Činitelji uspjeha destinacijskih menadžment kompanija u Republici Hrvatskoj

Milošević, Davor

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **VERN University of Applied Sciences / Veleučilište VERN**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:146:524661

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Repository / Repozitorij:

VERN' University Repository

VELEUČILIŠTE VERN'

Zagreb

Specijalistički diplomski stručni studij

Menadžment održivog razvoja turizma

SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI RAD

ČINITELJI USPJEHA DESTINACIJSKIH MENADŽMENT KOMPANIJA U REPUBLICI HRVATSKOJ

Davor Milošević

Zagreb, 2018.

VELEUČILIŠTE VERN'

Specijalistički diplomski stručni studij

Menadžment održivog razvoja turizma

SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI RAD

ČINITELJI USPJEHA DESTINACIJSKIH MENADŽMENT KOMPANIJA U REPUBLICI HRVATSKOJ

Mentorica: dr.sc. Romana Lekić

Student: Davor Milošević

Zagreb, srpanj 2018.

SADRŽAJ

SAŽETAK **1**

ABSTRACT **2**

1. UVOD **3**

1.1. Problem i predmet istraživanja 5

1.2. Ciljevi istraživanja 6

1.3. Istraživačka pitanja 6

1.4. Metode istraživanja 6

1.5. Struktura rada 8

2. OBILJEŽJA SUVREMENOG TURIZMA **9**

2.1. Kvantitativna kretanja i prognoze za suvremeni turizam 10

2.2. Globalni trendovi i turizam 12

2.3. Karakteristike suvremenih potrošača u turizmu 14

3. RECEPTIVNI TURIZAM I DESTINACIJSKE MENADŽMENT KOMPANIJE **17**

3.1. Pojmovno određivanje receptivnog turizma 17

3.2. Transformacijski proces receptivnih turističkih agencija u destinacijske menadžment kompanije 19

3.3. Destinacijske menadžment kompanije i njihova uloga u suvremenoj turističkoj ponudi 21

3.4. Primjeri uspješnih destinacijskih menadžment kompanija u svijetu 25

4. RECEPTIVNI TURIZAM U HRVATSKOJ **28**

4.1. Turistička kretanja u Hrvatskoj i prognoze 29

4.2. Razvoj i uloga destinacijskih menadžment kompanija u Hrvatskoj 33

5. ANALIZA STANJA DESTINACIJSKIH MENADŽMENT KOMPANIJA U HRVATSKOJ **38**

5.1. Analiza postojećeg stanja prema odabranim segmentima 38

5.2. Promatranje i opis odabrane destinacijske menadžment kompanije u realnim radnim uvjetima 39

5.3. Analiza i odabir ciljne skupine destinacijskih menadžment kompanija 44

5.4. Provedba istraživanja odabranih agencija metodom intervjua 53

5.5. Rezultati istraživanja 54

5.6. Rasprava 62

5.7. Ograničenja receptivnog turizma u Hrvatskoj 66
5.8. Faktori uspjeha za budućnost..... 67
6. ZAKLJUČAK 68
LITERATURA..... 71
POPIS TABLICA I SLIKA 74
PRILOZI 75
Prilog 1: Istraživanje metodom intervjua, sažeti dijelovi odgovora ispitanika... 76
Prilog 2: Pitanja za intervju – agencije..... 96
Prilog 3: Pitanja za intervju – hotel 97
Prilog 4: Pitanja za intervju – turistička zajednica..... 98
ŽIVOTOPIS 99

SAŽETAK

Destinacijski menadžment, kao i destinacijske menadžment kompanije, često su korišteni termini u turističkoj praksi u Hrvatskoj bez dovoljno konkretnih informacija o razlici u odnosu na klasični receptivni turizam. Stoga se rad bavi upravo činiteljima koji utječu na transformacijski proces u uspješnu destinacijsku menadžment kompaniju te što taj novi naziv uistinu predstavlja. Korištene su metode promatranja odabrane agencije u realnim radnim uvjetima, a ključno istraživanje provelo se metodom intervjua. Odabrano je deset uspješnih destinacijskih menadžment kompanija, čiji predstavnici su ispitani o njihovom viđenju ključnih čimbenika za uspješnost poslovanja. Osim navedenih, intervju je proveden i nad turističkom zajednicom te hotelom radi dobivanja šire slike o destinacijskom menadžmentu od više interesnih dionika.

Ispitanici ističu važnost suradnje u lokalnoj zajednici na svim razinama. Zanimljivo je kako na kvalitetu suradnje drugačije gledaju ovisno o lokaciji agencije, odnosno regijama u kojima posluju. Trud, znanje, iskustvo, poznavanje odabranog tržišta i informiranost se ističu kada je riječ o najvažnijim čimbenicima uspješnosti u poslovanju. Iako je riječ o agencijama koje su specijalizirane za različita tržišta sukladno karakteristikama poslovanja, primjećuje se kako su zemlje Skandinavije, SAD-a i Njemačke najzastupljenija odabrana ciljna tržišta.

Provedbom intervjua te analizom rezultata, autor zaključuje kako ozbiljniji razvoj destinacijskih menadžment kompanija definitivno ima budućnost, ali i da postoje negativni aspekti koji usporavaju razvoj i konkurentnost u odnosu na ostale receptivne europske zemlje.

Ključne riječi: destinacijski menadžment, destinacijske menadžment kompanije, turistička tržišta, receptivni turizam

ABSTRACT

SUCCESS FACTORS OF DESTINATION MANAGEMENT COMPANIES IN CROATIA

This document is written to find out the real factors behind the successful transformation process from incoming travel agency to destination management company. Used research methods are method of observation of one travel agency, and the main research is based on interviewing representatives of chosen agencies.

Cooperation at all levels in the destination is key to successful and long term sustainable tourism management. Experience, hard work, knowledge of the chosen market and to be well informed, these are also mostly mentioned factors to success, based on the answers from representatives. Interesting fact is a level of satisfaction with cooperation with other subjects in local community. Aldo chosen agencies are working on various markets, it is notable that most of them are working with Scandinavian countries, USA and Germany.

Author concludes with statement that there is a significant space and potential to keep with progress in destination management, but there are also challenges and disadvantages that are slowing down the progress and affect competitiveness with other European countries.

Key words: destination management, destination management company, tourism markets, incoming tourism

1. UVOD

Tema ovog rada je usmjerena na istraživanje činitelja uspjeha receptivnih turističkih agencija u Republici Hrvatskoj koji se nalaze u transformaciji prema obliku destinacijskih menadžment kompanija.

Ova tema, činitelji uspjeha destinacijskih menadžment kompanija je odabrana iz autorovih osobnih razloga te poslovnih afiniteta prema ovom dijelu turizma. Budući je Strategijom razvoja turizma do 2020.[1] godine razvoj turizma u Hrvatskoj usmjeren ka razvoju receptivnog turizma i razvoju novih oblika turizma i njima srodnih turističkih proizvoda nameće se nova i drugačija uloga receptivnih turističkih agencija u ovom procesu.

Autor gaji vjeru u budućnost i potencijal malih receptivnih agencija odnosno destinacijskih menadžment kompanija te u profesionalnom radu ulaže maksimalan trud u svakodnevno napredovanje i učenje novih stvari u poslovnom okruženju. Upravo zato odabire ovu temu kako bi došao do novih spoznaja koje će utjecati na osobni i profesionalni razvoj. Također, kroz određene zaključke ovog rada, nada se potencijalno pridonijeti olakšavanju razumijevanja važnih čimbenika potrebnih za uspješnost u agencijskom poslovanju.

Prema Čavlek (2007), odjel receptive, (engl. *Incoming department*), bavi se širokim dijapazonom poslova, među kojima se ističu kreiranje i plasman turističkih proizvoda, paket aranžmana, za postojeće i nove poslovne ili privatne klijente. Aranžmani se razlikuju prema tome radi li se o individualnim ili grupnim upitima/programima, te i o tome naravno ovise cijena i drugi uvjeti. Iz perspektive kompanije, razlikuju se dva modela poslovanja, s poslovnim klijentima ili direktno sa korisnicima usluga. Agencija u kojoj je autor ovog rada zaposlen, fokusirana je isključivo na prvo spomenuti model, odnosno na poslovanje s poslovnim subjektima i na drugačiji način po uzoru na model destinacijske menadžment kompanije.

[1] Narodne Novine (2013). Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine. Preuzeto s https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013_05_55_1119.html (10.12.2017)

Oblik destinacijske menadžment kompanije (DMK) nastao je početkom sedamdesetih godina prošlog stoljeća u Sjedinjenim Američkim Državama (Schaumann, 2005). Novi pojam se pojavio radi opisivanja sve aktivnije uloge lokalnog (eng*. 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. U skladu s trenutno važećim propisima u Hrvatskoj,[2] svaka destinacijska menadžment kompanija zapravo je po svom obliku turistička agencija. Drugim riječima, destinacijske menadžment kompanije su receptivne turističke agencije koje primjenjuju nešto drugačije marketinške strategije. Razlog tome su ne samo promjene nastale na turističkom tržištu, nego i način na koji su se destinacijske menadžment kompanije razvile: servisirajući najprije poslovni, a tek kasnije dokoličarski dio turističkog tržišta.

Prema Lekić i sur. (2014), destinacijske menadžment kompanije nude niz koristi za kupce, a onda i za krajnje korisnike usluga. To je najprije poznavanje i pristup najboljim mjestima za organizaciju sadržaja, dobavljačima raznih usluga te postojanje društvene umreženosti u lokalnoj zajednici.

Kada je riječ o modelu poslovanja sa poslovnim subjektima, Lekić i sur. (2014) ističu prednosti ovakve vrste receptivnih agencija jer u svom poslovanju one koriste vlastite i tuđe kreativne ideje uz poznavanje resursa destinacije te umrežavanje znanja sa svojim kupcima i korisnicima usluga. Tako postaju aktivnim dionikom i u destinacijskom menadžmentu te im to omogućuje maksimalno iskorištavanje potencijala destinacije u osmišljavanju i provedbi usluga. Isto osigurava i maksimalnu prilagođenost usluge sklonostima korisnika te davanje odgovarajućih uputa kupcu i/ili posredniku za „oblikovanje očekivanja“ kod korisnika usluge. Uz odgovarajući osjećaj sigurnosti i profesionalna jamstva destinacijske menadžment kompanije spremne su za kupca i korisnika usluge obaviti i druge poslove uzimajući u obzir njihove želje i raspoloživi proračun. Na kraju, umjesto puno kontakata, kupac održava samo jedan kontakt u destinaciji i plaća na samo jednom mjestu, a korisnik usluge u destinaciji ima na raspolaganju relevantan kontakt za rješavanje svih mogućih problema.

[2] Zakon o pružanju usluga u turizmu, https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2007_07_68_2066.html (25.12.2017)

Zbog svega navedenog, provedeno je istraživanje kojim se pokušava otkriti i približiti temeljne čimbenike koji utječu na uspješnost poslovanja hrvatskih receptivnih turističkih agencija u odnosu na predloženi model destinacijske menadžment kompanije.

1.1. Problem i predmet istraživanja

Glavni problem istraživanja je da na temu receptivnih agencija koje posluju u Hrvatskoj, a po modelu destinacijske menadžment kompanije nema dovoljno radova niti istraživanja te će provedeno istraživanje polučiti nove zaključke koji će doprinijeti razvoju i razumijevanju struke. Zbog svoje dinamike i specifičnosti strukture sektora, razvoj receptivnog turizma i ulogu receptivnih agencija valja promotriti u kontekstu globalnih promjena koje vrlo intenzivno utječu na njegov razvoj i održivost, posebice određuju održivost poslovnih subjekata involviranih u interne procese sektora. Već je Strategija razvoja turizma do 2020[3] navela koliko su razvoj i pozicioniranje turizma u Hrvatskoj bitni inovacija i kreativnost. Kreativnost je nositeljica ekonomije doživljaja tako da je i globalizacijski trend da se ne kupuje više turistički proizvod već turistički doživljaj (Lekić, 2013).

Predmet istraživanja u diplomskom radu je poslovanje odabranih, uspješnih turističkih agencija koje se bave receptivnim putovanjima. Odabir ciljne skupine nije baziran na visini prihoda i samim statističkim podacima, jer kao što je poznato, marže jako variraju ovisno o vrsti aranžmana, kompleksnosti usluga, tržištima itd.

Uključeno je više kriterija među kojima su osnovni: kreiranje i plasman paket aranžmana za individualne goste i grupe, poslovanje u skladu s proizvodnim pristupom strategije razvoja turizma do 2020. godine, poslovanje sa stranim tržištima i rad van špice turističke sezone. Odabiru je doprinijela osobna procjena autora na temelju dosadašnjeg iskustva u radu, razgovori sa stručnjacima iz domene agencijskog poslovanja te iz Udruge hrvatskih putničkih agencija (UHPA).

