

Upravljanje marketingom destinacijske menadžment kompanije

Aničić Pauletić, Veronika

Undergraduate thesis / Završni rad

2021

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:137:738910>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-09**



Repository / Repozitorij:

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



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

VERONIKA ANIČIĆ PAULETIĆ

UPRAVLJANJE MARKETINGOM
DESTINACIJSKE MENADŽMENT KOMPANIJE

Završni rad

Pula, 2021.

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

VERONIKA ANIČIĆ PAULETIĆ

UPRAVLJANJE MARKETINGOM DESTINACIJSKE
MENADŽMENT KOMPANIJE

Završni rad

JMBAG: 0303057955, redovita studentica

Studijski smjer: Poslovna ekonomija - Turizam

Kolegij: Marketing u turizmu

Znanstvena grana: Marketing, Trgovina i turizam

Mentorica: prof. dr. sc. Danijela Križman Pavlović

Pula, lipanj 2021.



IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

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

Studentica

U Puli, _____, _____ godine



IZJAVA

o korištenju autorskog djela

Ja, Veronika Aničić Pauletić dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom Upravljanje marketingom destinacijske menadžment kompanije koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

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

U Puli, _____ (datum)

Potpis

SADRŽAJ

1. UVOD	1
2. TURISTIČKA DESTINACIJA I DESTINACIJSKI MENADŽMENT	2
2.1. Pojam i obilježja turističke destinacije	2
2.2. Destinacijski menadžment.....	3
2.2.1. Pojam i uloga destinacijskog menadžmenta	3
2.2.2. Izazovi destinacijskog menadžmenta	5
3. POJAM, ULOGA I NAČIN RADA DESTINACIJSKE MENADŽMENT KOMPANIJE	7
3.1. Razvitak pojma destinacijske menadžment kompanije	7
3.2. Funkcije destinacijske menadžment kompanije.....	8
3.3. Činitelji uspjeha destinacijske menadžment kompanije u Republici Hrvatskoj	9
3.4. Osnivanje destinacijske menadžment kompanije u Republici Hrvatskoj	10
3.4.1. Uvjeti za osnivanje	10
3.4.2. Izvori potpora za rad	11
3.5. Definiranje elemenata poslovnog modela destinacijske menadžment kompanije	12
3.5.1. Odabir korisničkih segmenata	13
3.5.2. Specifična vrijednost proizvoda destinacijske menadžment kompanije	13
3.5.3. Način pristupa odabranim korisnicima	14
3.5.4. Glavni izvori prihoda	14
3.5.5. Ključni resursi	14
3.5.6. Ključne aktivnosti	15
3.5.7. Ključni partneri	16
3.5.8. Struktura troškova	16
3.6. Izrada poslovnog plana destinacijske menadžment kompanije	16
4. MARKETINŠKI MIKS I DESTINACIJSKE MENADŽMENT KOMPANIJE	17
4.1. Složeni turistički proizvod – pojam i obilježja	18
4.1.1. Vrste složenih turističkih proizvoda	18
4.2. Politika cijena složenih turističkih proizvoda	19
4.3. Promocija složenih turističkih proizvoda	20
4.3.1. Turističko oglašavanje	20
4.3.2. Izravna prodaja	21
4.3.3. Unapređenje prodaje	21
4.3.4. Publicitet	21
4.3.5. Suvremeni oblici promocije putem interneta	21

4.3.6. Kako učinkovito promovirati proizvode DMK?	23
4.4. Prodaja i distribucija složenih turističkih proizvoda.....	23
4.4.1. Direktni kanali distribucije	24
4.4.2. Indirektni kanali distribucije	24
5. ANALIZA MARKETINGA ODABRANIH PRIMJERA DESTINACIJSKIH MENADŽMENT KOMPANIJA.....	25
5.1. Destinacijske menadžment kompanije u Republici Hrvatskoj	26
5.2. Analiza marketinga „Intours“ – vodeće destinacijske menadžment kompanije u Hrvatskoj.....	27
5.3. Poznate destinacijske menadžment kompanije u svijetu	31
5.4. Analiza marketinga „Amazing Italy“ – vodeće destinacijske menadžment kompanije u Italiji.....	32
5.5. Komparacija marketinga odabranih destinacijskih menadžment kompanija.....	36
6. ZAKLJUČAK.....	38
7. LITERATURA	40
8. POPIS SLIKA I TABLICA	42
9. SAŽETAK	43
10. SUMMARY	44

1. UVOD

U kontekstu suvremenog turizma, sve se više ističe značaj turističke destinacije kao svrhe putovanja. Upravo je destinacijski menadžment pojam koji se sve češće rabi u tom smislu. Naime, nedvojbeno je da su turistički proizvodi vrlo složeni i baš zbog te činjenice sve je zadaće destinacijskog menadžmenta potrebno pažljivo planirati, organizirati, voditi i kontrolirati. Prema tome, uz rad destinacijskih menadžment organizacija (DMO), uspješni destinacijski menadžment obuhvaća i aktivnosti destinacijskih menadžment kompanija (DMK) i to prvenstveno u razvoju složenih turističkih proizvoda. Problematika kojom se ovaj završni rad bavi jesu upravo destinacijske menadžment kompanije. Odnosno, temeljni cilj rada jest istražiti na koji se način upravlja marketingom destinacijskih menadžment kompanija.

Struktura završnog rada je sljedeća: nakon uvoda slijedi teorijski dio o pojmovima turističke destinacije i destinacijskog menadžmenta. Slijedi srž rada, gdje se pojašnjava pojam, uloga i način rada destinacijskih menadžment kompanija. U trećem se dijelu rada obrađuje marketinški miks destinacijskih menadžment kompanija, gdje se svaki pojedini element pojašnjava i navodi njegov značaj. Zadnji dio rada odnosi se na komparativnu analizu dviju odabranih destinacijskih menadžment kompanija gdje se uspoređuju pojedine varijable koje služe kao pokazatelji uspješnosti i konkurentnosti promatranih kompanija.

Završni rad napisan je pomoću metoda analize i sinteze, istraživanja za stolom, deskripcije i dedukcije.

2. TURISTIČKA DESTINACIJA I DESTINACIJSKI MENADŽMENT

S obzirom na temu ovog rada, neophodno je na samom početku definirati pojmove turistička destinacija i destinacijski menadžment. U prvom se potpoglavlju opisuje pojam i iznose definicije turističke destinacije. U ostalim potpoglavljima obrađuje se važnost, pojam i uloga destinacijskog menadžmenta te izazovi s kojima se susreće.

2.1. Pojam i obilježja turističke destinacije

Izraz destinacija „dolazi od lat. *destinatio*, što znači odredište, dakle mjesto u koje se putuje (Anić, Goldstein, 1999.: 285).“¹ Destinacija i turistička destinacija sadržajno su različiti pojmovi.

Početak sedamdesetih godina prošloga stoljeća, kako se počeo razvijati promet, i sam pojam destinacije postao je sve prisutniji u turističkoj terminologiji. Destinacija je sve više postojala sinonim za turistički lokalitet, zonu, regiju, zemlju, ali i kontinent. Kako postoje različiti pristupi promatranja turističke destinacije kao što su zemljopisni, ekonomski, sociološki, marketinški i menadžerski, tako danas postoje mnogobrojne definicije, odnosno različita shvaćanja pojedinih autora o tom pojmu. U nastavku se navodi nekoliko poznatih definicija, pojedinih domaćih i stranih autora:

- „Turističku destinaciju možemo definirati kao optimalnu kombinaciju fiksnih i varijabilnih čimbenika te mogućnosti turističkog djelovanja u skladu s preferencijama tržišta, neovisno o administrativnim granicama (Magaš, 1997.: 18).“²
- „Turistička destinacija moderni je izraz cjelokupnosti turističke ponude na određenom lokalitetu (Žuvela, 1998.: 387).
- Turističke su destinacije mjesta s nekim oblikom stvarnih ili zamišljenih granica takvih kao fizičke granice otoka, političke granice, ili čak tržišno stvorene granice kao one koje je stvorio putnički grosist (Kotler, Bowen, Makens, 1996.: 635).“³

¹ Križman Pavlović D., Marketing turističke destinacije, Pula/ Zagreb: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Mikrorad d.o.o., 2008. str. 57.

² loc. cit.

³ ibidem, str. 58.

Nadalje, kad je riječ o globalnim procesima, turistička destinacija smatra se funkcionalnom, tržišno- turističkom cjelinom koja svojim gospodarskim, sociokulturnim i ekološkim identitetom odgovara na današnje, sve zahtjevnije želje i potrebe turističke potražnje.

Sveukupno promatrajući, može se zapravo reći da turistička destinacija ima i proizvodnu funkciju odmora koju sačinjavaju fiksni i varijabilni čimbenici. Fiksni čimbenici su oni koji se ne mogu mijenjati ili se rijetko mijenjaju. To su najčešće hoteli, restorani, šetnice, objekti za sport i rekreaciju, znamenitosti, kulturni objekti i sl. Varijabilni čimbenici sastoje se od turističke robe u koje je potrebno uložiti rad da bi se povezali te plasirali na tržište.

2.2. Destinacijski menadžment

U današnjem međunarodnom turizmu, brojne promjene koje se događaju, bilo da su ekonomske, tehnološke, socijalne, političke ili neke druge naravi, na različite načine utječu na relativno osjetljivo turističko tržište. Također, kupci postaju sve zahtjevniji, žele naučiti nešto novo, zapamtiti nešto što će im produbiti znanja, oplemeniti ih i pridonijeti kvaliteti njihovog života. Upravo zbog tih novih izazova, turistički proizvodi moraju se prilagoditi zahtjevima tržišta, a to nije nimalo lak zadatak jer procesu njegova stvaranja i konačno uspjeha pridonose brojni dionici iz javnog kao i privatnog sektora. Upravo zbog svega navedenoga, potrebno je upravljati destinacijama radi njihove kompetitivnosti u međunarodnom turizmu. Upravo destinacijski menadžment postaje u tome prioritet.

2.2.1. Pojam i uloga destinacijskog menadžmenta

Kako je već prethodno navedeno, turistička potražnja posljednjih nekoliko godina postaje sve zahtjevnija, odnosno gosti sve više traže raznolike sadržaje u destinaciji. Okvir u kojem se stvara turistički proizvod upravo je turistička destinacija. Unatoč naslijeđenim resursima i turističkoj infrastrukturi, uspješnost destinacijskog proizvoda znatno ovisi o kvaliteti i provedbi mnogih funkcija destinacijskog menadžmenta. Uvođenjem pojma destinacijskog menadžmenta „nastoji se naglasiti potreba utvrđivanja jasnih zadaća i procedura među dionicima turističkog razvoja u destinaciji

kao i naglasiti važnost suradnje i dosljednosti u provođenju dogovorenih aktivnosti.“⁴ Suradnja „mora biti odraz težnje za ekonomskom, socijalnom i suradnjom vezano za okoliš, tj. interakcijom radi postignuća zacrtanih ciljeva. Podloga valjane interakcije je znanje, stručnost, kapital i ostali resursi kojima se postižu konkurentske prednosti.“⁵

Destinacijske menadžment organizacije najčešće su te koje bi trebale biti liderom turističkog razvoja u destinaciji. Njih se smatra odgovornima za ostvarenje povrata na investicije, tržišnog rasta, kvalitete proizvoda, brenda destinacije i koristi za sve interesne skupine. Najčešće je riječ o organizacijama javnog ili javno-privatnog karaktera koje se osnivaju na nacionalnoj, regionalnoj ili lokalnoj razini. U Hrvatskoj je to sustav turističkih zajednica. Njihova ključna uloga podrazumijeva planirano vođenje turističkog marketinga i razvoja destinacije kao i poticajne aktivnosti u ostvarivanju partnerstava između različitih dionika u destinaciji. Ipak, „djelovanje sustava turističkih zajednica u Hrvatskoj je određeno zakonskim okvirom u kojem se precizno navodi njihova uloga i zadatci.

U nastavku se navode njihove glavne zadaće:

- promocijske aktivnosti i pružanje informacija te rad na turističkom proizvodu i poboljšanju uvjeta boravka turista u destinaciji,
- planiranje i poticanje turističkog razvoja, koordinacija interesnih skupina uključenih u turistički razvoj,
- tržišna istraživanja, interni marketing, edukacija i podizanje svijesti lokalnog stanovništva o mogućnostima turizma,
- upravljanje javnom infrastrukturom danom na upravljanje od strane jedinica lokalne ili područne samouprave.“⁶

Turističke zajednice ne smiju obavljati gospodarske djelatnosti jer se njihov rad temelji na općoj korisnosti. Ipak, mogu upravljati javnom turističkom infrastrukturom ustupljenom od strane jedinice lokalne samouprave, organizirati manifestacije i priredbe te objavljivati komercijalne oglase na svojim promocijskim materijalima i

⁴ Čorak S., Trezner Ž., *Destinacijske menadžment kompanije – Priručnik za uspješno poslovanje i marketing u turizmu posebnih interesa*, Zagreb: Hrvatska turistička zajednica, 2014. str. 10.

