaniji te na svojim putovanjima žele doživjeti nove doživljaje i stekti nova iskustva koja će pamtili cijeli život. Baš iz tog razloga njima za zadovoljenje potreba više nisu dostatni samo sunce i more, već dolaze u destinaciju kako bi zadovoljili svoj posebni turistički motiv.

Cilj Završnog rada je prikazati važnost upravljanja turističkom destinacijom kroz destinacijske menadžment organizacije (DMO) i destinacijske menadžment kompanije (DMK), s posebnim naglaskom na ove potonje. Pri istraživanju i pisanju rada korištene su metode analize, sinteze, indukcije i dedukcije, te metoda studije slučaja na primjerima domaćih i stranih destinacijskih menadžment kompanija.

Rad je strukturiran u 5 poglavlja. Uvodno poglavlje govori o cilju rada, korištenim metodama pri istraživanju i pisanju rada te o strukturi i sadržaju rada. U drugom poglavlju je detaljnije objašnjen pojam turističke destinacije te proces organiziranja i upravljanja njome. Treće poglavlje govori o ulozi i značaju destinacijskih menadžment kompanija u upravljanju turističkom destinacijom, zatim se govori o pojmu i obilježjima

DMK, njenim funkcijama, osnivanju, imbenicima uspjeha te izazovima. Na kraju poglavlja pojašnjavaju se razlike između u destinacijskih menadžment organizacija i destinacijskih menadžment kompanija. U četvrtom poglavlju su navedeni primjeri destinacijskih menadžment kompanija u svijetu i Hrvatskoj te je napravljena komparacija odabrane hrvatske i američke destinacijske menadžment kompanije. Slijedi Zaključak s glavnim porukama provedenog istraživanja. Na kraju rada nalaze se popis literature, popis slika i tablica te sažetak rada na hrvatskom i engleskom jeziku.

2. Upravljanje turističkom destinacijom – teorijske odrednice

2.1. Pojam turističke destinacije

Izraz destinacija dolazi od latinske rije i „destinatio“, što znači i odredište, odnosno mjesto u koje se putuje.¹ Jedna je od najčešće korištenih riječi i izraza u području turizma. Koristi se u planiranju i razvoju, marketingu te u generalnom istraživanju.²

U turističkoj terminologiji je ta rije uvedena putem prometa, tijekom sedamdesetih godina 20. stoljeća te je postala sinonim za turistički lokalitet, zonu, regiju, skupinu zemalja ili kontinent. Ipak, u to se vrijeme destinacija kao termin „koristila samo u smislu konačnog cilja i krajnje točke putovanja, bez pretenzija da dobije neku drugu konotaciju ili teorijsko obrazloženje.“³ Postoje mnogobrojne definicije turističke destinacije, domaće i stranih autora, odnosno različita shvaćanja tog pojma. U nastavku se navodi nekoliko poznatih:

- „Turističku destinaciju možemo definirati kao optimalnu kombinaciju fiksnih i varijabilnih elemenata te mogu nosti turističkog djelovanja u skladu s preferencijama tržišta, neovisno o administrativnim granicama.“⁴
- „Turistička destinacija moderni je izraz cjelokupnosti turističke ponude na određenom lokalitetu.“⁵
- Turističke su destinacije mjesta s nekim oblikom stvarnih ili zamišljenih granica takvih kao fizičke granice otoka, političke granice, ili čak tržišno stvorene granice kao one koje je stvorio putnički gospodarstvenik.“⁶

¹ Aničić, V., Goldstein, I., (1999), Riječi stranih jezika, Zagreb: Novi liber, str.285

² Baloglu, S., McCleary, K. W., (1999), A Model of Destination Image Formation, Annals of Tourism Research, 26(4), str. 868-897.

³ Vukonić, B. (1998), Teorija i praksa turističke destinacije. Zbornik radova sa znanstvenog skupa „Hotelska kuća '98“. Opatija: Hotelijerski fakultet, str. 367.

⁴ Magaš, D. (1997), Turistička destinacija, Opatija: Hotelijerski fakultet u Opatiji. str.21

⁵ Žuvela, I. (1998), Optimizacija strukture ponude turističke destinacije, Tourism and Hospitality Management, Hotelijerski fakultet Opatija, str. 208.

⁶ Kotler, P., Bowen, J., Makens, J. (1996), Marketing for Hospitality and Tourism, New York: Prentice Hall, str. 635.

- Pod turisti kom destinacijom podrazumijevamo užu ili širu prostorno cjelovito obuhvaćenu jedinicu koju turisti koji proizvode kao rezultat izvorne i izvedene turističke ponude imaju potencijalnu ili stvarnu turističku utrživost.⁷
- Turistička destinacija kao konkurentna jedinica predstavlja kontekst koji turist izabire za cilj svojega putovanja i boravka. U svojoj unutrašnjosti destinacija može sadržavati različite elemente koji sačinjavaju lanac vrijednosti, no u konačnici treba znati sve zahtjeve klijenata zadovoljiti cjelovitim ponudom, kooperirajući i pritom i s drugim destinacijama.⁸
- ...turistička destinacija se može promatrati kao turistički proizvod koji na određenim tržištima konkurrira ostalim proizvodima. Turističke destinacije su područja koja se sastoje od svih usluga i omogućuju turistu potrošnju za vrijeme njegovog boravka.⁹

Nakon provedene analize brojnih definicija turističke destinacije u domaćoj i stranoj literaturi smatra se primjerenim definirati ju kao turistički organiziranu i tržišno prepoznatljivu prostornu jedinicu, koja skupom svojih turističkih proizvoda potrošačima nudi cjelovito zadovoljenje turističke potrebe. Iz navedenog proizlazi da za karakterizaciju neke prostorne jedinice turističkom destinacijom nije presudna njezina veličina ni geopolitičke granice, već sposobnost privlačenja turista i cjelovitoga zadovoljenja kompleksne turističke potrebe.¹⁰

Turistička destinacija jedan je od elemenata turističkog sustava i to onaj koji potiče djelovanje cjelokupnoga sustava, privlačenjem turista i motiviranjem njihova dolaska, te povezuje sve njegove dijelove. Većina destinacija sadrži sljedećih šest komponenti (tzv. 6A):¹¹

- Atrakcije (engl. *Attractions*) – prirodne, izgrađene, naslijeđene, posebna događanja i dr.

⁷ Meler, M. (1998), Marketinški identitet turističke destinacije hrvatskog Podunavlja. Zbornik radova 14. Bernalnog međunarodnog kongresa „Hotelska kuća '98“. Opatija: Hotelijerski fakultet Opatija, str. 212.

⁸ Pechlaner, H. (1999), Managing Tourist Destination: Why and How. Conference Proceedings (First Draft) „From Destination to Destination Marketing and Management“. Venice: Ciset, str. 1.

⁹ Bieger, T. (1998), Reengineering Destination Marketing Organisations- The Case of Switzerland. *Revue de Tourisme*, str. 7.

¹⁰ Križman Pavlović, D. (2008), Marketing turističke destinacije, Pula/Zagreb: Sveučilište Jurja Dobrića u Puli/Mikrorad d.o.o., str. 58.

¹¹ Buhalis, D. (2000), Marketing the Competitive Destination of the Future, *Tourism Management*, 21, str. 97-116.

- Dostupnost (engl. *Accessibility*) – sustav prijevoza, terminali i vrste prijevoza
- Receptivni sadržaji (engl. *Amenities*) – smještaj i ugostiteljstvo, trgovina, ostale usluge
- Paket aranžmani (engl. *Available packages*) – ponuda aranžmana
- Aktivnosti (engl. *Activities*) – sve dostupne aktivnosti za vrijeme boravka u destinaciji
- Pomoćne usluge (engl. *Ancillary services*) – banke, telekomunikacije, pošta, bolnice i dr.

U sljedećem poglavlju će detaljnije biti opisan proces upravljanja turističkom destinacijom.

2.2. Proces upravljanja turističkom destinacijom

S obzirom na kompleksnost društvenih (organizacijskih) sustava, pa tako i turizma, te brojne vanjske i unutarnje okolnosti koje utječu na njihov rast i razvoj, sustavi mogu normalno funkcionirati jedino ako se njima upravlja.¹² Upravljanje se može definirati kao proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojem pojedinci, rade i zajedno u skupinama efikasno ostvaruju odabrane ciljeve.¹³

Upravljanje je vještina, ali i znanost. Ono ima svoj znanstveni pristup i metode za promatranje činjenica i za traženje kauzalnih odnosa. Upravljanje je određeni amalgam različitih funkcija povezanih svrhovito i s istim ciljem.¹⁴

Sustav upravljanja moguće je predložiti pomoću kvadrata matrikog izgleda (Tablica 1.). U vektoru retka matrice nalaze se funkcije sustava upravljanja, a po vektoru stupca poredani su resursi kojima se upravlja. Po vektoru retka nalaze se četiri klasične funkcije upravljanja: planiranje i odlučivanje, organiziranje, upravljanje ljudskim resursima i vijeće te kontrola i monitoring. Po vektoru stupca, ovisno o

¹² Petri L. (2011), Upravljanje turističkom destinacijom: načela i praksa, Split: Ekonomski fakultet u Splitu, str. 25.

¹³ Wehrich H., Koontz H. (1993), New York: Management, McGraw-Hill, str. 12.

¹⁴ Šimunović I. (2005), Planiranje ili pravo na budućnost, Split: Marjan tisak, str. 77-78.

sustavu upravljanja, nalaze se resursi, na primjer: ljudski resursi, financijski resursi, tehnološki resursi te informacijski resursi.¹⁵

Tablica 1. Op a shema upravljanja turisti kom destinacijom

| RESURSI KOJIMA SE UPRAVLJA | | | | | |
|------------------------------|--|-----------------|---------------------|--------------------|-----------------------|
| FUNKCIJE SUSTAVA UPRAVLJANJA | | Ljudski resursi | Financijski resursi | Tehnološki resursi | Informacijski resursi |
| | Planiranje i odlučivanje | | | | |
| | Organiziranje | | | | |
| | Upravljanje ljudskim resursima i vođenje | | | | |
| | Kontrola i monitoring | | | | |

Izvor: Vlastiti prikaz na temelju: Šimunović I. (2005.), Planiranje ili pravo na budućnost, Split: Marjan tisak, str. 78.

Funkcioniranje sustava upravljanja po vektoru retka predstavlja proces koji ide onim redom koji je predloženo na matrici.¹⁶ Proces upravljanja započinje planiranjem. Postavljaju se ciljevi, a potom slijede akcije za ostvarivanje ciljeva. Planiranjem se predviđaju alternativni putovi dostizanja ciljeva, a to podrazumijeva odlučivanje o izboru budućih putova. Organiziranje je druga funkcija u procesu sustava upravljanja, unutar koje se uređuju uloge pojedinaca i skupina, a to znači njihovo svrhovito i ciljno djelovanje. U fazi upravljanja ljudskim resursima i vođenja zapravo se radi o direktnom utjecaju na ljude u danoj organizaciji, kako bi oni svoje funkcije obavljali na najbolji

¹⁵ Šimunović I. (2005), Planiranje ili pravo na budućnost, Split: Marjan tisak, str. 78.

¹⁶ Ibidem, str. 78.

na in. U zadnjoj fazi, koja se naziva kontrola i monitoring, prate se sve akcije u sustavu, intervenira i mjere rezultati upravljanja.