[3] Narodne Novine (2013). Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine. Preuzeto s https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013_05_55_1119.html (10.12.2017)

1.2. Ciljevi istraživanja

Ključni ciljevi ovog rada su:

C.1. Upoznati se sa tržištima na kojima posluju odabrane turističke agencije.

C.2. Istražiti stavove menadžera izabranih turističkih agencija o stanju i mogućnostima receptivnih programa u odnosu na zahtjeve tržišta i nove trendove u turizmu s naglaskom na ekonomiju doživljaja.

C.3. Protumačiti ulogu izabranih turističkih agencija u distribuciji usluga karakterističnih za destinacijske menadžment kompanije u turizmu, kao i važnost suradnje s ostalim uključenim dionicima.

C.4. Istražiti činitelje uspjeha receptivnih turističkih agencija koje su se transformirale u destinacijske menadžment kompanije.

1.3. Istraživačka pitanja

Istraživanje uključuje veći broj pitanja na temelju kojih se nastoji doći do konkretnih i relevantnih zaključaka na zadanu temu, a neka od tih istraživačkih pitanja su:

IP.1. Koja su obilježja tržišta koja su turističke agencije odabrale za suradnju?

IP.2. Postižu li destinacijske menadžment kompanije koje posluju u skladu sa ekonomijom doživljaja više uspjeha na međunarodnom tržištu?

IP.3. Koliko je bitna suradnja s lokalnom zajednicom i ostalim dionicima u destinacijskom menadžmentu za bolje pozicioniranje destinacijske menadžment kompanije?

IP.4. Koji su ključni činitelji za uspješno poslovanje na odabranom tržištu te transformaciju u uspješnu destinacijsku menadžment kompaniju?

1.4. Metode istraživanja

Prilikom pisanja rada korištene su stručne i znanstvene knjige te udžbenici i članci domaćih i stranih autora u domeni turizma sa naglaskom na receptivni turizam i nove trendove kao što je ekonomija doživljaja. Sukladno definiranom problemu te postavljenim ciljevima istraživanja, u radu se koriste opće znanstveno-istraživačke metode.

S obzirom na metodološki pristup istraživanje je kombinacija kvalitativnih i kvantitativnih metoda uz promatranje i intervju. Dobiveni rezultati se analiziraju i opisuju. Vrste podataka koje se prikupljaju su primarni izvori. Ciljna populacija su menadžeri-vlasnici desetak uspješnih receptivnih turističkih agencija. Kvalitativna metoda je promatranje sa sudjelovanjem promatrača jer ovo je promatranje u kojem se istraživač, odnosno autor rada, priključuje aktivnostima ljudi koje promatra jer je i sam zaposlen u receptivnoj turističkoj agenciji koja posluje po modelu destinacijske menadžment kompanije. Kvalitativni pristup proučava fenomene u njihovom prirodnom okruženju nastojeći im dati smisao i protumačiti ih sukladno značenju kojeg im pridaju ljudi, u ovom slučaju to su zaposlenici, odnosno vlasnici i direktori receptivnih turističkih agencija u procesu transformacije. Ovakvom kvalitativnom istraživanju određen je vremenski i prostorni okvir. U ovom slučaju autor stječe uvid u područje koje proučava i u okružje receptivnog turizma.

S menadžmentom odabranih agencija dogovoreni su termini sastanaka te je proveden intervju. Primarno istraživanje bazirano je na metodi intervjua gdje su jasno definiranim pitanjima prikupljeni odgovori menadžera odabranih agencija. Kroz razgovor sa stručnjacima, između ostalih i iz Udruge hrvatskih putničkih agencija (UHPA), destinacijske menadžment kompanije podijeljene su na određene segmente: prema specijalizaciji, posebnim oblicima turizma i sl. Nadalje, iz tih segmenata su izdvojene agencije koje se ističu pozitivnim rezultatima, iskoracima i napretku unazad nekoliko godina, ili kontinuiranim i stabilnim rastom te respektabilnim rezultatima kao i rejtingu na tržištu. Zatim, prema usporedbi i procjeni rezultata, dodatnim selekcioniranjem odabrano je desetak agencija iz nekoliko različitih segmenata povezanim sa posebnim oblicima turizma koje se ističu svojim rezultatima, upravljanjem, brzinom i kontinuitetom razvoja i dr. Također, intervjuirano je i hotelsko poduzeće te jedna turistička zajednica radi dobivanja šire slike i važnosti sudjelovanja DMK-a u destinacijskom menadžmentu i razvoju turističke destinacije.

Na temelju dobivenih odgovora autor istražuje potencijalnu korelaciju između odgovora te pokušava izvesti zaključke postoje li sličnosti u modelima poslovanja, hijerarhijskom ustroju, odabranoj strategiji poslovanja i sl., te jesu li one važni/presudni za uspješnost u poslovanju.

1.5. Struktura rada

Rad je prema poglavljima strukturiran na sljedeći način. U uvodnom dijelu opisuju se problem i predmet istraživanja, navode istraživačka pitanja te željeni ciljevi do kojih se dolazi korištenjem navedenih metoda istraživanja. Drugo poglavlje rada označava obilježja suvremenog turizma kako bi se bolje upoznali sa svim aspektima koji utječu na isti, sustavno se prezentira povijest i razvoj turizma, promatraju se trendovi u kretanjima gostiju i slično. Navedeni trendovi se tumače putem prikazanih tablica, osim samih trendova opisuju se i buduće pretpostavke turističkih kretanja na globalnom tržištu. Treće poglavlje se bazira na definiranju pojma receptivnog turizma, njegovim obilježjima i izazovima. Pojašnjava se transformacijski proces klasičnih receptivnih turističkih agencija u destinacijske menadžment kompanije te je fokus na karakteristikama destinacijskog menadžmenta te primjerima uspješnih agencija u svijetu. Opisuje se nekoliko globalno prepoznatljivih i uspješnih kompanija. Osim navedenog, analizira se i opisuje uloga destinacijskih menadžment kompanija u suvremenoj turističkoj ponudi.

U četvrtom poglavlju fokus je na nastanku, predispozicijama i razvoju receptivnog turizma u Hrvatskoj te se analizira stanje agencija koje su uspješne u transformacijskom procesu. Tablično se prikazuju statistički podaci u broju dolazaka i noćenja u promatranom periodu između domaćih i stranih gostiju. Proučava i tumači se uloga destinacijskih menadžment kompanija u kreiranju i obogaćivanju turističke ponude u Hrvatskoj. Proučavaju se i iznose zaključci izneseni u Strategiji razvoja turizma do 2020. godine te očekivanja u porastu specifičnih oblika turizma.

U petom poglavlju, analizira se postojeće stanje u Republici Hrvatskoj prema odabranim segmentima. Odabiru se uspješne agencije te se pristupa provođenju istraživanja, metodom promatranja jedne turističke agencije, te intervjuiranjem 10 turističkih agencija, predstavnikom hotela i turističke zajednice. Slijedi analiza dobivenih rezultata, rasprava te zaključci dobiveni odgovorima ispitanika. Prezentiraju se ograničenja razvoja destinacijskog menadžmenta, kao i faktori uspjeha za budućnost. Šesto poglavlje autor zaključkom prikazuje i odgovara na postavljene ciljeve istraživanja.

2. OBILJEŽJA SUVREMENOG TURIZMA

U ovome poglavlju opisuju se svojstva koja čine suvremeni turizam. Prikazuju se trendovi i kvantitativna kretanja kao i određene prognoze za budućnost suvremenog turizma. Proučavaju se globalni trendovi u svijetu te kako isti utječu na turizam i na turistička kretanja. Na kraju poglavlja propitkuju se karakteristike suvremenih potrošača u turizmu.

Svjetska turistička organizacija podijelila je razvoj turizma u četiri pred turističke faze i jednu fazu modernog, suvremenog turizma (Čavlek, Bartoluci, Prebežac i Keser, 2007).

Tablica 2.1 Faze razvoja turizma prema World Tourism Organization (WTO)

Rano doba	Prve civilizacije, Grčka, Rim, Azija
Srednje doba	Od 5.st do 14.st, hodočašća, istraživačka putovanja
Doba renesanse	Od 14.st do 17.st, edukativna putovanja, Grand Tour
Indust. revolucija	Od 1750. Do 1850. godine, razvoj gradova, parni stroj
Moderni turizam	Razvoj prometa, osobna potrošnja, masovni turizam

Izvor: Čavlek, N., Bartoluci, M., Prebežac, D. i Kesar, O. (2007). *Turizam: Ekonomske osnove i organizacijski sustav.* Zagreb: Školska knjiga. str. 44

Iz navedene tablice primjetno je kako je moderni, odnosno suvremeni turizam cijela jedna faza koja obuhvaća sve od masovnog turizma, pa do specifičnih vrsta turizma. Iako prema svjetskoj turističkoj organizaciji moderni, odnosno suvremeni turizam spada u jednu fazu razvoja turizma, bitno je napomenuti da se suvremeni turizam razvija iz dana u dan i ono što su nekada bila obilježja masovnog turizma, danas je daleka prošlost od koje gotovo ništa nije ostalo.

Masovni turizam u današnje vrijeme ima negativne konotacije i sve više se smatra nepoželjnim uglavnom zbog negativnog utjecaja na okoliš, lokalnu zajednicu, te na cijeli turistički fenomen. Kao protuteža takvom turizmu pojavio se održivi (eng. *sustainable*) turizam koji traži alternativu sadržajima i ponašanju u turizmu koji su negativni sa svrhom da se turizam unaprijedi. Nastavno na održivi turizam pojavljuju se i specifične vrste turizma u kojima se kreira proizvod prilagođen određenom segmentu potrošača (Laws, E. i Buhalis, D., 2011). U ovome poglavlju rad se posvećuje upravo tim dijelovima modernog turizma.

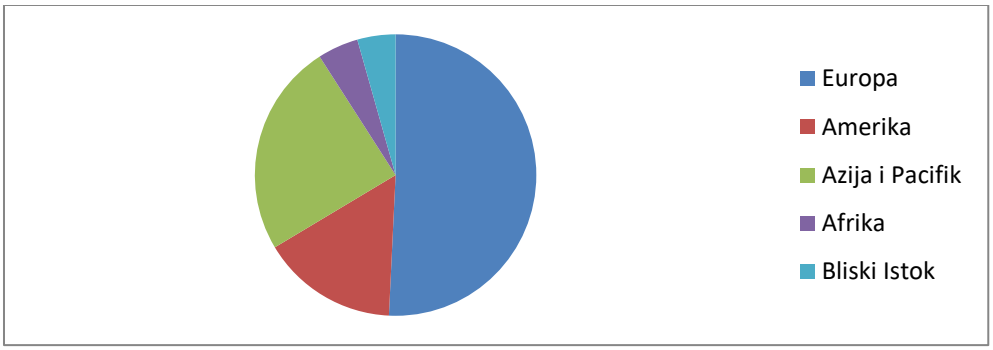
2.1. Kvantitativna kretanja i prognoze za suvremeni turizam

Kvantitativna kretanja, odnosno kvantitativni trendovi, su trendovi koji se iskazuju numerički (brojčano). Proučavaju i uspoređuju podatke u turizmu poput broja noćenja turista, broj dolazaka, broj posjetitelja u smještajnim kapacitetima i slično. Prikupljaju ih, analiziraju i objavljuju za to zadužene ustanove ili organizacije poput nacionalnih statističkih ureda. Za područje Europske unije zadužen je Eurostat koji je usklađen sa nacionalnim statističkim uredima u regiji, a za svijet to su podaci Svjetske turističke organizacije. Neki od podataka preuzetih od UNWTO-a su sljedeći (Telišman-Košuta, 2015):

- tijekom proteklih 60 godina turizam kontinuirano raste,
- UNWTO predviđa daljnji rast od 3,3% godišnje do 2030.,
- Turizam spada u 9% svjetskog bruto društvenog proizvoda (BDP) (2013.),
- Turizam spada u 6% svjetskog izvoza.

Navedeni podaci pokazuju da je turizam kao gospodarska aktivnost u stalnom porastu te da je jedan od najvećih sektora u svijetu (iza goriva i kemijskih industrija, uz hranu, a ispred automobilske industrije). U kvantitativna kretanja u turizmu također se ubrajaju i podaci o najjačim svjetskim emitivnim i receptivnim destinacijama i regijama u svijetu.