⁵ Gržinić J., *Međunarodni turizam*, Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, 2014., str. 119.

⁶ Narodne novine, *Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma*, Zagreb: Narodne novine d.d., 2019., 52/2019. Preuzeto s https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2019_05_52_990.html (5.6.2021.)

prodavati suvenire, turističke karte i vodiče. Ustrojstvo turističkih zajednica je na razini općina, gradova, mjesta, područja i županija, a na nacionalnoj razini to je Glavni ured Hrvatske turističke zajednice. Upisnik se vodi u Ministarstvu turizma, a cijeli sustav danas broji oko 330 turističkih zajednica.

Za razliku od destinacijskih menadžment organizacija čija je primarna zadaća briga o ukupnom razvoju turizma u destinaciji, destinacijske menadžment kompanije direktno pružaju usluge korisnicima i na tržištima nude originalne turističke pakete formirane na jedinstvenim resursima i atrakcijama destinacije. Ipak, ta dva turistička sustava međusobno su povezana. Naime, kako bi destinacijske menadžment kompanije uspješno ostvarivale rezultate poslovanja potrebno je uspostaviti dobru suradnju s javnim sektorom jer su upravo mnogi elementi destinacijskog proizvoda u ovlasti javnog sektora. Stoga nije dovoljno da su destinacijske menadžment kompanije isključivo orijentirane na specifične zahtjeve gostiju i njihovo privlačenje, već se trebaju aktivno uključiti s drugim dionicima u stvaranju kvalitetne destinacije.

I na kraju, dobar primjer javnog i privatnog partnerstva je manifestacija „Špancirfest“. Njen glavni organizator je Turistička zajednica grada Varaždina kao javni sektor, a u implementaciji manifestacije ona surađuje s privatnim sektorom koji uključuje male poduzetnike, ugostitelje, umjetnike, turističke agencije i druge dionike.

2.2.2. Izazovi destinacijskog menadžmenta

U već spomenutom kontekstu sve zahtjevnijeg turističkog tržišta, postoje određeni ključni izazovi koji se stavljaju pred destinacijski menadžment. U tom smislu, sve se češće umjesto turističkog proizvoda rabi pojam turističkog doživljaja. Pod tim se podrazumijeva da je već dulje vremena turistička industrija svjesna da potencijalni gost prvo bira vrstu proizvoda, odnosno doživljaja, pa tek onda destinaciju. To znači da je konkurentska utakmica na tom području sve jača i da se valja prilagoditi zahtjevima potrošača. Mnoga su istraživanja pokazala da dolazi do bitnih promjena u obilježjima turističke potražnje čiji se životni stilovi, stavovi i potrebe mijenjaju pod utjecajem niza socio- kulturnih, demografskih, ekonomsko-političkih i tehnoloških faktora. Primjerice, važnost osobnog razvoja, individualizam, ulaganje u sebe, putovanje koje oplemenjuje i sl. dovode do toga da se ponuđač usluga transformira u menadžera doživljaja.

Zatim, jedan od ključnih izazova s kojim se susreću različiti sektori, a pogotovo turistički jest potreba prilagodbe tehnološkim promjenama. Svjedoci smo da se tehnologija mijenja iz dana u dan, potrebno ju je pratiti, ići u korak s njom kako ne bi izgubili tržišnu utakmicu. Ipak, brojne organizacije koje se bave destinacijskim marketingom postavljaju si različita pitanja kao što su – kako pronaći vrijeme, novac i kadrove kako bi se uspješno nosili s novonastalim promjenama. Te promjene omogućuju veću fleksibilnost u kreiranju turističkih proizvoda, ali i otvaraju putove do novih oblika komunikacijskih kanala. Najbrže rastući oblik turističke propagande jest internet. Poslovanje putem Interneta u stalnom je porastu što dovodi do sve intenzivnije komunikacije s potrošačima.

Navedeni tržišni trendovi i sve veći broj turistički razvijenih područja dovode do oštre konkurencije na međunarodnom turističkom tržištu. Stoga, sve destinacijske marketing i/ ili menadžment organizacije imaju stalnu potrebu dokazivati svoju uspješnost. Iz toga proizlazi da pronalažanje odgovarajućih konkurentskih partnera s kojima se možemo mjeriti i uspoređivati dostignute rezultate postaje jednom od glavnih zadaća destinacijskog menadžmenta.

3. POJAM, ULOGA I NAČIN RADA DESTINACIJSKE MENADŽMENT KOMPANIJE

U prvom dijelu ovog poglavlja definirat će se pojam destinacijskih menadžment kompanija, navest će se njene funkcije te činitelji uspjeha koje je vrlo bitno prepoznati za uspješno poslovanje. U nastavku će se govoriti o procesu osnivanja destinacijske menadžment kompanije u Republici Hrvatskoj te će se opširnije analizirati ključni elementi svakog poslovnog modela. Na kraju, pojasniti će se proces izrade poslovnog plana koji je proizašao iz navedenih elemenata poslovnog modela.

3.1. Razvitak pojma destinacijske menadžment kompanije

Pojam *destination management company* (DMC), odnosno destinacijska menadžment kompanija (DMK) „nastao je početkom sedamdesetih godina prošlog stoljeća u Sjedinjenim Američkim Državama. Novi pojam se pojavio radi opisivanja sve aktivnije uloge *ground* operatora kao specijalista za logistiku u turističkoj destinaciji. Desetak godina kasnije, destinacijske menadžment kompanije niču diljem SAD-a, šireći svoju ulogu u segmentu skupova, događanja i poticajnih putovanja.“⁷ Kako se i sam pojam razvio u Sjedinjenim Američkim Državama, tako je i sredinom devedesetih godina nastala udruga čuvenog imena *Association of Destination Management Executives* (ADME). Udrugu predstavljaju osobe na rukovodećim položajima u destinacijskim menadžment kompanijama. Upravo ta udruga definirala je destinacijsku menadžment kompaniju kao profesionalno uslužno poduzeće koje ima određena stručna znanja, vještine i resurse određenog područja na kojem posluje na raspolaganju te je specijalizirano za osmišljavanje i provedbu događanja, aktivnosti, tura, prijevoza i programsku logistiku.

U početku, usluge DMK najviše su koristili planeri sastanaka i skupova. Međutim, kako su se postupno razvijali, educirali i usavršavali, uspjeli su privući i emitivne (*outbound*) turooperatore, veletrgovce (*wholesale-re*) i turističke agencije. Danas s lakoćom pokrivaju i dokoličarski dio tržišta.

U daljnjem istraživanju tematike pojavljuju se razne definicije koje pojašnjavaju što je to destinacijska menadžment kompanija u cjelini i čime se ona bavi. Ipak, „danas se

⁷ Čorak S., Trezner Ž., op. cit., str. 14.

sve češće koristi pojednostavljeni oblik koji predstavlja destinacijsku menadžment kompaniju kao lokalno poduzeće koje preuzima organizaciju aranžmana za ture, skupove, prijevoz i druge usluge za grupe s polazištem izvan turističke destinacije.⁸ Nema dvojbe da DMK pripadaju privatnom sektoru, za razliku od destinacijskih menadžment organizacija koje pripadaju javnom sektoru ili su rezultat javno-privatnog partnerstva.

3.2. Funkcije destinacijske menadžment kompanije

Za razliku od drugih receptivnih agencija koje u destinaciji posluju u ime naručitelja usluga i najčešće nude jednostavne turističke proizvode i/ ili usluge posredovanja, DMK najčešće posluju u svoje ime i nude većinom složene turističke proizvode ili svoju stručnu uslugu osmišljavanja i menadžmenta. Iz toga proizlazi činjenica da je, u skladu s trenutno važećim propisima u Hrvatskoj svaka destinacijska menadžment kompanija zapravo turistička agencija.

Kako DMK nastupaju u svoje ime, tako samostalno ostvaruju širi opseg funkcija u destinaciji i prema potražnji. Prema tome, potiču direktne pružatelje pojedinih usluga na brže prilagođavanje potrebama potražnje, stvaraju dodatnu vrijednost ukupnoj ponudi destinacije, a time privlače i nove segmente potrošača.

Nadalje, koristeći različite kanale distribucije svojih usluga i oblike suradnje sa svojim partnerima, destinacijske menadžment kompanije prenose informacije o trendovima u destinaciju i time iniciraju kreiranje novog proizvoda.

Zaključno, sama uloga u turističkim destinacijama, portfelj poslovnih aktivnosti i tržišta kojima se obraćaju ipak ovise o specifičnim pristupima u različitim turističkim destinacijama. Tako će djelovati kao lokalni partneri *outbound*, odnosno emitivnim turoperatorima, turističkim agencijama i organizatorima skupova i događanja, ali i samostalno u organizaciji i prodaji složenih turističkih proizvoda kao *inbound* odnosno receptivni turooperatori.

Uz navedene funkcije, valja dodati koje to koristi DMK donose kupcima, odnosno krajnjim korisnicima usluga. Prvenstveno, poznavanje najboljih mjesta za organizaciju

⁸ Travel Industry Dictionary: *Define Destination Management Company*. Preuzeto s: <https://www.travel-industry-dictionary.com/destination-management-company.html> (5.6.2021.)

sadržaja, održavanje kontakta s dobavljačima raznih usluga te društvena umreženost u lokalnoj zajednici osiguravaju maksimalno iskorištavanje potencijala destinacije. Koristeći svoje uhodane kontakte i kupovnu moć pri dogovaranju s lokalnim pružateljima usluga osigurat će najkvalitetniju uslugu na najisplativiji način. I na kraju, umjesto puno kontakata, kupac održava samo jedan kontakt u destinaciji i plaća na samo jedno mjesto, a korisnik usluge u slučaju nekog problema, ima na raspolaganju osiguran kontakt.

3.3. Činitelji uspjeha destinacijske menadžment kompanije u Republici Hrvatskoj

Kako bi određeno poduzeće poslovalo uspješno, suvremeno poslovno okruženje nalaže jasno prepoznavanje ključnih činitelja uspjeha. Prvenstveno, činitelji uspjeha svake destinacijske menadžment kompanije proizlaze iz njihovog odnosa prema posjetiteljima, partnerima, lokalnoj zajednici i okolišu, ali i zaposlenicima. Ipak, dobra poslovna praksa prepoznala je određene interne i eksterne činitelje koje je potrebno razlikovati. Interni činitelji jesu oni na koje destinacijska menadžment kompanija ima utjecaja, dok su eksterni oni koji su tržišno uvjetovani i na njih DMK ne može utjecati. U najvažnije „interne činitelje uspjeha ubrajaju se:

- poznavanje globalnih kretanja na strani potražnje,
- kvaliteta zaposlenika,
- brzina prilagodbe novim trendovima i prilikama,
- jedinstvenost vlastitog proizvoda i mogućnost diferencijacije,
- suradnja s destinacijskim menadžment organizacijama,
- suradnja s drugim destinacijskim menadžment kompanijama,
- kvaliteta informacijsko- komunikacijske tehnologije i
- financijska stabilnost.“⁹

Premda su svi navedeni činitelji bitni za uspjeh određene destinacijske menadžment kompanije, u nastavku će biti podrobnije pojašnjeni oni kojima valja posvetiti posebnu pozornost, a i nisu dosad spomenuti niti u jednom kontekstu rada.

⁹ Čorak S., Trezner Ž., op. cit., str. 21.

Za kvalitetu zaposlenika moglo bi se reći da je najvažniji činitelj uspjeha pojedinog DMK. Naime, bez motiviranih, kreativnih i komunikativnih radnika bit će vrlo teško ostvariti bilo kakav uspjeh. Uslijed činjenice da ih ponajviše obilježava uslužni karakter poslovanja i komunikacija s klijentima, nema sumnje da je ovaj faktor presudan za tržišni uspjeh. Osim toga, brzina prilagodbe novim tržišnim trendovima predstavlja strateški imperativ bez kojeg je nemoguće uspješno razvijati nove te mijenjati postojeće proizvode.

S druge strane, eksterni činitelji podrazumijevaju bogatstvo destinacijske resursno-atraksijske osnove, dubina/širina postojećeg destinacijskog lanca vrijednosti, postojanje destinacijske razvojne strategije i destinacijski životni ciklus.