Upravljanje turisti kom destinacijom kao sustavom kojeg odre uje prostorni, ali prije svega funkcionalni kriterij (zajedni ke funkcije na odre enom teritoriju), pokazuje se kao kompleksan i višeslojan proces, koji je prili no teško svesti pod zajedni ki nazivnik.¹⁷

Svrha upravljanja turisti kom destinacijom je stvoriti prikladno okruženje za razvoj turizma u destinaciji. Uz pomo marketinga treba privu i posjetitelje u destinaciju i nizom operativnih aktivnosti podi i kvalitetu doživljaja posjetitelja u destinaciji.¹⁸

U ispunjenu svrhe i ciljeva upravljanja destinacijom sudjeluje ogroman broj dionika, tzv. *stakeholdera*, i to: nacionalne i regionalne vlade, razvojne agencije, lokalne vlasti, prijevoznici, ugostiteljstvo, posrednici, mediji, obrazovne ustanove, lokalno stanovništvo, turisti itd. Me u navedenim dionicima nužno je uspostaviti mehanizme suradnje i koordinacije uz pomo predstavnika svake od skupina koje nadgledaju izradu zajedni ke razvojne strategije, izradu planskih dokumenata te njihovu implementaciju, ali i sudjeluju u razvoju integralnih proizvoda i promociji.¹⁹

Ključni dokument za izgradnju takvih partnerskih odnosa jest destinacijski plan upravljanja (*Destination Management Plan*) kojim se:²⁰

- Integriraju akcije razli itih organizacija,
- Potvr uju i ja aju veze izme u strategije i akcija,
- Primjenjuje znanja i ekspertize u projektnom planiranju,
- Unaprje uje znanstveni pristup upravljanju i promociji destinacije.

U sljede em poglavlju se detaljnije opisuje pojam destinacijske menadžment organizacije (DMO).

¹⁷ Petri L. (2011), Upravljanje turisti kom destinacijom: na ela i praksa, Split: Ekonomski fakultet u Splitu, str. 27.

¹⁸ Ibidem, str. 28.

¹⁹ Ibidem, str. 28.

²⁰ Ibidem, str. 28.

2.3. Organizacija upravljanja turističkom destinacijom – destinacijska menadžment organizacija (DMO)

Destinacijsku menadžment organizaciju može se definirati kao tijelo koje je zaduženo za upravljanje turističkom destinacijom. Njezina zadaća je da koordinira aktivnosti svih razvojnih dionika destinacije.²¹

Organizacijska struktura takvih tijela je različita u različitim državama, ali u svakoj državi imamo podjelu na nacionalne, regionalne i lokalne organizacije zadužene za upravljanje destinacijom. Nacionalna upravljačka organizacija se bavi strateškim zadaćama, dok se regionalne i lokalne organizacije bave pretežito operativnim problemima (Tablica 2.).²²

Destinacijska menadžment organizacija može biti organizirana kao:²³

- Odjel nekog javnog organa vlasti
- Partnerstvo različitih organa/institucija javne vlasti koje djeluju samostalno
- Partnerstvo različitih organa/institucija javne vlasti sa zajedničkim upravljačkim tijelom
- Organ javne uprave kojeg servisiraju privatne kompanije
- Udruženje ili poduzeće koje se isključivo financira iz sredstava privatnog sektora (partnerstva)
- Javno-privatno partnerstvo koje pokriva određene funkcije (obično je u obliku neprofitnih institucija).

Osnovna zadaća destinacijske menadžment organizacije (DMO) je razrada strategije razvoja turizma, a primarni output strategije je destinacijski plan upravljanja (*Destination Management Plan – DMP*), koji se uobičajeno donosi za razdoblje od 3 do 5 godina, a njegova su osnovna obilježja i značajke sljedeće:²⁴

- predstavlja ključni instrument za izgradnju partnerstva,
- obvezujućeg je karaktera za partnere,

²¹ Petri L. (2011), Upravljanje turističkom destinacijom: načela i praksa, Split: Ekonomski fakultet u Splitu, str. 191.

²² Ibidem, str. 191.

²³ UNWTO (2007), A Practical Guide to Tourism Destination Management, Madrid, str.136.

²⁴ Ibidem, str. 7.

- definira plan svih aktivnosti u konkretnom razdoblju,
- integrira akcije i aktivnosti svih partnera,
- jača vezu između strategije i akcija,
- primjenjuje znanja i ekspertize u projektnom planiranju.

Tablica 2. Tipične uloge i odgovornosti DMO na nacionalnoj, regionalnoj i lokalnoj razini

| Zadaci DMO-a | Nacionalni DMO | Regionalni DMO | Lokalni DMO |
|--|----------------|----------------|-------------|
| Destinacijska promocija, stvaranje brenda i imidža | ● | ● | |
| Poticanje poduzetništva | ● | ● | ● |
| Prikupljanje i distribucija informacija | ● | ● | ● |
| Olakšavanje bukinga | | | ● |
| Koordinacija i upravljanje | | | ● |
| Informiranje posjetitelja i rezervacije | | | ● |
| Trening i edukacija | | ● | ● |
| Poslovno savjetovanje | | ● | ● |
| Pomoć pri stvaranju proizvoda | | ● | ● |
| Razvoj manifestacija i upravljanje | | | ● |
| Razvoj atrakcija i upravljanje | | | ● |
| Strategija, istraživanje i razvoj | ● | ● | ● |

Izvor: Petrić L. (2011.), Upravljanje turističkom destinacijom: teorija i praksa, Split: Ekonomski fakultet u Splitu, str. 191.

Svoj rad i aktivnosti destinacijska menadžment organizacija može financirati iz različitih izvora. Tako, primjerice, ukoliko je riječ o državnoj (javnoj) organizaciji kao što su turističke zajednice u Hrvatskoj, onda su tu zakonom propisani izvori sredstava kao što su boravišne pristojbe i turističke članarine. Osim takvih izvora, rad DMO-a, posebice ako je riječ o privatnim ili javno-privatnim organizacijama, može se financirati iz:²⁵

- subvencija i poreznih izuzeta od strane javnog sektora,
- uz pomoć inicijativa i investicija lokalne zajednice,
- uz pomoć lokalne inicijative temeljene na samopomoći i samoizgradnji,
- pomoć u zajedničkim javno-privatnim partnerstvima u kojima javni sektor najčešće sudjeluje u pribavljanju zemljišta i sličnih dobara/resursa,
- financiranjem putem raznih organizacija kao što su: neprofitne organizacije, zaklade, fondacije i sl.,
- iz sredstava privatnog sektora (pojedinci, banke kreditne zadruge, osiguravajuća društva i sl.,
- uz pomoć sponzorstva i donacija radi stjecanja pozitivne slike (imidža) u javnosti (tzv. društveno odgovorno ponašanje poduzeća); donacije se daju primjerice za ekološke akcije i inicijative, za restauraciju i zaštitu kulturnog i spomeničkog naslijeđa, za potporu lokalnim manifestacijama i sl.

Javni sektor pri tome osigurava osnovne troškove funkcioniranja DMO-a, dok privatni sektor financira najviše marketinške i promotivne aktivnosti.

²⁵ Petrić L. (2011), Upravljanje turističkom destinacijom: teorija i praksa, Split: Ekonomski fakultet u Splitu, str. 193.-194.

3. Uloga i značaj destinacijskih menadžment kompanija u upravljanju turističkom destinacijom

3.1. Pojam i obilježja destinacijske menadžment kompanije

Pojam *Destination Management Company* (DMC), odnosno destinacijska menadžment kompanija (DMK) nastao je početkom sedamdesetih godina prošloga stoljeća u Sjedinjenim Američkim Državama. Novi pojam se pojavio radi opisivanja sve aktivnije uloge *ground* operatora kao specijalista za logistiku u turističkoj destinaciji. Desetak godina kasnije destinacijske menadžment kompanije nisu diljem SAD-a šire i svoju ulogu u segmentu skupova, događanja i poticajnih putovanja.²⁶

Sredinom devedesetih godina prošloga stoljeća u SAD-u nastaje i *Association of Destination Management Executives* (ADME) kao udruženje osoba na rukovodnim položajima u destinacijskim menadžment kompanijama. Ta udruženje je definirala destinacijsku menadžment kompaniju kao profesionalno uslužno poduzeće koje raspolaže opsežnim znanjem o (geografskom) području u kojem posluje, stručnošću i drugim sredstvima, specijalizirano za osmišljavanje i provedbu događanja, aktivnosti, tura, prijevoza i programsku logistiku.²⁷

Usluge destinacijskih menadžment kompanija najprije i najviše su koristili planeri sastanaka i skupova, no njihovu stručnost i odlično poznavanje lokalnih turističkih resursa počinju postupno koristiti i *outbound* turoperatori, *wholesale* i turističke agencije. Tako uz zahtjevni poslovni tržišni segment, destinacijske menadžment kompanije danas široko i u sve većem obimu opslužuju i dokolinski (engl. *leisure*) dio turističkog tržišta. Stoga i ne čudi što su prve definicije DMK bile isključivo vezane uz servisiranje zahtjevnih poslovnih putovanja, organizacije skupova, poticajnih putovanja i raznih događanja. Danas se sve češće koriste pojednostavljene definicije koje opisuju destinacijsku menadžment kompaniju kao lokalno poduzeće koje preuzima organizaciju aranžmana za ture, skupove, prijevoz i druge usluge za grupe s polazištem izvan turističke destinacije.²⁸

²⁶ Schaumann, P. (2005), *The Guide to Successful Destination Management*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, str. 47

²⁷ ADMEI. What is a DMC?, dostupno na: <https://www.admei.org/> (12.04.2022.)

²⁸ Travel Industry Dictionary: Define Destination Management Company, preuzeto sa: <https://www.travel-industry-dictionary.com/dmc.html> (12.04.2022.)

Destinacijske menadžment kompanije djeluju kao lokalni partneri *outbound* turoperatorima, turisti kim agencijama i organizatorima skupova i doga anja, ali i samostalno u organizaciji i prodaji složenih turisti kih proizvoda – izleta, paket-aranžmana, doga anja, manifestacija, stru nih skupova i to kao *inbound* turooperatori.²⁹

3.2. Funkcije destinacijske menadžment kompanije

Ground operatori ostvaruju svoje ograni ene funkcije samo u destinaciji (na tržištu ponude). U okvirima naloga naru itelja usluga destinacijske menadžment kompanije preuzimaju ulogu organizatora složenih turisti kih proizvoda – izleta, paket aranžmana, doga anja, manifestacija, stru nih skupova i tako dalje te samostalno ostvaruju širi opseg funkcija u destinaciji (tržištu ponude) i na tržištu potražnje.³⁰

Na tržištu ponude destinacijske menadžment kompanije stimuliraju neposredne pružatelje pojedinih usluga na brže prilago avanje potrebama koje se pojavljuju na tržištu potražnje. Radi odli nog poznavanja lokalnih turisti kih resursa poti u, ali i same organiziraju posve nove proizvode. Objedinjavaju i jednostavne turisti ke proizvode (smještaj, prehrana, atrakcije, vo enje) u one složene (izlete, paket aranžmane, doga anja, stru ne skupove) destinacijske menadžment kompanije stvaraju i dodatnu vrijednost ukupne ponude destinacije, a time privla e i nove segmente tržišta.³¹

Destinacijske menadžment kompanije se prema tržištu potražnje postavljaju aktivno i na njega lansiraju nove proizvode. Koriste i razli ite kanale distribucije svojih usluga i oblike suradnje sa svojim partnerima na tržištu potražnje destinacijske menadžment kompanije prenose informacije o trendovima s tržišta potražnje u destinaciju.³²

²⁹ Trezner, Ž. i suradnici (2008). Destinacijske menadžment kompanije – priručnik za razumijevanje poslovanja i uspješni marketing. Zagreb: UHPA, str. 49.

³⁰ Ibidem, str. 51.

³¹ Ibidem, str. 51.

³² Ibidem, str. 52.

