

Uloga destinacijskih menadžment kompanija u razvoju destinacije

Ćuk, Antonija

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

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:137:728496>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-08**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Fakultet ekonomije i turizma
«Dr. Mijo Mirković»

ANTONIJA ĆUK

**ULOGA DESTINACIJSKIH MENADŽMENT KOMPANIJA U RAZVOJU
DESTINACIJE**
(Završni rad)

Pula, 2023.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Fakultet ekonomije i turizma
«Dr. Mijo Mirković»

ANTONIJA ČUK

**ULOGA DESTINACIJSKIH MENADŽMENT KOMPANIJA U RAZVOJU
DESTINACIJE**

Završni rad

JMBAG: 0303083074, redovita studentica

Studijski smjer: Kultura i turizam

Predmet: Turoperator i destinacijske menadžment kompanije

Znanstveno područje: Društvene znanosti

Znanstveno polje: Ekonomija

Znanstvena grana: Trgovina i turizam

Mentorica: prof. dr. sc. Jasmina Gržinić, trajno zvanje

Pula, rujan 2023.



IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana Antonija Ćuk, kandidatkinja za prvostupnicu Kulture i turizma, 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 bilješke i bibliografija. Izjavljujem da ni jedan dio Završnoga rada nije napisan na nedopušten način, odnosno da nije prepisan iz necitiranoga rada, te ne krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za neki drugi rad na bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi..

Studentica

A. Ćuk

U Puli, 19.09.2023. godine



IZJAVA
o korištenju autorskog djela

Ja, Antonija Ćuk, dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, nositelju prava korištenja, da moj završni rad pod nazivom „Uloga deestinijskih menadžment kompanija u razvoju destinacije“ upotrijebi da tako navedeno autorsko djelo objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te preslika u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljajući na raspolaganje javnosti), sve u skladu sa 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 način ne potražujem naknadu.

U Puli, 19.09.2023.

Potpis:

A. Ćuk

SADRŽAJ

1. UVOD	7
2. TURISTIČKA DESTINACIJA – ČIMBENICI UTJECAJA NA RAZVOJ.....	9
2.1. Čimbenici utjecaja na održivi razvoj destinacije	9
2.2. Uloga lokalnog stanovništva u razvoju turističke destinacije	10
2.3. Destinacijski menadžment	12
3. DESTINACIJSKE MENADŽMENT KOMPANIJE	16
3.1. Pojmovno određenje.....	16
3.2. Doprinos razvoju specijalizacija	17
3.3. Digitalna transformacija u destinacijskom menadžmentu	19
3.4. Post-pandemijske strategije u destinacijskom menadžmentu	21
4. ULOGE DESTINACIJSKIH MENADŽMENT KOMPANIJA U TURIZMU	24
4.1. Uloge u kreiranju turističke ponude.....	24
4.2. Uloge u razvoju turizma lokalne razine	25
4.3. Zadržavanje konkurentske prednosti i lojalnost klijenata	27
4.4. Važnost koordinacije i integracije.....	28
4.5. Promocija destinacija	29
4.6. Odgovorni turizam	30
5. ULOGE U RAZVOJU HRVATSKOG TURIZMA	34
5.1. Razvoj destinacijskog menadžmenta u hrvatskom turizmu.....	34
5.2. Institucionalni okvir i uvjeti za razvoj	35
5.3. Ključni čimbenici uspješnosti destinacijskih menadžment kompanija	36
5.4. Koristi za lokalne zajednice i turiste	39
6. ANALIZA PRIMJERA DESTINACIJSKIH MENADŽMENT KOMPANIJA (DMK) NA MEĐUNARODNOM I NACIONALNOM TRŽIŠTU	40

6.1. Globalni pregled kompanija	40
6.2. Američki turistički sektor	40
6.3. Azijski koncept poslovanja	42
6.4. Europska perspektiva DMK poslovanja	43
6.5. Primjeri u hrvatskom turizmu	44
6.6. Utjecaj i adaptacija DMK-a u kontekstu hrvatskog turizma	45
7. KOMPARACIJA ODABRANIH TVRTKI I NJIHOV DOPRINOS ISTRAŽIVANJU .	47
7.1. Metodologija prikupljanja podataka.....	47
7.2. Komparativna analiza destinacijskih menadžment kompanija	47
7.3. Komparativna analiza u hrvatskom turizmu	49
7.4. Diskusija	51
7.5. Dokazivanje hipoteza i ciljeva.....	54
8. ZAKLJUČAK.....	56
POPIS LITERATURE	58
POPIS TABLICA I GRAFIKONA.....	66
POPIS KRATICA	66
SAŽETAK	67
ABSTRACT	68

1. UVOD

U suvremenom dinamičnom i konkurentnom svijetu turizma turističke destinacije postaju ključne točke putovanja čime se naglašava nužnost učinkovitog destinacijskog menadžmenta. Ono uključuje temeljito planiranje, organizaciju i kontrolu resursa kako bi se ostvarili optimalni uvjeti za turističko iskustvo (Javor, 2021.), a ključnu ulogu u ovom procesu imaju destinacijske menadžment kompanije koje kreiraju složene turističke proizvode, uravnotežujući različite interese i potrebe.

Ovo istraživanje ima za cilj analizirati i usporediti uloge i utjecaje domaćih i međunarodnih DMK na turističke destinacije. Posebna pažnja bit će posvećena različitim pristupima koje ove dvije kategorije DMK koriste u stvaranju partnerstava i turističke ponude. Glavni cilj je razumjeti kako ove kompanije upravljaju kroz izazove i mogućnosti, s naglaskom na njihove strategije za personalizaciju usluga i održivost.

Prva hipoteza ovog istraživanja je da destinacijske menadžment kompanije imaju ključnu ulogu u razvoju turizma u Hrvatskoj. Očekuje se da će DMK imati značajan utjecaj na promociju Hrvatske kao atraktivne turističke destinacije, diverzifikaciju turističke ponude i razvoj manje poznatih destinacija.

Druga hipoteza istraživanja predviđa da suradnja između domaćih i međunarodnih DMK može pridonijeti održivom razvoju turizma u Hrvatskoj. Očekuje se da će kombinacija lokalnog znanja i resursa s financijskom snagom i globalnim dosegom međunarodnih DMK stvoriti nove mogućnosti za inovaciju i rast. Cilj rada je istražiti kako domaće i međunarodne DMK utječu na razvoj, promociju i održivost turističkih destinacija. Posebna pažnja bit će posvećena različitim pristupima koje ove dvije kategorije DMK koriste u stvaranju partnerstava i turističke ponude.

Istraživanje će se baviti primjerima i praksama kako na globalnoj razini, tako i unutar Hrvatske. Glavni cilj je razumjeti kako ove kompanije upravljaju kroz izazove i mogućnosti, s naglaskom na njihove strategije za personalizaciju usluga i održivost.

Metodološki, istraživanje će se osloniti na analitičke i sintetičke metode uz korištenje tehnika deskripcije i dedukcije kako bi se postigla sveobuhvatna analiza teme. Pri prikupljanju podataka korištena je istraživačka metoda temeljena na pretraživanju interneta putem relevantnih informacija s Google tražilice i web stranica destinacijskih menadžment kompanija.

Struktura rada je organizirana kako slijedi: nakon uvodnog poglavlja, koje postavlja okvir i hipoteze istraživanja, drugo poglavlje se fokusira na razvoj turističke

destinacije s naglaskom na čimbenicima koji utječu na razvoj, ulozi lokalnog stanovništva, i konceptima destinacijskog menadžmenta (Kmet, 2021.). Treće poglavlje se posvećuje ulogama destinacijskih menadžment kompanija (DMK), njihovoj strukturi, tehnološkom utjecaju i post-pandemijskim strategijama. Četvrto poglavlje dublje istražuje kako domaće i međunarodne DMK utječu na razvoj destinacija kroz koordinaciju, integraciju, kreiranje ponude i održivi razvoj. Peto poglavlje fokusira se na DMK u kontekstu hrvatskog turizma, razmatrajući uvjete za osnivanje, prepreke i ključne faktore uspjeha. Pretposljednje poglavlje pruža globalnu perspektivu, razmatrajući kako se DMK pozicioniraju na globalnom, američkom, azijskom i europskom tržištu, te na tržištu u Hrvatskoj. Završno poglavlje donosi komparativnu analizu globalnih i hrvatskih DMK, metodologiju prikupljanja podataka i rezultate istraživanja, te povezuje postavljene hipoteze s utvrđenim rezultatima i doprinosima ovog rada.

2. TURISTIČKA DESTINACIJA – ČIMBENICI UTJECAJA NA RAZVOJ

U ovome će se poglavlju detaljnije istražiti koncept destinacijskog menadžmenta, pružiti analiza primjene strategija i metoda upravljanja u različitim turističkim destinacijama te istražiti ulogu i funkciju destinacijskih menadžment kompanija. Pažnja će biti usmjerena na razumijevanje kako destinacijski menadžment doprinosi uspješnom razvoju i održivosti destinacija, kao i strategije za suočavanje s različitim izazovima i trendovima u današnjem dinamičnom okruženju turizma. Uz to, analizirat će se uloge ključnih dionika, uloga tehnologije i digitalnog marketinga, kao i važnost uspostave ravnoteže između ekonomske dobiti i očuvanja resursa. Proučit će se različiti modeli organizacije destinacijskog menadžmenta i kako oni doprinose razvoju turističkih destinacija.

2.1. Čimbenici utjecaja na održivi razvoj destinacije

Razvoj je turističke destinacije složen proces koji zahtijeva integrirani pristup, uključujući sve relevantne dionike, kako bi se postigla prepoznatljivost i održivost destinacije. Integrirani pristup obuhvaća koordinaciju različitih aspekata turizma, uključujući socio-ekonomske, ekološke i ekonomske elemente. Autori poput Millera, Auyonga i Hadjimichaela (2017.) te Budeanua (2016.) doprinijeli su razumijevanju održivog turizma, naglašavajući njegovu važnost.

Ključni čimbenici održivog razvoja destinacija prema Svjetskoj turističkoj organizaciji (Čorluka, 2019.) uključuju poticanje održivog turizma, zaštitu okoliša i podršku lokalnoj zajednici koje imaju ključnu ulogu u pružanju proizvoda i usluga, upravljanju razvojem te osiguranju resursa.

Analiza različitih autora istraživačkog područja turističkih destinacija naglašava da uspjeh destinacije ovisi o brojnim čimbenicima. Primjerice, Kumar i Barnwal (2019.) ističu važnost stabilne politike i regulatornog okvira koji potiču investicije privatnog sektora. Stvaranje povoljnog političkog okruženja ključno je za poticanje razvoja destinacije.

U kontekstu marketinga, Križman-Pavlović (2008.) naglašava njegovu važnost u razvoju turističke destinacije. Marketing strategije moraju biti usmjerene na stvaranje prepoznatljive slike destinacije, privlačenje turista i povećanje njihove potrošnje. Uz to,

one trebaju osigurati održivost destinacije kroz promicanje ekološki prihvatljivih praksi i očuvanje kulturne baštine.

Ovaj integrirani pristup, koji koordinira različite aspekte razvoja turističke destinacije, ključan je za postizanje održivosti i uspješnosti destinacije. Potrebno je dalje istražiti nove pristupe, uključujući digitalni marketing, te analizirati kako lokalno stanovništvo doprinosi održivom turizmu i usklađivanju interesa svih dionika.

Postaje očito da je uspješan razvoj turističke destinacije kolektivni napor koji zahtijeva multidisciplinarni i holistički pristup, s posebnim naglaskom na održivost i dobrobit lokalne zajednice. Osim toga, prilagodljivost i inovativnost su ključni u brzo mijenjajućem turističkom okruženju, posebno u svjetlu globalnih izazova poput klimatskih promjena i pandemija. Uključivanje lokalnog stanovništva ne samo da obogaćuje turističku ponudu, već i osigurava da razvoj bude pravedan i u korist onih koji su najviše povezani s destinacijom.

U narednom poglavlju analizirat će se utjecaj lokalnog stanovništva na razvoj turističke destinacije i njegova ključna uloga u realizaciji održivog turizma. Kroz različite prakse sudjelovanja i interakcije lokalno stanovništvo igra presudnu ulogu u usklađivanju interesa svih dionika, uključujući turiste, sektor turizma i okoliš.

2.2. Uloga lokalnog stanovništva u razvoju turističke destinacije

Razvoj turizma donosi promjene u sredini u kojoj se odvija, a to najviše utječe na lokalno stanovništvo koje živi u područjima dizajniranim za zadovoljenje želja i potreba turista. S druge strane, turisti u destinaciju donose vlastitu kulturu dok istovremeno teže upoznavanju lokalne tradicije i kulturno-povijesne baštine.

Lokalno stanovništvo ima različite stavove prema turistima i turizmu, uglavnom ovisno o prihodima od turizma i njihovoj uključenosti u turističke aktivnosti. Stoga je prag tolerancije na negativne učinke turizma viši ako osoba ostvaruje izravne prihode bavljenjem turističkom djelatnošću.

Poželjno je da se lokalne zajednice uključe u procese upravljanja i odlučivanja koji se tiču razvoja turizma. Svaka lokalna zajednica na globalnoj razini predstavlja jedinstven i poseban turistički proizvod, prvenstveno zato što su to upravo ljudi koji čine destinaciju prepoznatljivom i daju joj njezin specifičan identitet.

Lokalne zajednice su ne samo ključni resurs u razvoju turizma nego i legitimni i moralni dionici u tom procesu, osobito kada su u pitanju turističke atrakcije unutar

zaštićenih područja. Aktivna participacija lokalnih zajednica u planiranju i implementaciji turističkih inicijativa je presudna za uspjeh i održivost turističkog sektora. Njihova uključenost ne samo da omogućuje bolje upravljanje i korištenje resursa, već i pomaže u izgradnji povjerenja među ključnim dionicima (Muganda, Sirima, Ezra, 2013.) Međutim, stupanj uključivanja lokalnih zajednica može varirati ovisno o načinu upravljanja turizmom, koji je u mnogim zemljama u razvoju često „*up-bottom*“ sustav. Zato je nužno razumjeti kako lokalne zajednice percipiraju svoju ulogu u razvoju turizma i na koji način žele biti uključene, kako bi se osigurao održiv i inkluzivan razvoj turističkog sektora (Muganda, Sirima, Ezra, 2013.).

Turizam temeljen na zajednici (*Community-based tourism* ili *CBT*) predstavlja odgovarajući pristup za razvoj turizma usmjerenog prema lokalnoj zajednici. Prema raznim studijama ovaj pristup razvoju turizma naglašava maksimalno uključivanje zajednice u proces. Uloga lokalnih zajednica kao dionika postaje najvažniji element u razvoju strateških turističkih područja. Stoga nije samo korisno, već i esencijalno, uključiti lokalnu zajednicu za održivost i uspjeh turističkih inicijativa. Navedeno je u skladu sa zakonom koji nalaže da lokalna zajednica treba biti prioritetna u ostvarivanju koristi od turističkih aktivnosti, sudjelujući u svemu, od planiranja i nadzora razvoja do implementacije. (Rustini, Sri Budhi, Setyari, Setiawina, 2022.)

Očito je da oblik i stupanj uključenosti lokalne zajednice igraju ključnu ulogu u održivom razvoju turizma. Postoje različite forme participacije: od kreativnih rješenja (*brainstorming*) i razmišljanja o prednostima i manama turističkih područja, preko fizičkog doprinosa u obliku rada i pripreme prostora, do stručnih vještina i znanja koja se mogu primijeniti u stvaranju dodatnih atrakcija i usluga. (Kapetanović, 2022.). Isto ne uključuje samo aktivnu, već i pasivnu participaciju u obliku donacija i očuvanja lokalnog okoliša i kulture. Sve se odvija kroz različite faze, uključujući planiranje, nadzor i implementaciju, gdje lokalna zajednica ne samo da sudjeluje, već i nadzire i prilagođava razvojne planove. Sveobuhvatan (holistički) pristup osigurava održivost i uspjeh turističkih inicijativa, dok istovremeno služi interesima i potrebama lokalne zajednice. (Rustini, Sri Budhi, Setyari, Setiawina, 2022.).

Pandemija Covid-19 donijela je izazove ali i prilike za preispitivanje stanja u turističkom sektoru. Održivi turizam, koji se fokusira na balansiranje ekonomske dobrobiti, zaštite okoliša i blagostanja lokalnih zajednica, stoji kao ključna komponenta u globalnim naporima oporavka. Ovaj pristup naročito naglašava ulogu ekoturizma, ruralnog i agroturizma kao alata za ekonomski i socijalni razvoj, posebno u ruralnim i

manje razvijenim zajednicama. Aktivna participacija lokalnih zajednica i integritet ekosustava su centralni elementi ovog pristupa. Da bi se vizija ostvarila, potrebna je međusektorska suradnja i dugoročno planiranje. Implementacija održivog turizma zahtijeva koordinaciju između državnih tijela, nevladinih organizacija i lokalnih zajednica. Kroz održivi model, turizam ne samo da ima potencijal za ekonomski oporavak, već i za očuvanje prirodnih i kulturnih resursa, postavljanje temelja za socijalnu pravdu i poticanje ekološke svijesti. (Olowookere, Chidi, Ayeni, 2022.).

Uloga lokalnog stanovništva u održivom razvoju turističke destinacije neosporno je ključna. Aktivna participacija lokalnih zajednica u planiranju, implementaciji i održavanju turističkih inicijativa od vitalne je važnosti za uspjeh i održivost turizma. Modeli kao što je *Community-based tourism (CBT)* pokazuju da je moguće postići ravnotežu između turističkog razvoja i očuvanja kulturnog i prirodnog naslijeđa. Pandemija Covid-19 dodatno je istaknula važnost održivog turizma i ekoturizma kao alata za ekonomski oporavak i socijalni razvoj, posebno u ruralnim i manje razvijenim zajednicama. U konačnici, partnerstvo s lokalnim stanovništvom ključno je za ostvarivanje vizije održivog turizma koji donosi koristi ekonomiji, lokalnim zajednicama te pridonosi očuvanju prirodnih i kulturnih resursa za buduće generacije.

2.3. Destinacijski menadžment

Destinacijski menadžment predstavlja složen proces vođenja dionika destinacije u njihovu internom i eksternom okruženju (koordinacija, integracija, strateško planiranje, postupanje u kriznim situacijama) (Fyall, Garrod, 2020). Centralni dionik u ekosustavu destinacijskog menadžmenta je Organizacija za upravljanje destinacijom (DMO). Ova organizacija ima dva primarna cilja:

Konkurentnost: osigurati da turistička destinacija efikasno i profitabilno konkurrira na turističkom tržištu. To se postiže kroz niz aktivnosti, uključujući marketing, razvoj turističkih proizvoda i analizu tržišnih trendova.