Slika 2.1 Prikaz svjetskih regija prema dolascima u 2017. godini

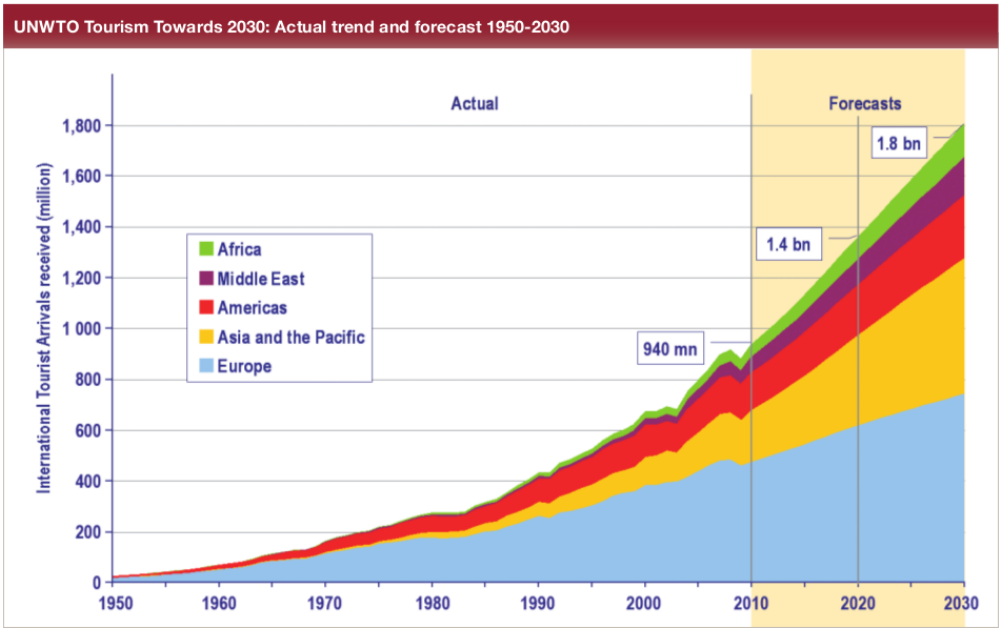


Izvor: UNWTO, Preuzeto sa: http://media.unwto.org/press-release/2018-01-15/2017-international-tourism-results-highest-seven-years (18.3.2018.)

Prema kvantitativnim kretanjima u 2017. godini navedenim u slici 2.1., mogu se napraviti određene prognoze. Prognoze za suvremeni turizam mogu se ogledati i pretpostaviti kroz nove potrošačke trendove, političke promjene, nove tehnologije, fragmentaciju tržišta, globalizaciju, zabrinutost oko okoliša, težnja ka društveno

odgovornom poslovanju, krizne cikluse u svijetu i kroz svjetske ekonomije. Posljednjih nekoliko godina, turistička industrija bilježi veliki rast. Tehnološki napredak i suvremena prometna mreža donijela je turističkoj industriji ogroman rast i uspjeh. U 2014. godini svjetska turistička industrija ostvarila je promet od 7,5 milijardi dolara, a procjenjuje se da će turistički promet u svijetu do 2025. godine biti veći od 11,3 milijarde dolara. Očekuje se rast zanimanja za specifične vrste turizma poput avanturističkog turizma, zdravstvenog turizma, vjerskog i poslovnog turizma.[4] Prema UNWTO-u prognoze za turizam do 2030. godine su rast od 3,3% po godini, odnosno 43 milijuna internacionalnih turista godišnje. Kao primjer navodi se slika stvarnog rasta i prognoze od 1950. godine do 2030. godine.

Slika 2.2 World Tourism Organization (UNWTO) - Turizam do 2030. godine



Izvor: Research Gate preuzeto sa: https://www.researchgate.net/figure/Tourism-Towards-2030-Actual-trend-and-forecast-1950-2030_fig2_313248401 (12.02.2018.)

Na slici 2.2. vidi se najveći dio Europe na svjetskom tržištu, ali sa najnižim stopama rasta dok nove destinacije kao što su južna Azija i Bliski Istok imaju dvostruko veću stopu rasta od Europe. Tako je 1950. godine samo 15 receptivnih zemalja, od kojih 11 europskih apsorbiralo 97% ukupnih međunarodnih dolazaka u svijetu, a 2008. godine 15 vodećih receptivnih zemalja svijeta apsorbiralo je 61% međunarodnih dolazaka. To znači da se u tom razdoblju udio ostalih receptivnih zemalja povećao sa 3% na 39% (Čavlek i sur, 2007). Unatoč brojnim terorističkim prijetnjama i ekonomskim krizama,

[4] Preuzeto sa: http://www.turizmoteka.hr/vijesti/svijet/globalna-prognoza-turizam-2025/ (12.02.2018.)

pokazalo se da će turizam nastaviti rasti kao i do sada i da se često brže oporavlja od ostalih gospodarskih aktivnosti. Suvremeni turizam pretvorio se u fenomen koji se suočava sa globaliziranim problemom zaštite svojih dionika. Rizici koji značajnije utječu na turističke tijekove jesu: terorizam koji uključuje otmice aviona, bombaške napade i ucjene, prirodne katastrofe, odnosno opasnosti na koje čovjek nema utjecaj, te politička nestabilnost koja uključuje ratne sukobe, etničke konflikte i sigurnost hrane i vode. Nemiri i druge nestabilnosti preraspodjeljuju turističke tijekove, a stanje mira ih pospješuje, no bez obzira na sve turisti ne prestaju putovati već biraju druge opcije koje su slične onima zahvaćenima terorizmom, ratom ili prirodnom katastrofom.

2.2. Globalni trendovi i turizam

Kako bi se bolje razumjelo turističko tržište i njegova obilježja bitno je osvrnuti se na trendove koji su utjecali na dosadašnji razvoj turizma te nakon toga uočiti nove trendove za koje se očekuje da će u budućnosti kreirati razvoj turističkog tržišta odnosno ponude i potražnje. Svaka emitivna i receptivna zemlja trebala bi analizirati trendove kretanja turističke ponude i potražnje na onim tržištima koja su bitna za njihovo poslovanje te isto tako i na tržištu konkurencije. Analiza trendova pomaže da se analizira položaj na turističkom tržištu i da se prepozna koje promjene se događaju kako bi se što prije moglo prilagoditi tim promjenama te se bolje nositi sa konkurencijom. Promjene na turističkom tržištu se događaju svakodnevno, ali je trendove moguće identificirati tek nakon određenog vremena. Čavlek i sur. (2007) smatra da je nemoguće nabrojati sve trendove u ponašanju turističke potražnje na turističkim tržištima jer se često ne mogu generalizirati za svjetsko turističko tržište, već se moraju promatrati unutar svakog pojedinog tržišta. Nadalje će se izdvojiti neki trendovi koji su se pokazali kao prepoznatljivi na većini svjetskih tržišta. Svakako najuočljiviji trend u dosadašnjem razvoju turizma je trend rasta turističke potražnje koji je uzročno posljedično povezan sa trendom rasta turističke ponude.

Prema podacima UNWTO (2017)[5] u razdoblju od 1990. – 2008. godine broj međunarodnih turističkih dolazaka u svijetu se udvostručio, a sa porastom dolazaka rasli su i prihodi od međunarodnog turizma. Zahvaljujući takvom rastu međunarodne turističke potražnje, znatno se proširila i turistička ponuda. Turistički promet u svijetu

[5] UNWTO, Preuzeto sa: https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419029 (18.03.2018.)

nije ravnomjerno raspoređen i u dosadašnjem razvoju moguće je uočiti trend disperzije turističkog prometa na sve veći broj receptivnih turističkih zemalja u svijetu, odnosno trend postupne ravnomjernije geografske distribucije međunarodnog turističkog prometa. Taj trend je postao uočljiv kada su devedesetih godina u skupinu 15 vodećih receptivnih zemalja svijeta ušle Kina i Malezija. Tada započinje i trend nagle ekspanzije turističkog prometa u zemljama koje do tada nisu bilježile znatniji međunarodni turistički promet. Treba uzeti u obzir da je predviđeni trend rasta turističkog prometa znatno veći za receptivne zemlje na području istočne Azije i Pacifika nego za destinacije u Europi i Americi. Bitno je naglasiti da je većina turističkih putovanja unutar iste regije (gotovo 80% svih međunarodnih putovanja), ali i da trend putovanja u daleke destinacije raste iz godine u godinu.

Kako turizam kao fenomen raste iz godine u godinu, bitno je spomenuti i trend rastuće globalizacije turističke potražnje koju je nemoguće promatrati izvan okvira tehnološkog napretka, posebno razvoja zračnog prometa i promjena u informacijskoj tehnologiji. S obzirom na karakter turističkog tržišta zaključuje se da je turizam ovisan o prijenosu informacija s tržišta ponude na tržište potražnje, ali i obrnuto. Upravo Internet omogućava potencijalnim turistima da brzo dođu do informacija, da uspoređuju informacije, da izvrše rezervaciju ili kupe turističko putovanje online, te da sami kombiniraju i sastavljaju svoj turistički proizvod. Sve veća mobilnost turističke potražnje utječe i na sve veće podudaranje u sklonostima turističkih potrošača, na stvaranje globalnog stila življenja i sličnih preferencija kod odabira turističkog proizvoda, što sve dovodi do trenda rastuće standardizacije i homogenizacije turističkog tržišta.

Još jedan od važnijih globalnih trendova je ubrzani trend rasta „populacije koja stari“ i trend smanjenja broja djece u obiteljima. Takve demografske promjene znatno će se odraziti na međunarodna turistička kretanja u svijetu. Novi trendovi na tržištu rezultat su utjecaja vanjskih i unutarnjih čimbenika koji utječu na neku pojavu ili subjekt. Kao što su prethodno istaknuti neki globalni trendovi na tržištu potražnje, moguće je prepoznati neke trendove i na tržištu ponude. Globalizacija je zasigurno opće prepoznatljiv trend koji obilježava razvoj turizma u posljednjih 20 godina i koji utječe na sve destinacije u svijetu. Neki od ostalih trendova koji se pojavljuju na turističkom tržištu ponude su sljedeći (Čavlek i sur., 2007) :

- Konkurentska borba – povećanje broja turističkih destinacija na turističkom tržištu rezultira sve žešćom konkurentskom borbom za potrošače,
- Supsitutivnost destinacije – mogućnost supstitucije jedne destinacije drugom je vrlo visoka, pa stoga destinacije nastoje diverzificirati svoju ponudu razvojem novih usluga,
- Brending – standardizacija proizvoda i stvaranje marki proizvoda,
- *Last minute booking* – sve veća prisutnost rezervacija u zadnji čas, što ima velike posljedice na poslovnu politiku gospodarskih subjekata u turizmu,
- Jačanje procesa horizontalnih i vertikalnih integracija – uza sve navedene trendove, najdominantniji i najuočljiviji trend na tržištu od 1990-ih godina je jačanje procesa horizontalnih i vertikalnih integracija.

Hendija (2014) govori da je prema WTO-u bitno napomenuti pet mega trendova na koje se gleda kao budućnost turističkih kretanja, a to su sljedeći:

- Eko turizam,
- Kulturni turizam,
- Tematski turizam,
- Krstarenja.

2.3. Karakteristike suvremenih potrošača u turizmu

Sa povećanjem osjećaja za kvalitetu života, turisti su postali osjetljiviji na kvalitetu usluge i na cijene što je rezultiralo kontinuiranim zahtjevima za višom kvalitetom usluge. S obzirom na to da su turisti postali znatno iskusniji u turističkim putovanjima, traže individualan pristup organizaciji poslovanja i odmora te teže ostvarenju jedinstvenog doživljaja na odmoru. Sve više je prisutniji trend niske lojalnosti prema određenoj destinaciji, ali relativno visoke lojalnosti prema marki proizvoda. Potrošači se mogu podijeliti u dvije osnovne skupine; one koji žele visoku kvalitetu usluge i na one kojima je najvažnija što niža cijena turističkih usluga. No i jedna i druga kategorija potrošača najveću važnost pridaje ugodnoj atmosferi i doživljajima na putovanju. Turisti sve više traže sadržajno bogatije i kvalitetnije usluge bez obzira na destinaciju. Također postaju sve zahtjevniji, putuju sve češće, ali kraće i sve se više okreću specifičnim oblicima turizma u potrazi za novim doživljajima. Nadalje u ovoj cjelini

prikazati će se karakteristike novih potrošača na tržištu, a to su turisti iz Brazila, Rusije, Indije i Kine (Telišman-Košuta, 2015). Turisti iz Brazila mogu se podijeliti u 3 skupine:

1. To su putnici na organiziranim, grupnim putovanjima, uglavnom iz srednje klase, informiraju se preko putničkih agenata i velikim utjecajem TV programa i bitan im je obilazak najznačajnijih atrakcija na putovanju,
2. Putnici na poluorganiziranim putovanjima, viša srednja klasa, kupuju aviokarte i hotelski smještaj preko agencije , sami organiziraju vrijeme u destinaciji i posjećuju prijatelje i rodbinu, informiraju se preko prijatelja, agenata i na internetu,
3. Samostalni putnici su viša srednja klasa, obično dobro obrazovani sa prethodnim iskustvima u putovanju, samostalno organiziraju putovanje, informiraju se preko interneta i društvenih mreža, a sve rezerviraju online.