3.3. Osnivanje destinacijskih menadžment kompanija

Pokretanje novog poslovnog projekta ili poslovanja obično započinje s razvijanjem i definiranjem ideje projekta. Ideja se konkretizira kritičnim elementima koji opisuju projekt te se zatim potvrđuje je li takav pothvat izvediv. Ključna pitanja koja si mora postaviti svatko tko pokrene poslovanje DMK su: kako, gdje i kome namjerava prodati svoje proizvode, kako sukladno tome kreirati odgovarajuće proizvode i jesu li za to potrebni resursi na raspolaganju.³³

Odgovore na gore postavljena pitanja treba dati studija izvedivosti, koja se izražuje zbog stjecanja što jasnije slike o tržištu, o ekvivalentnom obujmu prodaje te potencijalnoj profitabilnosti određene poslovne ideje. Izradom studije izvedivosti dobiva se bolji uvid u tržišni i financijski potencijal poslovne ideje te se okvirno procjenjuje isplativost poslovnog poduhvata prije ulaganja sredstava. Izrada studije važna je i zbog identificiranja mogućih prilika, ali i sagledavanja potencijalnih problema koji se moraju uzeti u obzir prilikom planiranja poslovnog poduhvata. Samo za one projekte za koje studija izvedivosti pokaže da su opravdani ima smisla uložiti daljnji napor te pobliže definirati sve detalje poslovnog poduhvata. U tom smislu, pojedine elemente studije izvedivosti valja ugraditi u poslovni plan.³⁴

Studiju izvedivosti je potrebno napraviti i zbog ocjenjivanja spremnosti za pokretanje novih poslovnih aktivnosti ili određivanja novih mogućnosti koje postoje u poslovanju poput razvoja nove linije proizvoda, otvaranja podružnice ili slično. To bi svakako značilo da postoje i emitivne turističke agencije ili receptivne turističke agencije koje ne posluju kao DMK prije pokretanja poslovnih aktivnosti DMK trebaju napraviti studiju izvedivosti.³⁵

Kako je već prethodno navedeno, usluge koje pruža destinacijska menadžment kompanija jesu osmišljavanje i provedba složenih turističkih proizvoda, te posredovanje usluga vezanih uz putovanje i boravak turista. Formalno gledajući, „spomenute usluge u Republici Hrvatskoj može pružati samo ono trgovačko društvo, trgovac pojedinac, obrtnik ili njihova organizacijska jedinica koji su ispunili sve

³³ Borak S., Trezner Ž. (2014), Destinacijske menadžment kompanije – Priručnik za uspješno poslovanje i marketing u turizmu posebnih interesa, Zagreb: Hrvatska turistička zajednica, str. 31.

³⁴ Ibidem, str. 31.

³⁵ Ibidem, str. 31.

propisane uvjete temeljem Zakona o pružanju usluga u turizmu“.³⁶ Tako er, pravna ili fizi ka osoba koja želi pružati usluge destinacijske menadžment kompanije ne može po eti pružati usluge prije nego što ishodi rješenje ureda državne uprave u županiji.³⁷

U prethodno spomenutoj studiji izvedivosti trebao bi biti definiran i pravno-organizacijski model. U Republici Hrvatskoj to su naj eš e društvo s ograni enom odgovornoš u i obrt. Registriranje ta dva oblika mogu e je izvršiti putem servisa HITRO.HR koji djeluje kao posrednik između gra ana, tijela i ureda ovlaštenih upravo za to. Registracija obuhva a nekoliko koraka, a to su „odabir imena, ovjera dokumenata kod javnog bilježnika, predaja dokumenata i pla anje pristojbi te preuzimanje dokumentacije i otvaranje ra una.“³⁸

Potrebno je izvršiti prijavu društva u poreznoj upravi (ovisno o nadležnosti prema sjedištu društva) zbog upisa u registar obveznika poreza na dobit i PDV-a, predati Rješenje o upisu u sudski registar, Obavijest o razvrstavanju prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti i potpisni karton za ra un u poslovnoj banci. Ukoliko e poduze e imati zaposlenih radnika potrebno je poduze e i radnike prijaviti u sustav mirovinskog i zdravstvenog osiguranja (HZMO i HZZO). Sljede i korak je mogu e izvršiti putem servisa HITRO.HR, a to je registriranje obrta. Najprije treba izvršiti odabir djelatnosti sukladno nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti. Nakon toga se prikuplja dokumentacija i upla uje pristojba. Fizi ka osoba koja ispunjava uvjete za obavljanje obrta postaje obrtnikom upisom u obrtni registar. Prilikom primitka obrtnice potrebno je izraditi pe at i otvoriti ra un, a najkasnije 8 dana prije po etka rada obrtnik je dužan prijaviti po etak obavljanja obrta.³⁹

³⁶ Zakon.hr, Zakon o pružanju usluga u turizmu. Dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/343/Zakon-o-pru%C5%BEanju-usluga-u-turizmu> (18.04.2022.)

³⁷ Ministarstvo turizma, Pravilnik o minimalno- tehni kim uvjetima i na inu pružanja usluga putni kih agencija, Dostupno na: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/1996_07_62_1231.html (18.04.2022.)

³⁸ Hitro.hr, Kako osnovati trgova ko društvo?, Dostupno na: <https://www.hitro.hr/kako-otvoriti-d.o.o.-j.d.o.o> (18.04.2022.)

³⁹ orak, S., Trezner, Ž. (2014), Destinacijske menadžment kompanije - Priručnik za uspješno poslovanje i marketing u turizmu posebnih interesa, Zagreb: Hrvatska turisti ka zajednica, str. 39.-41.

3.4. Čimbenici uspjeha destinacijske menadžment kompanije

Kako bi DMK poslovali uspješno, suvremeno poslovno okruženje nalaže objektivnost, to jest realnost u sferi poslovnog planiranja i pri određivanju poslovnih ciljeva. Ona je u velikoj mjeri uvjetovana razumijevanjem kako vanjskog okruženja, tako i uvjeta poslovanja u zemlji. Drugim riječima, uspješnost poslovanja gospodarskih subjekata povezana je i s jasnim prepoznavanjem ključnih čimbenika uspjeha u određenom poslovnom okruženju. Pritom valja imati na umu da su neki ključni čimbenici uspjeha općenitog karaktera (isti za svaki gospodarski subjekt u Republici Hrvatskoj), dok neki variraju ovisno o pripadnosti pojedinoj gospodarskoj grani i njezinim specifičnostima.

Čimbenici uspjeha poslovanja DMK proizlaze iz njihovog odnosa prema posjetiteljima, partnerima, lokalnoj zajednici i okolišu, ali i zaposlenicima. Iako je gotovo nemoguće taksativno navesti sve potencijalno važne čimbenike tržišnog i/ili financijskog uspjeha, a time i dugoročnog opstanka svakog pojedinog DMK na tržištu, dobra poslovna praksa pretpostavlja sagledavanje većeg broja čimbenika eksternog i internog karaktera koje je potrebno razlikovati. Interni čimbenici su oni na koje DMK ima utjecaja dok u eksterne čimbenike valja ubrojiti različite institucionalne i/ili tržišno uvjetovane čimbenike na koje DMK ne može utjecati.⁴⁰

Jedni od najvažnijih čimbenika uspjeha poslovanja jesu:⁴¹

- bogatstvo i razumijevanje potencijala resursno-atraksijske osnove,
- dubina odnosno širina postojećeg destinacijskog lanca vrijednosti,
- postojanje i razumijevanje destinacijske razvojne strategije te
- destinacijski životni ciklus.

Svaki turistički proizvod na destinacijskoj se razini temelji na kvaliteti raspoložive resursno-atraksijske osnove. Istodobno, potencijali resursno-atraksijske osnove još se uvijek, na razini većine turističkih destinacija, ne koriste na optimalan način. U tom kontekstu, kroz potpuniju i kvalitetniju valorizaciju različitih nedovoljno korištenih elemenata resursne osnove, DMK imaju šansu za kreiranje i komercijalizaciju cijelog

⁴⁰ Horak, S., Trezner, Ž. (2014), Destinacijske menadžment kompanije - Priručnik za uspješno poslovanje i marketing u turizmu posebnih interesa, Zagreb: Hrvatska turistička zajednica, str. 20.

⁴¹ Ibidem, str. 20.

niza novih, trenutno nedostaju ih, složenih turističkih proizvoda. Pojednostavljeno rečeno, bez prepoznavanja i utvrđivanja vrijednosti pojedinih turističkih atrakcija za potencijalne kupce nemoguće je razviti atraktivne turističke proizvode.⁴²

Tržišni i financijski uspjeh svakog DMK bit će to jednostavniji i izvjesniji što je broj i raznovrsnost drugih, već etabliranih individualnih ponuda a različitih turističkih i/ili uslužnih proizvoda u destinaciji veći. U takvim je uvjetima mogućnost kreiranja brojnih, po mjeri krojenih, složenih turističkih proizvoda znatno jednostavnija i izvedljivija. Drugim riječima, ukoliko u destinaciji ne postoji razvijena ponuda različitih sadržaja (npr. kulturnih i sportskih aktivnosti, smještaja, prehrane, trgovine) smanjuje se i mogućnost kreiranja većeg broja atraktivnih turističkih doživljaja.⁴³

Aktivnosti u kreiranju složenih turističkih proizvoda morale bi u potpunosti podržavati destinacijsku razvojnu strategiju, oslanjati se na postojeću u destinacijsku resursnu osnovu i uslužnu ponudu te pridonositi kvalitativnom i sadržajnom obogaćivanju destinacijskog turističkog proizvoda. Međutim, DMK svakako ovisi o usklađenom djelovanju većeg broja subjekata turističkog sustava. Zato u destinacijama u kojima ne postoji kvalitetna strategija razvoja turizma ili se ona ne provodi na optimalan način, DMK neće moći koristiti sinergijske efekte koje bi provedba te strategije donosila.⁴⁴

Prostor za djelovanje kao i kvaliteta djelovanja svakog DMK uvelike su povezani s destinacijskim životnim ciklusom. U uvjetima rasta destinacijske konjunktore bit će lakše uvoditi nove proizvode, kreirati nove doživljaje te uspješno poslovati. U uvjetima opadanja destinacijske turističke aktivnosti svaki je kreativni napor DMK u cilju privlačenja dodatne potražnje bit će rizičniji i teže provediv. S druge strane, dobro promišljene i od turističkog sustava podržane aktivnosti DMK mogu dovesti do osvježavanja destinacijskog proizvoda i time novog rasta.⁴⁵

⁴² Horak, S., Trezner, Ž. (2014), Destinacijske menadžment kompanije - Priručnik za uspješno poslovanje i marketing u turizmu posebnih interesa, Zagreb: Hrvatska turistička zajednica, str. 20.-21.

⁴³ Ibidem, str. 21.

⁴⁴ Ibidem, str. 21.

⁴⁵ Ibidem, str. 21.

U najvažnije interne imbenike uspjeha poslovanja DMK (Tablica 3.) valja svakako ubrojiti:⁴⁶

- poznavanje globalnih kretanja na strani potražnje,
- kvalitetu zaposlenika,
- fleksibilnost i brzinu prilagodbe novim trendovima i prilikama,
- jedinstvenost vlastitih proizvoda i sposobnost diferencijacije,
- suradnju s DMO,
- suradnju s drugim DMK, ali i specijaliziranim agencijama u zemlji i inozemstvu,
- kvalitetu ITC sustava i
- financijsku stabilnost.