Održivost: Paralelno s konkurentnošću, DMO mora raditi na očuvanju kvalitete fizičkih, socijalnih, kulturnih i ekoloških resursa destinacije. Održivost nije samo ekološki aspekt; ona također obuhvaća ekonomske i socijalne dimenzije, kako bi se osigurala dugoročna isplativost i dobrobit lokalne zajednice. (Križman Pavlović, 2022.)

Upravljanje turističkom destinacijom uključuje složen sklop izazova, a neki od najvažnijih su:

- Kompleksnost: Osim turista i lokalnog stanovništva, mnogi drugi dionici su uključeni, od javnog do privatnog sektora. To otežava koordinaciju i donošenje odluka.
- Upravljanje krizom i rizikom: Krizni menadžment je ključna funkcija u radu DMO-a. Uključuje identifikaciju potencijalnih rizika, planiranje i provedbu mjera za njihovo ublažavanje, te brzi oporavak nakon krize.
- Inovacije i digitalizacija: Turističko tržište se brzo mijenja, i da bi ostali konkurentni, DMO-i moraju usvojiti najnovije tehnologije i inovacije. (Križman Pavlović, 2022.)

Razlikuje se pet glavnih funkcija organizacije za upravljanje destinacijom:

- ekonomski pokretači - pomažu u stvaranju prihoda, otvaranju novih radnih mjesta (Kmet, 2021.), stvaranju poreznih prihoda i na taj način pridonose diverzifikaciji lokalnog gospodarstva,
- komunikator zajednice - komunikator imidža destinacije, atrakcija i sadržaja te ciljnih tržišta,
- koordinator za turizam - osigurava jasnoću fokusa uz naglašavanje važnosti smanjenja fragmentacije industrije i dijeljenja koristi od turizma,
- 'kvazi' javno predstavljanje - povećanje legitimiteta industrije i briga o sigurnosti pojedinačnih i grupnih posjetitelja, te
- 'kreatori' društvenog ponosa - kroz akcije usmjerene na poboljšanje kvalitete života lokalnog stanovništva i turista (Kmet, 2021.).

Na temelju navedenog, uspješan destinacijski menadžment mora učinkovito upravljati svim aspektima integriranoga destinacijskog proizvoda/iskustva, a ne samo marketingom i promocijom. Mora se upravljati svim lokalnim resursima: naslijeđenom prirodom i kulturom, smještajnim kapacitetima, različitim aktivnostima i događanjima na destinacijama, turističkim atrakcijama te prijevozom. Također, važno je osigurati bolji pristup destinacijama te stvoriti i podržavati zajednicu koja će se brinuti o ovim resursima. U tu svrhu preporuča se organiziranje destinacijske menadžment organizacije po modelu zajedničke suradnje javnog sektora i ostalih dionika turizma, uz kvalitetno i etično upravljanje.

Prema istraživanjima provedenim u okviru 5. međunarodnog foruma o napretku u destinacijskom menadžmentu (<https://www.htz.hr/hr-HR/press/objave-za-medije/odrzan-5-nacionalni-dmk-forum>), uloga i budućnost organizacija za upravljanje destinacijom je u fazi preispitivanja i evolucije. Promjene u globalnom kontekstu, kao što su svijest o klimatskim promjenama i pandemija COVID-19, utjecale su na prioritete i strukture organizacija. Klasični pristupi koji su se oslanjali na marketinške taktike s ciljem privlačenja što većeg broja turista sada ustupaju mjesto održivim i promišljenim strategijama. Dionici sve više prepoznaju potrebu za balansiranjem između ekonomske dobiti i održivosti, te se usmjeravaju na upravljanje destinacijama na način koji promiče dobrobit lokalnih zajednica. (Reinhold, Beritelli, Laesser, 2023.)

Napredak i uspjeh u upravljanju turističkim destinacijama ovisi o sveobuhvatnom i fleksibilnom pristupu koji uključuje niz ključnih faktora. Orijentacija na lokalnu zajednicu, kroz osnaživanje lokalnih aktera i zajednica, ne samo da potiče inkluzivnost nego i održivost. Za efikasno upravljanje, stvaranje jakih javno-privatnih partnerstava je neizostavno, kao i fokus na održivim modelima koji su prilagodljivi lokalnim potrebama. U svijetu koji se još uvijek oporavlja od pandemije, priprema za krize postaje sve važnija. Tu je i pitanje "*overtourism*"¹ stanja, koje zahtjeva konkretne strategije za uravnoteženje između turističke potražnje i očuvanja lokalnih resursa. Osim toga, inovacija u politici i regulativi može biti katalizator za daljnje unapređenje sektora, što znači da DMO-e i regulatorne agencije trebaju zajedno raditi na stvaranju povoljnog okruženja. Kroz sve ovo, angažman različitih zainteresiranih strana i jasni pokazatelji za praćenje uspjeha omogućuju kontinuiranu adaptaciju i napredak (Reinhold, Beritelli, Laesser, 2023.).

U kontekstu destinacijskog menadžmenta, organizacijske strukture i modeli koji se koriste razlikuju se diljem svijeta. Odabrana struktura i okruženje djelovanja uvjetuju mogućnosti financiranja, ali ne omogućuju potpunu kontrolu nad aktivnostima partnera. Umjesto toga, destinacijska menadžment kompanija nastoji kombinirati postojeće resurse i iskustvo svakog partnera, s ciljem očuvanja određenog stupnja neovisnosti i objektivnosti. Cilj je postići 'održivi razvoj' kroz kooperaciju i sinergiju djelovanja (Golja i Lekić, 2020.).

¹ *Overtourism* – prekomjerni turizam tj. situacija kada previše turista posjećuje određenu destinaciju, što uzrokuje negativne posljedice na lokalnu zajednicu, okoliš i samu turističku industriju. (<https://encyclopedia.pub/entry/2051> , pristupljeno 13.9.2023., 10:35)

Potencijalne koristi od suradnje ogledaju se u pozitivnom utjecaju na dionike i destinaciju u cjelini, a to rezultira stvarnom komparativnom prednošću.

Primjena načela upravljanja turističkom destinacijom (održive paradigme) u zemljama EU bitno određuje ukupne razvojne prioritete. Ekonomske i institucionalne implikacije pripreme destinacijskog menadžmenta ogledaju se u evoluciji od mikro do makro-destinacije (Gržinić, 2014.).

Važno je napomenuti da uspjeh u razvoju konkurentnog destinacijskog proizvoda ne ovisi samo o menadžmentu, već i o sposobnosti uključivanja različitih dionika. Osim resursne baze koju menadžment koristi ili stvara, ključni su i potencijal pratećih resursa i čimbenika razvoja turizma u destinaciji. Sve to je moguće samo ako se 'osluškuje' lokalna zajednica. Neuspjeh je gotovo zagarantiran ako turistički proizvod nije prihvaćen ili poželjan u lokalnoj zajednici, što naglašava važnost suradnje na svim razinama. (Golja i Lekić, 2020.)

Destinacijski menadžment ne može se svesti samo na marketinške taktike i promociju; on je kompleksan i slojevit proces koji zahtijeva koordinaciju i suradnju između različitih sektora i dionika. S obzirom na globalne izazove poput klimatskih promjena i pandemija, kao i pitanje održivosti, uloga DMO-a je danas više nego ikada ključna za balansiranje između turističke potražnje i potreba lokalne zajednice. Ovaj balans se ne postiže samo kroz sofisticirane strategije, već i kroz etičko i učinkovito upravljanje koje sluša i poštuje potrebe i želje lokalnog stanovništva. Zbog toga je kritično uključiti sve dionike u proces planiranja i upravljanja, a takav pristup će u konačnici donijeti koristi svima uključenima.

U narednom poglavlju je analiziran koncept destinacijskih menadžment kompanija. Kroz ovu analizu pružit će se šire razumijevanje primjene strategija i metoda upravljanja u kontekstu različitih turističkih destinacija, s posebnim naglaskom na funkciju i ulogu destinacijskih menadžment kompanija.

3. DESTINACIJSKE MENADŽMENT KOMPANIJE

Važnost destinacijskih menadžment kompanija za razvoj destinacija je višestruka i kompleksna. U svojoj osnovi imaju ključnu ulogu u povezivanju različitih segmenata turističkog sektora kako bi se stvorio koherentan i privlačan paket za posjetitelje. One ne samo da pomažu u promociji destinacija, već imaju važnu ulogu u optimizaciji iskustava posjetitelja, često koristeći inovativne pristupe i strategije. Isto je pojašnjeno kroz doprinos razvoju specijalizacija u današnjem turizmu.

3.1. Pojmovno određenje

Izraz destinacijska menadžment kompanija (DMK) uveden je kako bi se opisala sve aktivnija uloga *ground* tj. globalnih i velikih operatera kao stručnjaka za logistiku turističke destinacije. „Za razliku od njih koji su primarno posrednici, destinacijske menadžment kompanije većinu svojih prihoda ostvaruju organiziranjem složenih putničkih proizvoda” (Trezner, 2008.).

Definicija destinacijske menadžment kompanije (prema ADMEI, <https://www.admei.org>) je profesionalna, uslužna tvrtka s velikim poznavanjem lokalnih prilika, stručnosti i resursa, specijalizirana za sastanke, konferencije i druga događanja, putovanja, prijevoz i logistiku. Uvjet kvalitetnog rada im je prikupljanje što više informacija o specifičnostima i posebnostima destinacije kako bi se osiguralo zadovoljenje potreba korisnika.

Nadalje, budući da djeluju u vlastito ime, destinacijske menadžment kompanije provode širi raspon funkcija u destinaciji (na strani ponude) na temelju potražnje. One moraju dobro poznavati regiju u kojoj posluju, razumjeti lokalne turističke resurse te imati stručno i obrazovano osoblje koje će osmisliti i provoditi aktivnosti vezane uz turističku destinaciju. Kombiniraju jednostavne turističke proizvode kao što su smještaj, razne atrakcije, hrana, lokalni vodiči u složene turističke proizvode, te kreiraju i specijaliziraju se za osmišljavanje raznih izleta, aktivnosti, raznih tura, paket aranžmana, događanja, stručnih skupova. Samo to dovelo je do razvoja tržišta i novih proizvoda koji stvaraju nove trendove u destinaciji i povećavaju vrijednost same destinacije (Čorak i Trezner, 2014.).

U kontekstu Hrvatske, DMK igraju značajnu ulogu u kreiranju i izvršenju strategija turizma. Prema istraživanju (Batinić, 2018), DMK su odgovorne za različite

aspekte, uključujući, ali ne ograničavajući se na osiguravanje održivog razvoja turizma, povećanje profitabilnosti poslovnih subjekata u turizmu, optimalno korištenje resursa destinacije, pružanje visokog kvaliteta turističkog iskustva, i osiguravanje da su dugoročne koristi za lokalnu zajednicu veće od moguće štete.

Ovim pristupom, DMK pokazuju ključnu i presudnu ulogu u razvoju nacionalnih turističkih destinacija, kako kroz poboljšanje kvalitete turističke ponude, tako i kroz stvaranje novih ili dodatnih izvora prihoda za pružatelje turističkih usluga.

Ukratko, destinacijska menadžment kompanija je dužna pružiti kompletnu uslugu kako bi se sve moglo pronaći na jednom mjestu, te mora biti u bliskom kontaktu sa svim odredišnim entitetima kako bi mogla ući na mjesta koja su nedostupna javnosti. Mnogi subjekti u destinaciji ujedno su i klijenti destinacijske menadžment kompanije, čime se povećava njena lokalna prisutnost i snaga, a posluje prema višim standardima i sposobnija je od drugih organizacija koje pružaju personalizirane usluge.

Nakon opsežnog pregleda ključnih karakteristika i raznovrsnih usluga koje pružaju destinacijske menadžment kompanije, jasno je koliko su one nezamjenjiv element u unapređenju turističkih destinacija. Njihova uloga seže mnogo dalje od čiste logistike, omogućavajući stvaranje složenih, autentičnih i visokokvalitetnih turističkih iskustava koja obogaćuju destinaciju. No, izazovi u održavanju dugoročnosti, financijske stabilnosti i profesionalnosti su mnogobrojni pa je potrebno produbiti razumijevanje kako one upravljaju tim aspektima.

3.2. Doprinos razvoju specijalizacija

Rastuća potražnja za autentičnim i specifičnim turističkim doživljajima potaknula je destinacijske menadžment kompanije (DMK) da usvoje pristup specijaliziranih usluga (Gržinić, 2019.). Ova specijalizacija može se sagledati kroz dvije dimenzije: horizontalnu i vertikalnu. Horizontalna specijalizacija se fokusira na kvalitetu i način obavljanja poslova, dok vertikalna specijalizacija razlikuje izvođenje posla od njegovog upravljanja (Burnaz, 2017.). Ista je ključna u koordinaciji i efikasnosti unutar DMK-a, što je evidentno kroz inicijative kao što je projekt UHPA iz 2012. godine za certificiranje i formiranje klastera turističkih agencija u Hrvatskoj (UHPA, 2022.). Pritom, stil upravljanja vrhovnog menadžera ima značajnu ulogu u

oblikovanju stila upravljanja cijele organizacije, uključujući i koordinaciju specijaliziranih funkcija (Burnaz, 2017.).

S obzirom na diversifikaciju turističke ponude, pojavljuju se novi, visoko specijalizirani profili zaposlenika unutar DMK-a. Stručnjaci za održivi turizam, digitalni marketing, kulturni i avanturistički turizam, i gastro turizam su neki od njih. Za ovakvu specijalizaciju su ključni edukacija i orijentacija (Burnaz, 2017.) jer podrazumijevaju prijenos kulturnih vrijednosti institucije zaposlenima i zahtijevaju kontinuirani profesionalni razvoj.

Tehno-struktura i primjena najnovijih tehnologija postaju sve značajniji faktori u koordinaciji i efikasnosti, što je posebno naglašeno s ulaskom Hrvatske u Europsku uniju (UHPA, 2022; Burnaz, 2017). Najučinkovitija struktura za DMK, kako naglašava isti autor je 'profesionalna birokracija' (zbog kompleksnosti i nestabilnosti okruženja), integracija timova (zbog rizika koje nosi izostanak partnerstava tj. umrežavanja u turizmu današnjice), sudjelovanje u međunarodnim turističkim asocijacijama (ADME, IAPCO), međugeneracijska solidarnost (radi staranja doživljajnih iskustava).

Prema Gržinić (2019.) ključna prilagodba koja omogućuje turističkim agencijama da ostanu konkurentne u turbulentnom okruženju je inovativna specijalizacija. Osim tradicionalnih metoda, budućnost turističke industrije sve više se oslanja na kulturne sadržaje, kao što su *storytelling*² uz pomoć modernih tehnologija poput virtualne stvarnosti, autentične kulturne atrakcije s lokalnim vodičima, te transformativne forme turizma poput vizitacijskih centara i tematskih muzeja. Posebna pažnja daje se i ulozi osoblja, od vodiča do animatora, koji su ključni u stvaranju jedinstvenog i zadovoljavajućeg iskustva za turiste. Ova sveobuhvatna specijalizacija ne samo da pojačava atraktivnost i jedinstvenost turističkih proizvoda, već i omogućuje dublje uključivanje lokalnog stanovništva i dionika, čime se postiže održivi razvoj.

Integracija održivih praksi mogla bi dodatno ojačati održivi razvoj, omogućujući destinacijskim menadžment kompanijama da postanu lideri u ekološkom turizmu. Implementacija digitalnih alata za personalizaciju iskustva putem mobilnih aplikacija može pružiti dodatnu vrijednost i diferencirati ponudu na tržištu. Također, promocija

² *Storytelling* - u turizmu predstavlja umjetnost pripovijedanja koja se koristi kako bi se turistima dočarala i prenijela jedinstvena priča o određenoj destinaciji ili iskustvu. Ova tehnika uključuje korištenje narativnih elemenata, kao što su priče, anegdote, povijest, kultura i lokalni kontekst, kako bi se stvorila emocionalna veza između turista i destinacije. (<https://mid.hr/blog/storytelling-u-turizmu.php>, pristupljeno 12.9.2023., 11:45)

lokalne kulture i umjetnosti kroz partnerske programe s lokalnim organizacijama i institucijama može stvoriti snažniji odnos s lokalnom zajednicom i dodatno obogatiti turističku ponudu. Ovakve inicijative ne samo da koriste destinacijskim menadžment kompanijama u stvaranju jedinstvenih proizvoda, već i pomažu u ostvarivanju društveno odgovornog i održivog turizma. U konačnici, inovativna i održiva specijalizacija postaje ne samo taktika za očuvanje konkurentske prednosti u dinamičkom turističkom sektoru, već i strategija koja omogućuje dublju integraciju s lokalnim zajednicama i usmjerava industriju prema održivom i inkluzivnom razvoju.

3.3. Digitalna transformacija u destinacijskom menadžmentu

Tehnologija postaje integralni dio destinacijskog menadžmenta, posebice kroz različite digitalne alate koji omogućuju bržu i efikasniju komunikaciju između menadžmenta, lokalnog stanovništva i turista. Ovi alati pomažu u organizaciji, praćenju i analizi turističke aktivnosti, što je ključno za informirano donošenje odluka i prilagodbu ponude turističkim potrebama.

Mobilne aplikacije i platforme za društvene medije igraju značajnu ulogu u promociji destinacija i interakciji s turistima. One omogućuju brz pristup informacijama, rezervacijama i recenzijama, čineći turističko iskustvo lakšim i zanimljivijim.

Društveni mediji postaju sve značajniji u strategijama destinacijskog menadžmenta. Korištenjem platformi poput *Facebooka*, *Instagrama* i *Twittera*, organizacije zadužene za destinacijski menadžment mogu ostvariti dvosmjernu komunikaciju s korisnicima, prikupljati povratne informacije i prilagoditi svoje usluge u stvarnom vremenu. Ovo je izuzetno važno jer turisti sve češće traže personalizirana i autentična iskustva. (Huseynli, 2022.)

Haryati (2019) ističe Internet kao jednu od najutjecajnijih tehnologija u razvoju turizma jer je omogućio promjene u ponašanju turista i kako tvrdi, turisti koji koriste internet za pretragu destinacija često troše više novca na odredištima. Osim toga, internet omogućuje izravan kontakt s ponuđačima usluga, što turistima pruža priliku za interakciju sa svim dionicima u turističkom iskustvu.

Isto tako, internet je transformirao način na koji se odvija marketing. Digitalni marketing postao je standardna praksa, s naglaskom na interakciji s potrošačima putem online platformi.