Svim skupinama su zajednički motivi za putovanja, a to su odmor i posao u omjeru 70:30. Najvažniji interesi na putovanju su kultura, gastronomija, vjerska putovanja, vlastiti korijeni, obrazovni program, sport (nogomet), kupovina i kruzing.

1. Ruski potrošači dijele se u 4 skupine (Telišman-Košuta, N., 2015):
    1. Početnici – stariji i srednji sloj, putuju grupno, bitna im je sigurnost i manje izazovan način upoznavanja novih kultura,
    2. Gurui – Putuju samostalno u nove destinacije o kojima mogu pričati,
    3. Istraživači – Traže drugačija iskustva (npr. volontiranje, kuhanje,…),
    4. Bogataši – Skupa organizirana putovanja, statusni simboli i mondene destinacije.

Motivi putovanja u najvećoj mjeri su odmor, potraga za suncem i dobrim vremenom.

2. Turisti iz Indije kao glavni motiv koriste odmor i posao, ali je VFR (*visit friends and relatives*) sve više izražen. Dijele se na sljedeće skupine (Telišman-Košuta, N., 2015) :

    1. Milijunaši – putuju često i očekuju visok standard usluge,
    2. Dobrostojeća viša klasa – putuju jednom godišnje u daleke destinacije sa obitelji ili prijateljima,

3. Novi profesionalci – zaposleni u *hi-tech* firmama putuju u parovima ili sa prijateljima,
4. Srednja klasa – putuju u bliže inozemne destinacije, radi odmora ili shoppinga, sa obitelji ili grupom prijatelja.

3. Kineski turisti kao glavni motiv imaju upoznavanje destinacije koje se smatraju egzotičnim i drugačijim, nova iskustva te kupovina originalnih proizvoda iz posjećenih zemalja. Dijele se u dvije skupine (Telišman-Košuta, N., 2015):
   1. Srednja klasa koja putuje u organiziranim grupama, bitno im je da na putovanju vide najpopularnije atrakcije i *shopping*,
   2. *High end* - viša srednja klasa koja putuje samostalno sa ciljem razgledavanja, opuštanja i *shopping*-a.

U ranije navedenom može se zaključiti kako suvremeni turisti postaju sve zahtjevniji te traže individualni pristup i visoku vrijednost za novac. Prikazane su i karakteristike novih potrošača na tržištu, a to su turisti iz Brazila, Rusije, Indije i Kine.

3. RECEPTIVNI TURIZAM I DESTINACIJSKE MENADŽMENT KOMPANIJE

U nadolazećem dijelu rada razraditi će se pojmovi receptivnog turizma i destinacijskih menadžment kompanija, objasniti će se transformacijski proces od receptivnih turističkih agencija do destinacijskih menadžment kompanija, te razvoj i uloga istih u suvremenoj turističkoj ponudi. U zadnjem dijelu ovog poglavlja navesti će se primjeri nekih od najuspješnijih destinacijskih menadžment kompanija u svijetu.

3.1. Pojmovno određivanje receptivnog turizma

Receptivno obilježje nekoj zemlji u turizmu daje povoljne mogućnosti za razvoj boravišnog turizma, a zatim i mogućnost za druge oblike turističkog prometa. Turistička receptiva podrazumijeva postojanje određenih faktora koji uvjetuju i omogućuju razvoj turizma u jednom području, bez obzira na njegove prostorne granice. Osnovni faktori koji određuju receptivni karakter takvog područja odnosno zemlje jesu karakteristike prirodnih resursa, povijesno kulturne baštine, drugih društvenih ili privrednih aktivnosti, prometne pristupačnosti, odnosno povezanosti i demografske strukture stanovništva (Vukonić, 2003). U praksi se poistovjećuju pojmovi receptivno i inozemno poslovanje (odnosno poslovanje s inozemnim turistima), te se uobičajilo pod receptivnim poslovanjem smatrati svu aktivnost usmjerenu na „pribavljanje“ turista iz inozemnih tržišta u receptivna turistička područja (Vukonić, 2003).

Prema Svjetskoj turističkoj organizaciji (eng. *UNWTO*[6]) receptivni turizam spada u jednu vrstu turizma koja promatra turiste (nerezidente) u određenoj zemlji, može se spomenuti i da je receptivni turizam onaj dio turističkog tržišta u kojem je koncentrirana turistička ponuda. Prema Vukoniću (2003) u početnoj razvojnoj fazi receptivnog turizma naglasak nije bio toliko na „pribavljanju turista“ već više na organizaciji njihova prihvata i boravka. Postoje receptivni organizacijski oblici u turizmu do čijeg razvoja dolazi kada lokalna zajednica uoči da njihovu destinaciju posjećuje sve veći broj turista, ali sa sobom donose i probleme sa kojima se mali poduzetnici, privatni iznajmljivači i ugostitelji ne mogu nositi. Tada nastaju turistička društva koja su u počecima bile male

[6] www.enciklopedija.hr, Preuzeto sa: http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=62763 (12.03.2018.)

amaterske organizacije osnovane za dobrobit cijele zajednice. Bavili su se ukupnom organizacijom boravka gostiju u destinaciji, ali i promocijom mjesta na potencijalnim emitivnim tržištima promovirajući ukupnu turističku ponudu turističkog mjesta. Glavni cilj takvih organizacija bilo je povezivanje odnosno koordinacija različitih segmenata ponude, opća prezentacija mjesta u zemlji i inozemstvu, te zaštita i očuvanje turističkih resursa. Takvi receptivni organizacijski oblici javljaju se 1870-ih godina u gotovo svim zemljama koje su posjećivali stranci. Kao prvo društvo u svijetu spominje se švicarsko društvo za uljepšanje mjesta Mountreux (1851. god), a u Hrvatskoj to je bilo Higijeničarsko društvo iz Hvara, 1868. godine (Hendija, 2014).

Zbog povoljne mediteranske klime hvarsko podneblje se smatralo pogodnim za liječenje raznih bolesti, posebno onih povezanih sa dišnim organima. Austrijski liječnik i botaničar koji je u to vrijeme boravio na Hvaru vidio je potencijal za razvoj lječilišnog turizma. Iz te ideje 15.svibnja 1868. godine osniva se higijeničko društvo u Hvaru koje bi trebalo pomoći osnivanju zdravstveno higijenske ustanove. Osnivanjem navedenog društva počinje era modernog hrvatskog turizma. Cilj društvu je da opremi grad svime potrebnim za boravak stranaca, kao što je osiguravanje smještajnih kapaciteta. Isto tako postavila se vizija suvremenog ugostiteljstva koje se temelji na javnoj brizi i nadzoru, a time se predstavlja i začetak organiziranog turizma uopće. Hvar je u to vrijeme razvijao zdravstveni turizam, glavni cilj društva je izgradnja suvremenog lječilišnog hotela. Kako bi društvo dobilo sredstva za izgradnju hotela, obratili su se Bečkom dvoru za novčanu pomoć, sa željom da kraljica Elizabeta bude pokroviteljica i da hotel nosi njeno ime.

Nakon prvog svjetskog rata Higijeničko društvo upada u teškoće i prodaje hotel 1918. godine. Nekoliko godina kasnije gasi se Higijeničko društvo, a Hvar sve više postaje poznat po ljetnom i kupališnom turizmu. Usprkos tome što Higijeničko društvo iz Hvara više nije djelovalo, postavilo je temelje za razvoj destinacije jer uz to što je neka destinacija pogodna za razvoj određenog turizma, treba raditi na tome da bude pogodna i za turiste, odnosno da ima turističke sadržaje i ponudu. Prema svemu gore navedenom da se zaključiti da je Hrvatska receptivna destinacija još od 1868.godine.

3.2. Transformacijski proces receptivnih turističkih agencija u destinacijske menadžment kompanije

Kako se razvijaju društveni odnosi, tako i turisti mijenjaju svoje zahtjeve, stvarajući pri tome potražnju za novim vrstama proizvoda i usluga. Promjene se javljaju i pojavom novih tehnologija, a u turizmu je razvoj informacijskih tehnologija omogućio dostupnost informacija, brzinu i načine komuniciranja koji su još prije petnaestak godina bili nezamislivi. Online poslovanje, komuniciranje putem društvenih mreža i brzina kojom se komunicira unijelo je velike promjene u svakodnevno poslovanje u turizmu. Ako žele opstati i napredovati, poduzeća moraju prihvatiti neminovnost promjena. Kako navodi Lekić (2013) proizvodi i usluge više nisu dovoljni. Klasična ekonomija temeljena na funkcionalnosti nekog proizvoda je *passé*. U okrilju kulturne globalizacije javljaju se i nove paradigme u ekonomiji. Jedna od njih svakako je ekonomija iskustva i doživljaja kao nova marketinška paradigma koja se fokusira na pružanje iskustva i doživljaje visoke vrijednosti za potrošača i visokog profita za kreatora tog istog iskustva. U ekonomiji iskustva ljudi više ne kupuju uslugu nego iskustvo i doživljaje koje im omogućava uspomenu i senzaciju. Iskustva nisu ništa drugo nego događaji koji na specifičan način angažiraju pojedinca na apsolutno individualnom nivou.

Prihvaćanje promjena zahtjeva organizacijski pomak kojim se od sadašnjeg stanja, kroz prijelazno stanje dolazi do željenog novog stanja. Svaka turistička agencija nije destinacijska menadžment kompanija, zato će se nadalje objasniti po čemu se destinacijske menadžment kompanije razlikuju od turističkih agencija. Čorak i Trezner (2014) definiraju destinacijske menadžment kompanije kao poduzeće koje koristi svoje opsežno znanje o lokalnim turističkim resursima, ima stručno osoblje i druge potrebne resurse za realizaciju i osmišljavanje svih usluga vezanih uz putovanje, boravak i druge aktivnosti u turističkoj destinaciji. Isto tako stimuliraju pružatelje ostalih usluga u destinaciji na brže prilagođavanje potrebama potražnje, a sami se prema potražnji postavljaju aktivno i na tržište lansiraju nove proizvode.

Destinacijske menadžment kompanije prvenstveno osmišljavaju, organiziraju, nude i u svoje ime prodaju složene turističke proizvode poznatim i nepoznatim kupcima i upotrebljavaju posebne alate i tehnike vezane za ekonomiju doživljaja i *storytelling*. Vrlo bitna komponenta je mogućnost involviranja i uključivanja ljudi na individualan

način, te prema Lekić (2013) izrazito je jaka značajka kreativnosti koja se temelji na kulturi jer je ona u mogućnosti generirati nečije emocije, vrijednosti i vizije te relativno trajno može ostati u nečijem sjećanju. Iznimno destinacijske menadžment kompanije mogu djelovati u ime kupca, no tada naplaćuju naknadu za organiziranje složenog programa, za razliku od receptivnih agencija koje u destinaciji posluju u ime naručitelja usluga i najčešće nude jednostavne turističke proizvode ili usluge posredovanja. Kada turistička agencija obavlja sve gore navedene poslove te ih se smatra glavnim izvorom prihoda, receptivna agencija se može nazvati destinacijskom menadžment kompanijom. Zbog poznavanja i pristupa najboljim lokacijama i dobavljačima, te zbog postojanja društvene umreženosti u lokalnoj zajednici destinacijske menadžment kompanije mogu osigurati najkvalitetniju uslugu na najisplativiji način, a isto tako će iskoristiti maksimalan potencijal destinacije kako bi prilagodili usluge sklonostima korisnika.

Postoje destinacijske menadžment kompanije koje su fokusirane, odnosno specijalizirane samo za određeni proizvod odnosno vrstu i oblik turizma. U takvim slučajevima svi resursi i kompetencija zaposlenih se usmjerava na jednu ili manji broj srodnih linija tog proizvoda, odnosno vrste i oblika turizma (promatranje ptica, foto safari, enologija, kulturno povijesna baština). Takve kompanije uglavnom posluju na tržištu posebnih interesa i kreiraju proizvode visoke vrijednosti za uske tržišne niše. Nadalje, postavlja se pitanje na koji je način moguće transformirati ili rekonstruirati poslovanje receptivne turističke agencije u destinacijsku menadžment kompaniju?