Tablica 3. Prikaz imbenika uspjeha destinacijske menadžment kompanije

| Eksterni čimbenici uspjeha | Interni čimbenici uspjeha |
|---|---|
| bogatstvo i raznovrsnost destinacijske resursno-atraktivne osnove | poznavanje globalnih kretanja na strani potražnje |
| dubina/širina postojećeg destinacijskog lanca vrijednosti | kvaliteta zaposlenika (kreativnost, inovativnost, komunikativnost, ljubaznost, organizacijska sposobnost) |
| postojanje destinacijske razvojne strategije | fleksibilnost i brzina prilagodbe novim trendovima i prilikama |
| destinacijski životni ciklus | jedinstvenost vlastitih proizvoda i mogućnost diferencijacije (inovacija i/ili dogradnja proizvoda) |
| | suradnja s DM |
| | suradnja s drugim DMK i specijaliziranim agentima |
| | kvaliteta ITC sustava |
| | financijska stabilnost |

Izvor: izrada autorice prema Horak, S., Trežner, Ž., (2014), Destinacijske menadžment kompanije - Priručnik za uspješno poslovanje i marketing u turizmu posebnih interesa, Zagreb: Hrvatska turistička zajednica, str. 22.

⁴⁶ Horak S., Trežner Ž. (2014) Destinacijske menadžment kompanije - Priručnik za uspješno poslovanje i marketing u turizmu posebnih interesa, Zagreb: Hrvatska turistička zajednica, str. 21.

Bez dobrog poznavanja trendova na strani potražnje, DMK ne e biti u mogu nosti kreirati proizvode koji e biti dovoljno interesantni da osiguraju penetraciju kako na nova geografska tržišta, tako i na rastu i broj tržišta specijaliziranih turisti kih niša. Osim poznavanja potražnje, bez motiviranih kreativnih, inovativnih i komunikativnih radnika bit e vrlo teško ostvariti bilo kakav uspjeh. Uslijed injenice da ih obilježava ponajviše uslužni karakter poslovanja i komunikacija s klijentima (neposredna ili virtualna), nema sumnje da je ljudski faktor presudan za tržišni uspjeh DMK.⁴⁷

U uvjetima svekolike tržišne, financijske, kadrovske, tehni ko-tehnološke i političke umreženosti i sve bržeg protoka informacija, brzina prilagoavanja novim tržišnim trendovima i prilikama predstavlja strateški imperativ bez kojega ne e biti mogu e uspješno razvijati nove te modificirati postoje e proizvode na razini destinacije u funkciji stvaranja nezaboravnih doživljaja. Osim brzine prilagodbe, uspješna proizvodno-uslužna diferencijacija predstavlja kamen temeljac uspjeha svake turisti ke destinacije, ali i svakog turisti kog poduze a u njoj. To osobito vrijedi i za DMK. Me utim, u globaliziranom poslovnom okružju i sve ve oj važnosti e-komunikacije, kvaliteta i potencijali instaliranih ITC sustava i mrežnih aplikacija može biti presudna za tržišni uspjeh pojedinih DMK.⁴⁸

Proaktivan i interaktivan pristup te suradnja s lokalnom i/ili regionalnom DMO omogu ava bolje tržišno pozicioniranje svake DMK, pospješuje njeno proizvodno profiliranje, omogu ava dobru koordinaciju razli itih aktivnosti u komercijalizaciji proizvoda i/ili promociji destinacije kao i postupno ja anje konkurentске sposobnosti kako DMK, tako i cijele destinacije. Me utim, sura ivanje, povezivanje i dijeljenje najbolje prakse s ostalim DMK u zemlji i inozemstvu, ali i s rastu im brojem agencija specijaliziranih za odre ene potroša ke segmente (osobito na tržištu posebnih interesa), preduvjet je ne samo podizanja kvalitete usluge i raznovrsnosti proizvodnog portfelja, ve i tržišne prepoznatljivosti i uinkovitosti u promociji i komercijalizaciji pojedinih proizvoda na emitivnim tržištima. Naravno, pri tome treba pretpostaviti i da

⁴⁷ Horak, S., Trezner, Ž. (2014), Destinacijske menadžment kompanije – Priručnik za uspješno poslovanje i marketing u turizmu posebnih interesa, Zagreb: Hrvatska turisti ka zajednica, str. 22.

⁴⁸ Ibidem, str. 22.

je poslovanje DMK financijski stabilno i da je u stanju prevladati moguće i krizne situacije kao što su primjerice privremeno smanjivanje prihoda i otežana naplata potraživanja.⁴⁹

3.5. Izazovi destinacijske menadžment kompanije

Pri razvoju DMK važno je imati na umu neke kritične probleme i/ili izazove tijekom razvoja poslovanja DMK. Ne misli se na probleme poticanja poduzetništva kao što su pitanja položaja mikro i malih poduzeća, fiskalne i parafiskalne opterećenosti i slično, niti na probleme unutar turističkog sustava, već je riječ o specifičnim izazovima unutar poslovnog modela DMK. Naime, s takvim se izazovima moguće u inkubatorima nositi na mikro razini i vrlo često uspješno pronalaziti djelotvorna rješenja. Zato se kritični problemi i izazovi koje donose sagledati iz perspektive pojedinih elemenata poslovnog modela, ali i najvažnijih čimbenika uspjeha poslovanja DMK.⁵⁰

Glavni izazovi koji su vezani na usmjerenost prema odabranom tržištu (segmentima) odnose se na sposobnost ciljanja stranih turističkih tržišta, kao i na poznavanje stvarnih potreba odabranog segmenta, odnosno posebnog interesa.

Česta greška novih DMK je usmjeravanje proizvoda na domaća tržišta i kreiranje nedovoljno relevantnog proizvoda za kupce. Time se sužava potencijalno tržište, a dugoročno se povećava i neuspjeh prodaje. Moguća rješenja za DMK su vrlo jednostavna: angažirati suradnika koji se određenim, posebnim interesom već bavi i/ili jednostavno posjetiti vodeće destinacije za proizvode koje DMK želi razvijati. Tamo se u kratko vrijeme može i analizirati konkurencija i upoznati s ponašanjem potencijalnih kupaca.⁵¹

Najvažniji izazovi u području odnosa s korisnicima vezani su uz sposobnost kreiranja zadovoljstva korisnika na razini koja će donositi preporuke i razvijati dugotrajne odnose s njima. Međutim, nezadovoljstvo korisnika može biti vezano uz ukupnu kvalitetu destinacijskog proizvoda, a pogotovo u uvjetima stagniranja i/ili opadanja turističke aktivnosti u destinaciji. Ipak, to ne može biti opravdanje za DMK koji kroz složene proizvode može većinu tih nedostataka kompenzirati. Moguća

⁴⁹ Horak, S., Trezner, Ž. (2014) Destinacijske menadžment kompanije - Priručnik za uspješno poslovanje i marketing u turizmu posebnih interesa, Zagreb: Hrvatska turistička zajednica, str. 22.

⁵⁰ Ibidem, str. 85.

⁵¹ Ibidem, str. 85.

rješenja su: stvarna usmjerenost DMK na korisnika i kvalitetu, fokus na nadmašivanje očekivanja korisnika, dijeljenje sustava vrijednosti s ciljnom skupinom korisnika i sl.⁵²

Kritični izazovi u području distribucije najčešće su vezani uz korištenje informacijskih tehnologija, posebno kada je u pitanju direktna distribucija, odnosno uspješnost akvizicija usmjerenih na organizatore putovanja i turističke agencije specijaliste kada je u pitanju indirektna distribucija. Međutim, moguće je da je DMK suočen i s nedostatkom javnih tržišnih aktivnosti u potpori prodaji proizvoda posebnih interesa, ali i s nedovoljno dobrim imidžem destinacije koji ne korelira s potencijalom ponude za određeni posebni interes. To može otežati plasman proizvoda na tržištu posebnih interesa, pri čemu DMK mora procijeniti što može učiniti sam. Moguće je rješenje u prvom koraku fokusiranje na prodaju putem turoperatora i turističkih agencija posrednika, a potom i razvoj vlastitog sustava izravne prodaje putem interneta.⁵³

Najveći izazovi leže u kreiranju proizvoda s visokom dodanom vrijednošću, izgradnji brenda i razvoju širokog portfelja proizvoda kako bi se stvorile prilike za ciljanje različitih segmenata. Niska percepcija vrijednosti proizvoda može rezultirati prodajom ispod realne vrijednosti ili izostankom prodaje. Moguća rješenja za DMK su usmjerenje na što složenije proizvode, hiperprodukcija mogućih programa – ideja za putovanje i sustavni rad na izgradnji brenda.⁵⁴

Kritični izazovi u području ključnih procesa i aktivnosti odnose se na odgovarajuću primjenu procesa primjerenih turizmu kao aktivnosti, resursima u destinaciji te specifičnostima proizvoda. Tome valja dodati i dosljednu primjenu standarda kvalitete i društveno odgovornog poslovanja kao i sposobnost vođenja marketinških procesa za poznate kao i za nepoznate kupce. Opisane aktivnosti čine središte „proizvodnje“ i prodaje DMK. Zanemarivanje ovih procesa dovodi do manjkavosti u kvaliteti i/ili vrijednosti proizvoda, odnosno nedovoljne uspješnosti u njihovoj prodaji. Moguća rješenja su u striktnoj primjeni pravila struke i svih standarda u vrhunskoj provedbi spomenutih procesa.⁵⁵

⁵² Horak, S., Trezner, Ž. (2014), Destinacijske menadžment kompanije - Priručnik za uspješno poslovanje i marketing u turizmu posebnih interesa, Zagreb: Hrvatska turistička zajednica, str. 85.

⁵³ Ibidem, str. 85.-86.

⁵⁴ Ibidem, str. 86.

⁵⁵ Ibidem, str. 86.

Izazovi koji se pojavljuju u području partnerskih odnosa vezani su uz postojanje i/ili razumijevanje razvojne strategije destinacije, suradnju s DMO i drugim DMK, a najčešće uz izbor neposrednih pružatelja usluga. U destinacijama s razmjerno uskom i plitkom ponudom osnovnih usluga u turizmu bit će jako teško kreirati složene proizvode odgovarajuće kvalitete i otkrivane raznovrsnosti. Osim toga, dodatni izazov je u stvaranju umreženja u turističkoj destinaciji. Moguća rješenja uključuju: rad na stvaranju partnerske kulture i odnosa, kreiranje i sudjelovanje u radu klastera i partnerskih grupa u području specijalizacije DMK, proaktivno komuniciranje, ali i sudjelovanje u radu tijela DMO.⁵⁶

3.6. Razlika između destinacijske menadžment organizacije (DMO) i destinacijske menadžment kompanije (DMK)

Destinacijski menadžment rezultat je djelovanja dviju vrsta organizacija, a to su destinacijske menadžment organizacije (DMO) i destinacijske menadžment kompanije (DMK). U prethodnim poglavljima su navedene definicije tih pojmova, kao i njihovi ključni elementi. U ovom se poglavlju navode osnovne razlike između DMO i DMK (Tablica 4.).

Tablica 4. Razlike između destinacijske menadžment organizacije i destinacijske menadžment kompanije

| Destinacijske menadžment organizacije | Destinacijske menadžment kompanije |
|--|--|
| Javni sektor ili javno- privatno partnerstvo | Privatni sektor |
| Fokus na razvojna dugoročna pitanja | Fokus na kratkoročna poslovna pitanja |
| Upravlja destinacijskim turističkim proizvodom | Upravlja individualiziranim turističkim proizvodom |
| Pružanje javni servis | Naplata usluge |

Izvor: Izrada autorice prema Horak, S., Trezner, Ž. (2014), Destinacijske menadžment kompanije – Priručnik za uspješno poslovanje i marketing u turizmu posebnih interesa, Zagreb: Hrvatska turistička zajednica, str. 9-19.