Adinugraha (2022.) pruža uvid u razvoj digitalnog marketinga i njegove ključne dimenzije:

- Dostupnost: Internet omogućuje korisnicima pristup informacijama i uslugama online oglašavanja, čineći ih dostupnima bilo gdje i bilo kada.
- Interakcija: Dvosmjerna komunikacija između oglašivača i potrošača ključna je za digitalni marketing. Potrošači mogu brzo reagirati na oglase i ostavljati komentare ili postavljati pitanja.
- Zabava: Oglašivači često koriste elemente zabave u svojim kampanjama kako bi privukli pažnju potrošača i stvorili emocionalnu vezu s markom.
- Vjerodostojnost: Digitalni marketing mora pružiti pouzdane i vjerodostojne informacije kako bi zadobio povjerenje potrošača.
- Nadraženost: Treba paziti na smetnje i manipulacije u online oglašavanju kako bi se izbjeglo negativno iskustvo potrošača.
- Informativnost: Digitalni marketing mora pružiti potrošačima korisne informacije o proizvodima ili uslugama.

Blogiranje je još jedan alat koji se koristi u svrhu jačanja angažmana i povjerenja s turistima. Objavlivanjem sadržaja koji pruža informacije o destinaciji koje proistječu iz nje same, od savjeta o lokalnoj gastronomiji do najava predstojećih događanja, menadžment može produbiti odnos s posjetiteljima i potencijalno utjecati na njihove odluke o putovanju. Blogovi o odredištima su često povezani s promotivnim kodovima ili posebnim ponudama, što dodatno potiče interakciju i konverziju. (Huseynli, 2022.)

Digitalna transformacija u destinacijskom menadžmentu značajno mijenja način na koji destinacije privlače i zadovoljavaju turiste. Kroz upotrebu mobilnih aplikacija, društvenih medija i digitalnog marketinga, destinacije stvaraju bržu i učinkovitiju komunikaciju sa svojim posjetiteljima. Osim toga, internet omogućuje turistima direktnu interakciju s lokalnim pružateljima usluga, što pruža autentično iskustvo. Sve više organizacija za destinacijski menadžment prepoznaje važnost

personalizacije i interaktivnosti u odgovoru na turističke potrebe. Kako bi ostali konkurentni, stručnjaci za destinacijski menadžment trebali bi neprestano pratiti nove tehnološke trendove i prilagoditi svoje strategije kako bi bolje služili svojim posjetiteljima.

3.4. Post-pandemijske strategije u destinacijskom menadžmentu

Nakon što je pandemija COVID-19 snažno utjecala na turističku potražnju, posebno među starijom populacijom, fokus se preusmjerava na faze oporavka i buduće izazove. U ovom post-pandemijskom razdoblju, turističke destinacije morat će revidirati svoje strategije i ponovno se dokazivati, čak i onima koji su im prije krize bili lojalni. Ključno je prepoznati da će cijeli sektor proći kroz ciklične faze oporavka, koje će biti slične fazama životnog ciklusa destinacija. Ove faze će zahtijevati nove pristupe i inovacije kako bi se zadovoljile promijenjene potrebe i očekivanja turista, a sve u cilju ponovnog jačanja turističkog gospodarstva (Krešić, Mikulić, 2020.).

Dodatno, uloga destinacijskih menadžment kompanija u post-pandemijskom razdoblju dobiva na značaju. Lokalno znanje, stručnost i podrška kompanija postaju sve više ključni elementi za upravljanje stalnim promjenama i izazovima. Prema istraživanju *Incentive Travel Industry Index* iz 2020. godine, klijenti će vjerojatno preferirati manje gužve i ruralna područja, otvarajući prilike za manje poznate, ali luksuzne lokacije. Kroz svoju lokalnu prisutnost, destinacijske menadžment kompanije mogu osigurati pridržavanje najnovijih higijenskih protokola i sigurnosnih mjera, dodatno jačajući povjerenje klijenata (*invoyage.net*).

Kada je pandemija COVID-19 zaustavila putovanja, Europsko udruženje putničkih agencija i turoperatora ECTAA pozvalo je Europsku komisiju da podrži europsku turističku industriju kroz pragmatičnu i fleksibilnu primjenu pravila o povratu sredstava u obliku vaučera za putovanja (ECTAA, *Press release*, 2020). Ova mjera se smatra efikasnom na kratkoročnom i srednjoročnom nivou za održivost poslovanja. Vaučeri ne samo da omogućavaju klijentima da ne izgube novac već i pomažu turističkim tvrtkama da očuvaju likvidnost u kritičnim vremenima, čime se izbjegava nesolventnost mnogih agencija i turoperatora.

Kako bi opstale na izazovnom turističkom tržištu u vrijeme COVID-19 pandemije, turističke agencije uložile su u digitalni marketing i postepeno su se posvetile digitalnoj transformaciji. Zbog složenosti ponude i potražnje potrošača,

turističke agencije okrenule su se kreiranju personaliziranog proizvoda što bi povećalo i vrijednost za novac. Tako su online agenti *Booking* i *Expedia* kao odgovor na pandemiju povećali svoja ulaganja u tehnološke i podatkovne platforme (Dugeč, 2022.).

U novoj stvarnosti nakon pandemije, prilagodljivost i inovacije su ključni za opstanak i uspjeh u turističkom sektoru (Javor, 2021.). Težište je na stvaranju održivih i sigurnih iskustava koja odgovaraju promijenjenim potrebama turista.

3.5. Izazovi i prilagodbe u post-pandemijskom destinacijskom menadžmentu

Izazovi su brojni. Nova stvarnost donosi i niz posljedica:

- Brojni lokalni prostori, restorani i objekti koji su bili poznati i preferirani od strane klijenata više ne postoje.
- Protokoli sigurnosti se kontinuirano mijenjaju, zahtijevajući stalno ažuriranje informacija.
- Postoji i ozbiljna promjena kadra unutar industrije, jer turistički profesionalni prelaze u druge sektore zbog smanjenja obima poslovanja tj. neizvjesnosti (*Corinthian events*, 2020).

Potpuni oporavak turizma, uključujući i Hrvatsku, očekuje se tek kad COVID-19 više ne bude prijetnja i kada se obnovi globalno povjerenje i ravnoteža između ponude i potražnje (Krešić, Mikulić, 2020).

Pandemija je stvorila priliku za redefiniranje praksi i strategija u destinacijskom menadžmentu. Pridavanje većeg značaja održivosti, uključivosti i inovacijama ne samo da odgovara trenutnim izazovima, već i postavlja temelje za održivi razvoj u budućnosti.

U okolnostima pandemije COVID-19, ruralni turizam se pokazao izuzetno otpornim u uvjetima globalnog pada turističke potražnje. Promjena svijesti, preferencija i motiva, kao i povećane brige o zdravlju, sigurnosti, boravku u prirodi, otvorenim prostorima i nenapučenim destinacijama, ukazuju na to da upravo ruralni prostor ima mogućnost u narednom razdoblju doživjeti još bolju turističku valorizaciju. Potpunije vrednovanje, obnova i zaštita turističkih potencijala te stvaranje integralnog turističkog proizvoda vezani su uz realizaciju programa revitalizacije ruralnog prostora i programa razvitka i brendiranja turističke ruralne destinacije (Križman Pavlović, 2022.).

Golja (2021.) donosi dodatnu perspektivu. Prema rezultatima provedenog istraživanja, pandemija je razotkrila ozbiljne nedostatke u upravljanju i komunikaciji regionalnim DMO-ima u Hrvatskoj. Većina ovih organizacija nije uspjela adekvatno se prilagoditi novonastalim okolnostima. Konkretno, nisu razvijene efikasne strategije za komunikaciju s turistima i lokalnim zajednicama, što je rezultiralo slabim očuvanjem osjećaja zajedništva i promocijom turističkih destinacija. Organizacije se nisu brzo prilagodile (digitalizacija, društvene mreže, odgovorno ponašanje).

Digitalna transformacija u turističkom sektoru Hrvatske postaje sve važnija, posebno u kontekstu pandemije COVID-19 koja je utjecala na industriju. Istraživanjem Internet ponuda moguće je uvidjeti da su turističke agencije u velikoj mjeri ovisne o online putničkim agencijama (OTA-e), a tradicionalne metode promocije i dalje se često koriste. U ovom okruženju, brzina i efikasnost u implementaciji digitalnih alata i strategija postaju kritični faktori za održivost i konkurentnost (Dugeč, 2022.).

U svjetlu ovih saznanja, postaje jasno da diversifikacija promotivnih kanala i ubrzanje digitalne transformacije postaju nužni koraci za daljnju prilagodbu turističkog sektora u Hrvatskoj. Uvođenjem efikasnih online rezervacijskih sustava i jačanjem online prisustva putem digitalnog marketinga, sektor može postati otporniji na tržišne promjene i bolje pozicioniran za buduće izazove (međunarodna konkurentnost, promocija održivosti).

U post-pandemijskom razdoblju, DMK postaju još važniji akteri u ekosustavu turizma. Razlozi tome su: lokalna ekspertiza, mogućnost provedbe održivih inicijativa sa lokalnim stanovništvom, sposobnost prilagodbe promjenjivim protokolima i mogućnost izgradnje povjerenja s klijentima.

Ove tvrtke mogu poboljšati razinu digitalne transformacije (online booking sustavi, različiti kanali prodaje, online uočljivost).

Kao zaključak ovog dijela rada, temeljem istražene literature ali i pregleda brojnih DMK dionika putem Internet stranica tvrtki, može se potvrditi da su destinacijske menadžment kompanije ne samo katalizatori za prilagodbu i inovacije u turbulentnim vremenima, već i ključne institucije koje će oblikovati budućnost turističke industrije.

4. ULOGE DESTINACIJSKIH MENADŽMENT KOMPANIJA U TURIZMU

U ovom poglavlju istražuju se ključne uloge destinacijskih menadžment kompanija u razvoju turističkih destinacija i njihov doprinos održivom turizmu.

4.1. Uloge u kreiranju turističke ponude

Destinacijske menadžment kompanije imaju ključne uloge u kreiranju turističke ponude destinacije zbog koordinacije različitih interesa dionika i povezanosti istih sa resursima područja (regije). S obzirom na složenost turističkog proizvoda, koji se sastoji od raznih elemenata poput smještaja, prijevoza, atrakcija, aktivnosti i slično, one su zadužene za povezivanje ovih elemenata u koherentnu i atraktivnu ponudu (Pike i Page, 2014.). One pružaju turističke usluge izravno korisnicima te utječu na razvoj i implementacije održivih praksi. Uz suradnju s javnim sektorom i ostalim dionicima, destinacijske menadžment kompanije stvaraju atraktivnu i konkurentnu turističku ponudu, pridonoseći rastu turizma i razvoju lokalne zajednice.

DMK često koriste nove tehnologije kako bi unaprijedili turističku ponudu i iskustvo turista. Ovo može uključivati upotrebu digitalnih platformi za rezervacije, virtualne ture, aplikacije za mobilne uređaje i slično (Sigala, 2018.). Jedan od načina na koji destinacijske menadžment kompanije doprinose kreiranju atraktivne i kvalitetne turističke ponude je organizacija različitih turističkih aktivnosti s edukativnim sadržajem (npr. agencija *Kuoni Tumlare* sa digitalnim turama).

Timovi DMK-a mogu usko surađivati s ekspertima iz raznih područja, kao što su geologija, botanika, ornitologija i arheologija, kako bi obogatili turističku ponudu i pružili posebna iskustva koja idu iznad i izvan standardnih turističkih atrakcija. Ovakvi programi mogu zadovoljiti potrebe i želje turista s posebnim interesima i tako diverzificirati turističku ponudu te privući novu ciljnu skupinu turista. Na kraju, to pomaže u održivom razvoju turističke destinacije, pružajući edukativne i kvalitetne doživljaje koji će potaknuti turiste na povratak (Batinić, 2018.).

Prema potonje opisanim istraživanjima, destinacijske menadžment kompanije imaju centralnu ulogu u kreiranju atraktivne turističke ponude koja može privući turiste i potaknuti održivi razvoj turističke destinacije..

4.2. Uloge u razvoju turizma lokalne razine

Destinacijske menadžment kompanije imaju ključnu ulogu u razvoju turizma lokalne razine. One ne samo da pružaju turističke usluge izravno korisnicima, već su i aktivno uključene u koordinaciju različitih dionika i resursa destinacije. Njihova uloga se proteže od razvoja destinacijskih proizvoda do promocije destinacija, održivog razvoja i implementacije održivih praksi. Uz suradnju s javnim sektorom i ostalim dionicima, destinacijske menadžment kompanije stvaraju atraktivnu i konkurentnu turističku ponudu, pridonoseći rastu turizma i razvoju lokalne zajednice.

Primjeri uspješnog razvoja turizma na lokalnoj razini kroz rad destinacijskih menadžment kompanija su gradovi kao što su Pula, Dubrovnik i Zagreb sa većim brojem ovih dionika od ostalih destinacija (regija) u hrvatskom turizmu. Isto se može opravdati i povećanjem broja ponuda na ovom području (smještajni kapaciteti) koji su za sebe vezali i potrebu za većim spektrom ponuda unutar turističkog proizvoda (npr. autohtone ponude, gastronomija destinacije, zaštićene oaze, biciklizam, kulturni događaji i dr.). Uspostavljanjem DMK ili restrukturiranjem postojećih receptivnih turističkih agencija u destinacijske kompanije, došlo je do znatnog povećanja broja i zadovoljstva turista. Osim što su te kompanije uspjele bolje pozicionirati destinacije na modernom turističkom tržištu, one su imale značajan utjecaj i na razvoj lokalne zajednice.

Kroz stručne i profesionalne aktivnosti, uspješno su unaprijedili kvalitetu turističke ponude ne samo tijekom turističke sezone, već i izvan nje. To je doprinijelo ekonomskom rastu, stvorilo nove poslovne prilike i potaknulo održivi razvoj u ovim gradovima (Batinić, 2018.).

Osim ključne uloge destinacijskih menadžment kompanija (DMK) u razvoju turizma na lokalnoj razini, važno je razmotriti i druge modele koji uključuju širu zajednicu u procese odlučivanja i upravljanja. Jedan takav model je *Community-Based Tourism (CBT)*, ili turizam zasnovan na zajednici. Ovaj model koristi G+B+C pristup, gdje 'C' označava lokalnu zajednicu (Giampiccoli, Saayman, 2018). U ovom modelu, zajednica ne samo da sudjeluje u donošenju odluka (DMK, troškovi odlučivanja), već i u financiranju i provedbi turističkih aktivnosti, čime se povećava angažman i korist za lokalne stanovnike. Osim toga, model *CBT*-a pokazuje kako uključivanje lokalne zajednice može poboljšati održivost i kvalitetu turističke ponude. Primjerice, „Program čistoće“ (*Sapta Pesone*) dobio je visoku ocjenu od strane

domaćih turista, sugerirajući da lokalni naponi mogu imati pozitivan utjecaj na percepciju destinacije. Integracija takvih modela uz postojeće DMK može pružiti holistički pristup razvoju turizma, potičući ne samo ekonomski rast, već i održivost i društvenu inkluzivnost (Hakim, Handalusia, 2023.)

Osim navedenih modela i praksi, interesantno je razmotriti potencijal arheološkog turizma u kontekstu uloge destinacijskih menadžment kompanija u razvoju turizma lokalne razine. Arheološki turizam može poslužiti kao oblik turizma koji je manje osjetljiv na vanjske ekonomske i socijalne faktore. DMK-ovi mogu iskoristiti ovaj potencijal tako što će uspostaviti partnerstva s lokalnim arheološkim nalazištima i institucijama, pružajući jedinstvene i edukativne turističke pakete koji privlače širok spektar posjetitelja (Zolotovskiy, 2023.).

U kontekstu održivog razvoja i zaštite kulturne baštine, DMK-ovi mogu također inicirati ili podržavati programe za obuku lokalne zajednice o važnosti arheoloških nalazišta i kako se mogu koristiti za poticanje turizma. Ovaj holistički pristup ne samo da povećava ekonomske koristi od turizma za lokalne zajednice, već i pomaže u očuvanju i promociji kulturne baštine. Strategija je zapravo sinergija između održivog razvoja, zaštite kulturne baštine i ekonomske isplativosti, čime DMK-ovi mogu znatno doprinijeti razvoju turizma na lokalnoj razini.

Integracija arheološkog turizma u strategije DMK-ova može biti ključna za postizanje veće otpornosti na ekonomske i socijalne oscilacije, a istovremeno služi kao alat za uključivanje lokalne zajednice u očuvanju i valorizaciji njihove vlastite kulturne baštine. Na ovaj način, DMK-ovi ne samo da doprinose ekonomskom prosperitetu, već i sociokulturnom razvoju i održivosti turizma na lokalnoj i regionalnoj razini. (Zolotovskiy, 2023.)

U eri digitalizacije i sve većeg korištenja Interneta u promociji ruralnog turizma, DMK-ovi su suočeni s izazovom disintermedijacije, gdje pružatelji turističkih usluga izravno pristupaju tržištu.

Istraživanje provedeno u Baskijskoj regiji u Sjevernoj Španjolskoj pokazuje da su za DMK-ove ključni elementi moć, vrijednost, diferencijacija proizvoda i suradnja s dionicima. Međutim, njihova uloga u međunarodnom segmentu pokazala se manje relevantnom. To ukazuje na potrebu za jačanjem odnosa i međusobne koordinacije između DMK-ova i malih lokalnih pružatelja turističkih usluga kako bi se efikasno odgovorilo na suvremene izazove i optimizirala vrijednost za sve dionike. U ovom kontekstu, kompanije imaju priliku redefinirati svoju ulogu, osobito u ruralnim

područjima, kroz strateške odnose s lokalnim dionicima i prilagodbu novim digitalnim platformama. (Fernandez – Villaran, 2022.)

Uzimajući u obzir ove informacije, buduće akcije DMK-ova trebale bi se fokusirati na integraciju održivih turističkih modela, kao što je arheološki turizam i *Community-Based Tourism*. Oba pristupa pomažu u stvaranju otporne i održive turističke industrije koja pozitivno utječe na lokalne zajednice, a pritom jača poziciju DMK-ova na tržištu.

4.3. Zadržavanje konkurentske prednosti i lojalnost klijenata

Destinacijske menadžment kompanije moraju poznavati širok raspon faktora da bi zadržale konkurentske prednosti i lojalnost klijenata. Osim stručnog znanja u područjima planiranja i destinacijskog menadžmenta, ključno je poznavanje lokalnih zakona i propisa, kao i partnerstva s različitim sektorima, uključujući javni sektor poput gradskih vijeća, zdravstvenih i kulturnih ustanova, te privatni sektor koji obuhvaća hotelijere, ugostitelje i banke. Da bi pridobili i zadržali klijente, kompanije ne samo da moraju osigurati točne i ažurne informacije, već također moraju uspostaviti efikasne komunikacijske kanale i održavati aktivan odnos s postojećim i potencijalnim klijentima.