Čorak i Trezner (2014) smatraju da se diversifikacijom prije svega smatra proširivanje djelatnosti ili širenje postojeće linije proizvoda, a s ciljem osvajanja novih tržišta. Diversifikacija poslovnih aktivnosti je poslovna promjena. Postoje različiti oblici diversifikacije, a neki od najčešćih su: vodoravna, okomita, koncentrična, heterogena i korporativna. Restrukturiranje turističke agencije u destinacijsku menadžment kompaniju je zapravo proces koncentrične diversifikacije što znači da se odnosi na proširenja proizvodnog portfelja dodavanjem novih proizvoda ili proizvodnih linija s ciljem da se u potpunosti iskoriste potencijali postojećih resursa te osvoje nova tržišta. Kod transformacije odnosno diversifikacije poslovnih aktivnosti, destinacijske menadžment kompanije trebale bi se usmjeriti na utvrđivanje ključnih aktivnosti upravljanja promjenama u poslovanju. Aktivnosti bi trebalo definirati ovisno o veličini,

tipu i karakteristikama promjene, a potom i razlozima stvaranja novih turističkih proizvoda te organizacijskom obliku. Svakako treba definirati trenutno stanje i kako će aktivnost izgledati u budućnosti, te je nužno definirati nove poslovne koncepte i utvrditi organizacijske vještine. Za uspješno restrukturiranje važan je način utjecaja na pojedine elemente poslovnog modela, kao što su djelatnici, procesi i troškovi promjene.

Zaključno, može se reći da je za implementaciju restrukturiranja kao i poslovne promjene bitno pažljivo planiranje, praćenje provedbe prikupljanjem povratnih informacija i na temelju toga provoditi korektivne akcije. Ključno je još spomenuti da se cijeli transformacijski proces mora dogoditi ukoliko male receptivne agencije žele nastaviti poslovati. Destinacijske menadžment kompanije ključne su za razvoj destinacija, pogotovo za male lokalne zajednice koje imaju potencijal, ali nemaju dovoljno stručnog kadra da napravi promjenu. S destinacijskim menadžment kompanijama moglo bi se ujediniti lokalne jedinice iz javnog i privatnog sektora (dobavljače, ugostitelje, hotelijere i druge) kako bi zajedno kreirali jedinstvene turističke proizvode i doživljaje kojima današnji turisti najviše teže te analizirali potencijalnu i realnu turističku atrakcijsku osnovu kojom raspolažu – jer to je osnova za razvoj atraktivnih i konkurentnih turističkih proizvoda.

3.3. Destinacijske menadžment kompanije i njihova uloga u suvremenoj turističkoj ponudi

Destinacijske menadžment kompanije nude i osiguravaju najvišu razinu kvalitete usluge svojim klijentima i korisnicima usluga. Smatraju se ekspertima u poznavanju destinacije u kojoj djeluju, a zajedno sa znanjem i vještinama te kreativnim idejama pružaju samo najbolje usluge. Kako se korisnici, jednom kada stupe u kontakt sa destinacijskom menadžment kompanijom, ne moraju obratiti nikome više u destinaciji, pruža im se dodatan osjećaj sigurnosti i profesionalnosti te je tako moguće da će destinacijske menadžment kompanije za svoje klijente raditi točno ono što oni traže i ispunjavati njihove želje. Klijenti vide i veliku prednost u destinacijskim menadžment kompanijama zbog činjenice da kada jednom stignu u destinaciju sve plaćaju na jednome mjestu, a mogu koristiti sve usluge dogovorene sa destinacijskom menadžment kompanijom. Destinacijske menadžment kompanije potiču lokalnu

zajednicu na stvaranje novih složenih turističkih proizvoda od kojih cijela destinacija ima koristi te privlače sve više novih turista (Trezner, 2008). U suvremenome turizmu turisti su postali više orijentirani na doživljaje i uspomene pa je na destinacijskim menadžment kompanijama da stvaraju takve proizvode u suradnji sa lokalnom zajednicom.

Destinacijski menadžment je pojam koji se sve više koristi u suvremenom turizmu. Zbog složenosti turističkih proizvoda potrebno je pažljivo planirati, kontrolirati, organizirati i voditi zadaće destinacijskih menadžment kompanija. Bitno je razvijati složene turističke proizvode koji u sebi sadrže dodatne razloge za dolazak turista, osobito u razdobljima niske potražnje (Trezner, 2008).

Destinacijski menadžment se sastoji od dva pojma, prema priručniku za uspješno poslovanje i marketing u turizmu posebnih interesa (Čorak i Trezner, 2014), jedan su destinacijske menadžment kompanije, a drugi destinacijske menadžment organizacije. Destinacijske menadžment organizacije su te koje bi trebale biti voditeljem turističkog razvoja u destinaciji, što bi značilo strateško vođenje u marketingu i razvoju, te realizacija i poticanje suradnje među dionicima u destinaciji. Naravno destinacijske menadžment organizacije ne mogu imati isti način poslovanja u svakoj destinaciji, jer baš zbog specifičnosti destinacije menadžment često mora razmišljati o vlastitim rješenjima problema koji nastanu u razvoju ili kreaciji turističkog proizvoda. Za razliku od destinacijskih menadžment organizacija, čija je glavna briga o ukupnom razvoju turizma u destinaciji, destinacijske menadžment kompanije pružaju usluge korisnicima i na tržištima nude originalne turističke pakete, doživljaje temelje na jedinstvenim resursima i atrakcijama destinacije. Destinacijske menadžment kompanije trebaju se baviti razvojem destinacijskog proizvoda uz funkciju prodaje turističkih aranžmana, ali je potrebno i ostvariti dobru suradnju sa javnim sektorom jer su mnogi elementi destinacijskog proizvoda u vlasništvu javnog sektora (plaže, šetnice, parkovi i dr.). Slijedi slika 3.1 koja prikazuje razliku između destinacijskih menadžment kompanija i organizacija.

Tablica 3.1 Razlika između destinacijskih menadžment organizacija i kompanija (DMO i DMK)

Destinacijske menadžment organizacije	Destinacijske menadžment kompanije
Javni sektor ili javno – privatno partnerstvo	Privatni sektor
Fokus na razvojna dugoročna pitanja	Fokus na kratkoročna poslovna pitanja
Upravlja destinacijskim turističkim proizvodom	Upravlja individualiziranim turističkim proizvodom
Pruža javni servis	Naplaćuje usluge

Izvor: Projekt razvoja destinacijskih menadžment kompanija, HTZ, 2013.

Postoji velika ovisnost u suradnji interesnih skupina u razvoju turističke destinacije a time i kvalitete turističkog proizvoda. Turistički proizvod je izuzetno složen, Čorak i Trezner (2014) navode da ga čine brojni elementi za koje su odgovorni i javni i privatni sektor, te kao takav nije dovoljno samo to što destinacijske menadžment kompanije imaju sposobnost razumjeti veliku segmentiranosti suvremenog turizma, već trebaju aktivno surađivati s ostalim dionicima kako bi stvorili kvalitetnu destinaciju. U suvremenom turizmu turistička potražnja se sustavno mijenja. Turist je danas zahtjevniji i s potpuno drukčijim preferencijama od turista prije 15-tak godina, odnosno „novi turist“ je sve aktivniji i traži raznovrsne sadržaje u destinaciji, to jest, nove doživljaje. Suvremeni turist želi više otkrivati, doživjeti, sudjelovati, naučiti, odnosno biti što je više moguće uključen u život turističke destinacije i domaćina. Takvi turisti spremni su na veću potrošnju ukoliko im se ponudi upravo takav splet aktivnosti, odnosno složeni turistički proizvod koji će zadovoljiti njihove specifične potrebe. Zbog takve potražnje u suvremenom turizmu zadatak destinacijskog menadžmenta je stvaranje novih doživljaja. Turistička usluga se prilagođava i postaje visoko personalizirana, uklopljena u autentično okruženje destinacije, odnosno pruža posebni i nezaboravni doživljaj i iskustvo.

Pored opipljivih elemenata turističke ponude (smještaj, restorani, infrastruktura), važniji postaju oni neopipljivi elementi poput uređenosti okoliša, arhitekture, atmosfere, autentičnosti, ljubaznosti i brige za gosta. Uzimajući u obzir ponašanje turista, u ovome slučaju 'konzumenata iskustva', dva su elementa ključna: hedonistička komponenta koja obuhvaća iskustveni, emocionalni i estetski aspekt proizvoda/usluge te utilitaristička komponenta koja obuhvaća funkcionalne atribute i fizičke karakteristike tog istog proizvoda/usluge (Pine i Gilmore, 1999). Oslanjanje isključivo na cijenu i isporuka nekog proizvoda postaje potpuno deplasirano i pojavljuje se nova diferencijacija proizvoda shodno iskustvu kojeg su ti proizvodi u stanju potaknuti kod

konzumenta. Ono što je osnova iskustva svakako su emocije koje u konzumentu to iskustvo pobuđuje. Turistički proizvodi koji posjeduju taj efekt, koji stvaraju kod konzumenta iskustvo i emotivno stanje, proizvodi su koje tržište sve više i više zahtjeva (Syratt, G. i Archer J., 2003).

Kao što je već spomenuto, da bi se stvorio originalan doživljaj u suvremenom turizmu i za suvremenog turista, potrebno je uključiti puno različitih dionika, te upravo to postaje misija destinacijskog menadžmenta u suvremenom turizmu. Destinacijske menadžment kompanije smatraju se pokretačima gospodarskog razvoja, promotori destinacije, koordinatori turističke industrije, kreatori spoznaje o jedinstvenosti i atraktivnosti destinacije među lokalnim stanovništvom i prenošenje društvenog ponosa posjetiteljima i turistima, te postaju javni predstavnici turizma koji pomaže ostvarivanju želja i interesa kako posjetiteljima, tako i svim dionicima u stvaranju jedinstvenog turističkog proizvoda destinacije.

Zadaci destinacijskih menadžment kompanija u destinaciji (Čorak i Trezner, 2014):

- Organizacija složenih turističkih proizvoda,
- Poznavanje turističkih resursa u destinaciji,
- Stimulacija neposrednih pružatelja usluga, prilagodba potrebama tržišta,
- Prezentacija usluga naručiteljima iz profitnog i neprofitnog sektora i korisnicima koji imaju dokoličarske ili ne dokoličarske motive putovanja i boravka u destinaciji.

Lekić i sur. (2014) govore o važnosti stvaranja nezaboravnih iskustava kod klijenata koji se prepuste destinacijskim menadžment kompanijama. Naime, ono čemu bi destinacijske menadžment kompanije trebale težiti bilo bi stvaranje nezaboravnog doživljaja na putovanju. Kako današnji turisti sve više žele biti dio lokalne zajednice koju posjećuju, važno je na koji će ih se način u to uključiti kako bi se stvorila lijepa sjećanja do kraja života. Jedan od važnih alata za stvaranje takvog doživljaja i uspomena prema navedenim autorima je *storytelling*, odnosno na koji način će se ispričati priča koja će klijente toliko oduševiti da će platiti najvišu traženu cijenu, ispričati svoje doživljaje prijateljima i obitelji, te preporučiti destinacijsku menadžment kompaniju svima ostalima. Upravo zato je bitno imati turističke vodiče i pratitelje te animatore koji su svojevrsni menadžeri doživljaja, i prije svega, visoko kvalificirani i

stručni ljudi za destinacije i lokacije koje klijenti posjećuju. To bi trebali biti djelatnici koji će klijentima stvoriti *wow* efekt bez da izgledaju kao da je sve scenski nastup. Uz takve djelatnike destinacijske menadžment kompanije stvaraju dobar brand za sebe, ali i za svoju destinaciju. Kod stvaranja takvog iskustva i kod korištenja dobro pripremljene priče postoje određena pravila koje destinacijske menadžment kompanije mogu koristiti, a to su (Lekić i sur., 2014) :

1. Prikazivanje prirodnih ljepota i kulturne baštine kroz priču koja će stvoriti identitet lokacije ili destinacije,
2. Smještanje priče u određeno vrijeme, vodeći brigu o vremenu odnosno tempu kroz koji se priča prezentira,
3. Stavljanje određene lokacije ili destinacije u okvir u kojem će se prikazati ono najprivlačnije turistima,
4. Stvaranje određene mreže koja će kroz priču privući sve veći broj turista sa uskih i specijaliziranih tržišta (niša).

3.4. Primjeri uspješnih destinacijskih menadžment kompanija u svijetu

Prema web stranici World Travel Awards[7], u 2017.godini izdvojeno je 25 destinacijskih menadžment kompanija u svijetu koje su se svojim programima i ponudama izdvojile i našle u samom vrhu poslovanja. Na području Azije djeluju sljedeće kompanije: Ace Travel Maldives, Asia DMC, Hala Abu Dhabi, SNTTA Emir Tours, Craetive Travel i Orient Tours. U srednjoj Americi posluju Carib-World Travel Antigua, Jamaica tours Limited i GO! Jamaica Travel, Suntours Carribean i Olympia DMC Turks & Caicos. Na Europskom području posluju Carlson Wagonlit Travel, Ovation Global DMC. U Afričkoj regiji nalaze se Destination Kenya i Emeco Travel Egypt, te Akquasun. Kao najbolja kompanija proglašen je Akquasun, po prvi put od 2010. godine nagradu nije dobio Kuoni destination management company.