⁵⁶ Horak, S., Trezner, Ž. (2014), Destinacijske menadžment kompanije - Priručnik za uspješno poslovanje i marketing u turizmu posebnih interesa, Zagreb: Hrvatska turistička zajednica, str. 86.

Destinacijske menadžment organizacije su one koje bi trebale biti voditelji turističkog razvoja u destinaciji, što uključuje strateško vođenje u razvoju i marketingu, realizaciju i poticanje suradnje među dionicima u destinaciji. One ne mogu imati isti način poslovanja u svakoj destinaciji, jer se ne dešavaju isti problemi koji nastanu u razvoju ili kreaciji turističkog proizvoda. Destinacijske menadžment kompanije pružaju usluge korisnicima i na tržištima nude originalne turističke pakete, doživljaje temeljene na jedinstvenim resursima i atrakcijama destinacije. One se trebaju baviti razvojem destinacijskog proizvoda uz funkciju prodaje turističkog aranžmana, ali potrebno je ostvariti i dobru suradnju s javnim sektorom jer su mnogi elementi destinacijskog proizvoda u vlasništvu javnog sektora (plaže, šetnice, parkovi i dr.).

4. Primjeri destinacijskih menadžment kompanija (DMK)

4.1. Destinacijske menadžment kompanije (DMK) u Hrvatskoj

Hrvatska je godinama unazad jedna od posje enijih zemlja Europe. Ima povoljnu klimu, bogatu kulturo-povijesnu baštinu, vrhunsku gastronomiju te mnoge prirodne ljepote, ali ti elementi sami po sebi nisu dostatni za uspješnost turisti ke destinacije, ve su potrebni i kvaliteta i provedba mnogo funkcija destinacijskog menadžmenta. U Hrvatskoj je svaki DMK zapravo receptivna turisti ka agencija koja primjenjuje nešto druga ije strategije razvoja proizvoda, marketinga i prodaje.

U Hrvatskoj „do sada nije provedeno istraživanje koje bi dalo uvid u razvijenost destinacijskih menadžment kompanija te je bilo nužno izvršiti istraživanje u koje je bilo uklju eno 25 destinacijskih menadžment kompanija. Njime je ustanovljeno da je u Hrvatskoj prosje na razvijenost destinacijskih menadžment kompanija 81% što je ispod prosje ne razvijenosti destinacijskih menadžment kompanija na vode im receptivnim turisti kim tržištima Europske unije, gdje ona iznosi 88%. Hrvatska kao zemlja bogate kulturne i prirodne baštine, a ujedno i zemlja s izrazito velikom sezonalnoš u u turizmu, ima veliki potencijal i potrebu za razvojem specijaliziranih turisti kih proizvoda DMK. Vode i se trendovima na tržištu Europske unije posebna pažnja trebala bi biti usmjerena na razvoj proizvoda kulturnog turizma i ciklo turizma te onih vrsta proizvoda destinacijskih menadžment kompanija koji se pružaju izvan razdoblja glavne sezone.“⁵⁷

Neke od najpoznatijih destinacijskih menadžment kompanija u Hrvatskoj su „Adriatic Destination Management Company“, „Atlantis Travel“, „Globtour Event“, „Intours DMC Croatia“, „Katarine line“, „Uniline“ te mnoge druge.

4.2. Primjer destinacijske menadžment kompanije u Hrvatskoj – *Uniline* d.o.o.

Uniline d.o.o. je jedna od vode ih hrvatskih turisti kih agencija za receptivni turizam. Sjedište poduze a je u Puli, a podružnice u deset ve ih hrvatskih gradova.

⁵⁷ Donadi M. (2019.), Utjecaj destinacijskih menadžment kompanija na smanjenje sezonalnosti na turisti kom tržištu Europske unije, Zagreb: Ekonomski fakultet Sveu ilišta u Zagrebu, str. 129.

Poduzeće je osnovano 1996. godine, a danas zapošljava više od 200 stručnjaka. Godine 2017. poduzeće je dobilo „Turistički cvijet – kvaliteta za Hrvatsku“ – nagradu za najbolju destinacijsku menadžment kompaniju u Hrvatskoj koju su dodijelile Hrvatska turistička zajednica i Hrvatska gospodarska komora.⁵⁸

Slika 1. Logo poduzeća *Uniline* d.o.o.



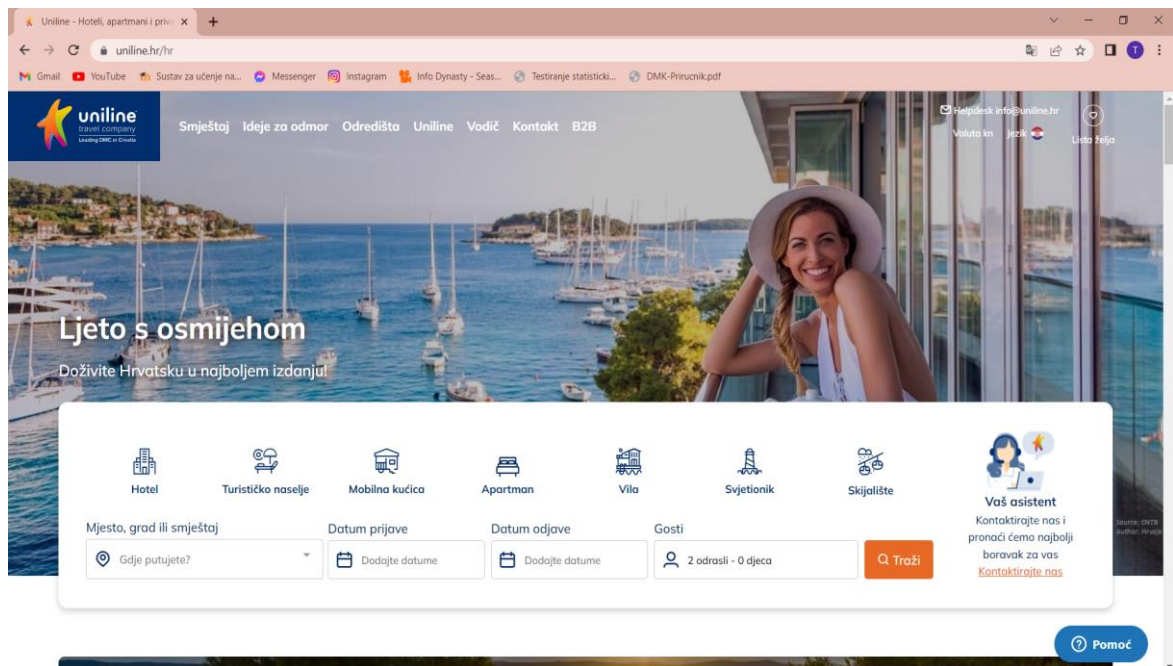
Izvor: Uniline d.o.o., službena web stranica, dostupno na: <https://uniline.hr/hr> (24.04.2022.)

Glavna djelatnost poduzeća *Uniline* d.o.o. je *incoming* turoperaterstvo koje se realizira kroz razne grupne i individualne programe nudeći široku lepezu turističkih usluga. Poduzeće je, također, vlasnik franšize *Europcar*, jedne od vodećih svjetskih tvrtki za najam automobila, s voznim parkom sačinjenim od preko 850 vozila.⁵⁹

⁵⁸ UHPA.hr, Udruga hrvatskih putničkih agencija: Uniline d.o.o., Dostupno na: <https://www.uhpa.hr/agencija/412> (23.04.2022.)

⁵⁹ Uniline d.o.o., službena web stranica, dostupno na: <https://uniline.hr/hr> (23.04.2022.)

Slika 2. Prikaz internetske stranice poduzeća *Uniline* d.o.o.



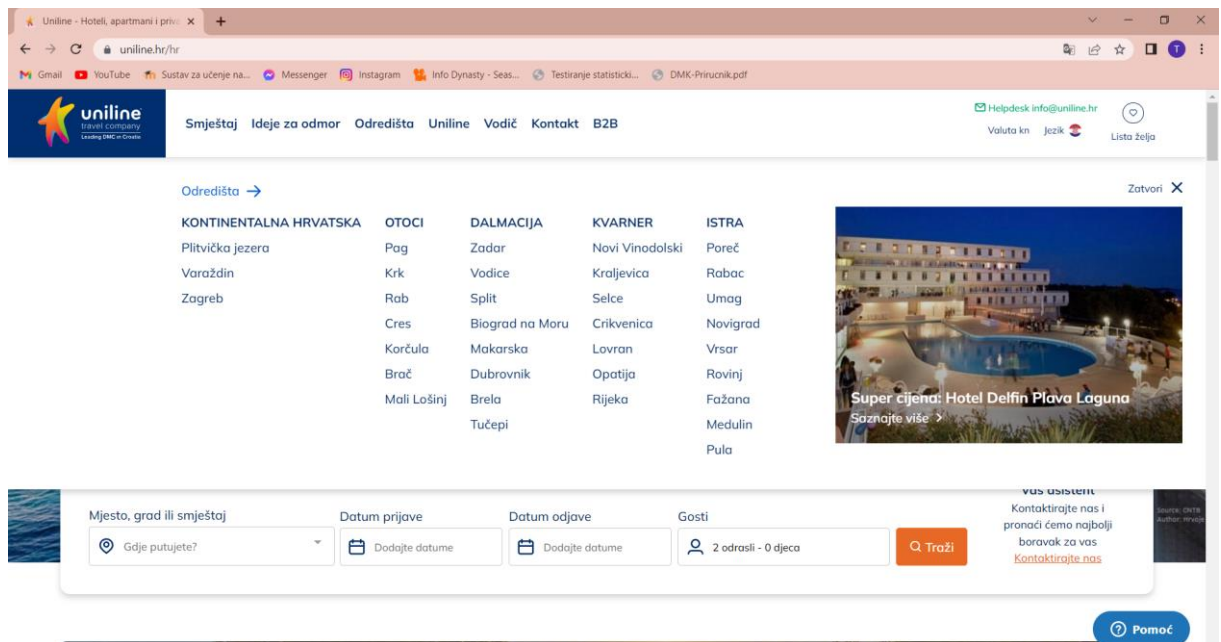
Izvor: Uniline d.o.o., službena web stranica, dostupno na: <https://uniline.hr/hr> (24.04.2022.)

Iz Slike 2. može se vidjeti kako poduzeće *Uniline* d.o.o. nudi smještaj u svim vrstama turističkih objekata: hotelima, apartmanima, turističkim naseljima, mobilnim kućicama. Kao što je prije navedeno, poduzeće također nudi usluge transfera, ali i razne izlete, putovanja autobusom, organizaciju kongresa i sportskih događanja, maturna putovanja te personalizirane programe za grupna i individualna putovanja. Poduzeće *Uniline* d.o.o. u svojoj ponudi ima samo hrvatske gradove i otoke, te se iz toga može vidjeti kako je poduzeće orijentirano samo na turističku ponudu Hrvatske (Slika 3.).⁶⁰ Također je bitno naglasiti kako poduzeće ne nudi samo ljetovanja, već i zimovanja. Na web stranici SKIFUN nude zimovanje na nekim od najpoznatijih skijališta Francuske, Slovenije, Austrije, Italije, Švicarske i dr.⁶¹

⁶⁰ Uniline d.o.o., službena web stranica, dostupno na: <https://uniline.hr/hr> (23.04.2022.)

⁶¹ Skifun, službena stranica Uniline d.o.o. poduzeća koja u ponudi nudi skijališta, dostupno na: <https://www.skifun.eu/hr/> (24.04.2022.)