Ovi elementi nisu samo alatke za uspjeh, već i odražavaju složenu interakciju različitih faktora koji zajedno utječu na uspjeh destinacijske menadžment kompanije. U ovom kontekstu, tehnologija, softver, stalna edukacija i standardizacija putem certifikata postaju ne samo sredstva za postizanje ciljeva, već i ključni elementi koji oblikuju konkurentske prednosti.

U kontekstu kongresnog turizma, Batinić (2018.) ističe da destinacijske menadžment kompanije mogu uspješno organizirati različite profesionalne skupove, kongrese i konferencije. To je ekonomski vrlo zanimljivo jer troškovi poslovnih ljudi, koji su glavni sudionici kongresa, obično su znatno viši od troškova standardnih turista. Ova vrsta turizma može pomoći u privlačenju specifičnih, više potrošačkih turističkih grupa i tako pridonijeti ukupnom uspjehu destinacije.

Lojalnost klijenata nije samo rezultat kvalitetne usluge, već proizlazi iz sveobuhvatnog pristupa koji uključuje pružanje izvanredne vrijednosti, prilagođavanje i personalizaciju iskustava. Programi vjernosti, koji mogu uključivati različite povlastice

kao što su popusti i ekskluzivni pristupi, jedan su od načina za poticanje ponovnog angažmana i pozitivnih preporuka.

Društveni mediji sve više postaju nezaobilazni alat u očuvanju konkurentske prednosti i lojalnosti klijenata za destinacijske menadžment kompanije (DMK). Osim što omogućuju brzu i efikasnu komunikaciju s klijentima, posebno u vremenima krize, društveni mediji pružaju vrijedne podatke i uvide koji mogu oblikovati prilagođene turističke iskustva. U svijetu gdje je turistička industrija često podložna raznim tipovima kriza, mogućnost brzog i transparentnog odgovora kroz društvene medije može biti ključna za održavanje povjerenja i, konačno, lojalnosti klijenata. Ovim pristupom, DMK ne samo da pokazuju otpornost i prilagodljivost, već i koriste društveni kapital i resurse kako bi unaprijedili svoju uslugu i ostvarili dugoročnu vrijednost za svoje klijente. (Sigala, 2011.)

Uloga tehnologije, posebno analitike podataka (datoteke klijenata prikupljene od strane agencija), sve je važnija u osiguravanju lojalnosti kroz praćenje ponašanja klijenata i identificiranje područja za poboljšanje. Održavanje lojalnosti zahtijeva kontinuiranu pažnju i inovaciju, s naglaskom na optimizaciju svih aspekata klijentskog iskustva, od prvog kontakta do naknadne interakcije.

Osim toga, ključno je razumjeti načine na kojima destinacijska menadžment kompanija održava svoje odnose s postojećim klijentima i kako surađuje s međunarodnim udrugama. Pouzdana i učinkovita komunikacija između klijenta i kompanije ne samo da je vitalna za uspješnu realizaciju pojedinačnih projekata, već i za dugoročnu lojalnost i zadovoljstvo klijenata.

4.4. Važnost koordinacije i integracije

Koordinacija i integracija u destinacijskoj menadžment kompaniji ključni su elementi za uspješan razvoj i upravljanje turističkom destinacijom. To uključuje koordinaciju različitih dionika u turističkoj industriji, kao i integraciju različitih turističkih proizvoda u jedinstvenu ponudu.

Prema Saftić (2014.), za uspješno upravljanje destinacijom, suradnja i koordinacija javnog sektora i privatno sektora pruža osnovu za razvoj turističkih proizvoda destinacije. Ova koordinacija mora biti usklađena s privatnim sektorom, koji kreira i prodaje turističke usluge i proizvode. U tom kontekstu, turističke zajednice također igraju vrlo važnu ulogu u razvoju i promociji turističkih destinacija.

Turistička destinacija se sastoji od širokog spektra proizvoda i usluga koje pružaju različiti dionici, uključujući hotelske kompanije, restorane, turističke agencije, kulturne i prirodne atrakcije, i druge. Koordinacija između ovih dionika je presudna za uspješno funkcioniranje destinacije kao jedinstvene turističke ponude (Mihalič et. al., 2016.).

Osim toga, koordinacija i integracija su ključne za optimizaciju resursa i smanjenje dupliciranja usluga, što može dovesti do povećanja učinkovitosti i smanjenja troškova (Pike i Page, 2014.).

Sve ovo pokazuje da su koordinacija i integracija u destinacijskim menadžment kompanijama ključni za uspješan destinacijski menadžment i za održiv razvoj turističkih destinacija.

Stoga, ključno je da destinacijske menadžment kompanije uspostave snažne mehanizme za koordinaciju i integraciju, uključujući redovite sastanke, transparentnost u odlučivanju i digitalne platforme za razmjenu informacija, kako bi osigurale usklađeno i učinkovito upravljanje koji će donijeti dugoročne koristi za sve dionike u turističkoj industriji.

4.5. Promocija destinacija

Promocija destinacija ključni je aspekt u svijetu turizma. U doba globalizacije, gdje je konkurencija među destinacijama intenzivnija nego ikada, značaj promocije i *brandinga* destinacija nikada nije bio veći. U tome ključnu ulogu igraju destinacijske menadžment kompanije.

Primjena digitalnog marketinga i društvenih medija u upravljanju turističkim destinacijama postupno dobiva na značaju. Algoritmi za analizu podataka i umjetna inteligencija omogućuju dublje razumijevanje potreba potrošača i pružaju mogućnost za prilagodbu marketinških strategija. Istovremeno, raste i naglasak na održivom turizmu i participaciji lokalnih zajednica u procesima odlučivanja. Iako su odnosi s javnošću i tradicionalno oglašavanje još uvijek relevantni, a *influencer* marketing³ i društveno odgovorno poslovanje sve više utječu na oblikovanje percepcija i ponašanja potrošača.

³ *Influencer* marketing – marketinška strategija koja koristi utjecajne osobe na društvenim mrežama za promociju proizvoda, usluga ili brendova. (<https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2017/11/14/what-is-influencer-marketing-and-how-can-marketers-use-it-effectively/> pristupljeno 12.9.2023., 22:00)

Prema Highmanu (2021.), *event* menadžment nije samo alat kratkoročnog rasta turističkog prometa već i dio urbanih razvojnih politika koje imaju značajan utjecaj na ekonomiju, politiku i društvo. Posebice se danas u tom segmentu ističu sportski i poslovni turizam radi velike mogućnosti proširenja turističke ponude izvan glavne sezone ali i potrošača više platežne moći.

Destinacijske menadžment kompanije služe kao poveznica između potencijalnih turista i atrakcija koje destinacija nudi, nudeći informacije, pakete i usluge koje privlače i zadovoljavaju potrebe turista (Pike i Page, 2014.).

Tvrtke koriste različite marketinške strategije i alate kako bi promovirale turističku destinaciju. Ove strategije mogu uključivati tradicionalni marketing, kao što su printani materijali i televizijski oglasi, ali sve više se koriste i digitalni marketinški kanali, poput društvenih medija, e-mail marketinga i SEO (*Search engine optimization*) (Sigala, 2018.).

Jedan od ključnih aspekata promocije destinacija kroz destinacijske menadžment kompanije je kreiranje jedinstvenog brenda destinacije. Ovo uključuje razumijevanje i naglašavanje onoga što destinaciju čini posebnom i atraktivnom za turiste. Kroz efektivan *branding*, one mogu stvoriti snažan, pozitivan imidž destinacije koji privlači turiste (Pike i Page, 2014.).

U suradnji s lokalnim dionicima, uključujući javni sektor, destinacijske menadžment kompanije također mogu pomoći u razvoju i promociji novih turističkih proizvoda i usluga, što može obogatiti ponudu destinacije i privući različite segmente turista (Bornhorst et. al., 2010.).

U konačnici, promocija destinacija kroz destinacijske menadžment kompanije može pomoći u privlačenju većeg broja turista, povećanju ekonomskog doprinosa turizma i poticanju održivog razvoja turističke destinacije.

4.6. Odgovorni turizam

Održivi razvoj i odgovorni turizam postali su nezaobilazni elementi u suvremenom turizmu. Destinacijske menadžment kompanije igraju sve važniju ulogu u oblikovanju turističkih strategija, politika, i širih promjena unutar destinacije koje utječu na ekološke, socijalne i ekonomske aspekte.

U razvijenim zemljama kao što su Njemačka i Švicarska, infrastruktura i organizacija su na visokom nivou, što omogućava bržu implementaciju održivih praksi.

U usporedbi, infrastrukturne slabosti u Hrvatskoj često predstavljaju izazov. Na primjer, nedostatak efikasnih sustava recikliranja i javnog prijevoza može otežati napore destinacijskih menadžment kompanija u promicanju odgovornog turizma.

Međutim, upravo se u ovakvim uvjetima može prepoznati prilika za DMK. One mogu služiti kao posrednici između lokalnih vlasti i turističkog sektora, zagovarajući razvoj održive infrastrukture kao što su biciklističke staze, sustavi javnog prijevoza ili čak inicijative za očuvanje prirode.

U studiji koja istražuje važnost održivih politika i upravljanja u promicanju održivog razvoja turističkih destinacija posebno se ukazuje na nužnost učinkovitih strategija upravljanja kako bi se umanjilo negativno ponašanje turista prema okolišu. Nalazi sugeriraju da održiva politika i upravljanje destinacijom osnažuju lokalne zajednice i omogućavaju zadovoljenje potreba turista kroz kontrolu i upravljanje aktivnostima na turističkim destinacijama. Osim toga, studija ističe da se odnos između društvene odgovornosti destinacija i održivog razvoja turizma jača kada je orijentacija vrijednosti turista visoka. (Khan, et.al., 2021.)

U kontekstu globalne pandemije COVID-19, ova istraživanja postaju još relevantnija. Pandemija pruža priliku za preispitivanje budućnosti turizma i fokusiranje na održive razvojne modele. Ovi nalazi naglašavaju važnost holističkog pristupa koji uključuje koordinaciju različitih faktora, od politika i upravljanja do edukacije i angažmana zajednice, u ostvarivanju dugoročno održivih turističkih destinacija. (Khan, et.al. 2021.)

Prema Batiniću (2018.), DMK mogu poslužiti kao vodiči u pitanjima održivog razvoja i inovacija, s obzirom da imaju pristup širokom spektru resursa i dionika. Na ekonomskom planu, DMK mogu raditi na ravnomjernoj raspodjeli ekonomskih koristi, što uključuje promicanje lokalnih proizvoda i usluga te poticanje ravnomjerne raspodjele turista tijekom cijele godine. Poticanje distribucije lokalnih proizvoda putem DMK može unaprijediti, uz podršku javnog sektora, odgovorno ponašanje zajednice, a time i ekonomije u ukupnosti kao nositelji pozitivnih eksternalija u budućnosti (Mihalič, 2016).

Osim što potiču održivost i lokalnu ekonomiju, ovakav pristup također doprinosi socijalnoj koheziji i jačanju osjećaja zajedništva među lokalnim stanovništvom, što je ključno za dugoročnu održivost turističkih destinacija.

U kontekstu održivog i odgovornog turizma, upravljanje destinacijom (DMK) igra ključnu ulogu kao posrednik među različitim dionicima u turističkom sektoru, koji

uključuju turiste, stanovnike, poduzetnike i lokalne vlasti. Prema Freemanovoj definiciji, dionici su svaka skupina ili pojedinac koji mogu utjecati ili biti pod utjecajem postignuća organizacije (Senegović, 2021). U tom kontekstu, DMK moraju biti svjesni različitih interesa i moći dionika, te razlikovati primarne i sekundarne dionike kako bi efikasno koordinirali inicijative održivog turizma. Kroz holistički pristup i uključivanje svih dionika u proces donošenja odluka, DMK mogu raditi na ostvarivanju dugoročne konkurentnosti i održivosti destinacije, uzimajući u obzir ekonomske, socijalne i ekološke faktore (Hieu, Rašovska, 2018.).

Primjerice, na otoku Lošinju, poznatom kao 'Otok vitalnosti', lokalne vlasti i DMK su radile na promicanju održivog turizma kroz razne inicijative. Od očuvanja autohtonih biljaka i životinjskih vrsta do promicanja biciklizma i pješačenja, Lošinj služi kao primjer kako destinacijske menadžment kompanije mogu surađivati s lokalnim zajednicama i vlastima kako bi se postigao održivi razvoj. (*Strategija razvoja turizma: Mali Lošinj i Cres*, 2021.)

U kontekstu Hrvatske, uloga javnog sektora ne može se zanemariti. Lokalne i nacionalne vlasti mogu poticati odgovorni turizam kroz regulative i poticaje. Na primjer, mogu se ponuditi porezne olakšice ili subvencije za hotele i druge turističke institucije koje implementiraju održive prakse.

Javni sektor također može surađivati s DMK u stvaranju infrastrukture koja potiče održivi razvoj, kao što su biciklističke staze ili centri za recikliranje. Jedan od prijedloga za rješavanje izazova u hrvatskom turizmu može biti uspostava partnerskih odnosa između DMK i lokalnih obrazovnih institucija. Tako se može poticati istraživanje i edukacija koja će obučiti nove generacije za izazove održivog turizma. Osim toga, razvoj aplikacija ili digitalnih platformi koje bi informirale turiste o 'odgovornim izborima' tijekom njihovog boravka također može biti efikasan način promicanja održivih praksi kroz *Tailor made* ponude.⁴

U zaključku, DMK su ključni posrednici u promicanju odgovornog turizma, služeći kao most između lokalnih vlasti, turističkog sektora i lokalnih zajednica. Prepoznavanjem i iskorištavanjem prilika za održivi razvoj, kao i kroz partnerstva s obrazovnim i javnim sektorom, DMK mogu pomoći u ostvarivanju dugoročno održivih turističkih destinacija.

⁴ *Tailor made* ture - putovanja koja su potpuno prilagođena individualnim željama putnika i kreirana kako bi im pružila jedinstveno iskustvo. (<https://backyardtravel.com/blog/what-is-a-tailor-made-holiday/>, pristupljeno 16.9.2023., 10:30)

Prethodna poglavlja ukazala su na značaj destinacijskih menadžment kompanija u pružanju usluga organizacije turističkih aranžmana, promocije destinacija i koordinacije aktivnosti. Ujedno, sublimirani su zaključci, temeljeno na teorijskim spoznajama domaćih i međunarodnih autora, da suradnja s lokalnim dionicima doprinosi integraciji turističke ponude i održivom razvoju destinacija. Kroz suvremene tehnologije i inovativne proizvode, kompanije pridonose ekonomskom razvoju i promicanju atrakcijske osnove destinacije. Poglavlje 5 je analiza prethodno analiziranih uloga s primjerom u hrvatskom turizmu.

5. ULOGE U RAZVOJU HRVATSKOG TURIZMA

Poglavlje 5 obuhvaća nekoliko važnih uloga DMK u razvoju nacionalnog turizma. Prvi dio pojašnjava razvoj istih kako bi se utvrdilo vrijeme uvođenja i razina dostignute primjene. Nakon toga slijedi opis uvjeta razvoja, čimbenika uspjeha te koristi za lokalne zajednice i turiste. Sve istaknuto je preduvjet komparativne analize domaćeg i međunarodnog tržišta, s aspekta ovih organizacija.

5.1. Razvoj destinacijskog menadžmenta u hrvatskom turizmu

Iako razvoj destinacijskog menadžmenta u hrvatskom turizmu još nije dostigao željenu razinu, postoje značajni koraci prema unapređenju. Europska komisija naglašava važnost snažnog vodstva i suradnje među dionicima, ali izazovi kao što su nedostatak vizualnog identiteta i neadekvatna infrastruktura ostaju.

Na lokalnom nivou, napor se čini kako bi se razvilo ovo područje. Udruga hrvatskih putničkih agencija (UHPA) aktivno surađuje s Hrvatskom turističkom zajednicom (HTZ) na stvaranju prepoznatljivog imidža Hrvatske kao turističke destinacije posebnih interesa. Od 2014. godine, zajednički projekt omogućava dodjelu bespovratnih sredstava za razvoj inovativnih turističkih proizvoda, s posebnim naglaskom na smanjenje sezonalnosti i aktiviranje manje korištenih turističkih resursa. Do 2019. godine, ukupno 138 programa razvijeno je od strane 62 agencije, od kojih je 40 agencija (94 programa) u članstvu UHPA-e. Nažalost, izvanredne okolnosti pandemije Covid-19 privremeno su obustavile ovaj projekt u 2020. i 2021. godini, ali nastavak je odgođen za 2022 (UHPA, 2022).

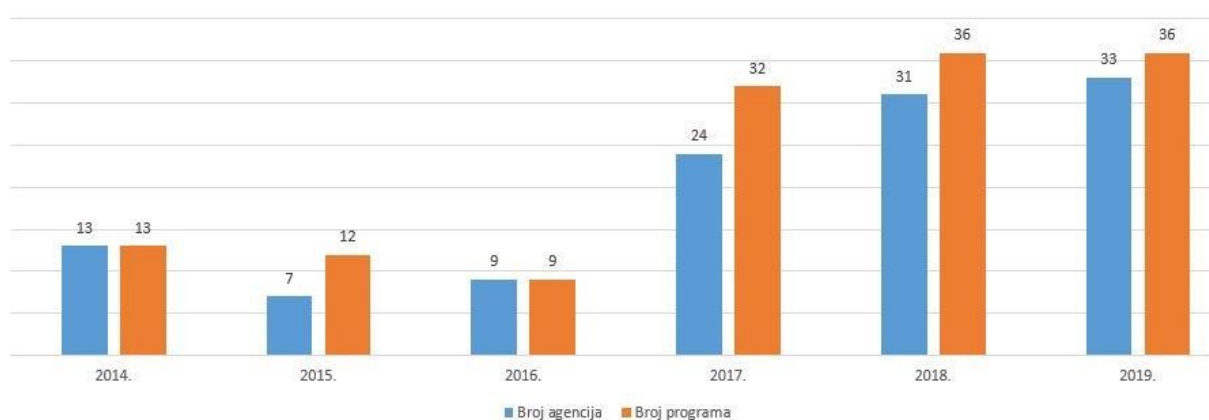
U Istarskoj županiji je osnivanje Istarske razvojne turističke agencije (IRTA) predstavljalo važan korak prema novim trendovima upravljanja destinacijama. No, IRTA nije jedina institucija koja je imala ključnu ulogu u ovom procesu. Hrvatska turistička zajednica (HTZ), kao središnja nacionalna turistička organizacija, stalno surađuje s lokalnim turističkim zajednicama. Dalmatinska razvojna agencija (DURA) usmjerava svoje napore na promociju Dalmacije, dok Zadarska razvojna agencija (ZARA) radi na poticanju turizma u Zadarskoj županiji, posebno ekoturizma. Rijeka stavlja naglasak na kulturni turizam u regiji, dok Turistička zajednica Dubrovačko-neretvanske županije se fokusira na promociju Dubrovnika i njegove okoline.