Svaki turistički proizvod na destinacijskoj se razini temelji na kvaliteti raspoložive resursno-atraksijske osnove. Zato je jako bitno prepoznati i utvrditi vrijednosti pojedinih turističkih atrakcija. Također, ukoliko u destinaciji ne postoji kvalitetno razrađena strategija razvoja turizma, destinacijska menadžment kompanija neće moći koristiti sinergijske efekte koje bi provedba te strategije donosila.

3.4. Osnivanje destinacijske menadžment kompanije u Republici Hrvatskoj

Pokretanje određenog poslovnog pothvata započinje poslovnim prijedlogom ili idejom. Međutim, ne vodi svaka ideja nužno prema uspjehu. Prvi korak koji svaki poduzetnik treba učiniti je izrada studije izvedivosti projekta. Postoje određena pitanja koja si svatko tko želi pokrenuti poslovanje mora postaviti. Ta su pitanja: kako, gdje i kome se namjeravaju prodavati proizvodi, kako sukladno tome kreirati odgovarajuće proizvode i jesu li za to potrebni resursi na raspolaganju. Odgovore na ta pitanja treba dati upravo studija izvedivosti. Izradom studije izvedivosti „dobiva se bolji uvid u tržišni i financijski potencijal poslovne ideje te se okvirno procjenjuje isplativost poslovnog poduhvata prije ulaganja sredstava.“¹⁰

3.4.1. Uvjeti za osnivanje

Ukoliko je završna ocjena studije izvedivosti bila pozitivna, moguće je donijeti odluku

¹⁰ Čorak S., Trezner Ž., op.cit., str.31

o osnivanju poduzeća. Kako je već prethodno navedeno, usluge koje pruža destinacijska menadžment kompanija jesu osmišljavanje i provedba složenih turističkih proizvoda, te posredovanje usluga vezanih uz putovanje i boravak turista. Formalno gledajući, „spomenute usluge, u Republici Hrvatskoj može pružati samo ono trgovačko društvo, trgovac pojedinac, obrtnik ili njihova organizacijska jedinica koji su ispunili sve propisane uvjete temeljem Zakona o pružanju usluga u turizmu.“¹¹ Također, „pravna ili fizička osoba koja želi pružati usluge destinacijske menadžment kompanije ne može početi pružati usluge prije nego što ishodi rješenje ureda državne uprave u županiji.“¹²

U prethodno spomenutoj studiji izvedivosti trebao bi biti definiran i upravljački model. U Republici Hrvatskoj to su najčešće društvo s ograničenom odgovornošću i obrt. Registriranje ta dva oblika moguće je izvršiti putem servisa HITRO.HR koji djeluje kao posrednik između građana, tijela i ureda ovlaštenih uprava za to. Registracija obuhvaća nekoliko koraka, a to su „odabir imena, ovjera dokumenata kod javnog bilježnika, predaja dokumenata i plaćanje pristojbi te preuzimanje dokumentacije i otvaranje računa.“¹³

3.4.2. Izvori potpora za rad

Pogrešno je mišljenje da u Republici Hrvatskoj ne postoje apsolutno nikakve mogućnosti potpora za rad destinacijskih menadžment kompanija. To što neki natječaji ne ističu da korisnici potpora mogu biti isključivo DMK, ne znači da ne postoji širok raspon mogućih izvora. Uz to, potpora je širi pojam od izravnih financijskih poticaja i obuhvaća bilo koji oblik pomoći koju DMK može izravno ili neizravno primiti. Tako postoje izravne financijske i izravne operativne potpore. Izravne financijske potpore su, naravno, one koje se daju doznačivanjem određenih sredstava na račun destinacijske menadžment kompanije. S druge strane, kada određeni DMK dobije mogućnost bez naknade nastupiti na nekom sajmu, prezentaciji ili radionici govori se o izravnim

¹¹ Zakon. hr, *Zakon o pružanju usluga u turizmu*. Preuzeto s <https://www.zakon.hr/z/343/Zakon-o-pru%C5%BEanju-usluga-u-turizmu> (5.6.2021.)

¹² Ministarstvo turizma, *Pravilnik o minimalno- tehničkim uvjetima i načinu pružanja usluga putničkih agencija*. Preuzeto s https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/1996_07_62_1231.html (5.6.2021.)

¹³ HITRO. HR *Kako osnovati trgovačko društvo?* Preuzeto s <https://www.hitro.hr/kako-otvoriti-d.o.o.-i.d.o.o> (5.6.2021.)

operativnim potporama. U tom slučaju, troškove izlaganja i organizacije najčešće pokriva sustav destinacijskih menadžment organizacija. U drugom slučaju, neizravne potpore su one koje prima neki drugi subjekt, a u korist destinacijske menadžment kompanije. Primjerice, slučaj kada Ministarstvo turizma Republike Hrvatske podupire primjenu ISO standarda 9001: 2015 kroz financiranje projekta Udruge hrvatskih putničkih agencija, pri čemu DMK koje su uključene u projekt imaju pet do deset puta niže troškove implementacije ISO standarda. Nadalje, strukturirani programi poticaja DMK provode se i koordiniraju od strane jednog subjekta, a uvelike pomažu pri uspješnom rješavanju brojnih problema. Međutim, u Hrvatskoj ih nažalost još uvijek nema. Programi koji se najčešće provode u Hrvatskoj jesu nestrukturirani. To znači da destinacijske menadžment kompanije moraju pratiti velik broj mogućih natječajna na lokalnoj, županijskoj i nacionalnoj razini različitih međusobno nepovezanih subjekata. Najčešće domaće izvore potpora turističkih agencija u Hrvatskoj, a time i DMK pružaju Ministarstvo turizma, Ministarstvo poduzetništva i obrta, Ministarstvo rada i mirovinskog sustava, Hrvatski zavod za zapošljavanje, Hrvatska banka za obnovu i razvitak – HBOR, Fond za zaštitu okoliša i energetske učinkovitosti te jedinice lokalne i regionalne samouprave. Strani izvori potpora većinom dolaze od programa i fondova Europske unije.

Zaključno, u Hrvatskoj postoji širok raspon mogućih izvora potpora. Međutim, velika većina ih je nestrukturirana pa bi zbog toga destinacijske menadžment kompanije trebale redovito pratiti natječaje na internetskim stranicama raznih institucija u Hrvatskoj. Naravno, postoji mogućnost angažiranja stručnog konzultanta koji bi im u tome bio od velike pomoći. Osim toga, zahtjevniji projekti kao što su oni financirani od strane Europske unije češće se provode kao neizravne potpore. Stoga bi bilo poželjno da se stvaraju odgovarajuće partnerske grupe ili klasteri kako bi se učinkovitije aplicirale na otvorene natječaje.

3.5. Definiranje elemenata poslovnog modela destinacijske menadžment kompanije

Utvrđivanje poslovnog modela ključni je zadatak u procesu pretvaranja poduzetničke ideje u uspješno poslovanje. Ukoliko je studija izvedivosti pokazala pozitivan rezultat, definiranje poslovnog modela dat će odgovore na pitanje koje su najbolje opcije za

operativno poslovanje. Drugim riječima, poslovni model mora dati krajnje precizan odgovor na pitanje kako će DMK svojim proizvodima i konkurentskim pristupom stvarati prihode uz troškove koji će jamčiti profitabilnost. Iako je svaki model destinacijske menadžment kompanije jedinstven, u nastavku će biti detaljnije opisana analiza određenih ključnih područja poslovanja.

3.5.1. Odabir korisničkih segmenata

Za početak, svaka destinacijska menadžment kompanija treba odlučiti želi li biti specijalizirana za određenu turističku destinaciju ili određeni proizvod. Iz toga onda proizlazi da ni korisnički segmenti nisu u ta dva pristupa jednaki. Destinacijska menadžment kompanija orijentirana na neku destinaciju razvija širi proizvodni splet i zahvaća manje zahtjevne korisnike usluga. S druge strane, destinacijska menadžment kompanija specijalizirana za neki proizvod ima samo jednu proizvodnu liniju za određenu vrstu proizvoda, a cilja sve razine korisnika uključujući i one najzahtjevnije. Kao primjer izdvojiti ćemo DMK za Baranju koja nudi široku paletu proizvoda u izletničkom, ciklo i eno- gastronomskom turizmu široj, ne pretjerano zahtjevnoj publici. U drugom slučaju, DMK specijalizirana za sport i rekreaciju nudi različite sportsko-rekreativne programe užem, ali zahtjevnijem segmentu potrošača u bilo koje doba godine.

3.5.2. Specifična vrijednost proizvoda destinacijske menadžment kompanije

U čemu je specifična vrijednost proizvoda DMK za potencijalnog korisnika, središnje je pitanje svakog poslovnog modela. Ovdje se radi o tome da u složeni turistički proizvod treba ugraditi one aktivnosti koje čine razlog dolaska turista u destinaciju. Drugim riječima, ono nešto što će ga izdvajati od konkurentskih proizvoda. To će DMK najlakše postići ukoliko dobro poznaje sve atrakcije u destinaciji i umrežena je sa svim ponuđačima usluga. Primjerice, DMK specijalizirana za Istru sigurno puno bolje poznaje prostor, ima kontakte sa svim vinarima ili pak zna sve lokacije s najljepšim vidicima te tako može ponuditi jedinstveni doživljaj izvan granica općepoznatog.

3.5.3. Način pristupa odabranim korisnicima

Nadalje, postoji jedno područje na kojem najčešće propadnu mnogi dobro osmišljeni poslovni modeli, a to je način pristupa svojim odabranim korisnicima. To područje sastoji se od niza potpitanja i brojnih odluka vezanih uz strategije i taktike komuniciranja i prodaje. Zbog toga je novim DMK komuniciranje s korisnicima u početku rada bolje organizirati preko posrednika, odnosno specijaliziranih organizatora putovanja i turističkih agencija. Oni najbolje poznaju svoje korisnike, ali i proizvod koji im nude druge destinacije. Ipak, za očekivati je da će jednog dana DMK morati sam izravno komunicirati s korisnicima i preuzeti izravnu prodaju svojih usluga.

Prilikom izbora pristupnih kanala, u današnje vrijeme, kada je internet postao glavno sredstvo komunikacije, izrada vrhunske mrežne stranice postala je nužnost. Područje održavanja dugotrajnih odnosa s korisnicima usko je povezano s načinom pristupa odabranim korisnicima. Zadržavanje kontakta s korisnikom na bazi pozitivnih emocija nije važno samo za davanje preporuka, izgradnju brenda DMK, nego i za ponovljenu kupovinu. S tim u vezi, društvene mreže, blogovi i mobilne aplikacije upravo su te koje predstavljaju učinkovit i jeftin alat za izgradnju dugotrajnih odnosa.

3.5.4. Glavni izvori prihoda

Destinacijska menadžment kompanija mora definirati što će joj biti glavni izvori prihoda. Tako može raditi u svoje ime i za svoj račun, pa će joj glavni izvor biti kreiranje i prodaja složenih turističkih proizvoda. S druge strane, izvor zarade joj može biti marža koju zaračunava na nabavne cijene ukoliko u svoje ime prodaje usluge drugih pružatelja. I na kraju, izvor prihoda može biti i od posredničke provizije ako radi u tuđe ime i za tuđi račun. Osim svega navedenoga, dodatni izvori zarade mogu pristići i od mjenjačnice, prodaje suvenira i sl.

3.5.5. Ključni resursi

Poslovni model neće biti održiv ukoliko DMK neće moći osigurati ključne resurse za stvaranje odgovarajuće vrijednosti svojeg proizvoda. Ti resursi mogu se razvrstati u četiri skupine. To su ljudski, fizički, intelektualni i financijski. Međutim, samo je jedno

područje resursa stvarno kritično. To su ljudski resursi. Svi ostali mogu se relativno lako zamijeniti kroz kvalitetne partnerske odnose s dobavljačima, drugim DMK ili aranžmanima s financijskim institucijama. Naravno, to ne znači da ostalim resursima ne treba uopće posvećivati pažnju, nego da su ljudski resursi područje po kojem se razlikuju uspješne od neuspješnih DMK. Prema tome, prvenstveno valja definirati koji broj i koji profil zaposlenika je potreban za očekivani opseg aktivnosti. Pri tome je logično očekivati da će kod većih DMK profili pojedinih radnih mjesta biti razrađeniji s naglaskom na specifične kompetencije djelatnika za određena radna mjesta. Neovisno o veličini DMK, ističu se četiri tipične skupine poslova koje treba obaviti. To su poslovi vezani uz menadžment, komercijalu, prodaju i operativu. Poslovi komercijale obuhvaćaju sve poslove vezane uz dobavljanje potrebnih usluga, osmišljavanje i organiziranje složenih proizvoda DMK i prodaju poznatim kupcima. Operativni poslovi podrazumijevaju operativnu provedbu programa kao što je vođenje i praćenje grupa, asistencija u smještajnim objektima i prometnim terminalima, operativno upravljanje događanjima i skupovima i sl. I na kraju, poslovi prodaje tipični su za prodaju nepoznatim kupcima i/ ili poslove na uknjižbi prodanih aranžmana putem posrednika.