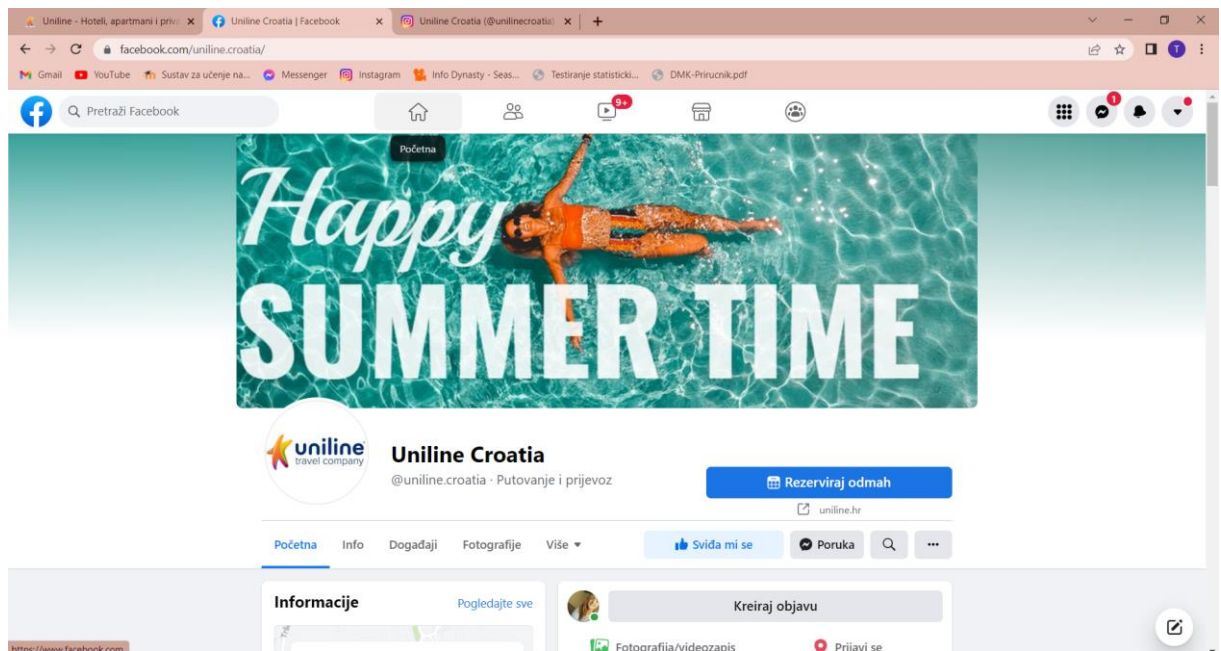
Slika 3. Odredišta koja nudi poduzeće *Uniline* d.o.o.



Izvor: Uniline d.o.o., službena web stranica, dostupno na: <https://uniline.hr/hr> (24.04.2022.)

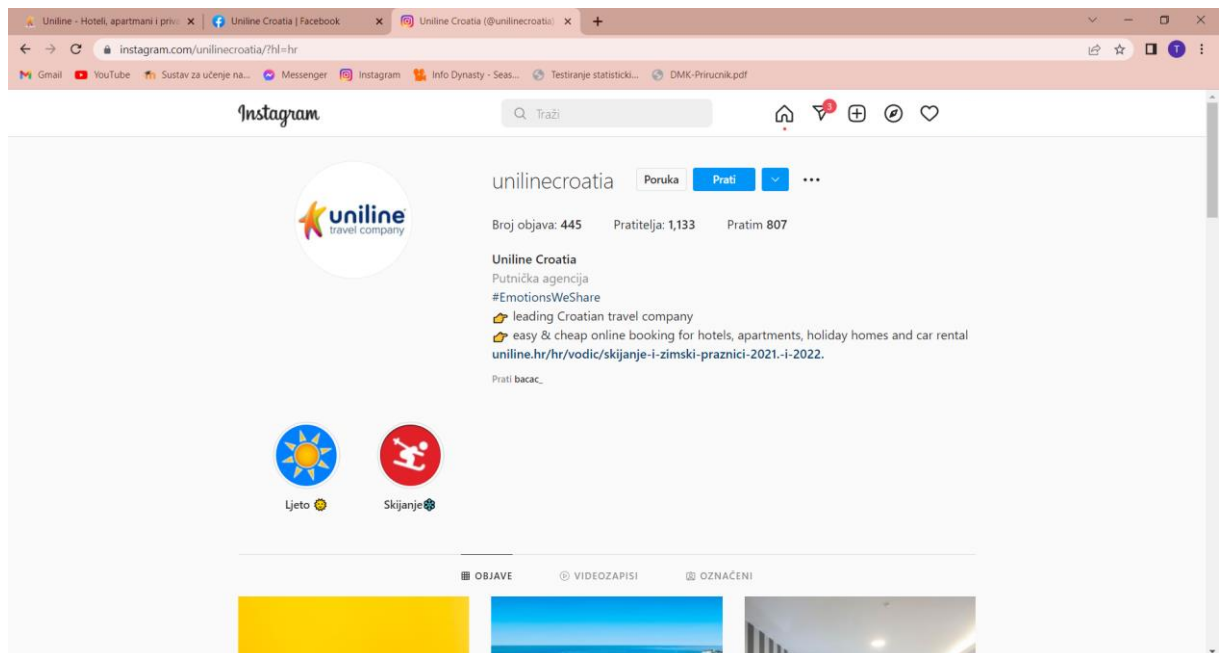
Na kraju, *Uniline* d.o.o. koristi razna sredstva za promociju kako bi privukao pažnju i potaknuo interes turista. Ima svoju web stranicu koja je prethodno prikazana u ovom poglavlju. Uz to, poduzeće ima i profil na društvenim mrežama *Facebook* (Slika 4.) i *Instagram* (Slika 5.).

Slika 4. Facebook stranica poduze a Uniline d.o.o.



Izvor: Facebook, službena Facebook stranica Uniline d.o.o., dostupno na: <https://www.facebook.com/uniline.croatia/> (24.04.2022.)

Slika 5. Instagram stranica poduze a Uniline d.o.o.



Izvor: Instagram, službena Instagram stranica Uniline d.o.o., dostupno na: <https://www.instagram.com/unilinecroatia/?hl=hr> (24.04.2022)

Facebook stranicu poduzeća *Unline* d.o.o. je 32 tisuće ljudi označilo sa „svima se“, dok njihovu *Instagram* stranicu prati samo 1330 pratitelja. Poduzeće je aktivno na društvenim mrežama te objavljuje informacije u svezi raznih destinacija od dva do tri puta tjedno.

4.3. Destinacijske menadžment kompanije (DMK) u svijetu

Kako je prethodno navedeno, pojam destinacijskih menadžment kompanija razvio se sedamdesetih godina prošloga stoljeća u Sjedinjenim Američkim Državama, te se baš zato najviše DMK nalazi baš u tom području. Neke od najpoznatijih jesu „Access“ sa sjedištem u San Diegu u Kaliforniji, „BBC Destination Management“ iz New Orleansa, „Bixel & Co.“ Los Angeles, „Hello! Destination Management“ u Orlando, „Hosts Global“ iz Las Vegasa te mnoge druge.

Za područje Europske unije istraživanje o destinacijskim menadžment kompanijama provedeno je u veljači i ožujku 2018. godine. Analiza je obuhvatila vodeće turistički receptivne zemlje – Francusku, Španjolsku, Italiju, Njemačku, Veliku Britaniju, Austriju i Grčku. Kao kriterij razvijenosti destinacijskih menadžment kompanija u Europskoj uniji uzet je udio specijaliziranih proizvoda u ukupnoj ponudi destinacijskih menadžment kompanija. U uzorak je ušlo 175 destinacijskih menadžment kompanija. Istraživanjem je ustanovljeno da prosječan udio specijaliziranih proizvoda u ponudi destinacijskih menadžment kompanija po pojedinim zemljama iznosi od 75,30 % (u Grčkoj) do 96,06 % (u Austriji). Prosječna razvijenost destinacijskih menadžment kompanija u analiziranim receptivnim zemljama EU iznosi 88 %.⁶²

Neke od najpoznatiji destinacijskih menadžment kompanija u Europi su: „Amazing Italy“ u Italiji sa sjedištem u Bologni, „Memories“ u Španjolskoj sa sjedištem u Barceloni, „Conference & Touring“ u Njemačkoj i „Active England“ u Velikoj Britaniji.

⁶² Donadi M. (2019), Utjecaj destinacijskih menadžment kompanija na smanjenje sezonalnosti na turističkom tržištu Europske unije, Zagreb: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, str. 119.

4.4. Primjer destinacijske menadžment kompanije u svijetu – *Access Destination Services*

Access Destination Services je poduzeće za usluge upravljanja destinacijama i za produkciju događaja. Ovaj je DMK osnovan 1969. godine (Slika 6.). Nalazi se u San Diegu u Kaliforniji, SAD. Ima oko 170 zaposlenih u 15 podružnica diljem Sjedinjenih Američkih Država.⁶³

Slika 6. Logo poduzeća *Access Destination Services*



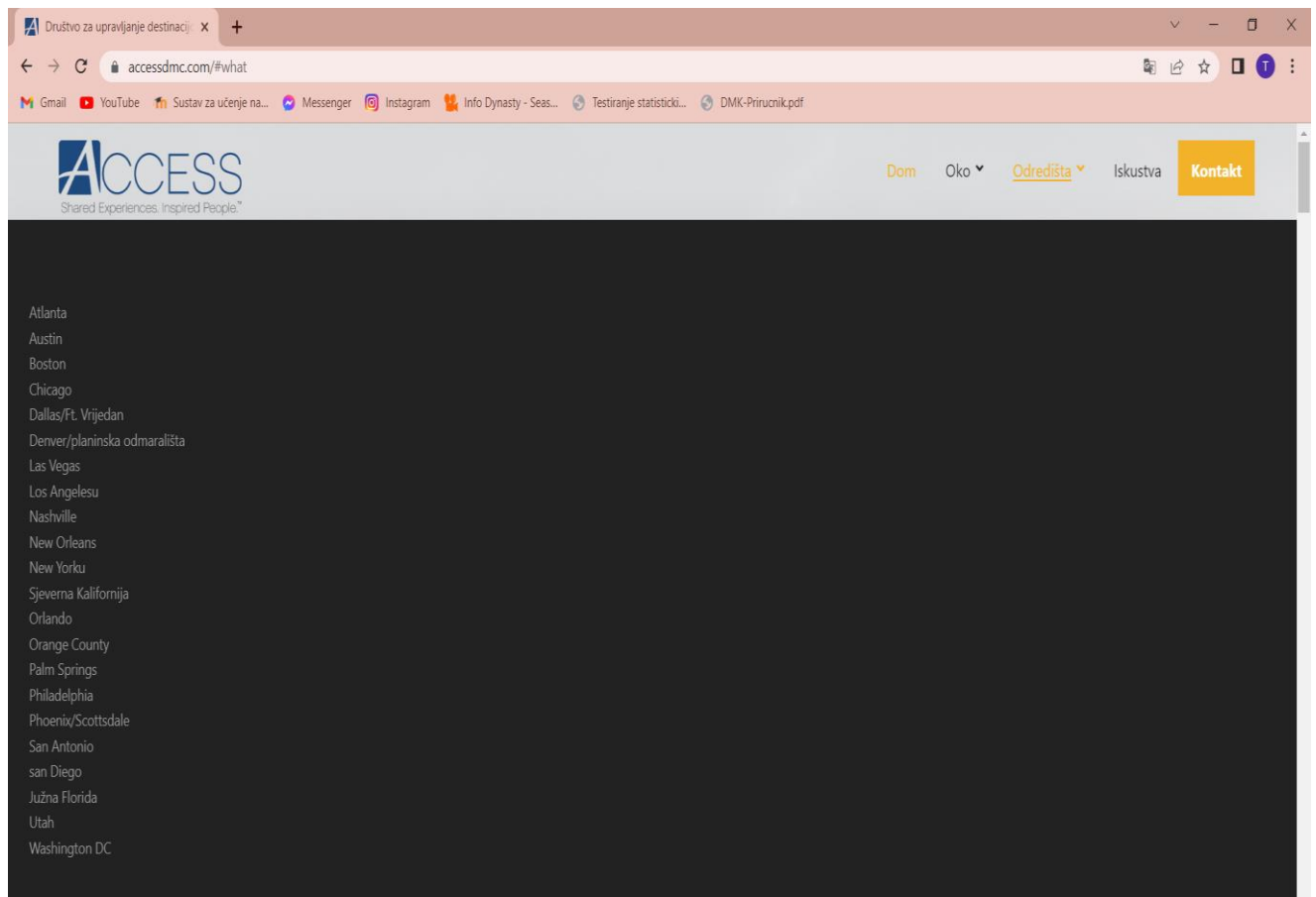
Izvor: Access Destination Services, službena web stranica, dostupno na: <https://www.accessdmc.com/> (24.04.2022.)