Kako bi se postigla željena razina destinacijskog menadžmenta u Hrvatskoj, važno je poticati privatne inicijative, osigurati održivost i kvalitetu te pratiti trendove

razvijenih turističkih zemalja. Hrvatska ima veliki potencijal za razvoj destinacijskih turističkih proizvoda i kompanija, a to bi moglo doprinijeti raznolikosti turističke ponude, privlačenju većeg broja turista u manje poznate destinacije i obogaćivanju ukupne turističke ponude zemlje (Gržinić i Saftić, 2012.).

U tom kontekstu, posebno je informativan grafikon prikazan u nastavku. On otkriva ključne podatke o trendu rasta u sektoru destinacijskog menadžmenta u Hrvatskoj za period od 2014. do 2019. godine.

Grafikon 1. Razvoj destinacijskih menadžment kompanija



Izvor: <https://www.uhpa.hr/hr/projekti/dmk/razvoj-destinacijskih-menadzment-kompanija>

Grafikon pokazuje trend rasta i u broju agencija i u broju programa razvijenih za destinacijski menadžment u Hrvatskoj od 2014. do 2019. godine. Nakon manje oscilacije u početnim godinama, očigledan je značajan rast oba pokazatelja, posebice od 2017. godine nadalje. Trend rasta ukazuje na sve veći interes i angažman u sektoru destinacijskog menadžmenta u Hrvatskoj, što može biti pozitivan znak za daljnji razvoj i diversifikaciju turističke industrije.

5.2. Institucionalni okvir i uvjeti za razvoj

Osnivanje i pokretanje rada destinacijskih menadžment kompanija u Hrvatskoj podliježe određenim regulatornim i operativnim uvjetima. Na regulatornom planu, njihovo osnivanje mora biti u skladu s lokalnim i nacionalnim zakonodavstvom, poput Zakona o pružanju usluga u turizmu (NN 68/07, 88/10). Ovaj zakon regulira uvjete za osnivanje putničkih agencija te propisuje da destinacijske menadžment kompanije

mogu poslovati samo kao trgovačka društva, samostalne djelatnosti, obrti ili njihove organizacijske jedinice koje ispunjavaju sve propisane uvjete (Čorak i Trezner, 2014.).

Uz regulatorne uvjete, važni su i operativni uvjeti kao što su financijska stabilnost, adekvatni ljudski resursi i pristup potrebnoj infrastrukturi. Bez ovih osnovnih uvjeta, destinacijska menadžment kompanija ne može održivo poslovati (Dwyer et. al., 2009.).

U Hrvatskoj se one uglavnom razvijaju kao specijalizirane turističke agencije, pri čemu je naglasak na kreiranju inovativnih turističkih proizvoda. Kako bi ostale konkurentne na tržištu, moraju pratiti i prilagođavati se promjenjivim potrebama suvremenog turizma. U tom kontekstu često razvijaju usluge usmjerene na specifične proizvode poput gastronomije, ribarstva, zdravstvenih usluga ili kulturne baštine, kako bi zadovoljile zahtjeve najzahtjevnijih turista (Čorak i Trezner, 2014.).

U skladu s time, destinacijske menadžment kompanije u Hrvatskoj moraju pratiti trendove i inovacije u turističkoj industriji, kako bi se mogle prilagoditi i ostati konkurentne. Važno je napomenuti da njihov uspjeh ne ovisi samo o ispunjavanju regulatornih i operativnih uvjeta, već i o sposobnosti da se kreiraju jedinstvena turistička iskustva (Javor, 2021).

5.3. Ključni čimbenici uspješnosti destinacijskih menadžment kompanija

U poslovanju destinacijskih menadžment kompanija u Hrvatskoj najvažniji su sljedeći vanjski čimbenici uspjeha: bogatstvo i razumijevanje potencijala atraktivnosti resursa, dubina ili širina postojećih destinacijskih lanaca vrijednosti, prisutnost i razumijevanje strategije razvoja destinacije te njenoga životnog ciklusa (Čorak i Trezner, 2014.).

Tržišni i financijski uspjeh pojedine destinacijske menadžment kompanije bit će praktičniji i izgledniji što je veći broj i raznolikost afirmiranih pojedinačnih dobavljača različitih turističkih ili uslužnih proizvoda u destinaciji. U tom je slučaju mnogo jednostavnija i izvedivija mogućnost kreiranja velikog broja složenih turističkih proizvoda po mjeri. Međutim, ako destinacija nema bogat sadržaj (kao što su kulturne i sportske aktivnosti, smještaj, gastronomija, trgovina), tada je smanjena i mogućnost stvaranja atraktivnijih turističkih doživljaja (Trezner, 2008.).

Nadalje, Batinić (2018) ističe da su ekspertiza u području marketinga, sposobnost prilagodbe tržišnim uvjetima i snažne veze s lokalnim dionicima ključne

za uspješno poslovanje DMK u Hrvatskoj. Uspješne DMK kompanije često koriste ove faktore kako bi ostvarile bolje poslovne ishode i veći utjecaj na turizam.

Neki od najvažnijih unutarnjih čimbenika poslovnog uspjeha destinacijskih menadžment kompanija u Hrvatskoj su:

- razumijevanje globalnih trendova potražnje,
- kvalitetno osoblje,
- fleksibilnost i brzina prilagodbe novim trendovima,
- jedinstvenost i sposobnost diferenciranja vlastitih proizvoda,
- rad s destinacijskim menadžment organizacijama,
- surađivanje s drugim destinacijskim menadžment kompanijama i specijaliziranim agencijama,
- kvalitetan ITC sustav te
- solventnost (Čorak i Trezner, 2014.).

Bez potpunog razumijevanja trendova u potražnji na globalnoj razini i u emitivnim zemljama, destinacijska menadžment kompanija neće moći stvoriti dovoljno zanimljive proizvode koji će osigurati prodor na nova geografska tržišta i rastuću nišu specijalnog turizma. Osim razumijevanja potreba, teško je postići bilo kakav uspjeh bez proaktivnih, kreativnih, inovativnih i komunikativnih radnika. Budući da ih uglavnom karakterizira uslužna priroda poslovanja i komunikacija (izravna ili virtualna) s kupcem, nema sumnje da je ljudski element ključan za tržišni uspjeh destinacijske menadžment kompanije (Čorak i Trezner, 2014.).

Unatoč svim navedenim čimbenicima, ključ uspjeha destinacijskih menadžment kompanija ne leži samo u sposobnosti da se odgovori na trenutne potrebe tržišta, već i u prilagodljivosti promjenjivim uvjetima, inovativnosti i kreativnosti u kreiranju novih proizvoda i usluga. Kao rezultat toga, destinacijske menadžment kompanije u Hrvatskoj, uzimajući u obzir kako unutarnje tako i vanjske čimbenike, mogu pružiti visokokvalitetne usluge i stvarati jedinstvena turistička iskustva koja se ističu na globalnom tržištu. Osim toga, održivi razvoj i upravljanje turističkim destinacijama je od ključne važnosti za zaštitu prirodnih i kulturnih resursa te je stoga neophodno da destinacijske menadžment kompanije u svoje poslovne strategije uključe pristupe održivog turizma.

Činitelji uspjeha u Hrvatskoj su bogatstvo prirodnog i kulturnog resursa, mogućnosti povezivanja obalnih i ruralnih resursa u turističkim ponudama,

potencijalnih resursa koji "čekaju" na aktivaciju, blizina emitivnih tržišta te percepcija destinacije kao sigurne - sve ove karakteristike stvaraju povoljne uvjete za razvoj destinacijskih menadžment kompanija koje mogu iskoristiti potencijal i stvoriti visokokvalitetne turističke proizvode i iskustva te pridonijeti održivom razvoju turizma u Hrvatskoj.

Jedan od ključnih faktora uspješnosti destinacijskih menadžment kompanija u Hrvatskoj je sposobnost praćenja i razumijevanja tržišnih potreba i trendova. U turistički dinamičnom okruženju, brzo adaptiranje na nove zahtjeve i očekivanja posjetitelja postaje neizostavno. Nadalje, kompetentno i stručno osoblje u području marketinga i odnosa s klijentima čini osnovu za razvoj povoljnog brend imidža. Kvalificirani zaposlenici su ključni za uspostavljanje dugoročnih odnosa sa klijentima i partnerima, što je od presudnog značaja u turističkom sektoru koji je intenzivno orijentiran na usluge. Tehnološka opremljenost kompanija također igra značajnu ulogu. Od *online booking* platformi do naprednih sustava za upravljanje odnosima s klijentima (CRM), tehnologija pruža alate za učinkovito upravljanje i tržišno pozicioniranje. Važan aspekt koji se ne smije zanemariti je održiv razvoj. Uzimajući u obzir bogatstvo prirodnih i kulturnih resursa Hrvatske, DMK kompanije su sve više fokusirane na održive turističke prakse koje minimiziraju negativan utjecaj na okolinu dok maksimiziraju pozitivne socio-ekonomske efekte za lokalnu zajednicu. U konačnici, uspješnost DMK u Hrvatskoj je rezultat kombinacije navedenih faktora, a njihovo pravilno uravnoteženje je ključ za održavanje konkurentske prednosti na tržištu. (Milošević, 2018.)

U zaključku, uspješnost destinacijskih menadžment kompanija u Hrvatskoj ne proizlazi iz jednog pojedinačnog faktora, već iz sinergije različitih unutarnjih i vanjskih elemenata. Od kvalificiranog osoblja i napredne tehnologije do održivih poslovnih praksi i dubokog razumijevanja tržišnih trendova, svaki aspekt ima svoju ulogu u stvaranju konkurentske prednosti. Ovim se pristupom ne samo osigurava financijska isplativost, već i doprinos održivom razvoju i pozitivnom utjecaju na lokalne zajednice.

Stoga je za DMK kompanije ključno kontinuirano ulaganje u sve opisane aspekte kako bi se održala relevantnost i uspjeh u dinamičnom okruženju globalnog turizma.

5.4. Koristi za lokalne zajednice i turiste

Destinacijske menadžment kompanije (DMK) ne samo da utječu na oblikovanje turističke ponude, već imaju i ključnu ulogu u razvoju lokalnih zajednica i u pružanju vrijednih iskustava za turiste. Kroz svoje aktivnosti i strateške inicijative, DMK često postaju pokretači održivog razvoja i socijalne kohezije u lokalnim zajednicama.

Batinić (2018.) naglašava da DMK u Hrvatskoj imaju vitalnu ulogu u razvoju lokalne ekonomije jer pomažu generiranju prihoda i otvaranju radnih mjesta i to kroz:

- partnerstva s lokalnim dobavljačima i pružateljima usluga,
- investicije u infrastrukturu i javne usluge, što dugoročno povećava kvalitetu života lokalnog stanovništva.
- očuvanje kulturne i prirodne baštine destinacija
- očuvanje autentičnosti i održivosti destinacije.

Nadalje, suradnja DMK s lokalnim zajednicama pomaže u stvaranju sinergije koja potiče razvoj održivih praksi u cijelom turističkom sektoru. Inicijative kao što su edukacija lokalnog stanovništva o održivim praksama i poticanje očuvanja lokalnih običaja i tradicija pomažu u postizanju ovog cilja.

Dakle, destinacijske menadžment kompanije pružaju brojne koristi, ne samo za turiste koji posjećuju destinaciju, već i za same lokalne zajednice. Kroz strateško planiranje i partnerstva, u mogućnosti su stvarati dugoročne vrijednosti koje doprinose ukupnom blagostanju i održivosti turističkih destinacija.

Destinacijske menadžment kompanije imaju nezamjenjivu ulogu u razvoju turizma. Njihova implementacija i prakse variraju ovisno o geografskom i kulturološkom kontekstu, što će se potvrditi kroz potpoglavlja naredne cjeline (pogl. 6).

6. ANALIZA PRIMJERA DESTINACIJSKIH MENADŽMENT KOMPANIJA (DMK) NA MEĐUNARODNOM I NACIONALNOM TRŽIŠTU

U ovom poglavlju analizirat će se primjeri DMK kako na međunarodnom, tako i na nacionalnom tržištu, s posebnim osvrtom na Hrvatsku, radi dokazivanja hipoteze rada i ukazivanja na znanstvene doprinose istraživanja temeljeno na integraciji dosadašnjih teorijskih doprinosa i poslovnih praksi turističkih tvrtki.

6.1. Globalni pregled kompanija

Destinacijske menadžment kompanije (DMK) su organizacije koje pružaju sveobuhvatne usluge u planiranju korporativnih putovanja, uključujući smještaj, hranu, zabavu i prijevoz. Na međunarodnoj sceni, kompanije poput *Global DMC Network by JTB Group* ističu se svojom globalnom prisutnošću i kapacitetom za organizaciju događanja na velikoj skali, dok *Hosts Global* donosi više od šest desetljeća iskustva, fokusirajući se pritom uglavnom na Sjevernu Ameriku i Europu. Tvrtka *IVI DMC Enterprises*, prva akreditirana DMK u Meksiku, usmjerena je na Meksiko i Srednju Ameriku, dok *Ovation Global DMC* i *PRA* nude raznolik spektar usluga u više zemalja i kontinenata (teambuilding.com, 2023.).

Turoperator *Abercrombie & Kent*, s više od 50 godina iskustva u kreiranju luksuznih putničkih doživljaja, ističe se kao jedan od vodećih igrača u svijetu MICE (sastanci, poticaji, konferencije i događanja). S više od 55 ureda u preko 30 zemalja, kompanija nudi prilagođene itinerere i "insider" pristup najtraženijim događanjima, čime postavljaju visoke standarde u industriji destinacijskog menadžmenta (*Abercrombie & Kent*, 1996.-2023.).

Osim opisanih globalnih igrača, postoje i specijalizirane kompanije poput *Terra Events* i *DM Africa* koje su fokusirane na određene regije i pružaju jedinstvene, luksuzne doživljaje. Ova raznolikost pokazuje kako su DMK prilagodljivi čimbenici tržišta i kako se mogu specijalizirati za različite tržišne niše ili geografske lokacije.

6.2. Američki turistički sektor

Na tržištu Sjedinjenih Američkih Država, postoji više kompanija koje se bave upravljanjem destinacijama i koje se razlikuju po lokaciji i specijalizaciji. *Access*, koji posluje u dvadeset velikih američkih gradova, poznat je po svom iskustvu koje traje više od pola stoljeća, dok *Hello! Destination Management* pruža lokalne usluge u

raznim državama poput Floride i Kalifornije, s naglaskom na stresnoj logistici i uključenosti klijenata u proces planiranja. Kompanije kao što su *RMC* i *360 Destination Group* nude jedinstvene izlete i doživljaje, poput posjeta nacionalnim parkovima i prepoznatljivim arhitektonskim čudima.

Specijalizirane DMK poput *Swargo Events* i *Details NYC* fokusiraju se na New York, nudeći ekskluzivne usluge i doživljaje, dok su *Nxt Event* i *Corinthian Events* koncentrirani na područje Bostona i Nove Engleske, pružajući autentične i visoko zabavne iskustva. Ove kompanije zajedno čine dinamičnu i raznoliku sliku industrije upravljanja destinacijama u SAD-u, koja uključuje i virtualne te ekološki osviještene opcije (*teambuilding.com*, 2023.).

ACCESS, sa sjedištem u San Diegu, Kalifornija, nudi sveobuhvatne usluge za upravljanje destinacijama i doživljajnim događanjima već 50 godina. S nacionalnom prisutnošću koja se konstantno širi, kompanija se usredotočuje na inovativna rješenja i lokalnu stručnost. Njihova misija je "Inspirirati ljude kroz zajednička iskustva," i ponosni su na svoju savršenu ocjenu od pet zvjezdica koju su im dali organizatori događanja. Ovo doprinosi dinamičnom i raznolikom pejzažu industrije upravljanja destinacijama u Sjedinjenim Američkim Državama (*Access*, 2023.).

CE Group, osnovana 1990. godine u San Antoniu, Texas, je još jedan značajan igrač u američkoj industriji upravljanja destinacijama. Nudeći sedam različitih usluga, među kojima i *Makers Curated Experiences* gdje kreiraju vlastite evente, kompanija je postala poznata po svom sveobuhvatnom pristupu i kvalitetnom timu. Osim što posluju širom SAD-a, *CE Group* ima i međunarodni doseg, čime dodatno obogaćuje dinamički i raznoliki ekosustav upravljanja destinacijama u Sjedinjenim Američkim Državama (*The CE group*, 2023.).

CSI DMC, kompanija sa sjedištem u Washingtonu, D.C., osnovana je 1987. godine kao žensko poduzeće pod imenom *Capitol Services, Inc.* Brzo je stekla ugled u industriji upravljanja destinacijama i događajima, rastući do više regionalnih destinacija kako u SAD-u tako i širom svijeta. Ova tvrtka je specijalizirana za kreiranje izuzetnih iskustava i događaja koji oživljavaju destinacije, sa fokusom na "izuzetno iskustvo, svaki put" (*CSI DMS*, 2018.).

Sjedinjene Američke Države nude raznovrsno i konkurentno tržište kada je u pitanju upravljanje destinacijama. Od velikih igrača kao što su *Access* i *Hello!* do specijaliziranih firmi fokusiranih na određene regije, američko tržište predstavlja pravu

paletu mogućnosti i inovacija. Ova raznolikost ne samo da potiče visoke standarde u industriji, već i ukazuje na potencijal za daljnji razvoj i globalnu konkurentnost.

6.3. Azijski koncept poslovanja

U Aziji, sektor upravljanja destinacijama doživljava brzi rast i raznolikost, s nekoliko kompanija koje dominiraju tržištem. *Diethelm Travel* je jedna od najistaknutijih, osvojivši nagradu za vodeću destinacijsku menadžment kompaniju u Aziji četiri godine zaredom. Njihov širok raspon usluga uključuje sve, od pregovaranja i rezervacija hotela do kreiranja prilagođenih tura i dnevnih izleta. Oni također nude luksuzne transferne opcije kao što su limuzine i privatni avioni, te dinamičku diviziju za događanja koja je poznata po kreativnosti i inovacijama (*Diethelm Travel, 2023.*).