3.5.6. Ključne aktivnosti

Usljed kreiranja poslovnog modela potrebno je definirati i ključne aktivnosti koje DMK provodi da bi profitabilno poslovao. Na prvom je mjestu formiranje programa složenog proizvoda o čemu će biti riječi u daljnjem radu. Drugo mjesto zauzimaju aktivnosti prepoznavanja, izbora i razvijanja partnerskih odnosa s dobavljačima. Komuniciranje i prodaja u B2B okruženju od posebne je važnosti za DMK na početku poslovanja. Kratica B2B označava engleski pojam *Business-to-business*, a predstavlja vrstu elektroničkog poslovanja koje je okrenuto razmjeni roba, servisa i usluga među različitim poslovnim subjektima. Slijede aktivnosti vezane uz upravljanje kvalitetom. Ovdje nije bitna samo primjena odgovarajućih normi kao što je ISO 9001: 2015, nego i društveno odgovorno poslovanje. Zabrinutost za okoliš i suosjećanje s lokalnom zajednicom je kod zahtjevnih turista na visokoj razini. U nastavku će biti navedene ostale ključne aktivnosti o kojima DMK također treba voditi računa. One obuhvaćaju edukaciju i poticanje na rad zaposlenih, učinkovito organiziranje i upravljanje grupama turista te kontinuiranu brigu o unapređenju proizvoda.

3.5.7. Ključni partneri

Destinacijska menadžment kompanija se, prije svega, oslanja na svoj ljudski resurs, a sve ostale usluge mora osigurati od dobavljača. Zato je najbolje da s dobavljačima razvija partnerske odnose u kojima obje strane vode računa da su na dobitku. Pri tome, valja osobito razmišljati o različitim povezivanjima i formiranju klastera. Udruženje u klastere može donijeti mnoge prednosti kao što su smanjenje troškova razvoja proizvoda, unapređenje poslovanja, učinkovitije upravljanje destinacijom i sl.

3.5.8. Struktura troškova

Destinacijska menadžment kompanija treba analizirati i strukturu troškova koju donose svi prethodno navedeni elementi. Pri tome, vrlo je bitno da je DMK usmjeren na to da troškove stvaraju one robe i usluge koje donose maksimalnu vrijednost za najmanji novčani iznos. Istodobno, treba voditi računa o mogućnosti eliminacije nepotrebnih aktivnosti koje nemaju stvarnog učinka, ili pak njihovom reduciranju.

Zaključno, u cilju početka poslovanja i održivog nastavka rada, destinacijska menadžment kompanija bi trebala vješto upravljati sastavnicama modela jer tako može ostati fokusirana na isporuku svoje ponude vrijednosti i ostvariti željeni poslovni rezultat.

3.6. Izrada poslovnog plana destinacijske menadžment kompanije

Poslovni plan je „dokument koji obuhvaća opis poduzeća, opis proizvoda/usluge, analizu tržišta i konkurencije, marketinški plan, tehničko- tehnološku analizu, podatke o zaposlenicima i menadžmentu, kao i financijske pokazatelje poslovnog pothvata te sažetak.“¹⁴

Iz navedene definicije može se uočiti da je svaki poslovni plan proizašao iz elemenata poslovnog modela. Naime, već je u poslovnom modelu bilo potrebno navesti osnovna područja poslovanja koji pomažu u procjenjivanju smjera, vođenju i održivosti

¹⁴ Čorak S., Trezner Ž., op. cit., str. 66.

potencijalnog poslovanja. Poslovni plan omogućava precizno definiranje ciljeva, proizvoda i usluga, analiziranje tržišta, marketinških usmjerenja i financija.

To je dokument koji je vrlo bitan za menadžere ili osnivače tvrtke. Služi kao sredstvo komuniciranja s bankama, potencijalnim poslovnim partnerima te ostalim investitorima koji odlučuju o financiranju poslovnog projekta.

4. MARKETINŠKI MIKS I DESTINACIJSKE MENADŽMENT KOMPANIJE

Ovo poglavlje predstavlja srž samog rada, a to je marketing destinacijskih

menadžment kompanija. Poglavlje sačinjavaju četiri glavna potpoglavlja prema četiri glavna elementa marketinškog miksa, a to su proizvod, cijena, promocija te prodaja i distribucija.

4.1. Složeni turistički proizvod – pojam i obilježja

Složeni turistički proizvod je unaprijed aranžirani skup različitih sadržaja koji se turistima nudi kao jedan paket usluga, a najčešće i za jednu paušalnu cijenu. Sastoje se od više osnovnih turističkih proizvoda koje je nemoguće dalje odvajati na sastavne dijelove. Takvi su osnovni proizvodi usluga prijevoza, noćenja, pripreme i posluživanja obroka i pića, ulaznice i sl.

Nadalje, za razliku od osnovnog turističkog proizvoda, kojeg uvijek provodi isti pružatelj usluga, složeni turistički proizvod je skup različitih sadržaja koje mogu, ali i ne moraju pružati isti davatelji usluga. Upravo zbog toga, složenim turističkim proizvodom je puno teže upravljati jer je potrebno uskladiti djelovanje većeg broja pružatelja usluga u vremenu i prostoru. Također, organizator složenih turističkih proizvoda odgovoran je za cjelokupan paket usluga, odnosno cjeloviti doživljaj. Kod takvih proizvoda, turisti računaju na profesionalnost organizatora, što ih također obilježava.

4.1.1. Vrste složenih turističkih proizvoda

Najvažnije vrste složenih turističkih proizvoda jesu turistički paket-aranžmani, izleti, događaji i manifestacije te stručni skupovi. Turistički paket-aranžman podrazumijeva poseban način organizacije i provedbe putovanja i odmora te je upravo zbog toga najvažniji složeni turistički proizvod. On sačinjava kombinaciju više različitih, sadržajno, vremenski i prostorno usklađenih usluga vezanih uz putovanje i boravak koje se nude u jednom paketu i za jednu paušalnu cijenu. Ta kombinacija mora sadržavati minimalno dvije usluge, odnosno minimalno dva osnovna turistička proizvoda. Nadalje, mora se pružati u periodu duljem od 24 sata ili uključivati minimalno jedno noćenje. Izlet je također važan složeni turistički proizvod. Kod izleta, radi se o najmanje dvije pojedinačne usluge koje se realiziraju tijekom jednog dana. Formalno gledajući, „izlet jest unaprijed utvrđena kombinacija od najmanje dvije pojedinačne usluge koje se sastoje od prijevoza ili drugih turističkih i ugostiteljskih

usluga, a traju manje od 24 sata i ne uključuju noćenje.“¹⁵ Događanja i manifestacije imaju u turizmu veliku važnost. S jedne strane, postoje one koje se formiraju za turiste koji su već stigli u destinaciju pa za njih predstavljaju dodatan sadržaj. S druge strane, postoje oni događaji i manifestacije koje imaju obilježje primarnog turističkog proizvoda i atrakcije jer upravo zbog njih gost dolazi u destinaciju. Također, nema tržišnog segmenta kojeg ne bi privukao i zainteresirao određeni događaj ili manifestacija. Naravno, ovisno o željama i preferencijama svakoga od njih. Uz to, ne moraju svi događaji i manifestacije biti uvijek masovne. One mogu biti vrlo različite u svom opsegu, primjerice od manjeg događaja povodom predavljanja novog modela auta do megamanifestacija kao što su Olimpijske igre. Pojam stručnog skupa obuhvaća sve skupove koji se organiziraju u poslovne ili edukativne svrhe, a izvan mjesta stalnog boravka sudionika. Središnji događaj predavlja neki sastanak na kojemu se rješava određeni problem, diskutira o nekoj temi, ili su to pak predavanja, radionice, prezentacije i sl. Stručni skupovi u svom obimu mogu biti vrlo različiti, od kratkog sastanka za nekoliko osoba do višednevnih konferencija i kongresa koji mogu okupiti i do nekoliko tisuća sudionika. Osim samog sastanka koji je glavni motiv dolaska, skupovi gotovo redovito uključuju i popratne sadržaje. Prema tome, provedba opsežnijih stručnih skupova iznimno je složen zadatak. Naime, radi se o vrlo zahtjevnim gostima, a ponuda često mora obuhvatiti najširi opseg osnovnih i složenih turističkih proizvoda.

Zaključno, što veći broj realiziranih složenih turističkih proizvoda pokazuje da je DMK u stanju kreirati i ponuditi više turističkih proizvoda s većom dodanom vrijednošću. To svakako pokazuje njenu sposobnost i automatski privlači veći broj novih kupaca.

4.2. Politika cijena složenih turističkih proizvoda

Definiranje cijena jedan je od najosjetljivijih zadataka jer o cijenama aranžmana ovisi prihod, a o prihodu ukupan poslovni rezultat DMK. Budući da se složeni turistički proizvodi prije svega nude potrošačima koji su cjenovno manje osjetljivi, najosjetljiviji dio politike cijena vezan je uz percepciju vrijednosti proizvoda, a ne uz troškovnu efikasnost. Naime, vrijednost određenog proizvoda za svakoga je subjektivna

¹⁵ Zakon. hr, *Zakon o pružanju usluga u turizmu*. Preuzeto s <https://www.zakon.hr/z/343/Zakon-o-pru%C5%BEanju-usluga-u-turizmu> (5.6.2021.)

kategorija. Vrijednost je ovdje posebno značajna i zbog toga što danas živimo u društvu koje je obilježeno manjkom slobodnog vremena. Upravo ta činjenica ide u prilog destinacijskim menadžment kompanijama jer one stupaju na tržište kao eksperti koji klijentu pružaju odgovarajući omjer cijene i kvalitete, a pritom znatno štede vrijeme. Stoga, percepcija vrijednosti usluga veća je što je veća ovisnost i stupanj povjerenja potrošača u destinacijsku menadžment kompaniju. Međutim, za poslovni rezultat DMK važna je ostvarena razlika u cijeni na koju, jednako kao i visina cijene usluge, utječu i troškovi.

4.3. Promocija složenih turističkih proizvoda

Promocija kao element marketinškog miksa predstavlja sustav mjera i aktivnosti pomoću kojih se kupce želi upoznati s odgovarajućim proizvodima i uslugama. Svako sredstvo promocije trebalo bi na određeni način privući pažnju, pobuditi interes, stvoriti želju i potaknuti aktivnost koja će u konačnici rezultirati osnovnom svrhom promocije, a to je kupnja. Ovisno o kanalu prodaje i ciljevima promocije, postoje različiti elementi promocijskog miksa. To su turističko oglašavanje, izravna prodaja, unapređenje prodaje i publicitet.

4.3.1. Turističko oglašavanje

Oglašavanje predstavlja svaki plaćeni oblik neosobne komunikacije s ciljnom skupinom putem različitih medija, kao što su novine, časopisi, televizija, radio, internet i sl. Među najčešće korištenim sredstvima oglašavanja programa složenih turističkih proizvoda su tiskani ili elektronski prospekti, brošure i katalozi. DMK nerijetko oglašavaju i putem propagandnog pisma (popratno pismo, *newsletter*), letaka, plakata ili info knjiga, oglasa u specijaliziranim tiskanim medijima (časopisi ili specijalizirane revije) te audiovizualnim promocijskim sredstvima (promotivni spotovi i filmovi). Danas posebnu važnost imaju svi elektronski mediji, a ponajviše vlastite ili tuđe mrežne stranice te oglašavanje na internetu. O različitim oblicima oglašavanja na internetu bit će riječi u zasebnom poglavlju.

4.3.2. Izravna prodaja

Izravna prodaja uključuje taktike promocije s nužnim osobnim kontaktom s kupcima ili bez njega. U prvom slučaju poznate su pod nazivom osobna prodaja, a u drugom kao direktni marketing. Osobna prodaja podrazumijeva prenošenje promotivne poruke kao kombinaciju osobnog kontakta s kupcem i drugih ranije opisanih promotivnih sredstava. Prodavač se postavlja kao savjetnik u prodaji paket aranžmana i u prezentaciji utječe na odluku kupca. Tu je jako važno postaviti dobru strategiju.