[7] World Travel Awards , Preuzeto sa: www.worldtravelawards.com (12.03.2018.)

AQUASUN GROUP

Destinacijska menadžment kompanija osnovana 2005. godine na Mauricijusu za indijsko tržište. Danas ima mrežu poslovnica strateški raspoređenih po cijelome svijetu i djeluje na svim vodećim turističkim tržištima. Radi se isključivo na principu *bussiness to bussiness*[8] u kojem se asistira turoperatorima i agencijama, *resortima*[9] i ostalim pružateljima usluga u kreiranju turističkog proizvoda i plasiranju istoga na tržište. U ponudi se nalaze: grupna putovanja, usluge kongresnog turizma, Charter-i, *Back to back*[10] izleti, smještaj, prijevoz, izleti, luksuzni odmori, izleti posebnih interesa, vjenčanja i bračna putovanja.[11]

KUONI DESTINATION MANAGEMENT

Kuoni je švicarska destinacijska menadžment agencija koja djeluje na globalnoj razini. Godišnje na tržište plasira preko 4,500 programa i ostvaruje dobit od ukupnih 950 milijuna USD. 2017. godine proglašeni su kao vodeća DMK u Europi, a 2016. godine vodeća DMK u svijetu[12]. Kuoni djeluje na području cijelog svijeta sa 30 ureda u Sjedinjenim Američkim Državama, Europi, Aziji, Bliskom Istoku i Australiji, plasirajući složene turističke proizvode na tržište te pod svojim imenom ima zaposlene manje turističke agencije, *MICE*[13] organizatore i logistiku prijevoza sa kojima zajednički na tržište dostavlja gotov proizvod. Prema podacima preuzetih sa web stranice https://www.kuoni-meetings-events.com/ potražnja za njihovim turističkim proizvodom raste te raste i broj zaposlenih. Ponosno se ističe kako su njihovi zaposlenici strastveni oko svog posla, stručnjaci u MICE turizmu, eksperti u korištenju najmodernije tehnologije i baš zbog toga pružaju najbolju uslugu i rješenja za svakog klijenta bilo gdje i bilo kad.

[8] Bussiness to bussines - vrsta poslovanja koja je okrenuta razmjeni roba, usluga i servisa između organizacija
[9] Resort - vrsta zatvorenog hotelskog kompleksa koji osim smještaja nudi usluge hrane, pića i ostalih sadržaja kojima se obogaćuje odmor gosta
[10] Back to back - Vrsta odmora koja se nastavlja bez prekida
[11] Akquasun group , Preuzeto sa: http://www.akquasun.com (12.03.2018.)
[12] World Travel Awards , Preuzeto sa: https://www.worldtravelawards.com/profile-29742-kuoni-destination-management (12.03.2018.)
[13] MICE - Meetings, incentives, conferences, exhibitions. Danas opće prihvaćeni izraz kongresni turizam

SPECTRA DMC

Spectra djeluje na području Velike Britanije, Škotske i Walesa sa sjedištem u Londonu. Plasiraju na tržište oko 450 programa godišnje te ostvarujući dobit od 14 milijuna USD. Koncentrirani su na ponudu na britanskom tržištu u kojoj je najpopularniji London kao *city break* destinacija[14], no nikako ne zaostaju ni elegantne večere u dvorcima i palačama ili popularnim restoranima. Generalno njihovi programi se sastoje od ponude aktivnog turizma koji uključuje avanturistički turizam, lov i ribolov, planinarenje, jahanje i mnoge druge. Ova destinacijska menadžment kompanija može poslužiti kao odličan primjer receptivne turističke agencije koja je prihvatila nadolazeće promjene na tržištu i postala destinacijska menadžment kompanija. Na tržištu se nalaze već 60 godina gdje su se pozicionirali kao vodeći MICE organizatori na području Velike Britanije[15].

ACCESS DMC

Američka destinacijska menadžment kompanija osnovana je u Kaliforniji 1969. godine i smatraju se pionirima destinacijskog menadžmenta. Danas su kompanija koja djeluje u više od 100 destinacija i u 30 zemalja u cijelome svijetu. Pružaju usluge rekreacije i izleta, organizacije događanja, usluge prijevoza, *team buildinga* i ostalih specifičnih oblika turizma kao što su organizacija golf turnira, jedrenja ili volontiranja[16].

Prikazane su i prezentirane neke od globalno prepoznatljivih i uspješnih destinacijskih menadžment kompanija u svijetu. Ovo je poglavlje pojasnilo pojam destinacijskog menadžmenta te ulogu i zadaće destinacijskih menadžment kompanija u suvremenom turizmu.

[14] City break: Kratak odmor u velikom gradu, često po niskim cijenama
[15] Spectra DMC , Preuzeto sa: http://www.spectra-dmc.com (12.03.2019.)
[16] Access DMC , Preuzeto sa: http://www.accessdmc.com/ (12.03.2019.)

4. RECEPTIVNI TURIZAM U HRVATSKOJ

Kako je već navedeno u trećoj cjelini ovoga rada receptivni turizam je prema podjeli *UNWTO*-a (1999) jedna od vrsta turizma koja uključuje sve turiste, nerezidente, u promatranoj zemlji, odnosno destinaciji, isto tako receptivni turizam se odvija tamo gdje se nalazi turistička ponuda. Za Hrvatsku se može reći da je od samog razvoja turizma prepoznata kao receptivna destinacija pogodna za razvoj receptivnog turizma. Razvitak turizma u Hrvatskoj je povezan sa otvaranjem željezničkih pruga u 19. stoljeću te razvojem cestovnog prometa i smještajnih kapaciteta. U Opatiji je 1882. godine villa Angiolina pretvorena u hotel, 1884. se otvara hotel Kvarner, a 1894. Hotel Therapia u Crikvenici. Svi ti objekti su otvoreni kao smještajni kapaciteti zbog iskazane znatiželje europskih turista za upoznavanjem novih krajeva. Takav razvoj destinacije je nadalje vodio do otvaranja prvih ugostiteljskih objekata u lokalnom vlasništvu, razvoj prvih turističkih mjesta, uglavnom klimatskih lječilišta, ali i stvaranje prvih većih prostornih obalnih cjelina (Opatijska, Makarska, Dubrovačka rivijera). Dolazak stranog kapitala dovodi do buđenja svijesti o koristima koje donose strani gosti turističkim mjestima i upravo tada počinju intervencije države u turizmu (uvode se zakoni, boravišne pristojbe, bilježe se statistički podaci).

Nakon toga slijedi razdoblje masovnog turizma u Hrvatskoj koji se razvija u prvoj polovici 20.stoljeća. Hrvatska se do sada već definirala kao receptivna destinacija te se smatrala izuzetno konkurentnom europskim liderima poput Španjolske i Grčke. Glavni razlog takvog uspjeha smatraju se prirodne i geografske atrakcije Hrvatske, odnosno čisto more, čista obala i povoljne cijene. Budući da je masovni turizam bio trend turističke potražnje u to vrijeme, Hrvatska se kao receptivna destinacija morala prilagoditi tome trendu i tako u svojoj ponudi nudi kampove, hotele srednje kategorije i privatni smještaj kao glavne smještajne kapacitete. Nakon toga Hrvatska ne slijedi razvoj turističkog tržišta što dovodi do pada kvalitete u mnogim turističkim mjestima diljem Hrvatske. S obzirom na ratna događanja i poslijeratni oporavak Hrvatske, nakon 1995. radi se na vraćanju povjerenja u Hrvatsku kao u sigurnu turističku destinaciju i nastoji se prilagoditi turističkim trendovima i turističkoj potražnji na tržištu. Postoje elementi turističke ponude koji čine receptivnu destinaciju još primamljivijom, a oni su sljedeći: atraktivnost, komunikativnost i receptivnost.

Atraktivni elementi Hrvatske su klima, reljef, flora i fauna, kulturno povijesni spomenici, kulturne ustanove, festivali i slično. **Komunikativni elementi** uključuju svu prometnu infrastrukturu koja služi boljem povezivanju destinacije sa potencijalnim tržištem i razne vrste prijevoza od aviokompanija do plovnih prijevoznika. U ovom elementu ponude Hrvatska ostavlja dojam idealne receptivne destinacije baš zbog toga što se nalazi u zavidnom geoprometnom položaju koje uključuje križanje zračnih i cestovnih putova. U gradovima pozitivnu sliku ostavlja pojava Uber vozila na tržištu s obzirom na slabu razvijenost taxi mreža u usporedbi sa ostalim konkurentskim destinacijama. **Receptivni elementi** u ovome smislu uključuju smještajne kapacitete Hrvatske gdje se vidi veliki pomak od ere masovnog turizma. Današnji turisti teže individualnosti i najveći broj smještajnih jedinica nalazi se u privatnom smještaju, masovna turistička odmarališta više ne postoje te se radi na izgradnji kapaciteta koji bi bili pogodni za elitni turizam, a kampovi se sve više okreću *glampingu*[17] i društveno odgovornom poslovanju.

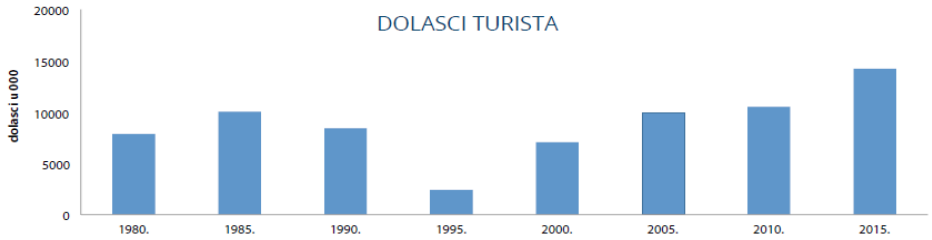
O tome zašto se Hrvatska predstavlja kao jedna od vodećih receptivnih destinacija u Europi govore podaci ministarstva turizma za 2017. godinu prema kojima je u Hrvatskoj prošle godine ostvareno rekordnih 102 milijuna noćenja, od čega su strani turisti ostvarili 89,9 milijuna noćenja. Blizina Hrvatske tradicionalnim turističkim emitivnim tržištima svakako pomaže turističkim ostvarenjima, kao i osjećaj sigurnosti koji gosti imaju u Hrvatskoj. Zaključno, Hrvatska se nametnula kao odredište koje uz tradicionalno vjerne goste, sve više cijene i otkrivaju na ostalim novim emitivnim tržištima.

4.1. Turistička kretanja u Hrvatskoj i prognoze

Radi boljeg razumijevanja razvoja receptivnog turizma u Hrvatskoj, u ovom poglavlju će se koristiti statistički podaci preuzeti sa stranica Ministarstva turizma koji će grafičkim prikazima prikazati turistička kretanja u Hrvatskoj. Turistička kretanja mogu se sagledati iz raznih turističkih podataka poput: broja dolazaka, broja turista, broja noćenja. Bitni pokazatelji turističkih kretanja, prikazani u sljedećim slikama 4.1., 4.2 i tablicama 4.1. i 4.2., su i omjeri domaćih i stranih gostiju te načina na koji su turisti došli u destinaciju poput individualnih ili organiziranih dolazaka.

[17] Glamping - Kombinacija engleskih pojmova *glamour* i *camping*, označava luksuzno kampiranje

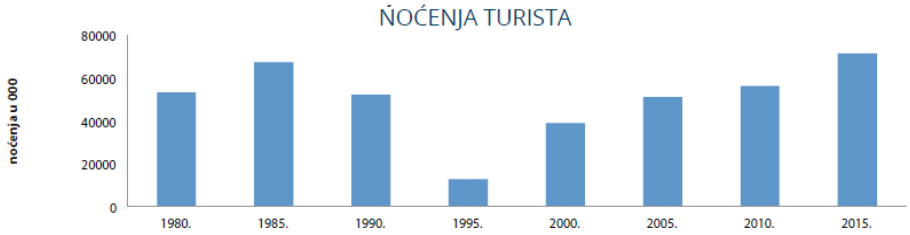
Slika 4.1 Dolasci turista u Hrvatsku 1980. - 2015.



Izvor: Hrvatska turistička zajednica, Turizam u brojkama, preuzeto sa: https://www.htz.hr/sites/default/files/2017-06/Turizam_u_brojkama_HR_%202016.pdf (20.03.2018.)

Primjećuje se kako je bilo potrebno gotovo 25 godina da bi se broj dolazaka turista izjednačio, odnosno povećao u odnosu na 1985. godinu. Sljedeća tablica prikazuje broj noćenja turista u istom promatranom periodu, od 1980.-2015. godine.

Slika 4.2 Noćenja turista u Hrvatskoj 1980. - 2015.



Izvor: Hrvatska turistička zajednica, turizam u brojkama, preuzeto sa: https://www.htz.hr/sites/default/files/2017-06/Turizam_u_brojkama_HR_%202016.pdf (20.03.2018.)