S druge strane, *ASIA DMC*, s više od dvadeset godina iskustva, fokusira se na pružanje prilagođenih rješenja za upravljanje destinacijama. Njihova klijentela su putničke agencije i turoperatora kojima nude usluge koje sežu od grupnih tura i korporativnih događanja do privatnog luksuznog putovanja i specijaliziranih grupa za akademsku zajednicu, dobrotvorne organizacije i višegeneracijska obiteljska putovanja (*ASIA DMC, 2023.*).

Jedan od ključnih igrača u Kini i šire je *CITS (China International Travel Service)*. Ova državna kompanija vodi svoje korijene od 1954. i danas je jedina turistička firma uvrštena među Top 500 poduzeća u Kini. Njihova raznolika ponuda usluga obuhvaća sve, od avanturističkih tura do poslovnih foruma i vladinih tura, a njihova integracija s *China Duty-free Group* dodatno proširuje njihovu ponudu. *CITS* je poznat po svojem kvalitetnom servisu, potvrđenom ISO-9001 certifikatom, i predstavlja još jedan pokazatelj dinamičnosti i raznolikosti azijskog tržišta upravljanja destinacijama (*CITS, 2023.*).

Obje kompanije su dokaz velikog uspjeha i dinamičnosti azijskog tržišta upravljanja destinacijama. Raznolikost i kvaliteta usluga koje nude, kao i njihova prilagodljivost i inovativnost, čine ih ključnim igračima u ovom sektoru. Njihov uspjeh naglašava rastuću važnost Azije kao globalnog centra za turizam i događanja, te potrebu za sofisticiranim i prilagodljivim rješenjima u industriji upravljanja destinacijama.

6.4. Europska perspektiva DMK poslovanja

Europa je domaćin nekim od najrenomiranijih destinacijskih menadžment kompanija (DMK) na svijetu. Među najpoznatijima su kompanije kao što su *Ovation Global DMC*, *Pacific World*, *Kuoni Destination Management*, i druge koje imaju široke mreže i pružaju usluge u više europskih zemalja. Na primjer, *Ovation Global DMC* je poznat po svojim širokim uslugama koje se protežu kroz mnoge europske zemlje (*Ovation global DMC*, 2023.), dok *Kuoni Destination Management* pruža usluge u 35 zemalja, uključujući većinu europskih destinacija. *Pacific World* je još jedna globalna kompanija s jakom prisutnošću u Europi i poznata je po svojoj inovativnosti i kreativnosti.

Za razliku od drugih tržišta, europske DMK kompanije odlikuju se nekoliko ključnih specifičnosti. Prva među njima je duboko ukorijenjeni fokus na održivom turizmu i korporativnoj društvenoj odgovornosti. Ovo je rezultat ne samo zakonskih regulativa već i rastućih očekivanja europskih potrošača koji teže održivim i etičkim turističkim opcijama.

Druga bitna karakteristika je regionalna specijalizacija. Europski kontinent je izuzetno raznolik u pogledu jezika, kulture i povijesti, što omogućuje DMK kompanijama da se specijaliziraju za određene regije ili čak specifične gradove. Ovaj pristup osigurava autentična i jedinstvena iskustva za klijente.

Treće, europske DMK kompanije su često pioniri kada je riječ o inovacijama u turističkoj industriji. Upotreba napredne tehnologije i razvoj novih turističkih proizvoda i usluga, kao što su *bleisure* putovanja⁵ ili gastronomske ture, dodatno diferencira europske DMK kompanije.

Četvrto, kvaliteta usluga je u vrhu prioriteta. Europske DMK kompanije postavljaju visoke standarde u svemu, od luksuznih transfera i kvalificiranih vodiča do pristupa ekskluzivnim lokalitetima i događanjima.

Kada je riječ o vodećim državama u DMK sektoru u Europi, teško je dati jednoznačan odgovor. Međutim, Njemačka, Francuska i Velika Britanija često se ističu zbog svoje razvijene infrastrukture, inovativnog pristupa i visoke kvalitete usluga.

U zaključku, europske DMK kompanije nude jedinstven sklop specifičnosti koji ih razlikuje od globalnih konkurenata. Održivost, regionalna specijalizacija, inovacije i

⁵ *Bleisure* putovanja - trend koji podrazumijeva spajanje posla, zabave i putovanja (<https://turizam24.com/bleisure-putovanja-su-trend-koji-je-sve-prisutniji-na-turistickom-trzistu/>) pristupljeno: 13.9.2023., 11:45)

visoki standardi kvalitete su ključni faktori koji oblikuju europski sektor upravljanja destinacijama i potvrđuju njegovu važnost na globalnoj sceni turističke industrije.

6.5. Primjeri u hrvatskom turizmu

Kako je već ranije spomenuto, destinacijske menadžment kompanije u Hrvatskoj prema trenutnim propisima klasificiraju se kao putničke agencije. Ono što ih razlikuje su specifični proizvodi, marketinške i prodajne strategije koje razvijaju.

Hrvatska, sa svojom bogatom kulturnom i prirodnom baštinom, ima veliki potencijal za razvoj DMK-a. Međutim, sezonalnost je još uvijek velik izazov. Mnoge DMK kompanije stoga kreiraju programe kako bi privukle posjetitelje tijekom cijele godine, fokusirajući se na biciklistički, kulturni i druge oblike specifičnog turizma.

Dubrovnik *Travel* specijaliziran je za organizaciju *incentive* putovanja⁶, Zagreb *Tours* nudi vodičke usluge u glavnom gradu, dok *Istria Experience* stavlja naglasak na autentične doživljaje u Istri. *Dalmatia Events* ima ponudu na obali, a *Slavonia Tours* promovira kontinentalnu Hrvatsku. (*Dubrovnik Travel*, 2023.)

Osim tih, postoji niz drugih DMK kompanija koje su ostavile snažan utjecaj na tržištu. Primjerice, *Huck Finn* poznat je po svojim avanturističkim turama, dok *Atlantis Travel* i *Globtour Event* nude širok spektar turističkih usluga. *Katarina Line* je specijalizirana za krstarenja (<https://www.katarina-line.com>), dok *Intours DMC Croatia* ima široku paletu poslovnih turističkih usluga (<https://www.intours-dmc.com>) uključujući visoku razinu primjene inovacija i preciznosti pri plasiranju usluge.

Uniline je posebno zanimljiv primjer DMK u Hrvatskoj, s naglaskom na tržištu jugoistočne Europe (<https://uniline.hr/hr>). Međutim, kompanije poput *Intours DMC Croatia* i *Globtour Event* također imaju snažnu regionalnu orijentaciju, pružajući usluge koje odgovaraju specifičnim potrebama tržišta jugoistočne Europe.

Međutim, sezonalnost je još uvijek veliki izazov za ovu industriju. Najveći dio turističkih dolazaka u Hrvatsku odnosi se na ljetne mjesec, što stvara izazove u održavanju konstantnog toka posla tijekom cijele godine. No, postoji niz inicijativa koje ciljaju na promociju Hrvatske kao destinacije koja može privući posjetitelje tijekom cijele godine - od zimskih sportskih događanja na planinama do kulturnih i gastronomskih festivala u unutrašnjosti.

⁶ Incentive putovanja - poslovna putovanja koja za cilj imaju nagraditi i motivirati – potaknuti zaposlenike, partnere ili klijente. (<https://www.proconventa.com/blog/incentive-putovanja-sto-kako-i-cemu-sluzi/?lang=hr> pristupljeno: 13.9.2023., 12:30)

DMK kompanije u Hrvatskoj u posljednjih nekoliko godina pokazuju sve veće zanimanje za održivi turizam i korporativnu društvenu odgovornost. S obzirom na bogatu kulturnu i prirodnu baštinu zemlje, fokus na održivom turizmu nije samo etički ispravan već i poslovno pametan potez.

Među ključnim igračima u hrvatskom DMK sektoru su *DT Croatia - Dubrovnik Travel*, koji se fokusira na luksuzni segment i korporativne klijente, i *Liberty Adriatic*, koji ima široku mrežu partnera i pruža usluge u više zemalja Jugoistočne Europe.

Posebno je zanimljiv trend rasta malih i srednjih DMK poduzeća koja se specijaliziraju za niše kao što su ekoturizam, avanturistički turizam i kulturološki turizam. Ovi manji igrači doprinose dinamici i raznolikosti hrvatskog tržišta, nudeći autentične i jedinstvene iskustva koja se ističu na sve konkurentnijem globalnom tržištu.

Zaključno, destinacijske menadžment kompanije u Hrvatskoj nalaze se u poziciji korištenja brojnih prilika, ali i suočavanja s izazovima koji dolaze s globalizacijom, sezonalnošću i potrebom za održivim razvojem. Da bi ostale konkurentne na globalnom tržištu, DMK kompanije u Hrvatskoj će morati kontinuirano inovirati i prilagoditi se promjenjivim potrebama i očekivanjima klijenata.

6.6. Utjecaj i adaptacija DMK-a u kontekstu hrvatskog turizma

Hrvatska, poznata po svojim prirodnim ljepotama, povijesnim gradovima i bogatom kulturnom naslijeđu, predstavlja sve privlačniji turistički cilj na europskom i svjetskom tržištu. U tom kontekstu, destinacijske menadžment kompanije igraju ključnu ulogu u oblikovanju i optimizaciji turističke ponude zemlje.

U Hrvatskoj su prisutne kako međunarodne DMK kompanije poput *Ovation Global DMC*, tako i domaće kompanije koje se uspinju na ljestvici konkurentnosti. Primjeri su *Liburnia Riviera*, *Adriatic DMC* i *Fortuna Travel*, koje su se specijalizirale za različite aspekte turističke industrije. Neke se fokusiraju na kulturni turizam, nudeći ture povijesnim gradovima poput Dubrovnika i Splita, dok su druge orijentirane na avanturistički turizam, kao što su rafting na rijekama ili planinarenje.

Hrvatske DMK kompanije iznimno su prilagodljive i inovativne kada je riječ o kreiranju prilagođenih itinerera i programa. Primjerice, *Adriatic DMC* često surađuje s lokalnim akterima kako bi osigurao autentična iskustva, poput posjeta malim

obiteljskim vinarijama ili organiziranja tradicionalnih večera u seoskim kućama. Ovaj pristup omogućuje turistima ne samo da dožive Hrvatsku kao destinaciju, već i da se upuste u njezinu kulturu i način života.

Unatoč velikom broju turista, održivost je postala ključna tema u razvoju hrvatskog turizma.

U Hrvatskoj je također vidljiva tendencija porasta specijaliziranih niša u okviru DMK sektora, kao što su *wellness* turizam, nautički turizam i eno-gastro turizam. Takvi specifični segmenti zahtijevaju posebnu ekspertizu i usluge koje DMK kompanije mogu pružiti.

Sve ovo svjedoči o vitalnom i adaptabilnom sektoru destinacijskog menadžmenta u Hrvatskoj koji ne samo da doprinosi ekonomiji zemlje, već i potiče održivi razvoj i kulturološku očuvanost. U tom kontekstu, DMK kompanije u Hrvatskoj nisu samo pružatelji usluga, već strateški partneri u ukupnom razvoju turističke industrije.

7. KOMPARACIJA ODABRANIH TVRTKI I NJIHOV DOPRINOS ISTRAŽIVANJU

U ovom poglavlju pruža se vlastita analiza i ukazuje na doprinos istraživanju o razvoju destinacijskih menadžment kompanija u kontekstu globalnog i hrvatskog turizma. Na temelju provedenog istraživanja, donose se značajni nalazi i uvidi koji su ključni za razumijevanje uloge ovih kompanija u održivom razvoju turizma, danas i u budućnosti.

7.1. Metodologija prikupljanja podataka

U sklopu ovog rada, podaci o destinacijskim menadžment kompanijama (DMK) prikupljeni su primarno putem internetskog istraživanja. Većina informacija dobivena je pretragom na Google tražilici i direktnim pristupom web stranicama pojedinih DMK kompanija. Ovaj pristup ima više dimenzija:

- pouzdanost izvora: Stranice DMK kompanija su primarni izvor informacija o njihovim uslugama, godinama rada, specijalizacijama i drugim relevantnim aspektima.
- ažurnost informacija: Internetski izvori omogućuju pristup najnovijim podacima, što je posebno važno u dinamičkom okruženju kao što je turistička industrija.
- relevantnost za potrošače: S obzirom na to da većina turista koristi internet za istraživanje i planiranje putovanja, ovaj pristup također odražava način na koji potrošači tipično traže i evaluiraju DMK kompanije.

Kroz ovakav pristup, rad želi osigurati relevantne i ažurne informacije koje odražavaju stvarno stanje i trendove u industriji destinacijskog menadžmenta.

7.2. Komparativna analiza destinacijskih menadžment kompanija

U ovom potpoglavlju provodi se usporedna analiza DMK kompanija sa različitim geografskih područja: globalno, američko, europsko, azijsko i hrvatsko. Osim geografske lokacije, druge ključne dimenzije za usporedbu uključuju vrste usluga, godine iskustva, specijalizacije, i pristup održivosti.

Navedena tablica nudi površinski uvid u različite aspekte DMK kompanija po regijama. Može se zaključiti da kompanije iz različitih dijelova svijeta imaju jedinstvene prednosti i izazove. Na primjer, dok azijske DMK kompanije poput *Diethelm Travel* imaju dugu povijest i priznanja u industriji, hrvatske DMK kompanije kao Dubrovnik

Travel i *Zagreb Tours* predstavljaju novije kompanije s fokusom na lokalne i regionalne specijalizacije.

Tablica 1. Komparativna analiza destinacijskih menadžment kompanija po kontinentima

Geografska lokacija	Globalno	SAD	Europa	Azija	Hrvatska
Godine iskustva	Različito	50+	20-50	60+	10-30
Vrsta klijenata	Korporativni, pojedinci, agencije	Korporativni, pojedinci	Korporativni, agencije	Korporativni agencije	Korporativni pojedinci
Specijalizacije	Različite	Nacionalni parkovi, arhitektura	Održivi turizam	Tailor-made ture, luksuzne opcije	Kulturni turizam, biciklistički turizam
Održivost	Rastući trend	Da	Da	Varira	Varira
Inovativnost	Visoka	Visoka	Srednja	Visoka	Srednja
Cjenovna kategorija	Varira	Srednja - visoka	Srednja - visoka	Varira	Srednja

Izvor: izrada autorice

U kontekstu održivosti, europske DMK kompanije pokazuju vodeći trend, dok je inovativnost visoka u američkim i azijskim DMK kompanijama.

S obzirom na dinamičnost i konkurentske izazove u turističkom sektoru, prilagodljivost i inovacija ostaju ključni faktori uspjeha za DMK kompanije globalno.

7.3. Komparativna analiza u hrvatskom turizmu

Za potrebe dubljeg razumijevanja uloge destinacijskih menadžment kompanija u razvoju hrvatskog turizma, provedena je komparativna analiza između domaćih i međunarodnih DMK koje posluju u Hrvatskoj.

Domaće kompanije poput *Uniline*, *Dubrovnik Travel*, *Zagreb Tours* i *Istria Experience* imaju duboko razumijevanje domaćeg tržišta, kulture i tradicije. U većini slučajeva, one koriste ovu prednost kako bi kreirale personalizirane i autentične turističke proizvode koji odražavaju duh Hrvatske. Osim toga, one često imaju snažne veze s lokalnim dobavljačima, što im omogućuje pružanje konkurentnih cijena i ekskluzivnih ponuda.

S druge strane, međunarodne DMK koje posluju u Hrvatskoj, poput *Atlantis Travel* i *Globtour Event*, donose globalno iskustvo i pristup tržištu. Imaju pristup većim marketinškim i financijskim resursima, što im omogućuje da provode šire kampanje i privlače veći broj međunarodnih turista.

Međutim, oba tipa kompanija suočavaju se s izazovima. Domaće kompanije moraju konstantno inovirati i prilagođavati se međunarodnim trendovima kako bi ostale konkurentne, dok međunarodne kompanije moraju osigurati da njihove ponude odgovaraju lokalnim okusima i očekivanjima.

Rezultati istraživanja ukazali su da, dok domaće kompanije često imaju bolje pozicioniranje za pružanje autentičnih iskustava, međunarodne kompanije mogu privući veći broj posjetitelja zbog svojih širih marketinških kampanja i globalne prisutnosti.

Tablica 2. Komparativna analiza domaćih i međunarodnih DMK u hrvatskom turizmu

Obilježja poslovanja	Domaće DMK (Uniline, Dubrovnik Travel, Zagreb Tours, Istria Experience)	Međunarodne DMK (Atlantis Travel, Globtour Event)
Poznavanje tržišta	Visoko poznavanje lokalnog tržišta, kulture i tradicija	Globalno iskustvo i pristup tržištu
Veze s dobavljačima	Snažne veze s lokalnim dobavljačima, što omogućuje konkurentne cijene i ekskluzivne ponude	Veze s međunarodnim dobavljačima, što može donijeti širi spektar proizvoda
Marketinški resursi	Ograničeni marketinški i financijski resursi	Veći marketinški i financijski resursi
Personalizacija	Personalizirane i autentične turističke ponude	Manja sposobnost pružanja personaliziranih i autentičnih iskustava
Ciljano tržište	Fokus na domaćem tržištu i turistima koji traže autentična iskustva	Fokus na međunarodnim turistima
Izazovi	Potreba za inovacijom i prilagodbom međunarodnim trendovima	Potreba za prilagodbom ponuda lokalnim okusima i očekivanjima
Privlačenje posjetitelja	Manja sposobnost privlačenja velikog broja međunarodnih turista	Veća sposobnost privlačenja većeg broja međunarodnih turista zbog širih marketinških kampanja i globalne prisutnosti

Održiva politika	Fokus na očuvanju lokalne kulture i tradicije, implementacija ekoloških praksi	Tendencija usmjeravanja prema globalnim standardima održivosti, manji fokus na lokalnu kulturu
Specijalizacije	Primarno fokusirane na kulturni i povijesni turizam	Veći raspon specijalizacija, uključujući avanturistički i luksuzni turizam

Izvor: izrada autorice

U sklopu komparativne analize između domaćih i međunarodnih DMK u hrvatskom turizmu, primjećuje se da svaka kategorija ima svoje jedinstvene prednosti i izazove. Domaće DMK ističu se poznavanjem lokalnog tržišta i sposobnošću pružanja autentičnih iskustava, dok međunarodne DMK nude širi raspon proizvoda i imaju veće marketinške resurse. U svjetlu ovih razlika, preporučuje se da domaće i međunarodne DMK razmotre mogućnost suradnje ili partnerstva. Domaće kompanije mogu profitirati od međunarodne ekspertize i resursa, dok međunarodne kompanije mogu koristiti lokalno znanje za prilagodbu svojih ponuda i povećanje autentičnosti. Ova simbioza mogla bi rezultirati boljim i održivijim turističkim iskustvima za sve uključene strane.