4.3.3. Unapređenje prodaje

Unapređenje prodaje obuhvaća korištenje različitih promotivnih sredstava i aktivnosti usmjerenih na poticanje direktne reakcije tržišta. Tako destinacijska menadžment kompanija može poticati potrošače raznim nagradnim igrama, kuponima za popuste, posebnim cijenama za određene skupine potrošača (umirovljenici, djeca) ili rokove prijave (*first i last minute* akcije). Također, ne treba zanemariti niti ostale tradicionalne metode poput popusta za posjetitelje na sajmovima i prezentacijama i sl.

4.3.4. Publicitet

Svaki DMK želi plasirati određenu pozitivnu sliku o sebi i svojim proizvodima u javnosti. Upravo za to je zadužen publicitet, odnosno odnosi s javnošću. Drugim riječima, on obuhvaća niz aktivnosti s različitim grupama sudionika koji posredno ili neposredno utječu na DMK. Grupe predstavljaju potrošače, dobavljače i ostale subjekte koji mogu utjecati na realizaciju paket aranžmana i poslovanje DMK. Te aktivnosti su u rasponu od tzv. dana otvorenih vrata pa do sponzorstava i dosljednog provođenja društveno odgovornog poslovanja. Postoje i druge aktivnosti koje se ne bi smjele zanemariti, poput pojavljivanja na bitnim sajmovima, stručnim skupovima, javnim manifestacijama i sl.

4.3.5. Suvremeni oblici promocije putem interneta

Koliko se god činili važni pojedini klasični promocijski instrumenti, ne smije se

zaboraviti da su aktivnosti za postizanje promocijskih ciljeva ograničene financijskim, ali i drugim resursima. Stoga je u današnje vrijeme važnije pitanje inovativne i pravovremene promocije nego njenog opsega. Zato se pojavljuje sve više alternativnih oblika promocije (gerila, buzz i viralni marketing), a sigurno je da će se u budućnosti brzo pojavljivati i novi.

Suvremena dostupnost informacija i komunikacijska povezanost omogućuje korištenje usmene predaje na način, u opsegu i brzinom koja je donedavno bila nezamisliva. Time je otvoren ogroman prostor za korištenje trenutnih tehnologija. U nastavku će biti navedeni trenutno najkorišteniji oblici promocije putem interneta.

Prvenstveno, kad se govori o internetskim tražilicama prva asocijacija je uvijek Google tražilica budući da je ona postala najrasprostranjenija, najobuhvatnija i najčešće korištena tražilica. Tražilice se koriste svakodnevno i neprekidno, a to ih čini vrlo pogodnim mjestima za oglašavanje. Prilikom pretraživanja mrežnih stranica, korisnici upisuju ključne riječi i fraze koje smatraju bitnima za temu koju istražuju. Kako bi bili uspješni u oglašavanju na tražilicama, treba pogoditi koje riječi će korisnici upotrijebiti da bi pronašli odgovarajuću stranicu.

Također, mnoge mrežne stranice omogućuju oglašavanje putem oglasa, takozvanih *bannera* koji se mogu izrađivati u vrlo privlačnoj i animiranoj formi. Prije odluke o oglašavanju na pojedinoj stranici potrebno je provesti analizu sadržaja na stranici te procijeniti koliko je ona u skladu s interesima ciljne skupine destinacijske menadžment kompanije.

Na kraju, najvažniji podaci dolaze preko vlastite stranice DMK. Potrebno je pratiti koliko posjetitelja donosi pojedina stranica te pojedinačni oglas na njoj. Osim broja posjeta, važno je uspostaviti željene ciljne korake koje bi posjetitelji trebali realizirati na stranici. To mogu biti ciljevi poput pretplate na bilten (newsletter), popunjavanje kontaktnog formulara, postavljanje upita ili pak konačna kupnja.

Svaki od tih koraka predstavlja mjeru efikasnosti stranice kojoj je cilj pretvoriti posjetitelja u kupca. Analizom razloga tih gubitaka i njihovim otklanjanjem može se u velikoj mjeri povećati konačna prodaja. U tim analizama uvelike pomažu različiti alati. Odličan i potpuno besplatan je npr. Google analytics, a za njegovo korištenje dovoljno je napraviti registraciju.

Naravno, internet pruža nebrojene dodatne mogućnosti koje se stalno inoviraju te ih je stoga potrebno kontinuirano pratiti i primjenjivati kako bi se sve njihove prednosti iskoristile u što većoj mjeri.

4.3.6. Kako učinkovito promovirati proizvode DMK?

Promocijski splet predstavlja optimalnu kombinaciju svih instrumenata promoviranja nekog složenog turističkog proizvoda. Koje instrumente, promocijske materijale i aktivnosti valja odabrati, ovisi o više ključnih pitanja. Ipak, postoje određene preporuke koje bi svaki DMK mogao slijediti, a nevedene su u nastavku.

Za početak, svaki bi DMK trebao što preciznije definirati ciljnu skupinu potrošača kako bi promotivna poruka što lakše došla do njih. Primjerice, ciljna skupina „roditelji s malom djecom“ je loše definirana jer ne daje dovoljno jasnu sliku kako im pristupiti. Za razliku od navedene, ciljna skupina „roditelji s djecom u vrtiću“ pak daje jasnu sliku gdje bi se mogla ostaviti poruka za takve roditelje, a koja bi ih mogla zanimati.

Nadalje, suvremena promocija mora biti audiovizualna. Sam tekst, a često puta niti fotografije više nisu dovoljni. Mogućnosti koje pružaju društvene mreže i pristup brzom internetu putem mobilnih uređaja, postavili su videoporuku u promociji kao nužnost. Videoporuka u novim medijima ne treba biti „televizična“ nego „YouTube-ična“. To znači u trajanju od 30 do maksimalno 90 sekundi, fokusirana na neku aktivnost, sa snažnom osobnom porukom.

Kada je riječ o službenoj web stranici, ukoliko DMK na njoj nema sve ključne informacije o ponudi, ta ponuda kao da i ne postoji. Vrijedi isto ako se ta mrežna stranica teško pronalazi jer nije SEO/SEM optimizirana, ako se redovito ne ažurira i ako se ne pojavljuje kao informacija u svim drugim promocijskim materijalima.

Zaključno, vrlo je važno potražiti vrhunsku stručnu pomoć te poslati promocijsku poruku kroz što više kanala.

4.4. Prodaja i distribucija složenih turističkih proizvoda

Osnovni zadatak prodaje odnosno distribucije je uslužiti krajnjeg korisnika na najbrži i najkvalitetniji način uz najniže troškove. Distribucija podrazumijeva „mjesto“ gdje kupac

može kupiti proizvod i gdje o njemu dobiva sve potrebne informacije. Riječ je zapravo o kanalima kojima se dolazi do potencijalnih korisnika odnosno kupaca. Distribucija odnosno prodaja složenih turističkih proizvoda vrši se na dva načina. Prvi način koji se koristi je izravna distribucija odnosno vlastita prodaja, a drugi je neizravna distribucija odnosno prodaja putem posrednika.

Složeni turistički proizvodi kao usluge su malo specifičniji po svojim karakteristikama. Naime, usluge se ne mogu opipati niti skladištiti, a potrošač mora doći na mjesto usluge da bi koristio proizvod. Zbog svega navedenoga, prodaja složenih turističkih proizvoda vrlo je složena.

4.4.1. Direktni kanali distribucije

Direktna prodaja može se u DMK organizirati kroz više različitih kanala, a najvažniji su: prodaja u vlastitoj poslovnici, prodaja komuniciranjem „na daljinu“ i prodaja putem elektroničkih uređaja.

Svaki od ovih kanala može se koristiti bez obzira radi li se o naručenim ili raspisanim aranžmanima. Prodaja u vlastitoj poslovnici najčešće se provodi za raspisane izlete ili događanja namijenjena turistima koji se već nalaze u destinaciji.

Prodaja „na daljinu“ podrazumijeva prodaju putem pošte, telefona, elektroničke pošte te mrežnih komunikacijskih alata kao što je primjerice Skype.

Mobilne platforme predstavljaju novo tržište za osvajanje koje iz godine u godinu kontinuirano raste. Raširenost takozvanih pametnih mobilnih uređaja uz sve niže cijene mobilnog pristupa internetu razvile su kod korisnika nove navike. Prema tome, vrlo je bitno da je internetska stranica prilagođena pristupanju s mobilnog uređaja. Automatska prodaja putem elektroničkih uređaja koristi se najviše kod raspisanih programa. Riječ je o distribuciji putem rezervacijskih sustava ili *travel* portala koji ujedno imaju i promocijsku funkciju. Najzastupljeniji globalni distribucijski sustavi jesu Sabre, Galileo, Amadeus i Worldspan.

4.4.2. Indirektni kanali distribucije

Indirektna prodaja može se u DMK organizirati kroz više različitih kanala, a najvažniji

su: prodaja putem turoperatora (generalista, specijalista i online), mreže turističkih agencija posrednika, ali i uz pomoć raznih drugih suradnika u procesu prodaje.

5. ANALIZA MARKETINGA ODABRANIH PRIMJERA DESTINACIJSKIH MENADŽMENT KOMPANIJA

Slijedi posljednji dio rada, a to je analiza marketinga odabranih destinacijskih menadžment kompanija, jedna iz Hrvatske, a druga iz Velike Britanije. Osim toga, navest će se i primjeri drugih DMK u Hrvatskoj i svijetu te ukazati na sličnosti i razlike u njihovoj poslovnoj praksi.

5.1. Destinacijske menadžment kompanije u Republici Hrvatskoj

Zbog povoljne klime, bogate kulturno- povijesne baštine, vrhunske gastronomije te mnogih prirodnih ljepota Hrvatska je oduvijek bila vrlo posjećena zemlja. Međutim, osim naslijeđenih resursa i turističke infrastrukture, uspješnost destinacijskog proizvoda znatno ovisi o kvaliteti i provedbi mnogih funkcija destinacijskog menadžmenta. Upravo su destinacijske menadžment kompanije nositelji vrijednosti destinacije.

Kako je prethodno navedeno, u skladu s trenutno važećim propisima u Hrvatskoj, svaka DMK je zapravo turistička agencija. Drugim riječima, DMK su receptivne turističke agencije koje primjenjuju nešto drugačije strategije razvoja proizvoda, marketinga i prodaje.

U Hrvatskoj „do sada nije provedeno istraživanje koje bi dalo uvid u razvijenost destinacijskih menadžment kompanija te je bilo nužno izvršiti istraživanje u koje je bilo uključeno 25 destinacijskih menadžment kompanija. Njime je ustanovljeno da je u Hrvatskoj prosječna razvijenost destinacijskih menadžment kompanija 81% što je ispod prosječne razvijenosti destinacijskih menadžment kompanija na vodećim receptivnim turističkim tržištima Europske unije, gdje ona iznosi 88%.

Hrvatska kao zemlja bogate kulturne i prirodne baštine, a ujedno i zemlja s izrazito velikom sezonalnošću u turizmu, ima veliki potencijal i potrebu za razvojem specijaliziranih turističkih proizvoda DMK. Vodeći se trendovima na tržištu Europske unije posebna pažnja trebala bi biti usmjerena na razvoj proizvoda kulturnog turizma i cikloturizma te onih vrsta proizvoda destinacijskih menadžment kompanija koji se pružaju izvan razdoblja glavne sezone.“¹⁶

S obzirom na navedene rezultate istraživanja, vidljivo je da je u Hrvatskoj potrebno uložiti još puno edukacije i rada te razvijati specijalizirane proizvode destinacije kako bi se išlo u korak sa zahtjevnim turističkim tržištem.

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

¹⁶ Donadić M., *Utjecaj destinacijskih menadžment kompanija na smanjenje sezonalnosti na turističkom tržištu Europske unije*, Zagreb: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, 2019., str. 129.

5.2. Analiza marketinga „Intours“ – vodeće destinacijske menadžment kompanije u Hrvatskoj

Intours predstavlja jednu od najpoznatijih destinacijskih menadžment kompanija u Republici Hrvatskoj sa sjedištem u Splitu. Također, pokrivaju i područje Slovenije te Crne Gore sa uredima u Ljubljani i Budvi.