Poduzeće je specijalizirano za dizajn događanja, produkciju događaja, prijevoz, organizaciju *teambuilding* aktivnosti, putovanja, projekte društveno odgovornog poslovanja. Predano je radu s drugim poduzećima na pokretanju organizacijskih promjena kroz snagu zajedničkog i inspirativnog. Poduzeće postavlja standard izvrsnosti u nagrađivanim uslugama upravljanja destinacijom diljem SAD-a i svijeta. To je potvrdila nagrada „Stella – najbolja DMK u 5 regija“ koju je poduzeće dobilo 2019. godine.⁶⁴

⁶³ Access Destination Services, službena web stranica, dostupno na: <https://www.accessdmc.com/> (24.04.2022.)

⁶⁴ Ibidem.

Slika 7. Odredišta koja nudi poduzeće Access Destination Services

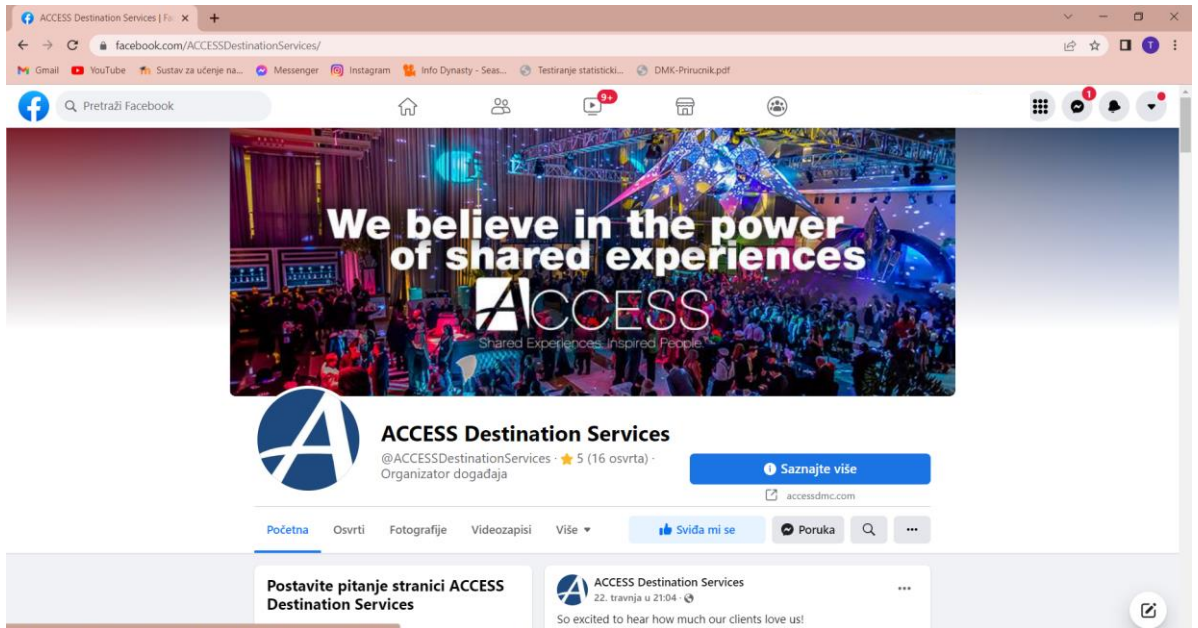


Izvor: Access Destination Services, službena web stranica, dostupno na: <https://www.accessdmc.com/> (24.04.2022.)

Iz Slike 7. je vidljivo kako poduzeće nudi najpoznatije destinacije Sjedinjenih Američkih Država kao što su: Las Vegas, Los Angeles, New York, San Antonio i druge. Ako se posjeti službenu web stranicu poduzeća tada nije moguće vidjeti paket aranžmana koje ono nudi. Potrebno je kontaktirati poduzeće, navesti potrebe i želje te se dobije povratnu informaciju sa svim paket aranžmanima koji se poklapaju s tim potrebama i željama.

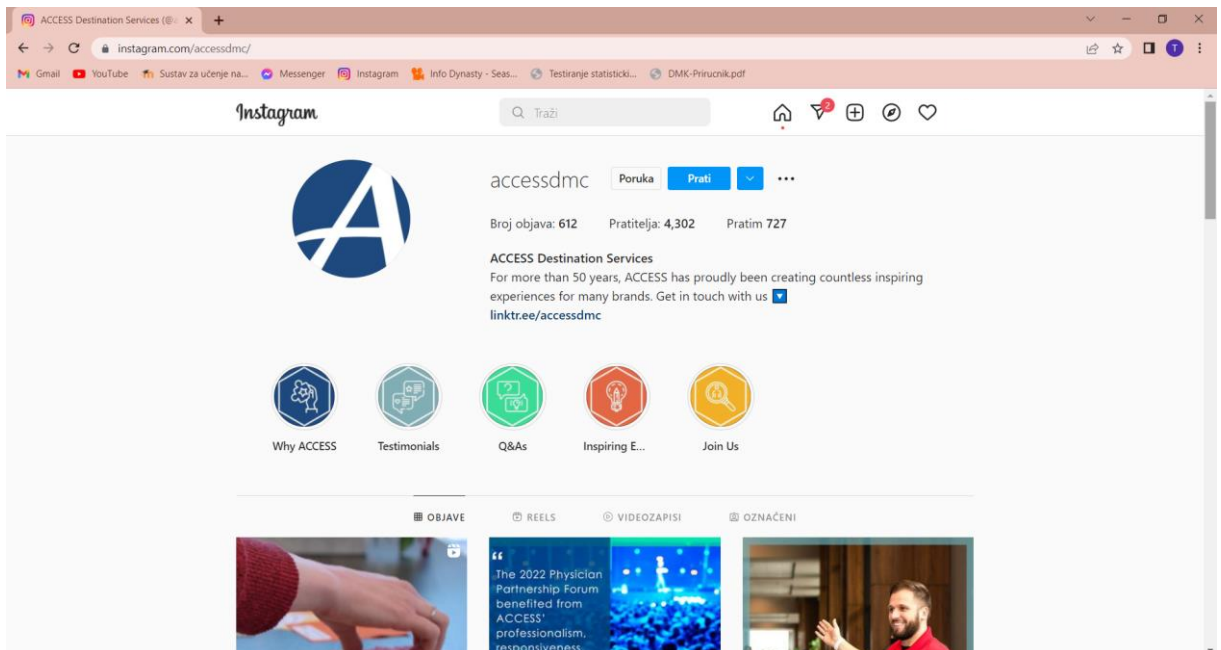
Access Destination Services se osim putem svoje web stranice promovira i putem društvenih mreža *Facebook* (Slika 8.) i *Instagram* (Slika 9). Poduzeće ima 8 tisuća pratitelja na društvenoj mreži *Facebook*, dok ga na društvenoj mreži *Instagram* prati 4 tisuće pratitelja.

Slika 8. Facebook stranica poduzeća Access Destination Services



Izvor: Facebook, službena Facebook stranica Access Destination Services, dostupno na: <https://www.facebook.com/ACCESSDestinationServices/> (24.04.2022.)

Slika 9. Instagram stranica poduzeća Access Destination Services



Izvor: Instagram, službena Instagram stranica Access Destination Services, dostupno na: <https://www.instagram.com/accessdmc/> (24.04.2022.)

4.5. Komparacija odabranih destinacijskih menadžment kompanija

U ovom se poglavlju daje ilustrativni prikaz komparacije dviju destinacijskih menadžment kompanija. Usporedba je provedena temeljem sljede ih varijabli: područja prodaje paketa aranžmana, ciljni segment potrošača, način pristupa korisnicima, glavni izvor prihoda, cijene i promotivna sredstva.

Tablica 5. Komparacija poduzeća *Uniline d.o.o.* i *Access Destination Services*

| Odabrane varijable | <i>Uniline d.o.o.</i> | <i>Access Destination Services</i> |
|-----------------------------------|---|--|
| Područja prodaje paketa aranžmana | Cijelo područje Hrvatske | Cijelo područje SAD-a |
| Ciljni segment potrošača | Inozemni i domaći klijenti | Inozemni i domaći klijenti |
| Način pristupa korisnicima | Izravna prodaja u poslovnica diljem Hrvatske, putem web stranice (online rezervacije) | Izravna prodaja u poslovnica diljem SAD-a, putem web stranice) |
| Glavni izvor prihoda | Formiranje i prodaja složenih turističkih proizvoda | Formiranje i prodaja složenih turističkih proizvoda |
| Cijene | Cjenik izleta (koji se nalazi na web stranici) | Nema prikaza cijena |
| Promotivna sredstva | Oglašavanje putem službene web stranice, društvenih mreža (<i>Facebook</i> , <i>Instagram</i>), posjetima unarodnim turistima i sajmovima | Oglašavanje putem službene web stranice, društvenih mreža (<i>Facebook</i> , <i>Instagram</i>), posjetima unarodnim turistima i sajmovima, popusti za određene skupine potrošača |

Izvor: Vlastita izrada autorice.

Na temelju podataka iz Tablice 5. uočavaju se razlike između *Uniline d.o.o.* i *Access Destination Services*. Prva razlika je ta da *Access Destination Services* posluje

na ve em tržištu, jer je SAD prostorno puno ve i od Hrvatske i ima zna ajno više stanovnika (1/5 svjetskog tržišta). Razlika je i u na inu pristupa DMK korisnicima. Naime, *Access Destination Services* nema nazna ene cijene na službenoj web stranici te ih je potrebno kontaktirati kako bi se dobila ponuda za traženu opciju. Sli nost dvaju DMK je ta da su oba fokusirana na inozemno i doma e tržište, glavni izvor prihoda im je prodaja složenih turisti kih proizvoda te se oglašavaju putem službene web stranice i društvenih mreža *Facebook* i *Instagram*.

5. Zaključak

Cilj rada bio je utvrditi pojam i obilježja destinacijskih menadžment kompanija, spoznati na in njihova funkcioniranja te usporediti DMK iz prakse. Za usporedbu je odabrana jedna doma a i jedna strana destinacijska menadžment kompanija, koje posluju na potpuno razli itim krajevima svijeta.

Istraživanjem doma e i strane literature došlo se do spoznaja koje se iznose u nastavku. Glavna zada a i uloga destinacijskih menadžment kompanija je stvarati, razvijati i plasirati nove turisti ke proizvode na tržište, koji e upotpuniti trenutnu turisti ku ponudu. Za taj korak potrebno je odli no poznavanje destinacije i resursa kojima ona raspolaže. Na tržištu ponude DMK stimuliraju neposredne pružatelje pojedinih usluga, dok na tržištu potražnje lansiraju nove proizvode koriste i razne kanale distribucije.