7.4. Diskusija

Iz analize je evidentno da destinacijske menadžment kompanije (DMK) imaju značajnu ulogu u oblikovanju i promociji Hrvatske kao turističke destinacije. Njihove različite usluge i tržišne orijentacije omogućuju širok spektar turističkih iskustava, od autentičnih lokalnih do luksuznih međunarodnih opcija. Ova raznolikost pristupa donosi i različite izazove i prilike za svaku vrstu DMK, od kojih svaka može učiti jedna od druge kako bi optimizirala svoju ponudu i bolje se usmjerila prema raznim segmentima tržišta. U tom kontekstu, DMK uspostavljaju snažne veze s lokalnim dobavljačima kako bi kreirale autentična iskustva koja odražavaju kulturu i tradiciju Hrvatske. Ovi autentični doživljaji ne samo da povećavaju zadovoljstvo turista, već i potiču ponovne posjete i pozitivne recenzije, što je od suštinskog značaja za dugoročnu održivost turizma.

Da bi se osigurao održivi razvoj turizma, ključno je stvoriti sinergiju između domaćih i međunarodnih DMK. Model suradnje mogao bi kombinirati lokalno znanje i resurse domaćih DMK s financijskom snagom i globalnim dosegom međunarodnih DMK. Ova vrsta sinergije mogla bi donijeti značajne koristi oba tipa kompanija.

S obzirom na dinamičnost turističkog tržišta, postoji potreba za jasnijim regulatornim okvirom koji će olakšati osnivanje i operacije DMK u Hrvatskoj. Uz to, važnost kontinuirane edukacije i razmjene iskustava između kompanija ne može se dovoljno naglasiti. To će potaknuti inovaciju i omogućiti prilagodbu promjenjivim tržišnim uvjetima.

Daljnja istraživanja trebala bi se usmjeriti na razvoj modela suradnje između različitih DMK i na analizu potencijalnih sinergija koje bi proizašle iz takve suradnje. Na taj način, mogli bismo bolje razumjeti kompleksnost i dinamiku upravljanja turističkim destinacijama i pružiti konkretnije smjernice za budući razvoj.

Tablica 3. donosi pregled ključnih doprinosa DMK-a, uključujući integraciju dionika, standardizaciju usluga i promociju održivog turizma. Ovi elementi su temeljni za postizanje koherentne i održive turističke strategije.

Tablica 3. Doprinosi destinacijskih menadžment kompanija

Integracija dionika	Standardizacija usluga	Promocija održivog turizma
Partnerstva i rad na razvoju destinacije	uvođenje standarda kvalitete i usluga	fokus na zaštitu prirodnih resursa i poticanje ekoturizma
Dionici		
hotelijeri, turističke agencije, lokalne vlasti i druge interesne skupine		

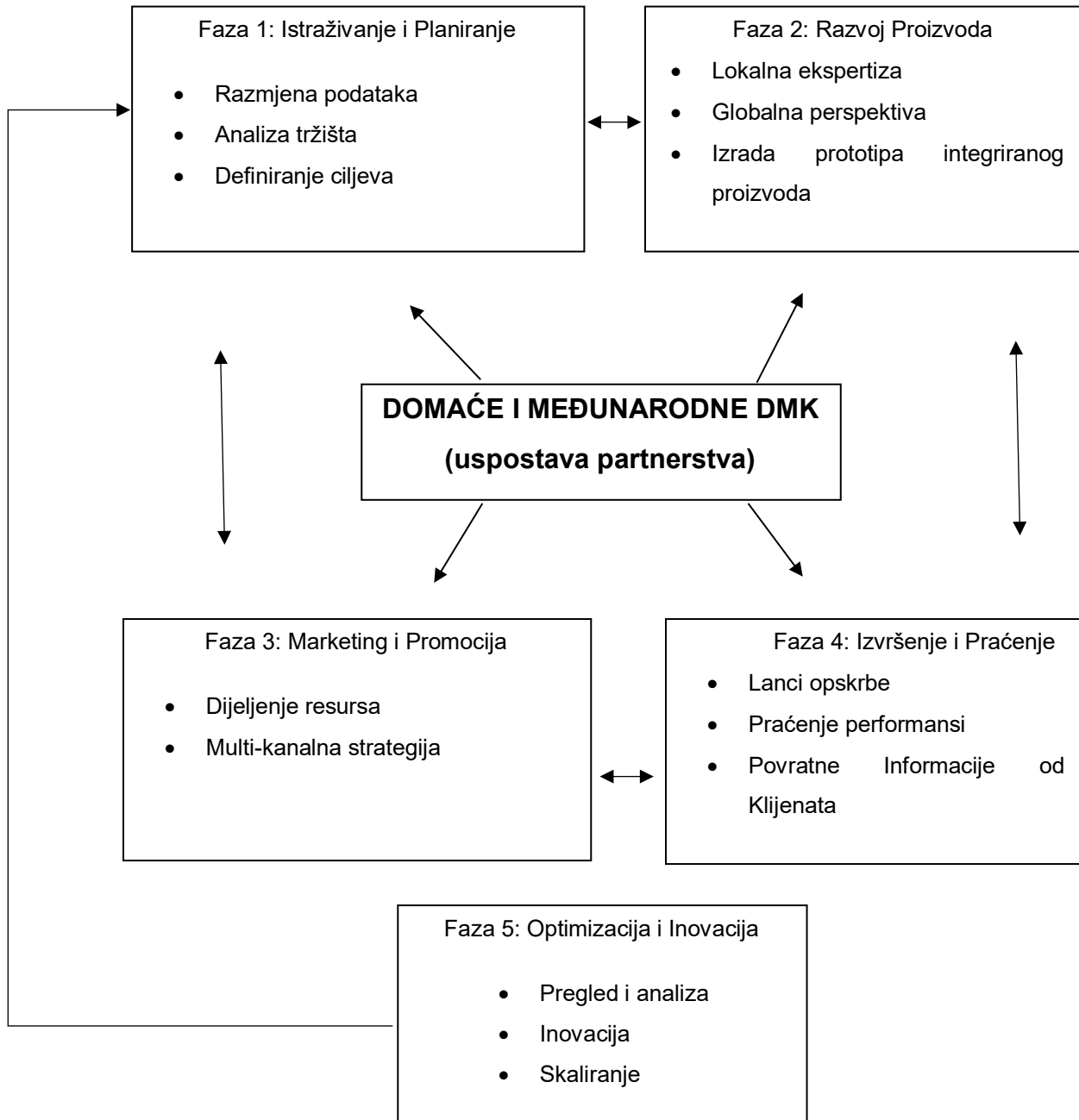
Izvor: Izrada autorice

Tablica 3. pruža uvid u ključne doprinose koje destinacijske menadžment kompanije (DMK) pružaju turističkom ekosustavu. Ovi doprinosi ne samo da pomažu u standardizaciji i poboljšanju kvalitete usluga, već i potiču održivu praksu koja je vitalna za dugoročnu održivost turizma. Integracija dionika, kao što su hotelijeri i lokalne vlasti, omogućava sveobuhvatniji i više koordiniran pristup koji koristi svim stranama. Ovaj holistički pristup je od suštinske važnosti za stvaranje konkurentne i održive turističke destinacije.

Uočavanjem dinamike i izazova s kojima se suočavaju domaće i međunarodne destinacijske menadžment kompanije u Hrvatskoj, postaje očito da obje vrste kompanija imaju jedinstvene prednosti koje mogu donijeti dodatnu vrijednost ukupnom turističkom ekosustavu zemlje. Kako bi se istražilo kako se te prednosti mogu najbolje iskoristiti i kombinirati, razvijen je model suradnje koji ima potencijal da oblikuje buduću

praksu u industriji. Sljedeća shema razrađuje ovaj model suradnje u pet faza, od istraživanja i planiranja do optimizacije i inovacija.

Shema 1: Prijedlog modela suradnje između domaćih i međunarodnih DMK u Hrvatskoj



Izvor: Izrada autorice

U fazi 1. obje strane dijele podatke o tržišnim analizama, trendovima i potrebama potrošača. Analiza tržišta podrazumijeva zajedničku analizu trenutačnog tržišnog stanja i identifikaciju prilika i izazova. Definiranje ciljeva je postavljanje zajedničkih ciljeva za suradnju (npr., povećanje turističkog prometa, poboljšanje autentičnosti, stvaranje novih proizvoda).

U fazi 2. Domaće DMK pružaju uvid u lokalnu kulturu, tradiciju i povijest, međunarodne DMK uvode globalne standarde i prakse. Izrada zajedničkih turističkih proizvoda ili paketa podrazumijeva kombinaciju lokalne autentičnosti i globalne privlačnosti destinacije.

U fazi 3. provodi se kombinacija financijskih i marketinških resursa za promociju novih proizvoda. Multi-kanalna strategija podrazumijeva upotrebu raznih marketinških kanala i platformi, s naglaskom na ciljanje različitih demografskih skupina.

Faza 4. vodi domaće DMK ka upravljanju lokalnim lancem opskrbe, dok međunarodne DMK mogu uvesti tehnološka rješenja za optimizaciju. Objе strane zajedno prate KPI-jeve i prilagođavaju strategiju prema potrebi. Zajednička analiza povratnih informacija provodi se kako bi se poboljšala kvaliteta usluge i proizvoda.

Post-projektna analiza za identifikaciju područja za poboljšanje i uvođenje novih tehnologija ili procesa zasnovanih na zajedničkom učenju i iskustvu dio su faze 5. Ista završava proširenjem uspješnih inicijativa na druge regije ili segmente tržišta.

Sumarno promatrano, predstavljeni model suradnje nudi sveobuhvatan i praktičan izvediv pristup kojim se može postići usklađivanje između domaćih i međunarodnih DMK u hrvatskom turizmu. Kroz ove faze, kompanije ne samo da će imati priliku iskoristiti najbolje od oba svijeta - lokalnog znanja i međunarodnih resursa - već će i povećati svoju konkurentnost i održivost u brzo promjenjivom globalnom okruženju.

Model također podupire ideju da suradnja i partnerstvo mogu rezultirati boljim turističkim iskustvima, što je krajnji cilj svake turističke inicijative. Uvođenjem ovakvog modela, moguće je ne samo povećati broj turista i stvoriti autentičnije turističke proizvode, već i pridonijeti razvoju turizma u Hrvatskoj na dugoročnoj osnovi.

7.5. Dokazivanje hipoteza i ciljeva

Prva hipoteza ovog istraživanja je da destinacijske menadžment kompanije imaju ključnu ulogu u razvoju turizma u Hrvatskoj. Prema izvještajima Hrvatske

turističke zajednice, broj turista u Hrvatskoj je kontinuirano rastao sve do izbijanja pandemije COVID-19. Opisane DMK su imale značajnu ulogu u promociji Hrvatske kao turističke destinacije, pomažući u organizaciji različitih turističkih paketa i doživljajnih iskustava za turiste, pridonoseći diverzifikaciji turističke ponude i promociji manje poznatih destinacija. Ovi nalazi potvrđuju prvu hipotezu i ukazuju na ključnu ulogu DMK u turističkom sektoru Hrvatske.

Druga hipoteza ovog istraživanja odnosi se na suradnju između domaćih i međunarodnih DMK i doprinos održivom razvoju turizma u Hrvatskoj. Na temelju komparativne analize, utvrđeno je da takva suradnja može kombinirati lokalno znanje i resurse domaćih DMK s financijskom snagom i globalnim dosegom međunarodnih tvrtki u turističkom poslovanju. To ne samo da bi moglo pridonijeti održivom razvoju turizma, nego i stvoriti nove mogućnosti za inovaciju i rast.

U svjetlu ovih otkrića, ovaj rad pruža doprinos u razumijevanju uloge i potencijala DMK u održivom razvoju turizma u Hrvatskoj. S obzirom na dostupne izvještaje i statistike, evidentno je da su DMK važan akter u turističkoj industriji, pružajući platformu za koordinaciju, promociju i razvoj turističkih paketa koji su privlačni posjetiteljima.

Daljnje istraživanje i analiza DMK omogućit će bolje razumijevanje njihove uloge i doprinosa u turističkoj industriji. Kako bi se postigla veća točnost i relevantnost, potrebno je provesti detaljnija istraživanja i analize o uspješnim modelima suradnje između domaćih i međunarodnih destinacijskih menadžment kompanija, posebice na manjim turističkim tržištima u uvjetima visoke konkurentnosti, kao što je hrvatsko turističko tržište.

8. ZAKLJUČAK

U ovom radu analiziran je razvoj destinacijskih menadžment kompanija (DMK) u kontekstu turizma u Hrvatskoj, s naglaskom na njihovu ulogu u koordinaciji i integraciji turističkih aktivnosti. Prva hipoteza, koja ističe važnu ulogu DMK u razvoju turističke destinacije, potvrđena je kroz istraživanje. DMK su se pokazale ključnima u pružanju visokokvalitetnih iskustava za posjetitelje, koordinirajući i integrirajući različite aspekte turističke ponude.

U sklopu druge hipoteze, uspoređivane su uloge i utjecaji domaćih i međunarodnih DMK dionika. Otkriveno je da domaće DMK često imaju bolje poznavanje lokalnog tržišta i veze s lokalnim dobavljačima, što im pruža konkurentne prednosti. S druge strane, međunarodne DMK pokazuju veću sposobnost za implementaciju održivih praksi, zahvaljujući globalnim resursima i mrežama.

Unatoč postignutim uspjesima, identificirane su i određene prepreke. Financijski, pravni i koordinacijski izazovi zahtijevaju suradnju između DMK, lokalne zajednice i drugih dionika u turizmu kako bi se osigurao održivi razvoj.

Daljnji razvoj DMK u Hrvatskoj mogao bi biti ostvaren kroz ulaganje u razvoj turističkih resursa, promociju i afirmaciju prirodne baštine. Digitalizacija i tehnološki napredak pružaju nove mogućnosti za poboljšanje usluga i komunikaciju s klijentima.

Preporučuje se buduća istraživanja koja će uključivati kvantitativne i kvalitativne metode, kako bi se dobila dublja i sveobuhvatnija slika o razvoju turizma i ulozi DMK.

Ograničenja ovog istraživanja uključuju relativno malen broj novijih znanstvenih i stručnih radova na ovu temu. Posebno je potrebno istaknuti da među domaćim istraživačima još uvijek postoji nedostatak terenskih istraživanja. Također je vrijedno napomenuti da su rijetke studije koje se isključivo fokusiraju na specijalizirane ponude u turizmu; one su češće dio širih izdanja i publikacija o turističkom sektoru. U radu su zastupljeni brojni Internet izvori s ciljem istraživanja podataka vezano za današnje poslovanje kompanija u regionalnom i međunarodnom turističkom okruženju.

U svjetlu nalaza ovog istraživanja, jasno je da destinacijske menadžment kompanije (DMK) imaju značajnu ulogu u oblikovanju i unaprjeđenju turističkog sektora u Republici Hrvatskoj. Istraživanje nudi korisne uvide turističkim uredima i lokalnim vlastima, naglašavajući kako se strateškim pristupom DMK može dodatno poticati održivi razvoj turizma. Pored toga, digitalizacija i upotreba tehnoloških platformi prepoznate su kao ključni elementi za povećanje konkurentnosti i kvalitete usluga.

Međutim, da bi se postigao dugoročni napredak, neophodno je riješiti strukturalne izazove, uključujući nedostatak financiranja i pravne prepreke. Ovakvi nalazi sugeriraju da se daljim fokusom na ove aspekte, posebno na turističke specijalizacije, može znatno pridonijeti budućem razvoju turizma u zemlji.

POPIS LITERATURE

➤ Knjige:

1. Čorak, S., & Trezner, Ž. (2014.). *Destinacijske menadžment kompanije DMK: Priručnik za uspješno poslovanje i marketing u turizmu posebnih interesa*. Zagreb: Hrvatska turistička zajednica.

➤ Uredništvo knjige:

1. Čorak, S., Trezner, Ž. (ur.) (2014.) *Destinacijske menadžment kompanije DMK: Priručnik za uspješno poslovanje i marketing u turizmu posebnih interesa*. Zagreb: Hrvatska turistička zajednica.

➤ Poglavlje u knjizi:

1. Trezner, Ž. (2008). Receptivna turistička agencija kao destinacijska menadžment kompanija, priručnik za razumijevanje poslovanja i uspješni marketing. U: Stanić, M. (ed.). *Destinacijske menadžment kompanije, priručnik za razumijevanje poslovanja i uspješni marketing*. Zagreb: UHPA.

➤ Članak u online časopisu:

1. Adinugraha, H. H. (2022) "Digital Marketing in Tourism Destinations." *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Airlangga*, vol. 32, br. 2, studeni 2022., str. 130-137, . [Online] Dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/366014740_DIGITAL_MARKETING_IN_TOURISM_DESTINATIONS (Pristupljeno 14.9., 8:30)
2. Batinić, I. (2018.) Role and importance of destination management companies in developing croatian tourist destinations. *Journal of Process Management – New Technologies*. [Online] 6. (2). str. 78-83. Dostupno na: <https://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/2334-735X/2018/2334-735X1802078B.pdf> [Pristupljeno 12.8.2023., 9:40]
3. Bornhorst, T., Ritchie, J. R. B., Sheehan, L. (2010.) Determinants of tourism success for DMOs & destinations: An empirical examination of stakeholders' perspectives. *Tourism Management*. [Online] 31 (5.) str. 572-589. Dostupno na: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0261517709001162> [Pristupljeno 13.7.2023., 15:45]

4. Burnaz E., Kurtuldu H.S., Akyüz A.M. (2017). An Organization Structure Suggestion of National Destination Management Organizations for Turkey. [Online] Dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/322299362_AN_ORGANIZATION_STRUCTURE_SUGGESTION_OF_NATIONAL_DESTINATION_MANAGEMENT_ORGANIZATIONS_FOR_TURKEY [Pristupljeno 14.9.2023., 11:30]
5. Dwyer, L. et. al. (2009.) Destination and enterprise management for a tourism future. [Online] Tourism Management. 3 (1/2.) str. 63-74. Dostupno na: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0261517708000745> [Pristupljeno 10.7.2023., 15:00]
6. Fernandez-Villaran, A., Rivera-García, J., & Pastor, R. (2022). Disintermediation and the role of DMCs: a new management strategy in rural tourism. European Journal of Innovation Management. . [Online] Dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/365946282_Disintermediation_and_the_role_of_DMCs_a_new_management_strategy_in_rural_tourism [Pristupljeno 12.8.2023., 11:40]
7. Fyall, A., Garrod, B. (2019) "Destination Management: A Perspective Article." Tourism Review, 2019., [Online] Dostupno na: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/TR-07-2019-0311/full/html> (Pristupljeno 16.9.2023, 20:20)
8. Giampiccoli, A., Saayman, M. (2018) "Community-based Tourism Development Model and Community Participation." African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure, vol. 7, br. 4, 2018., str. 1-27. [Online] Dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/328281946_Community-based_tourism_development_model_and_community_participation (Pristupljeno 16.9.2023, 21:00)
9. Golja, T. (2021.) The behavior and response of regional destination management organizations in the two recovery phases of tourism destination amid covid-19 pandemic. The case of Croatia. Turismo: Estudos & Práticas. [Online] 10. (1). str. 1-18. Dostupno na: <https://geplat.com/rtep/index.php/tourism/article/view/553/528> [Pristupljeno 12.8.2023., 9:40]
10. Golja, T., Lekić, R. (2020.). Destinacijski menadžment u funkciji razvoja kontinentalnog turizma kontinentalne Hrvatske – primjer destinacije Križevci.