Prema tome, ova kompanija je specijalizirana za područje navedene tri države, nudeći široku paletu složenih turističkih proizvoda ovisno o upitu klijenta. Njihova ciljna skupina potrošača jest inozemna korporativna klijentela, odnosno MICE (*Meetings, Incentives, Conferences and Exhibitions*) segment. MICE segment potrošača predstavlja klijente više platežne moći, svih dobnih skupina. U razgovoru sa voditeljicom poslovnice u Splitu, Marinom Mic Sesartic, dalo se zaključiti da su takvi potrošači dosta zahtjevni. Shodno tome, Intours formira programe po mjeri (*tailor-made programs*) upravo u svrhu što boljeg udovoljavanja njihovim potrebama i željama.

Što se tiče načina pristupa odabranim korisnicima, većinom se radi o upitima koji dolaze preko inozemnih predstavnika koji već imaju svoje stalne klijente, a dio dolazi od preporuke domaćih hotelskih kuća s kojima Intours godinama uspješno surađuje. Također, imaju i svoju web stranicu preko koje povremeno dođe nekoliko direktnih upita.

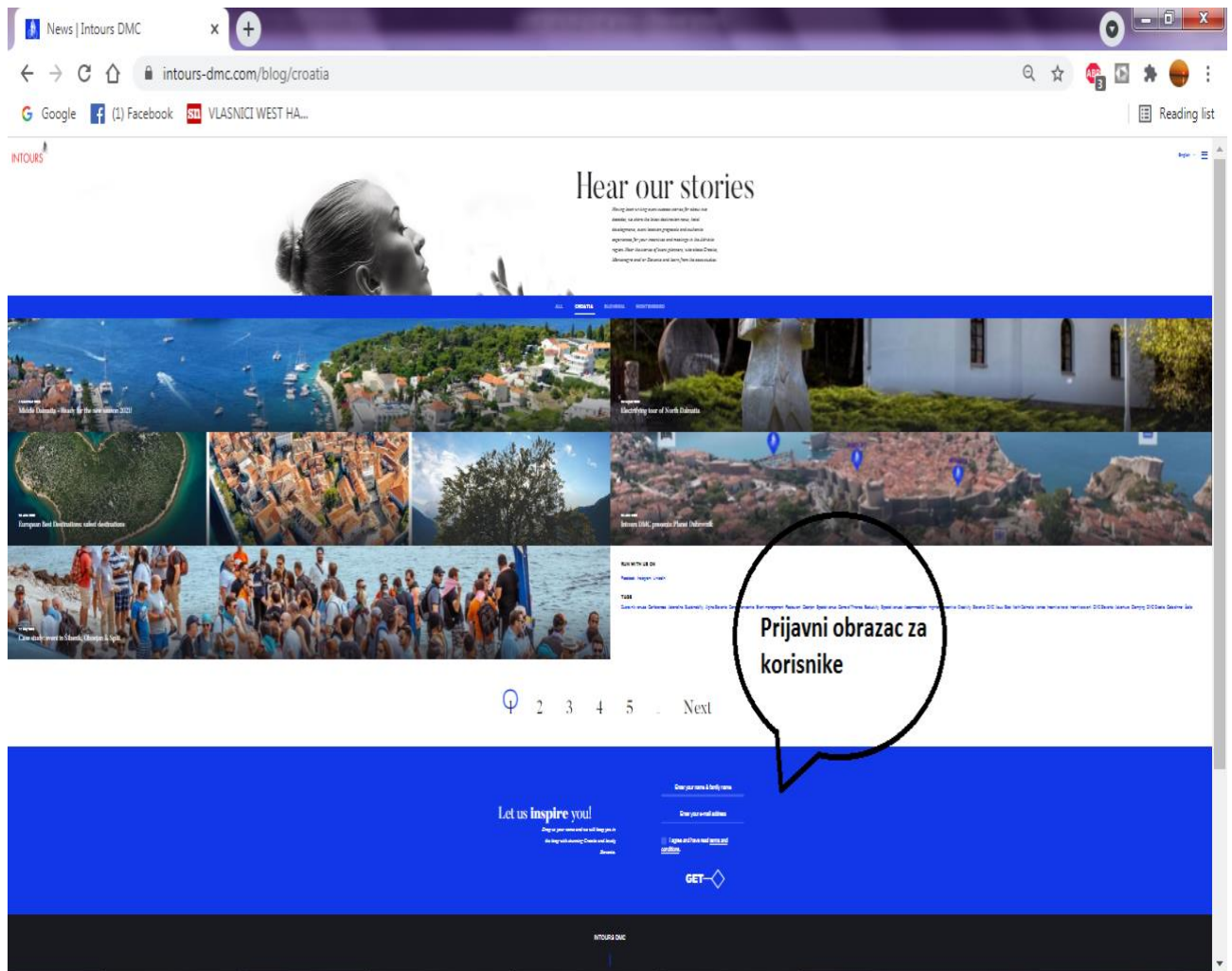
Ključne aktivnosti ove kompanije, odnosno glavni izvor prihoda predstavlja upravo formiranje i prodaja složenih turističkih proizvoda. Većinom su to paket aranžmani koji uključuju kompletnu uslugu od samog slijetanja u zračnu luku preko usluga smještaja, hrane i pića, izleta te transfera do samog odlaska. Osim toga, nude i ostale složene turističke proizvode koji podrazumijevaju izlete, stručne skupove, događaje i manifestacije.

Specifična vrijednost proizvoda ove kompanije leži u izvrsnom poznavanju destinacije kroz svaki pa i najmanji mogući detalj. Također, umreženost i održavanje dobrih odnosa sa lokalnim partnerima svakako su velika prednost Intoursa.

Shodno tome, ključni partneri Intours kompanije jesu hotelijeri, restorateri, catering kompanije, prijevoznici i mnogi drugi. Također, uključeni su u rad Hrvatske udruge profesionalaca kongresnog turizma.

Na kraju, Intours koristi razna sredstva promocije kako bi na razne načine privukli pažnju, pobudili interes te tako stimulirali prodaju. Imaju vlastitu web stranicu (Slika 1.) koja se redovito pojavljuje na vrhu liste relevantnih pretraživača. Na službenoj web stranici korisnici imaju mogućnost pretplaćivanja na bilten (*Newsletter*) kako bi redovito bili u toku s novostima.

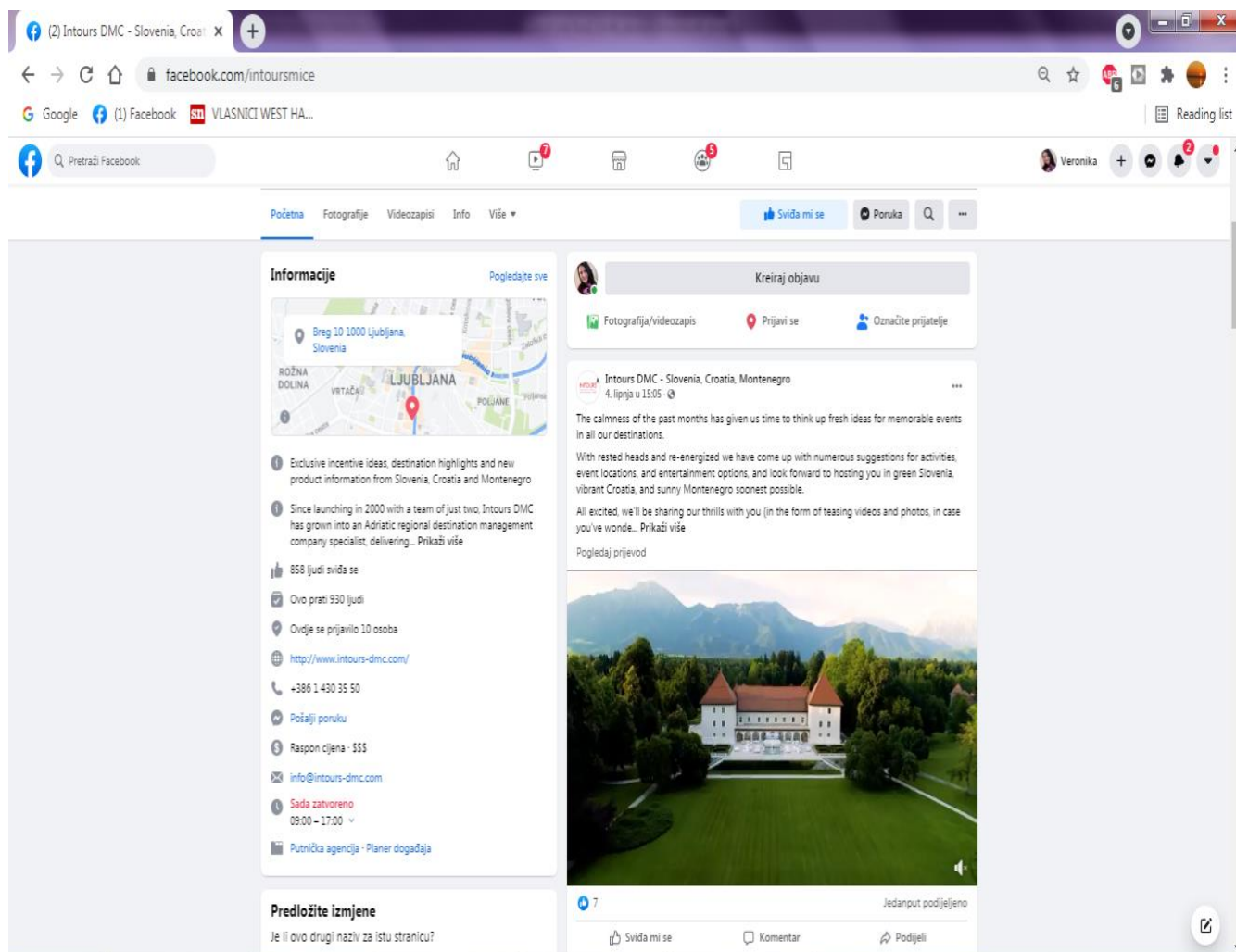
Slika 1.: Službena web stranica destinacijske menadžment kompanije Intours



Izvor: Intours <<https://www.intours-dmc.com/blog/croatia>> (05.06.2021.)

Vrlo su aktivni na društvenim mrežama (Slika 2.) u smislu da često dijele fotografije, video poruke, iskustva klijenata te na taj način privlače ciljne kupce.

Slika 2.: Prikaz internetske komunikacije Intours putem društvene mreže Facebook



Izvor: Facebook. Intours <<https://www.facebook.com/intoursmice>> (05.06.2021.)

Osim toga, već godinama posjećuju međunarodne sajmove poput onog u Barceloni, zatim Frankfurtu i Las Vegasu.

Preko prodajnih predstavnika organiziraju direktan marketing (*sales calls*) i razne sastanke (*meeting show*) u njihovim zemljama. Također, povremeno šalju bilten (*newsletter*) agentima s kojima su već surađivali kako bi ih obavijestili o novostima i ponudama. Na kraju, organiziraju i poslovna putovanja (*fam trips*) za inozemne agente kako bi im približili destinaciju te ih što bolje upoznali sa ponudom svake pojedine destinacije koju predstavljaju.

5.3. Poznate destinacijske menadžment kompanije u svijetu

Kako je prethodno navedeno, pojam destinacijskih menadžment kompanija razvio se sedamdesetih godina prošloga stoljeća u Sjedinjenim Američkim Državama. Promatrajući današnju situaciju u svijetu, može se doći do zaključka da ih je najviše upravo na tom području. Neke od najpoznatijih jesu „Access“ sa sjedištem u San Diegu u Kaliforniji, „BBC Destination Management“ iz New Orleansa, „Bixel & Co.“ Los Angeles, „Hello! Destination Management“ u Orlando, „Hosts Global“ iz Las Vegasa te mnoge druge. Sve navedene DMK su specijalizirane upravo za organizaciju kongresa, poticajnih putovanja, *team building* programa i raznih drugih događaja na području Sjedinjenih Američkih Država.

Međutim, pri istraživanju DMK isključivo na tržištu Europske unije, uvidjelo se da je obavljena analiza razvijenosti za vodeće turistički receptivne zemlje kao što su Francuska, Španjolska, Italija, Njemačka, Velika Britanija, Austrija i Grčka. Kao kriterij „za analizu razvijenosti destinacijskih menadžment kompanija u Europskoj uniji za potrebe ovog rada uzet je udio specijaliziranih proizvoda u ukupnoj ponudi destinacijskih menadžment kompanija. Primarno istraživanje provedeno je na turističkom tržištu Europske unije u veljači i ožujku 2018. godine. Pregledom ponude na internetskim stranicama destinacijskih menadžment kompanija u odabranim vodećim receptivnim zemljama Europske unije, metodom promatranja, prikupljeni su podaci o ponudi destinacijskih menadžment kompanija. U uzorak je ušlo 175 destinacijskih menadžment kompanija.