Osnivanje destinacijskih menadžment kompanija je složen proces. Nužno je pro i sve korake kako bi poslovanje DMK uspjelo. Bitno je definirati ideju projekta koja e biti izvediva, kome se namjeravaju prodavati proizvodi te sukladno tome kreirati ih. Najbolje je u tu svrhu izraditi studiju izvedivosti jer ona pomaže u stjecanju boljeg i jasnijeg uvida u tržišni i financijski potencijal poslovne ideje.

Kada je rije o destinacijskim menadžment kompanijama, vrlo je važno spomenuti jednu od najpoznatijih u Hrvatskoj, a to je *Uniline d.o.o.* Ovo je poduze e 2017. godine dobilo nagradu za najbolju hrvatsku destinacijsku menadžment kompaniju. Nudi široku lepezu turisti kih usluga na podru ju Republike Hrvatske. Tako er, putem svoje web stranice Skifun nudi i zimovanja na najpoznatijim skijalištima Europe.

Kako je *Uniline d.o.o.* spomenut kao primjer DMK za Hrvatsku, potrebno je navesti i primjer DMK u svijetu, a to je *Access Destination Services*. Rije je o poduze u koje nudi uslugu upravljanja turisti kim destinacijama i produkciju doga aja diljem Sjedinjenih Ameri kih Država. I ovaj je DMK dobio nagradu „Stella“ za najbolju destinacijsku menadžment kompaniju za podru je od 5 regija, i to 2019. godine. Specijalizirana je za dizajn i produkciju doga aja, prijevoz, organizaciju *teambuilding* aktivnosti i sl.

Literatura

Knjige i članci:

1. Ani , V., Goldstein, I., (1999), Rje ̃nik stranih rije i, Zagreb: Novi liber.
2. Baloglu, S., McCleary, K. W., (1999), A Model of Destination Image Formation, *Annals of Tourism Research*, 26(4), str. 868-897.
3. Bieger, T. (1998), Reengineering Destination Marketing Organisations – The Case of Switzerland. *Revue de Tourisme*, Vol. 53., No. 3, str. 4-17.
4. Buhalis, D. (2000), Marketing the Competitive Destination of the Future, *Tourism Management*, 21, str. 97-116.
5. orak S., Trezner Ź. (2014), Destinacijske menadŹment kompanije - Priru ̃nik za uspješno poslovanje i marketing u turizmu posebnih interesa, Zagreb: Hrvatska turisti ka zajednica.
6. Donadi M. (2019), Utjecaj destinacijskih menadŹment kompanija na smanjenje sezonalnosti na turisti kom trŹištu Europske unije, Zagreb: Ekonomski fakultet Sveu ilišta u Zagrebu.
7. Kotler, P., Bowen, J., Makens, J. (1996), *Marketing for Hospitality and Tourism*, New York: Prentice Hall.
8. KriŹman Pavlovi , D. (2008) , *Marketing turisti ke destinacije*, Pula/Zagreb: Sveu ilište Jurja Dobrile u Puli/Mikrorad d.o.o.
9. Magaš, D. (1997), *Turisti ka destinacija*, Opatija: Hotelijerski fakultet u Opatiji.
10. Meler, M. (1998), *Marketinški identitet turisti ke destinacije hrvatskog Podunavlja*. Zbornik radova 14. Bienalnog me unarodnog kongresa „*Hotelska ku a '98*“. Opatija: Hotelijerski fakultet Opatija, str. 212.-224.
11. Pechlaner, H. (1999). *Managing Tourist Destination: Why and How*. Conference Proceedings (First Draft) „*From Destination to Destination Marketing and Management*“. Venice: Ciset, str.1-9.
12. Petri L. (2011), *Upravljanje turisti kom destinacijom: na ela i praksa*, Split: Ekonomski fakultet u Splitu.
13. Schaumann, P. (2005), *The Guide to Successful Destination Management*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
14. Źimunovi , I. (2005), *Planiranje ili pravo na budu nost*, Split: Marjan tisak.
15. Trezner, Ź., ured. i suradnici (2008), *Destinacijske menadŹment kompanije – priru ̃nik za razumijevanje poslovanja i uspješni marketing*. Zagreb: UHPA.

16. UNWTO (2007), A Practical Guide to Tourism Destination Management, Madrid.
17. Vukoni, B. (1998), Teorija i praksa turističke destinacije. Zbornik radova sa znanstvenog skupa „Hotelska kuća '98“. Opatija: Hotelijerski fakultet, str. 365.-371.
18. Weihrich H., Koontz H. (1993), Management, McGraw-Hill, New York.
19. Žuvela, I. (1998), Optimizacija strukture ponude turističke destinacije, Zbornik radova sa znanstvenog skupa „Hotelska kuća '98“. Opatija: Hotelijerski fakultet, str. 387.-400.

Internetske stranice:

1. Access Destination Services, službena web stranica, dostupno na: <https://www.accessdmc.com/> (24.04.2022.)
2. ADMEI. What is a DMC?, Dostupno na: <https://www.admei.org/> (12.04.2022.)
3. Facebook, službena Facebook stranica Access Destination Services, dostupno na: <https://www.facebook.com/ACCESSDestinationServices/> (24.04.2022.)
4. Facebook, službena Facebook stranica Uniline d.o.o., dostupno na: <https://www.facebook.com/uniline.croatia/> (24.04.2022.)
5. Hitro.hr, Kako osnovati trgovačko društvo?, Dostupno na: <https://www.hitro.hr/kako-otvoriti-d.o.o.-j.d.o.o> (18.04.2022.)
6. Instagram, službena Instagram stranica Access Destination Services, dostupno na: <https://www.instagram.com/accessdmc/> (24.04.2022.)
7. Instagram, službena Instagram stranica Uniline d.o.o., dostupno na: <https://www.instagram.com/unilinecroatia/?hl=hr> (24.04.2022.)
8. Ministarstvo turizma, Pravilnik o minimalno-tehničkim uvjetima i načinu pružanja usluga putničkih agencija, Dostupno na: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/1996_07_62_1231.html (18.04.2022.)
9. Skifun, službena stranica Uniline d.o.o. poduzeća koja u ponudi nudi skijališta, dostupno na: <https://www.skifun.eu/hr/> (24.04.2022.)
10. Travel Industry Dictionary: Define Destination Management Company, Preuzeto s: <https://www.travel-industry-dictionary.com/dmc.html> (12.04.2022.)

- 11.UHPA.hr, Udruga hrvatskih putni kih agencija: Uniline d.o.o., Dostupno na:
<https://www.uhpa.hr/agencija/412> (23.04.2022.)
- 12.Uniline d.o.o., dostupno na: <https://uniline.hr/hr> (23.04.2022.)
- 13.Zakon.hr, Zakon o pružanju usluga u turizmu. Dostupno na:
<https://www.zakon.hr/z/343/Zakon-o-pru%C5%BEanju-usluga-u-turizmu>
(18.04.2022.)

Popis tablica

| | |
|---|----|
| Tablica 1. Op a shema upravljanja turisti kom destinacijom..... | 6 |
| Tablica 2. Tipi ne uloge i odgovornosti DMO na nacionalnoj, regionalnoj i lokalnoj razini | 9 |
| Tablica 3. Prikaz faktora uspjeha destinacijske menadžment kompanije | 17 |
| Tablica 4. Razlike izme u destinacijske menadžment organizacije i destinacijske menadžment kompanije..... | 21 |
| Tablica 5. Komparacija poduze a <i>Uniline d.o.o.</i> i <i>Access Destination Services</i> | 32 |

Popis slika

| | |
|---|----|
| Slika 1. Logo <i>Uniline d.o.o.</i> | 24 |
| Slika 2. Prikaz internetske stranice poduze a <i>Uniline d.o.o.</i> | 25 |
| Slika 3. Odredišta koja nudi poduze e <i>Uniline d.o.o.</i> | 26 |
| Slika 4. Facebook stranica poduze a <i>Uniline d.o.o.</i> | 27 |
| Slika 5. Instagram stranica poduze a <i>Uniline d.o.o.</i> | 27 |
| Slika 6. Logo <i>Access Destination Services</i> | 29 |
| Slika 7. Odredišta koja nudi <i>Access Destination Services</i> | 30 |
| Slika 8. Facebook stranica <i>Access Destination Services</i> | 31 |
| Slika 9. Instagram stranica <i>Access Destination Services</i> | 31 |

Sažetak

Turisti ka destinacija jedan je od elemenata turisti kog sustava. Ve ina turisti kih destinacija sadrži 6 komponenti (6A): atrakcije, dostupnost, receptivne sadržaje, paket aranžmane, razne aktivnosti i pomo ne usluge. S obzirom na kompleksnost turisti kog sustava, potrebno je na pravilan na in upravljati njime, kako bi mogao normalno funkcionirati kroz etiri klasi ne funkcije upravljanja: planiranje i odlu ivanje, organiziranje, upravljanje ljudskim resursima i vo enje, te kontrola i monitoring. Tijelo koje je zaduženo za upravljanje turisti kom destinacijom je destinacijska menadžment organizacija (DMO). Njena zada a je da koordinira aktivnosti svih razvojnih dionika destinacije, to jest da bude voditelj turisti kog razvoja u destinaciji. Nakon DMO, dolazimo do destinacijske menadžment kompanije (DMK) koja pruža usluge korisnicima i na tržišta plasira originalne paket aranžmane temeljene na jedinstvenim resursima i atrakcijama destinacije. U po etku su usluge DMK najviše koristili planeri sastanaka i skupova, no kasnije su razni turooperatori i turisti ke agencije uvidjele njihove prednosti, te su ih postepeno po eli koristiti. Destinacijske menadžment kompanije djeluju kao lokalni partneri *outbound* turooperatorima, turisti kim agencijama i organizatorima skupova i doga anja, ali i samostalno u organizaciji i prodaji složenih turisti kih proizvoda – izleta, paket-aranžmana, doga anja, manifestacija, stru nih skupova i to kao *inbound* turooperatori. Navedeni su i primjeri destinacijskih menadžment kompanija u Hrvatskoj i u svijetu te je napravljena komparacija izme u poduze *Uniline d.o.o.* i *Access Destination Services*.

Ključne riječi: turisti ka destinacija, destinacijska menadžment organizacija, destinacijska menadžment kompanija, *Uniline d.o.o.*, *Access Destination Services*

Summary

A tourism destination is one of the elements of the tourism system. Most tourism destinations contain 6 components (6A): attractions, accessibility, receptive facilities, package deals, various activities and ancillary services. Given the complexity of the tourism system, it is necessary to manage it properly, so that it can function normally through four management functions: planning and decision-making, organizing, staffing and management, and control and monitoring. The body in charge of tourism destination management is the destination management organization (DMO). Its task is to coordinate the activities of all development stakeholders of the destination, and to be the leader of tourism development in the destination. After DMO, we come to a destination management company (DMC) that provides customer service and markets original travel packages based on the destination's unique resources and attractions. In the beginning, DMC services were mostly used by planners of meetings and gatherings, but later various tour operators and travel agencies realized their advantages, and gradually began to use them. Destination management companies act as local partners to outbound tour operators, travel agencies and organizers of gatherings and events, but also independently in the organization and sale of complex tourist products – excursions, package deals, events, manifestations, professional gatherings as inbound tour operators. Examples of destination management companies in Croatia and in the world are also given, and a comparison was made between *Uniline d.o.o.* and *Access Destination Services*.

Key words: Tourism destination, destination management organization, destination management company, *Uniline d.o.o.*, *Access Destination Services*