Iz navedene tablice može se zaključiti kako je tek 2015. godine ostvareno više noćenja nego davne 1985. godine. Sljedeća tablica 4.1. prikazuje omjere u ostvarenim noćenjima između domaćih i stranih gostiju u istom promatranom periodu.

Tablica 4.1 Broj noćenja turista u Hrvatskoj 1980-2015. (u 000)

Godina	UKUPNO	DOMAĆI	STRANI
1980.	**53.600**	23.475	30.125
1985.	**67.665**	26.619	41.046
1990.	**52.523**	18.474	31.049
1995.	**12.885**	4.370	8.515
2000.	**39.183**	5.138	34.045
2005.	**51.421**	5.434	45.987
2010.	**56.416**	5.424	50.992
2015.	**71.605**	5.743	65.863

Izvor: Hrvatska turistička zajednica, Turizam u brojkama, preuzeto sa: https://www.htz.hr/sites/default/files/2017-06/Turizam_u_brojkama_HR_%202016.pdf (20.03.2018.)

Primjećuje se kako je u periodu 1980.-1990. godine bio znatno veći udio domaćih gostiju. Povećanjem standarda u emitivnim zemljama, a padom istog u Hrvatskoj, u sljedećim godinama udio domaćih gostiju je sve manji, a stranih veći. Podaci se bilježe u navedenim tablicama i slikama od 1980. godine kada turizam u Hrvatskoj, ustvari, doživljava svoj procvat, odnosno dolazi zlatno doba turizma. Hrvatski teritorij je od 1943. do 1991. pripadao teritorijalnoj cjelini SFRJ, no od svih članica Hrvatska je imala najdužu obalu te je prepoznata kao najatraktivnija destinacija bivše države. Sa razvojem turizma Hrvatska je počela uvoditi nove turističke trendove i razvijati se zajedno sa ostalim konkurentnim zemljama regije. Iz gore navedenih podataka vidljivo je da se 1980. i 1985. godine broj turista u zemlji povećava , dok od 1990. godine broj turista počinje opadati zbog ratnih događanja u zemlji. 1995. godina bilježi najmanji broj turista u zemlji i sve do 2010. godine nije zabilježen značajni rast broja dolazaka u odnosu na 1980. godinu. Međutim, Hrvatska je danas prepoznata kao jedna od sigurnijih destinacija u regiji te se broj turista povećava iz godine u godinu. Nadalje će se prikazati dolasci turista po načinu dolaska u 2015. i 2016. godini.

Tablica 4.2 Dolasci turista u Hrvatsku po načinu dolaska (u 000)

	Individualno		Organizirano		Ukupno	
	2015.	2016.	2015.	2016.	2015.	2016.
Domaći	1.092	1.184	568	601	1.660	1.785
Strani	7.986	8.367	4.697	5.433	12.683	13.809
UKUPNO	9.078	9.560	5.265	6.034	14.343	15.594

Izvor: Hrvatska turistička zajednica, turizam u brojkama, preuzeto sa:
https://www.htz.hr/sites/default/files/2017-06/Turizam_u_brojkama_HR_%202016.pdf (20.03.2018.)

Iz ovih podataka može se zaključiti da je veći broj stranih turista posjetio Hrvatsku te da su individualni dolasci veći od organiziranih dolazaka. Prognoze za hrvatski turizam mogu se iščitati iz dokumenta Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine[18]. Prema navedenom dokumentu postoje vrste turizma koje imaju bolju perspektivu za razvoj, te veći potencijal za uspjeh. To su sljedeće vrste:[19]

- Zdravstveni turizam – proizvod koji na globalnoj razini raste između 15% i 20% godišnje. Zbog blizine velikim tržištima, povoljne klime, sigurnosti zemlje, konkurentskih cijena i dobre reputacije zdravstvenih usluga, Hrvatska ima prednosti za razvoj zdravstvenog turizma koji također uključuju i wellness turizam, lječilišni turizam i medicinski turizam.
- Cikloturizam – procjenjuje se da će udio putovanja tijekom kojih je bicikliranje glavna aktivnost ili prijevozno sredstvo porasti za više od 10%. Iako je Hrvatska relativno dobro prekrivena lokalnim i županijskim biciklističkim stazama, proizvod još uvijek nije adekvatno valoriziran i komercijaliziran.
- Gastronomija i enologija – složeni proizvod koji konzumiraju gotovo svi turisti, iako malen broj turista putuje isključivo zbog gastro-enoloških iskustava, rast potražnje dolazi uglavnom od domaće populacije.
- Ruralni i planinski turizam – procjenjuje se da ruralni turizam, uključujući i planinska područja sudjeluje u ukupnim međunarodnim putovanjima sa udjelom od 3% uz godišnji rast od 6%. U Hrvatskoj je ruralni turizam najrazvijeniji u Istri, a planinski turizam je za sada aktivan samo u zimskoj sezoni.
- Golf turizam – Golf je danas globalno popularan sa oko 60 milijuna igrača i 32,000 terena u svijetu. Hrvatska trenutno raspolaže sa 4 golf terena i ne postoji na karti turističke golf ponude. Golf je jedan od najznačajnijih tržišnih segmenata

[18] Narodne Novine (2013). Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine. Preuzeto s https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013_05_55_1119.html (19.02.2018)
[19] Ibidem

mediteranske turističke potražnje, pogotovo u razdobljima van glavne turističke sezone.

- Pustolovni i sportski turizam – sve značajnija i brzo rastuća grupa turističkih proizvoda za koju se najavljuje rast od 30% godišnje. U Hrvatskoj se ubrzano razvija ponuda različitih aktivnosti poput špiljarenja i paraglajding.
- Eko turizam – procjenjuje se da je gotovo 3% međunarodnih putovanja motivirano ekoturizmom, a podržan rastućom ekološkom svijesti kupaca, proizvod pokazuje snažan rast, između 10% i 20%.

Prema Strategiji razvoja turizma do 2020. godine, preuzeto sa web stranice narodnih novina, prognoza za hrvatski turizam je sljedeća: „Hrvatska je u 2020. godini globalno prepoznatljiva turistička destinacija, konkurentna i atraktivna za investicije, koja stvara radna mjesta i na održiv način upravlja razvojem na svom cjelokupnom prostoru, njeguje kulturu kvalitete, a svojim gostima tijekom cijele godine pruža gostoljubivost, sigurnost i jedinstvenu raznovrsnost autentičnih sadržaja.“

Prognozirano je da će se otvoriti između 20.000 i 22.000 radnih mjesta u turizmu, investicije će dostići iznos od gotovo 7 milijardi eura, a od turističke aktivnosti Hrvatska bi trebala ostvariti dobit od 14.5 milijarde eura. Kako bi se takve prognoze ostvarile bitno je znati koji su ključni preduvjeti za razvoj hrvatskog turizma, navodi se sljedeće:

- Dugoročna zaštita prostora i održivo upravljanje eko sustavom,
- Konkurentnost i atraktivnost za investicije,
- Aktiviranje državne imovine u svrhu turističkog razvoja,
- Povećanje znanja i vještina na svim razinama,
- Destinacijsko upravljanje.

4.2. Razvoj i uloga destinacijskih menadžment kompanija u Hrvatskoj

Prema TOMAS istraživanjima (2017) pokazano je da gosti koji dolaze na ljetni odmor sve više traže raznolike sadržaje i aktivnosti u destinaciji. Odmor je i dalje dominantan, ali nakon toga odmah slijedi interes za nova iskustva i doživljaje. S obzirom na takav razvoj interesa trebalo bi prilagoditi turistički proizvod takvim zahtjevima. U stvaranju složenog turističkog proizvoda treba uključiti sve dionike iz javnog i privatnog sektora

jer okvir u kojem se kreira turistički proizvod je upravo turistička destinacija. Prema Čavlek i sur. (2007) u tome kontekstu najbolji posao mogu napraviti upravo destinacijske menadžment kompanije koje utječu na podizanje kvalitete turističkog proizvoda određene destinacije, odnosno izravno utječu na povećanje aktivnosti, a time na konkurentnost turističke destinacije na turističkom tržištu. Da bi se osnovala destinacijska menadžment kompanija u Hrvatskoj važno je imati na umu Zakon o pružanju usluga u turizmu koji govori da usluge destinacijske menadžment kompanije može pružati samo ono trgovačko društvo, trgovac, pojedinac, obrtnik ili njihova organizacijska koji su ispunili sve uvjete propisane navedenim zakonom koji vrijedi za turističke agencije (Čorak i Trezner, 2014), odnosno destinacijske menadžment kompanije su receptivne turističke agencije koje primjenjuju drugačije marketinške strategije (Lekić i sur., 2014).

Kada se govori o razvoju destinacijskih menadžment kompanija u Hrvatskoj valja imati na umu glavne izazove koji se pojavljuju u razvoju poslovanja destinacijskih menadžment kompanija. Riječ je o specifičnim izazovima unutar poslovnog modela destinacijskih menadžment kompanija. Lekić i sur. (2014) smatraju da izazovi na koje se najčešće nailazi su sljedeći:

- Sposobnost ciljanja stranih turističkih tržišta i prepoznavanje stvarnih potreba odabranih segmenata odnosno posebnog interesa

  Ono što se događa u hrvatskim destinacijskim menadžment kompanijama jest da se kreira proizvod koji nije dovoljno relevantan za domaće kupce, a opet na njih se usmjerava taj isti proizvod. Rješenje bi bilo angažirati specijaliste u određenim proizvodima koji se bi pomogli u razvoju proizvoda i njegovom plasmanu na tržište, ili posjetiti neke druge vodeće destinacije koje nude isti proizvod kako bi se iz prve ruke upoznala konkurencija i kako bi se vidjelo kakvo je ponašanje kupaca.

- Sposobnost kreiranja zadovoljstva korisnika na razini koja će razvijati dugotrajne odnose

  Nezadovoljstvo korisnika može biti vezano uz ukupnu kvalitetu destinacijskog proizvoda što se najčešće i događa u vrijeme stagnacije, odnosno opadanja turističke aktivnosti u destinaciji. Ovaj izazov bi se mogao riješiti kompenzacijom kroz složene turističke proizvode destinacijske menadžment kompanije

korisnicima, odnosno trebalo bi se raditi na tome da se nadmaše očekivanja korisnika.

- Izazovi vezani uz korištenje informacijskih tehnologija povezanih sa direktnom i indirektnom distribucijom

To može otežati plasman proizvoda na tržištu posebnih interesa. Taj problem je moguće riješiti na način da se fokusira na ponudu putem turoperatora i turističkih agencija posrednika, a nakon toga razvoj vlastitog sustava za prodaju putem interneta.

- Izazovi se odnose i na ljudske resurse

Sve ostale resurse destinacijske menadžment kompanije mogu osigurati od drugih poduzetnika. S obzirom na složenost turističkog proizvoda, bitno je imati zaposlenike koji su eksperti u svojim poslovima, od vodiča i turističkih pratitelja do komercijalnog sektora koji se bavi prodajom i promocijom proizvoda.

- Izazov u kreiranju proizvoda sa visokom dodatnom vrijednošću, izgradnji brenda i razvoju širokog portfelja proizvoda

Niska percepcija vrijednost proizvoda može rezultirati prodajom ispod realne vrijednosti ili čak prodaja može izostati. Rješenja bi bila usmjeravanje na što složenije proizvode te hiperprodukcija mogućih programa odnosno ideja za putovanje i sustavna izgradnja brenda.

Kako bi bili konkurentni, destinacijske menadžment kompanije morale bi poslovati kroz četiri vrste poslovnih modela koji su osmišljeni kako bi pomogli konkurentnosti i boljem razvoju, a do njih je došlo promatrajući zahtjeve tržišta. Oni su sljedeći (Trezner, 2013):

Poslovni model 1: Specijalizirani za proizvod, resurse nabavljaju izvana

Ključni partneri su im dobavljači, priznate ličnosti povezane sa proizvodom, ostale institucije povezane sa proizvodom. Ključne aktivnosti su dizajn proizvoda, odabir dobavljača, kontinuirano usavršavanje u projektu, kontrola kvalitete dobavljača. Ključni resursi se svode na dobro poznavanje proizvoda i web stranicu.

Propozicija vrijednosti se ogleda kroz prilagođenu ponudu, ponudu pojedinačnih proizvoda, regionalni i nacionalni djelokrug. Odnosi s kupcima se odvijaju kroz

društvene medije, zajednice povezane sa proizvodom i sadržaje povezane sa proizvodom. Kanali koji se koriste za marketing su specijalizirani sajmovi i događaji, kanali koji su u vlasništvu kompanije kao web stranice, mail adrese i telefon, kroz kreatore paket aranžmana posebnih interesa i odnosa s javnošću odnosno specijalizirane medije. Struktura troškova je sljedeća: ljudi, usluge dobavljača, provizije kreatorima paket aranžmana posebnih interesa i marketinške akcije. Tokovi prihoda su jednostavno cijena paketa. Segment kupaca u ovome poslovnom modelu je tržišna niša (teški korisnici).