Primarnim istraživanjem je ustanovljeno da prosječan udio specijaliziranih proizvoda u ponudi destinacijskih menadžment kompanija po pojedinim zemljama iznosi od 75,30% u Grčkoj do 96,06% u Austriji. Prosječna razvijenost destinacijskih menadžment kompanija u analiziranim receptivnim zemljama Europske unije iznosi 88%.¹⁷

Slijedom iznesenog, u nastavku će biti navedene najpoznatije destinacijske menadžment kompanije na području odabranih zemalja Europske unije.

¹⁷ Ibidem, str. 119.

Tako je u Francuskoj poznata DMK pod nazivom „Memories“, u Španjolskoj je to „Lifestyle DMC“ sa sjedištem u Barceloni, dok je primjerice u Italiji poznata „Amazing Italy“ DMK sa sjedištem u Bologni.

„Amazing Italy“ predstavlja destinacijsku menadžment kompaniju specijaliziranu u područjima gastronomije, kulture i automobila. Upravo će o njoj biti više riječi u nastavku rada.

Također, jedna od prvih DMK u Njemačkoj je „Conference & Touring“ koja posluje od 1989. godine i dio je Kuoni grupacije. U Velikoj Britaniji egzistira poznat DMK imena „Active England“ specijalizirana u avanturističkom turizmu.

„Discover Vienna Tours“ predstavlja poznat austrijski DMK, dok je u grčkom gradu Heraklionu davne 1966. g. otvorena „Hellenic Zeus“ destinacijska menadžment kompanija.

5.4. Analiza marketinga „Amazing Italy“ – vodeće destinacijske menadžment kompanije u Italiji

Amazing Italy predstavlja jednu od najpoznatijih destinacijskih menadžment kompanija u Italiji sa sjedištem u Bologni. Svi znaju kako je Italija poznata po proizvodnji sira, tjestenine, vina, bogatoj kulturnoj ostavštini te po pojedinim markama automobila koje su i globalno popularne. Upravo je ova kompanija to prepoznala te postala specijalist u formiranju složenih turističkih proizvoda iz područja gastronomije, kulture i automobilskih marki.

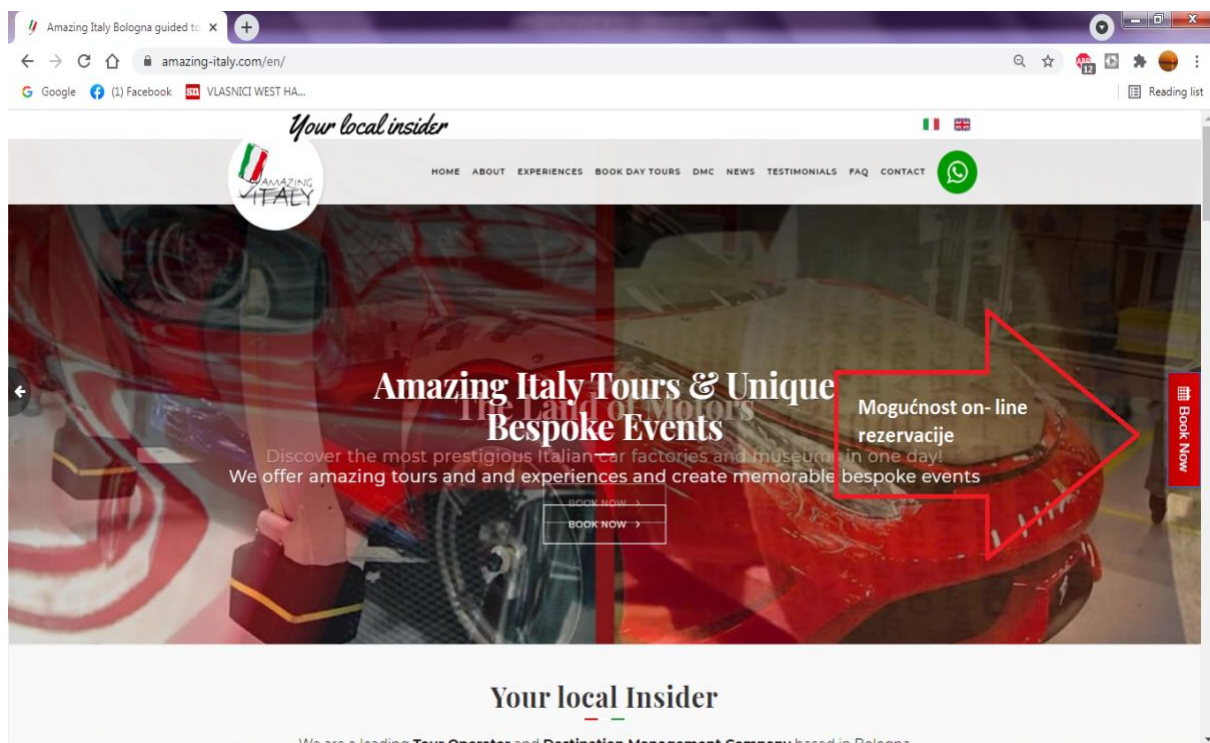
Osim navedenoga, specijalizirali su se i u MICE segmentu, odnosno poticajnim putovanjima, organizaciji kongresa, sastanaka i raznih drugih sličnih događaja. Prema tome, njihova ciljna skupina potrošača jesu, osim poslovne klijentele, također i segment koji ima određene interese prema gastronomiji, kulturi i automobilskoj industriji. U kontekstu posebnih interesa, ovaj DMK se obraća domaćim i stranim potencijalnim kupcima, svih dobnih skupina. Najčešće se radi o grupama koji su prije svega željni kušati neka nova jela, isprobati najpoznatije sorte vina, istražiti kulturu starih gradova ili su pak strastveni obožavatelji Ferrarija, Lamborhinja i drugih marki automobila.

S obzirom da se ovaj DMK obraća različitim segmentima, uočljivo je da održava posebno dobre odnose sa hotelijerima, restoranima, vinarijama, ali i tvornicama i muzejima poznatih automobila. Također, članovi su bolonjskog kongresnog ureda, generalne konfederacije talijanske industrije, turističke zajednice Bologne te su dio organizacije pod nazivom „Meeting e Congressi“.

Misija ove kompanije nije ponuditi tradicionalna, konvencionalna i tipično turistička iskustva. U središte pozornosti stavljaju jedinstvenost i autentičnost Italije, predstavljajući kupcima jedinstvena mjesta i iskustva.

Što se tiče načina pristupa odabranim korisnicima, Amazing Italy primjenjuje izravne, ali i neizravne kanale distribucije. Drugim riječima, obavlja vlastitu prodaju u poslovnici te putem službene web stranice, ali i preko raznih posrednika u zemlji i inozemstvu. Osim toga, ono što pridonosi bržoj i lakšoj komunikaciji s kupcima je i mogućnost on-line rezervacije direktno na web stranici kompanije.

Slika 3.: Prikaz on-line rezervacije na web sjedištu Amazing Italy

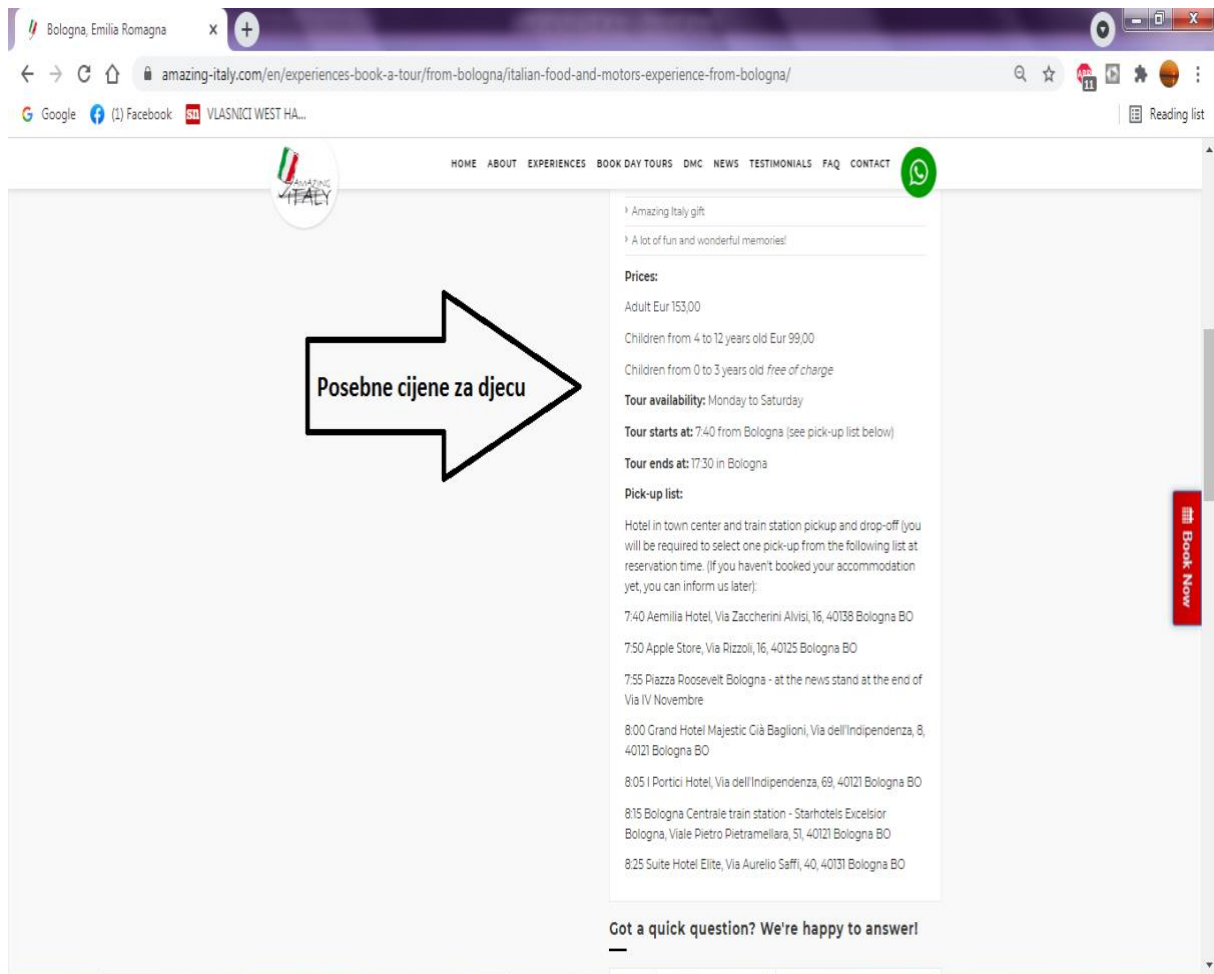


Izvor: Amazing Italy <<https://www.amazing-italy.com/en/>> (05.06.2021.)

Na kraju, Amazing Italy koristi razna sredstva promocije kako bi privukli što veći broj potencijalnih kupaca. Puno ulažu u dizajn i kvalitetu vlastite web stranice te su aktivni na raznim društvenim mrežama poput Instagrama, Facebooka, YouTubea i WhatsAppa. Na vlastitoj web stranici imaju objavljene programe paket aranžmana, sadržaje izleta te ostale usluge koje nude. Na navedenim društvenim mrežama redovito komuniciraju s javnošću objavljivanjem raznih fotografija, video poruka te kratkih promotivnih filmova.

Prilikom pretraživanja dostupnih paket aranžmana, pokazalo se da ova kompanija nudi i posebne cijene za djecu do 12 godina starosti. To svakako privlači korisnike s djecom te predstavlja često korišteno sredstvo unaprjeđenja prodaje.

Slika 4.: Primjer unapređenja prodaje u Amazing Italy



The screenshot shows a web browser displaying the page for an 'Italian food and motors experience' in Bologna. A large white arrow with a black outline points from the left towards the 'Prices' section of the tour details. The text inside the arrow reads 'Posebne cijene za djecu'. The 'Prices' section lists: Adult Eur 153,00; Children from 4 to 12 years old Eur 99,00; and Children from 0 to 3 years old free of charge. Below this, it lists tour availability (Monday to Saturday), start and end times, and a list of pickup locations in Bologna.

Izvor: Amazin Italy <<https://www.amazing-italy.com/en/experiences-book-a-tour/from-bologna/italian-food-and-motors-experience-from-bologna/>> (05.06.2021.)