- Studia Polensia*. [Online] 9. (1). str. 103-141. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/246774> [Pristupljeno 10.5.2023., 11:30]
11. Gržinić, J., Saftić, D. (2012). Approach to the development of destination management in Croatian tourism. [Online] *Management: Journal of Contemporary Management*. 17 (1.) str. 59-74. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/83477> [Pristupljeno 9.5.2023., 14:45]
12. Hakim, L., & Handalusia, V. (2023). Management of Local Community-Based Tourism in West Sekotong Village – West Lombok Regency. *Journal of Economics, Finance and Management Studies*, 6(6), 2839-2845. . [Online] Dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/371892212_Management_of_Local_Community-Based_Tourism_in_West_Sekotong_Village_-_West_Lombok_Regency [Pristupljeno 12.9.2023., 12:45].
13. Higham, J. (2020) "Sport Tourism: A Perspective Article." *Tourism Review*, 2020., [Online] Dostupno na: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/TR-10-2019-0424/full/html> (Pristupljeno 16.9. 2023., 20:00)
14. Hieu, V. M., Rašovská, I., & Lab: Ida Rašovská's Lab. (2018). A proposed model on Stakeholders Impacting on Destination Management as mediator to achieve sustainable tourism development. *Trendy v podnikání*, 8(1). [Online] Dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/326875551_A_proposed_model_on_Stakeholders_Impacting_on_Destination_Management_as_mediator_to_achieve_sustainable_tourism_development [Pristupljeno 14.9.2023., 12:30].
15. Khan, M. R., Rehman Khan, H. U., Lim, C. K., Ahmed, M. F., & Ahmed, M. F. (2021). Sustainable Tourism Policy, Destination Management and Sustainable Tourism Development: A Moderated-Mediation Model. *Sustainability*, 13(21), 12156. [Online] Dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/355907163_Sustainable_Tourism_Policy_Destination_Management_and_Sustainable_Tourism_Development_A_Moderated-Mediation_Model [Pristupljeno 13.9.2023., 20:20]
16. Krešić, D., Mikulić, J. (2020.) Scenarij faznog pristupa oporavku turističkog tržišta nakon Covid-19 pandemije. *Tourism: An International Interdisciplinary Journal*. [Online] (1). str. 1-3 Dostupno na:

https://www.iztg.hr/files/file/RADOVI/2020/COVID-19/Kre%C5%A1i%C4%87-D_Mikuli%C4%87-J_2020.pdf [Pristupljeno 15.8.2023., 20:20]

17. Kumar, S., Barnwal, M. (2019.). Role of Destination Management for Responsible and Sustainable Tourism Development. *International Journal of Emerging Technologies in Learning*. [Online] 6. (6/6). str. 1025-1031. Dostupno na:
https://www.researchgate.net/publication/335826911_Role_of_Destination_Management_for_responsible_and_Sustainable_Tourism_Development
[Pristupljeno 9.5.2023. 15:30]
18. Mihalič, T. et. al. (2016.) The influence of the political environment and destination governance on sustainable tourism development: a study of Bled, Slovenia. *Journal of Sustainable Tourism*. [Online] 24 (11.) str.1489-1505. Dostupno na:
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09669582.2015.1134557>
[Pristupljeno 12.5.2023., 9:20]
19. Michael Muganda, Agnes Sirima¹ i Peter Marwa Ezra. (2013). The Role of Local Communities in Tourism Development: Grassroots Perspectives from Tanzania. *Journal of Human Ecology*, 41(1), str. 53-66. . [Online] Dostupno na:
https://www.researchgate.net/publication/279705342_The_Role_of_Local_Communities_in_Tourism_Development_Grassroots_Perspectives_from_Tanzania [Pristupljeno 14.9.2023., 10:30]
20. Olowookere, A., Chidi, E., Ayeni, O., Tourism and Sustainable Development: Effects on the Local Communities. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*. Volumen 7, Issue 3, ožujak 2022. Str 824.- 830. . [Online] Dostupno na:
https://www.researchgate.net/publication/361182168_Tourism_and_Sustainable_Development_Effects_on_the_Local_Communities [Pristupljeno 13.9.2023., 11:30]
21. Pike, S., Page, S. J. (2014.) Destination Marketing Organizations and destination marketing: Anarrative analysis of the literature. *Tourism Management*. [Online] 41. (4). str. 202-227. Dostupno na:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0261517713001714>
[Pristupljeno 10.6.2023., 20:45]

22. Reinhold, S., Beritelli, P., & Laesser, C. (2023). The 2022 consensus on advances in destination management. *Journal of Destination Marketing & Management*, 29, 100797. [Online]. Str. 2-6. Dostupno na: <file:///C:/Users/HP/Downloads/1-s2.0-S2212571X23000367-main.pdf> [Pristupljeno 13.9.2023., 21:00]
23. Rustini, N., Sri Budhi, M., Setyari, N., Setiawina, N. (2022.) Development of Sustainable Tourism Based on Local Community Participation: *Journal of Economics, Finance and Management Studies*, Volume 5 Issue 11 [Online]. Str. 3283-3286. Dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/365440836_Development_of_Sustainable_Tourism_Based_on_Local_Community_Participation [Pristupljeno 14.9.2023., 20:00]
24. Sigala, M. (2018.) New technologies in tourism: From multi-disciplinary to anti-disciplinary advances. *Tourism Management Perspectives*. [Online] 25. (1). str. 151-155. Dostupno na: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S2211973617301435> [Pristupljeno 10.6.2023., 21:00]
25. Sigala, M. (2011). Social Media and Crisis Management in Tourism: Applications and Implications for Research. *Information Technology & Tourism*, 13(4). [Online] Dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/263245516_Social_Media_and_Crisis_Management_in_Tourism_Applications_and_Implications_for_Research [Pristupljeno 12.9.2023., 20:00]
26. Zolotovskiy, V. (2023). Heritage tourism as a direction to support sustainable tourism development in the regions and the local area. Volgograd State University, Dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/373654357_Heritage_tourism_as_a_direction_to_support_sustainable_tourism_development_in_the_regions_and_the_local_area [Pristupljeno 12.9.2023., 14:50].

➤ **Članak u online zborniku:**

1. Križman Pavlović, D. (2022.) Role of Destination Management Organizations in Tourism Crises Management: Insight from Croatia. *5th International Rural Tourism Congress*. Cavtat, 27.-30.4.2022. Virovitica: Veleučilište u Virovitici. str.

1-19. [Online] Dostupno na:
https://www.researchgate.net/publication/365806527_Role_of_Destination_Management_Organizations_in_Tourism_Crises_Management_Insight_from_Croatia [Pristupljeno 12.8.2023., 9:40]

➤ **Repozitorij sveučilišnih radova:**

1. Ćorluka, G. (2019.) Organizacija turizam. *Nastavni materijal*. Split: Sveučilište u Splitu.
2. Dugeč, K. (2022.) *Poslovanje destinacijskih menadžment kompanija u vrijeme širenja pandemije Covid-19*. Split: Sveučilište u Splitu.
3. Gržinić, J. (2014.) *Međunarodni turizam*. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli.
4. Huseynli, E. (2022.) *The Role of SMM Advertising in B2C Relations of Destination Management Companies: The Case of Pasha Travel*. Diplomski rad, IMC Fachhochschule Krems, University of Applied Sciences.
5. Javor, K. (2021.) *Inovacije u turističkom posredovanju - doprinos i utjecaji u hrvatskom turizmu*. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli.
6. Kapetanović, A. (2022.) *Analiza interesno - utjecajnih skupina i njihove percepcije uspješnosti projekta*. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
7. Kmet, A. (2021.) *Turizam događaja i razvoj destinacije na primjeru grada Rovinja*. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli.
8. Križman-Pavlović, D. (2008.) *Marketing turističke destinacije*. Pula: Mikrorad.
9. Milošević, D. (2018.) *Činitelji uspjeha destinacijskih menadžment kompanija u Republici Hrvatskoj*, Zagreb: Veleučilište VERN
10. Saftić, K. (2014.) *Uloga lokalne samouprave u destinacijskom menadžmentu*, Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, doktorska disertacija
11. Senegović, I. (2021.) *Scenario analiza u funkciji predviđanja budućnosti generacijske tranzicije u obiteljskim poduzećima*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku, doktorska disertacija

➤ **Internetska stranica:**

1. Abercrombie & Kent USA (1996.-2023.) About Abercrombie & Kent. [Online] Dostupno na: <https://www.abercrombiekent.com/about-us> [Pristupljeno 17.8.2023., 14:30]

2. Access (2023.) About us. [Online] Dostupno na: <https://www.accessdmc.com/about-us> [Pristupljeno 17.8.2023., 17:40]
3. ADMEI (2023.) Home Page. [Online] Dostupno na: <https://www.admei.org> [16.9.2023., 20:30]
4. ASIA DMC (2023.) About us. [Online] Dostupno na: <https://www.asiadmc.com/about> [Pristupljeno 17.8.2023.]
5. CITS (2023.) About us. [Online] Dostupno na: <https://www.cits.net/about/> [Pristupljeno 15.8.2023., 14:30]
6. CSI DMC (2018.) Our story. [Online] Dostupno na: <https://www.csi-dmc.com/why-csi-3/#about> [Pristupljeno 16.8.2023., 17:40]
7. Corinthian events (2020.) Destination management companies (dmc) have never been more important than in their new role of covid navigators. [Online] Dostupno na: <https://www.corinthianevents.com/destination-management-companies-dmc-have-never-been-more-important-than-in-their-new-role-of-covid-navigators/> [Pristupljeno 14.8.2023., 16:20]
8. Diethelm Travel (2023.) About us. [Online] Dostupno na: <https://www.diethelmtravel.com/about-us/> [Pristupljeno 16.8.2023., 18:00]
9. Dubrovnik Travel (2023.) About us [Online] Dostupno na: <https://www.dt-croatia.com/dmc-company-facts/about-dt/> [Pristupljeno 16.8.2023., 18:30]
10. ECTAA (2020.-2023.) Press Release on Tourism Communication 13-05-2020. [Online] Dostupno na: <https://www.ectaa.org/Uploads/press-releases/ECTAA-PR-on-Tourism-Communication-13-05-2020.pdf> [Pristupljeno 16.9.2023., 20:50]
11. Encyclopedia (Online) Dostupno na: <https://encyclopedia.pub/entry/2051> (Pristupljeno 13.9.2023., 10:35).
12. Forbes "What Is Influencer Marketing and How Can Marketers Use It Effectively?" (Online) Dostupno na: <https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2017/11/14/what-is-influencer-marketing-and-how-can-marketers-use-it-effectively/> (Pristupljeno 12.9.2023., 22:00).
13. Intours DMC (2023.) Home Page. [Online] Dostupno na: <https://www.intours-dmc.com> [Pristupljeno 16.9.2023., 10:25]

14. Invoage.net The Changing Role of The DMC In A Post-Pandemic World. [Online] Dostupno na: <https://www.invoage.net/top-stories/insights-edition-dmc-future-role> [Pristupljeno 14.8.2023., 16:10]
15. Katarina Line (2023.) Home Page. [Online] Dostupno na: <https://www.katarina-line.com> [Pristupljeno 16.9.2023., 10:45]
16. Mid.hr (Online) Dostupno na: <https://mid.hr/blog/storytelling-u-turizmu.php> (Pristupljeno 12.9.2023., 11:45).
17. ProConventa "Incentive putovanja: što, kako i čemu služe?" (Online) Dostupno na: <https://www.proconventa.com/blog/incentive-putovanja-sto-kako-i-cemu-sluze/?lang=hr> (Pristupljeno 13.9.2023., 18:30).
18. Strategija Razvoja Turizma Mali Lošinj i Cres (PDF) (Online) Dostupno na: <https://www.mali-losinj.hr/wp-content/uploads/2021/03/009-TOCKA-7.-DNEVNOG-REDA-STRATEGIJA-RAZVOJA-TURIZAMA-MALI-LOSINJ-I-CRES.pdf>. (Pristupljeno 12.9.2023., 15:30).
19. Turizam24 "Bleisure putovanja su trend koji je sve prisutniji na turističkom tržištu" (Online) Dostupno na: <https://turizam24.com/bleisure-putovanja-su-trend-koji-je-sve-prisutniji-na-turistickom-trzistu/> (Pristupljeno 12.9.2023., 11:00).
20. Ovation global DMC (2023.) About us. [Online] Dostupno na: <https://ovationdmc.com/about-us/> [Pristupljeno 17.8.2023, 15:00]
21. Teambuilding.com (2023.) Destination Management Companies: #1 List in 2023. [Online] Dostupno na: <https://teambuilding.com/blog/destination-management-companies> [Pristupljeno 15.8.2023., 21:00]
22. The ce group (2023.) Who we are. [Online] Dostupno na: <https://www.cegroupinc.net/about/who-we-are/> [Pristupljeno 16.8.2023. 10:30]
23. Udruga hrvatskih putničkih Agencija (2022.) Specijalizacija turističkih agencija. [Online] Dostupno na: <https://www.uhpa.hr/hr/projekti/dmk/specijalizacija-turistickih-agencija> [Pristupljeno 15.8.2023., 20:20]
24. Uniline (Godina objave.-2023.) Home Page. [Online] Dostupno na: <https://uniline.hr/hr> [Pristupljeno 14.9.2023., 20:35]

POPIS TABLICA I GRAFIKONA

Grafikon 1. Razvoj destinacijskih menadžment kompanija	35
Tablica 1. Komparativna analiza destinacijskih menadžment kompanija po kontinentima	48
Tablica 2. Komparativna analiza domaćih i međunarodnih DMK u hrvatskom turizmu.....	50
Tablica 3. Doprinosi destinacijskih menadžment kompanija	52
Shema 1: Prijedlog modela suradnje između domaćih i međunarodnih DMK u Hrvatskoj.....	53

POPIS KRATICA

1. ADME: Association of Destination Management Executives
2. COVID-19: Coronavirus Disease 2019
3. DMC: Destination Management Companies
4. DMK: Destinacijske Menadžment Kompanije
5. DMO: Destination Management Organizations
6. DURA: Dalmatinska razvojna agencija
7. ECTAA: European Travel Agents' and Tour Operators' Associations
8. EU: Europska unija
9. HTZ: Hrvatska turistička zajednica
10. IAPCO: International Association of Professional Congress Organizers
11. IRTA: Istarska razvojna turistička agencija
12. ISO: International Organization for Standardization
13. ITC: Informacijsko-tehnološki sustav
14. MICE: Sastanci, poticaji, konferencije i događanja
15. NN: Narodne Novine
16. SAD: Sjedinjene Američke Države
17. SEO: Search Engine Optimization
18. UHPA: Udruga hrvatskih putničkih agencija
19. ZARA: Zadarska razvojna agencija

SAŽETAK

Turizam u Hrvatskoj prolazi kroz dinamičke promjene, s posebnim naglaskom na rastuću važnost destinacijskih menadžment kompanija (DMK) u ovom brzo mijenjajućem ekosustavu. Da bi se bolje razumjelo kako ove kompanije utječu na turističke destinacije, ovaj rad provodi komparativnu analizu domaćih i međunarodnih DMK. Dok je primarni fokus stavljen na Hrvatsku, istraživanje je prošireno kako bi obuhvatilo i širi međunarodni kontekst, pružajući sveobuhvatniji pogled na globalne trendove i prakse. Ova analiza se detaljno fokusira na sposobnost DMK-a da razumiju različite tržišne uvjete, na kvalitetu njihove suradnje s dobavljačima i partnerima, na implementaciju održivih turističkih praksi, te na identificiranje ključnih izazova i prilika za daljnji rast i razvoj. Na temelju prikupljenih podataka i analize, rad jasno ističe ključnu i nezamjenjivu ulogu DMK-a u kreiranju visokokvalitetnih iskustava za turiste. Istovremeno, DMK imaju središnju ulogu u promociji održivosti u turističkom sektoru, ne samo u Hrvatskoj, već i na globalnoj razini. Rad nastoji produbiti razumijevanje o kompleksnostima koje upravljanje turističkim destinacijama nosi sa sobom, s ciljem identifikacije pravaca za buduća akademska istraživanja i praktične primjene. Kroz ovu komparativnu perspektivu, istraživanje također donosi važne uvide koji mogu informirati politiku i strategiju u sektoru turizma, kako na nacionalnom tako i na međunarodnom nivou.

Ključne riječi: turizam, destinacijska menadžment kompanija, uloge, održivost, Hrvatska, komparativna analiza tvrtki.

ABSTRACT

Tourism in Croatia is undergoing dynamic changes, with a particular emphasis on the growing importance of Destination Management Companies (DMCs) in this rapidly evolving ecosystem. To gain a deeper understanding of how these companies impact tourist destinations, this study conducts a comparative analysis of both domestic and international DMCs. While the primary focus is on Croatia, the research has been expanded to also encompass a broader international context, providing a more comprehensive view of global trends and practices. This analysis delves deeply into the DMCs' ability to understand different market conditions, the quality of their collaboration with suppliers and partners, the implementation of sustainable tourism practices, and the identification of key challenges and opportunities for further growth and development.

Based on the collected data and analysis, the study clearly highlights the critical and irreplaceable role of DMCs in creating high-quality experiences for tourists. Simultaneously, DMCs play a central role in promoting sustainability within the tourism sector, not only in Croatia but also on a global scale. The paper aims to deepen the understanding of the complexities that come with managing tourist destinations, with the goal of identifying directions for future academic research and practical applications. Through this comparative perspective, the research also provides important insights that can inform policy and strategy in the tourism sector, both at the national and international levels.

Keywords: tourism, destination management company, roles, sustainability, Croatia, DMK comparative analysis.