Uz to, redovito posjećuju i razne međunarodne sajmove u Barceloni, Las Vegasu, Berlinu, Londonu i sl. Povremeno šalju bilten svojim posrednicima kako bi ih informirali o najnovijim promjenama i trendovima. Međutim, osim što šalju bilten svojim posrednicima, na njihovoj službenoj web stranici korisnici imaju mogućnost pretplaćivanja kako bi i oni pratili najnoviju ponudu koja izađe. Tom marketinškom strategijom stavljaju naglasak na bliski kontakt s potencijalnim kupcima.

5.5. Komparacija marketinga odabranih destinacijskih menadžment kompanija

U ovom poglavlju napraviti će se ilustrativni prikaz komparacije marketinga odabranih kompanija pri čemu će se u tablici 1. usporediti sljedeće varijable predstavljenih kompanija: specijalizirano područje, ciljni segment potrošača, ključni partneri, način pristupa korisnicima, glavni izvor prihoda, cijene i sredstva promocije. Analiza je obavljena metodama promatranja i intervjuiranja.

Tablica 1.: Komparativna analiza marketinga kompanija Intours i Amazing Italy

Odabrani pokazatelji	Intours	Amazing Italy
Specijalizirano područje	MICE sektor	MICE sektor + gastronomija, kultura i automobili
Ciljni segment potrošača	Inozemna korporativna klijentela	Domaća i inozemna korporativna klijentela te tržište posebnih interesa
Ključni partneri	Dobavljači, Hrvatska udruga profesionalaca kongresnog turizma	Dobavljači, bolonjski kongresni ured, talijanska federacija poslodavaca, TZ Bologna, Udruga „Meeting e Congressi“
Način pristupa korisnicima	Izravna prodaja u poslovnici i putem web stranice, ali i putem posrednika	Izravna prodaja u poslovnici i putem web stranice (mogućnost on-line rezervacije), ali i putem posrednika
Glavni izvor prihoda	Formiranje i prodaja složenih turističkih proizvoda	Formiranje i prodaja složenih turističkih proizvoda
Cijene	Nema prikaza	Cjenik izleta
Sredstva promocije	Oglašavanje putem službene web stranice, društvenih mreža te biltena, posjet međunarodnim turističkim sajmovima, direktan marketing putem prodajnih predstavnika, poslovna putovanja	Oglašavanje putem službene web stranice, društvenih mreža te biltena, posjet međunarodnim turističkim sajmovima, direktan marketing putem prodajnih predstavnika, popust za određene skupine potrošača

Izvor: Vlastita izrada autorice.

Na temelju Tablice 1., uočljive su pojedine razlike među odabranim destinacijskim menadžment kompanijama. Prvenstveno, DMK iz Bologne specijalizirala se za veće područje djelovanja čime automatski ima veću mogućnost privlačenja različitih profila potencijalnih kupaca. Međutim, to ne znači istovremeno i veći broj kupaca. Nadalje, razlikuju im se ključni partneri, a i pojedina sredstva promocije. Također, Intours na službenoj web stranici nema nikakve podatke o vlastitim cijenama usluga, dok Amazing Italy ima objavljene isključivo cijene izleta. Osim toga, Amazing Italy nudi mogućnost on-line rezervacije putem službene web stranice što je velika prednost u odnosu na drugu promatranu kompaniju. Zaključno, obje DMK imaju dobro razrađene strategije marketinga te svaka od njih na području svoje destinacije predstavlja itekakvu konkurenciju. Međutim, uvijek postoji prostor za napredak. Potrebno je razvijati dugoročne odnose s kupcima te ići u korak s postojećim trendovima. Uz prisustvo moderne tehnologije danas je moguće kupcima pružiti jedinstven pristup s bilo kojega mjesta u bilo koje vrijeme. Vrlo je važno biti dostupan kupcu 24 sata dnevno, 365 dana u godini putem telefona, video veze ili e-pošte.

6. ZAKLJUČAK

Cilj ovog rada bio je utvrditi na koje sve načine destinacijske menadžment kompanije upravljaju vlastitim sektorom marketinga. Drugim riječima, postoje određena ključna područja kojih bi se svaki DMK trebalo pridržavati ukoliko svoje proizvode želi uspješno plasirati na tržište, a zatim i ostvarivati željeni opseg prodaje.

Istražujući domaću i stranu literaturu, došlo se do određenih spoznaja koje valja iznijeti u nastavku. Prvenstveno, turistički proizvod postaje sve složenija komponenta marketinga. Međutim, ne u onom klasičnom smislu gdje se on navodi kao unaprijed aranžirani skup različitih sadržaja. Naime, situacija je ta da današnji kupci postaju sve zahtjevniji, žele iskusiti nešto novo, zapamtiti nešto što će im produbiti znanja te ih oplemeniti. U tom smislu, sve se češće riječ turistički proizvod zamjenjuje pojmom turistički doživljaj.

Nadalje, kako se životni standard povisio tako su se i cijene složenih turističkih proizvoda povećale. Ipak, globalno promatrajući, to nije znatno utjecalo na smanjenje turističke potražnje. Razlog tomu jest činjenica da danas živimo u društvu koje je obilježeno manjkom slobodnog vremena. Jednako tome, potrošači biraju destinacijske menadžment kompanije kao eksperte koji će im pružiti odgovarajući omjer cijene i kvalitete, a pritom znatno uštediti vrijeme.

Također, sve se više stavlja naglasak na suvremene oblike promocije na internetu u odnosu na klasične promocijske instrumente. Naime, koliko se god činili važni pojedini klasični promocijski instrumenti, pitanje inovativne i pravovremene promocije ipak je u prednosti. Prema tome, korištenje internetskih tražilica, formiranje službene web stranice te profila na društvenim mrežama samo su dio mogućnosti koje nude trenutne tehnologije.

I na kraju, jako je važno osigurati što veći broj distribucijskih kanala kako bi proizvodi prodrli do što većeg broja potencijalnih potrošača. Ipak, novim je DMK komuniciranje s korisnicima bolje u početku rada organizirati preko posrednika. Razlog tomu je njihovo iskustvo, ali i već poznati kupci.

Zaključno, ulaganje u sektor marketinga za destinacijsku menadžment kompaniju predstavlja ulaganje u dugoročni boljitak firme. Ono na čemu bi se trebao staviti veći fokus u Hrvatskoj je educiranje zaposlenih te češća uključenost države u smislu podjele potpora. Time bi se domaće destinacijske menadžment kompanije brže razvijale i bile u stanju konkurirati vodećim svjetskim liderima.

7. LITERATURA

KNJIGE:

1. Križman Pavlović D., *Marketing turističke destinacije*, Pula/Zagreb: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Mikrorad d.o.o., 2008.
2. Gržinić J., *Međunarodni turizam*, Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, 2014.
3. Čorak S., Trezner Ž., *Destinacijske menadžment kompanije - Priručnik za uspješno poslovanje i marketing u turizmu posebnih interesa*, Zagreb: Hrvatska turistička zajednica, 2014.
4. Trezner Ž., *Destinacijske menadžment kompanije - Priručnik za razumijevanje poslovanja i uspješni marketing*, Zagreb: Udruga hrvatskih putničkih agencija, 2008.

INTERNETSKI IZVORI:

1. Intours DMK. Preuzeto s <https://www.intours-dmc.com/destination/meetings-events-split> (29.5.2021.)
2. Amazing Italy DMK. Preuzeto s <https://www.amazing-italy.com/en/> (2.6.2021.)
3. Visit Italy. Preuzeto s <https://www.visititaly.eu/> (3.6.2021.)
4. Zakon. hr, *Zakon o pružanju usluga u turizmu*. Preuzeto s <https://www.zakon.hr/z/343/Zakon-o-pru%C5%BEanju-usluga-u-turizmu> (5.6.2021.)
5. HITRO. HR, *Kako osnovati trgovačko društvo?* Preuzeto s <https://www.hitro.hr/kako-otvoriti-d.o.o.-j.d.o.o> (5.6.2021.)
6. Ministarstvo turizma, *Pravilnik o minimalno- tehničkim uvjetima i načinu pružanja usluga putničkih agencija*. Preuzeto s https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/1996_07_62_1231.html (5.6.2021.)
7. Travel Industry Dictionary: *Define Destination Management Company*. Preuzeto s: <https://www.travel-industry-dictionary.com/destination-management-company.html> (5.6.2021.)

8. Narodne novine, *Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma*, Zagreb: Narodne novine d.d., 2019. Preuzeto s https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2019_05_52_990.html (5.6.2021.)
9. Hrvatska turistička zajednica, Preuzeto s <https://www.htz.hr/hr-HR/poslovna-dogadanja/edukacije/edukacija-2014/razvoj-turistickih-proizvoda-posebnih-interesa-na-destinaciji> (3.6.2021.)

DOKTORSKI RADOVI:

1. Donadić M., *Utjecaj destinacijskih menadžment kompanija na smanjenje sezonalnosti na turističkom tržištu Europske unije*, Zagreb: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, 2019.

8. POPIS SLIKA I TABLICA

POPIS SLIKA:

Slika 1.: Službena web stranica Intours DMK.....	29
Slika 2.: Prikaz internetske komunikacije Intours putem društvene mreže Facebook	30
Slika 3.: Prikaz on-line rezervacije na web sjedištu Amazing Italy.....	34
Slika 4.: Primjer unapređenja prodaje u Amazing Italy	35

POPIS TABLICA:

Tablica 1.: Komparativna analiza marketinga kompanija Intours i Amazing Italy.....	36
--	----

9. SAŽETAK

Promatrajući globalno, brojne promjene koje se događaju na turističkom tržištu, u većoj ili manjoj mjeri utječu na njega. Također, kupci postaju sve zahtjevniji, žele naučiti nešto novo, nešto što će ih oplemeniti i pridonijeti kvaliteti njihovog života. Upravo zbog tih novih izazova, turistički proizvodi moraju se prilagoditi zahtjevima tržišta. Međutim, to nije nimalo lak zadatak jer procesu njegova stvaranja i konačno uspjeha pridonose brojni dionici iz javnog kao i privatnog sektora.

Promatrajući privatni sektor, destinacijske menadžment kompanije predstavljaju jedan od važnijih aktera u tom procesu.

Destinacijska menadžment kompanija predstavlja relativno novi pojam u turističkoj terminologiji, a osnovne usluge koje nudi jesu osmišljavanje i provedba složenih turističkih proizvoda, te posredovanje usluga vezanih uz putovanje i boravak turista.

Prije otvaranja same DMK, svaki bi poduzetnik trebao formirati jedinstveni poslovni model. Naime, model mora dati krajnje precizan odgovor na pitanje kako će DMK svojim proizvodima i konkurentskim pristupom stvarati prihode uz troškove koji će jamčiti profitabilnost. Svi su elementi poslovnog modela bitni, ali ono na što se svaka DMK treba posebno fokusirati jest marketinški splet. U kontekstu DMK, taj splet predstavlja složeni turistički proizvod, kreiranje i određivanje cijene složenih turističkih proizvoda te njihovu promociju i distribuciju.

Kao primjer uspješne implementacije elemenata marketinškog miksa, analizirane su dvije destinacijske menadžment kompanije. Prva predstavlja vodeću DMK na području Hrvatske, pod nazivom Intours. Drugi primjer predstavlja specijalista za gastronomiju, kulturu i automobile, popularnog naziva Amazing Italy.

Ključne riječi: turistička destinacija, destinacijski menadžment, destinacijske menadžment kompanije, marketing.

10. SUMMARY

Looking globally, the numerous changes that are happening in the tourism market, to a greater or lesser extent affect it. Also, customers are becoming more demanding, they want to learn something new, something that will enrich them and contribute to the quality of their lives. It is because of these new challenges that tourism products need to adapt to market demands. However, this is not an easy task because many stakeholders from the public and private sectors contribute to the process of its creation and ultimately success.

Looking at the private sector, destination management companies are one of the more important actors in this process.

DMK is a relatively new term in tourism terminology and the basic services it offers are the design and implementation of complex tourism products, and mediation of services related to travel and stay of tourists.

Before opening the DMK itself, each entrepreneur should form a unique business model. Namely, the model must give an extremely precise answer to the question of how DMK will generate revenue with its products and competitive approach at a cost that will guarantee profitability. All elements of the business model are essential, but what each DMK needs to focus on in particular is the marketing mix.

In the context of DMK, this mix represents a complex tourist product, the creation and pricing of complex tourist products and their promotion and distribution.

As an example of successful implementation of elements of the marketing mix, two destination management companies were analyzed. The first is the leading DMK in Croatia, called Intours. Another example is a specialist in gastronomy, culture and cars, popularly called Amazing Italy.

Key words: tourist destination, destination management, destination management companies, marketing.