Poslovni model 2: Specijalizirani za proizvod, dio resursa je u vlasništvu

Ključni partneri i ključne aktivnosti u ovom modelu poslovanja destinacijskih menadžment kompanija ostaju isti kao i u modelu 1, mijenjaju se ključni resursi kojima kompanija raspolaže, a to uključuje i fiksnu imovinu. Svi ostali segmenti poslovanja ostaju isti kao i u prvome modelu.

Poslovni model 3: Specijalizirani za destinaciju, resursi se nabavljaju izvana

Ključni partneri u ovome modelu su dobavljači. Ključne aktivnosti su dizajn proizvoda, izbor dobavljača, prodajni napori i kontrola kvalitete. Ključni resursi uključuju i dalje dobro poznavanje proizvoda, web stranicu, i dodaju se MICE aktivnost. Propozicija vrijednosti u ovome modelu se svodi na prilagođenu ponudu, skup srodnih proizvoda i regionalni i nacionalni djelokrug. Odnosi s kupcima se provode kroz društvene medije te sadržaje povezane sa destinacijom. Kanali koji se koriste za marketing su sljedeći: kanali u vlasništvu (web, mail i telefon), turističke agencije s visokim standardima, *mailing* liste za *MICE*, odnosi s javnošću. Segmenti kupaca se svode na tržišnu nišu mekih korisnika i *MICE*. Struktura troškova je ista kao i u svim ostalim modelima, a to znači da se troškovi dijele na ljude, provizije kreatorima paket aranžmana posebnih interesa, marketinške akcije i usluge dobavljača. U ovome modelu prihodi se dijele na cijenu paketa i usluge provizije.

Poslovni model 4: Specijalizirani za destinaciju, dio resursa u vlasništvu

I u ovome modelu sve ostaje isto kao i u modelu 3, samo što se kod ključnih resursa dodaje fiksna imovina. Svi ostali segmenti ovoga modela ostaju isti.

Može se zaključiti da se kroz ova četiri modela poslovanja, destinacijske menadžment kompanije moraju opredijeliti posluju li kao kompanije specijalizirane za proizvod ili za

destinaciju. Tek tada se može smatrati da će razvoj destinacijskih menadžment kompanija biti pozitivan i dugotrajan. Nadalje, bez obzira na koji se poslovni model kompanije odluče, bitan dio poslovanja je poznavanje kupaca. Ciljano tržište koje destinacijske menadžment kompanije žele privući može se definirati iz više perspektiva:

- Dob (djeca, srednja dob, umirovljenici),
- Putna grupa (obitelj, parovi, samci),
- Izvorna tržišta na razini grada,
- Glavna motivacija za putovanje (istraživanje, opuštanje, romantika, učenje),
- Razina prihoda,
- Razina obrazovanja,
- Zanimanje,
- Stav (rizičan, znatiželjan, pun poštovanja, društven, spreman za integraciju).

Kada se definira ciljano tržište može se dobiti potpuna slika o potencijalnim klijentima uključujući i njihove interese, svakodnevne životne navike i ponašanje pri kupnji. Na temelju toga se određuju marketinške akcije, komunikacijske akcije i distribucijski kanali (Trezner, 2013) U 2017. godini ostvareni su rekordni brojevi u hrvatskom turizmu, no možda su ipak glavni dojmovi ostali na masovnosti hrvatskog turizma. Kako bi se neke destinacije rasteretile tolikog priljeva gostiju, bitno je prikazati ostale destinacije kao složeni turistički proizvod. Upravo u tome će destinacijske menadžment kompanije imati najvažniju ulogu. Istima se već sada prepisuju zasluge za odlične rezultate u pred i post sezoni. Prema strategiji razvoja turizma do 2020. godine destinacijske menadžment kompanije bi trebale dostići broj od 150 registriranih kompanija koje bi u suradnji sa lokalnim zajednicama kreirale složene turističke proizvode i doživljaje većinom za pred i post sezonu, ali sa glavnim ciljem smanjenja odnosno ukidanja sezonalnosti.

5. ANALIZA STANJA DESTINACIJSKIH MENADŽMENT KOMPANIJA U HRVATSKOJ

U ovom poglavlju rada analizira se stanje destinacijskih menadžment kompanija u Hrvatskoj. Opisuje se postojeće stanje u poslovanju destinacijskih menadžment kompanija prema odabranim segmentima. Promatra se i opisuje odabrana destinacijska menadžment kompanija u realnim radnim uvjetima. To je kompanija Globtour Event d.o.o. u kojoj je autor zaposlen. Izrađuje se poslovni model pomoću platna poslovnog modela (*business model canvas)* i za odjel receptive u odabranoj kompaniji kako bi se lakše i preglednije razumjelo samo poslovanje agencije. Nadalje slijedi analiza ciljane skupine destinacijskih menadžment kompanija te provedba istraživanja odabranih agencija metodom intervjua, rezultati istraživanja i rasprava. Na kraju rada se navode ograničenja receptivnog turizma u Hrvatskoj i faktori uspjeha za budućnost.

5.1. Analiza postojećeg stanja prema odabranim segmentima

Trenutno postojeće stanje u Hrvatskoj se može analizirati iz Strategije razvoja hrvatskog turizma do 2020. godine i iz podataka dostupnih na službenoj internet stranici UHPA-e. Naime, trenutno u Hrvatskoj posluje 30-tak destinacijskih menadžment kompanija, odnosno receptivnih turističkih agencija koje posluju prema modelu destinacijske menadžment kompanije. Cilj strategije razvoja hrvatskog turizma je da se do 2020. godine taj broj poveća na barem 100 destinacijskih menadžment kompanija. UHPA trenutno ima 201 redovnu članicu, odnosno putničku agenciju koje se mogu filtrirati na razne načine (npr. prema članu, ISO certifikaciji, specijalizaciji, djelatnosti). U cjelini 5.3., analiziraju se agencije prema navedenim kriterijima i kroz konzultacije sa stručnjacima iz UHPA-e odabire desetak agencija kao ciljnu skupinu za intervju. Fokus je prije svega na agencije koje se ističu pozitivnim rezultatima, iskoracima i napretku unazad nekoliko godina, ili kontinuiranom i stabilnom rastu te respektabilnom rejtingu na tržištu. Odabrani segmenti prema kojima je analizirano postojeće stanje su sljedeći:

- Poslovanje prema proizvodnom pristupu strategije razvoja turizma do 2020. godine,
- Poslovanje sa stranim tržištima,
- Rad van špice turističke sezone.

5.2. Promatranje i opis odabrane destinacijske menadžment kompanije u realnim radnim uvjetima

Kao što je ranije u radu spomenuto, odabrane metode istraživanja su kvalitativne metode promatranja i intervju. U radu je korištena kombinacija istih jer se promatranjem stanja odabrane agencije, dolazi do boljeg razumijevanja modela poslovanja te posljedično i do pitanja koja se postavljaju ostalim ispitanicima radi lakše usporedbe.

Pristupa se istraživanju metodom opservacije odabrane destinacijske menadžment kompanije. Odabranu tvrtku se promatra sa sudjelovanjem promatrača i analizira razne čimbenike njezina poslovanja kao i ponašanje djelatnika na radnom mjestu, uobičajene procese, metode rada i slično. Obzirom da godinama radi u opisivanoj agenciji na odjelu ključnom za predmetnu temu, smatra se kako će "dubljim uvidom" u procese poslovanja, doprinijeti daljnjoj fazi istraživanja. Također, kako će osobna procjena i izneseni podaci biti relevantni i objektivni te da će olakšati donošenju određenih zaključaka. Kada je riječ o vremenskom okviru promatranja, autor rada, radi boljeg razumijevanja, analizira i iznosi vlastita iskustva koja je promatranjem primijetio tijekom 3 godine rada (od 01.06.2015. nadalje) na spomenutom odjelu.

Odabrana destinacijska menadžment kompanija je Globtour Event d.o.o. Navedena agencija se bavi širokim spektrom poslova od kojih se kao ključni segmenti ističu: odjel poslovnih putovanja (eng. *Business travel*), odjel receptive (eng. *Incoming*), te odjel organizacije poslovnih skupova, konferencija, poticajnih putovanja i sl. (eng. *MICE*). Kao službeni partner za Hrvatsku, Sloveniju i Bosnu i Hercegovinu vodeće svjetske kompanije za menadžment poslovnih putovanja, Carlson Wagonlit Travel, Globtour Event osigurava respektabilnu ulogu na spomenutim tržištima poslovnih putovanja. Osim toga, stječe globalnu prepoznatljivost slijedeći vrednote te profesionalne modele poslovanja unutar brenda kakav je Carlson Wagonlit Travel. Samo partnerstvo

Globtouru omogućuje stjecanje ugovora s globalnim tvrtkama prisutnim na lokalnim tržištima kojima pruža usluge upravljanja kvalitetom i troškovima poslovnih putovanja te sigurnosti putnika. Opisivani odjel je godinama prepoznatljivi fokus poslovanja (*eng. core business*) Globtour Eventa sa stabilnim i prirodnim godišnjim rastom. MICE odjel se bavi organizacijom kongresa i drugih poslovnih događanja, te je godinama uz odjel poslovnih putovanja bio najrazvijeniji odjel tvrtke. U organizaciji Globtour Eventa realizira se godišnje na desetke većih i manjih poslovnih skupova i svih ostalih segmenata koji ulaze u okvire ovog odjela. Ovaj odjel je posebno bitan kao dokaz uspješnog transformacijskog procesa iz klasične turističke agencije u destinacijsku menadžment kompaniju, ali o tome više u nastavku rada.

Sljedeći odjel, od ključne važnosti za predmetnu temu ovog rada, je odjel receptive koji bilježi stalni rast prometa i marže. Promatranjem razvoja odjela kroz protekle 3 godine, primjećuje se obrazac kako se uprava vodila racionalnim i uhodanim postulatima prirodnog rasta u kombinaciji s promišljenim akvizicijama. Koncept podjele unutar odjela zasnovan je prema podjeli po tržištima i vrstama poslova.

Na tom principu odjel kontinuirano raste te je trenutno na 6 stalno zaposlenih. U razgovorima sa upravom, kao i voditeljem odjela, primjećuje se još jedan model kojim se vodilo pri zapošljavanju, a da nije samo akviziranje uspješnih specijalista. Vodilo se računa i o procesima poslovanja, obzirom da Globtour Event posluje isključivo na modelu B2B, dakle s poslovnim klijentima. Stoga se pri kadroviranju moralo uzeti u obzir da su potencijalni zaposlenici radili na istom principu. Osim toga, prije samog kadroviranja, zajednički se odlučivalo na kojim tržištima se želi bazirati razvoj odjela, odnosno gdje se očekuje stabilan i kontinuiran rast. Shodno tome, dovedeni su specijalisti za tržišta Njemačke, SAD-a i Skandinavije.

Globtour Event je certificiran prema ISO standardima kvalitete i održivosti 9001:2015 i 14001:2015 te je u postupku dobivanja 27001 kao i prilagodbe na GDPR. Prilagodba koju zahtjeva certificiranje između ostalog nalaže precizno zadavanje i dokumentiranje procesa, pa su tako isti raspisani detaljno za odjel receptive. Navedeni standardi i kontinuirano praćenje trendova u smislu prilagodbe novim i kompleksnijim standardima poslovanja, omogućuje agenciji konkurentniji položaj na tržištu te ulijeva povjerenje inozemnim i domaćim korporativnim klijentima.

S obzirom da je za temu odjel receptive ključan, u nastavku se pobliže opisuju neki od poslovnih procesa, usvojenih normi odrađivanja zahtjeva, komunikacije s partnerima i sl. Globtour Event ne može cijenama i uvjetima konkurirati velikim turoperatorima. To znači da kod partnerskih hotela ne može dobiti fiksni kontingent smještajnih jedinica niti alotman u kapacitetima i pod uvjetima koje mogu dobiti veliki agenti - turoperatori. To Globtouru i ne predstavlja problem, obzirom da model poslovanja nije koncipiran na rad s krajnjim korisnicima, niti ima raspisane garantirane aranžmane za iste. Pojavom i razvojem interneta, odnosno dostupnosti informacija i tehnološkom razvoju, krajnjim korisnicima je uvelike olakšano direktno organiziranje putovanja. Koncept direktne komunikacije i prodaje krajnjim korisnicima stoga nije zanemariv, ali za isti postoje određeni preduvjeti. Prije svega zahtjeva poseban pristup dogovaranju cijena, kvalitetan web kao osnovni preduvjet, a odnosi prema cijenama za agente posebno su važni. Opisivani model Globtour ne isključuje, nego ozbiljno razmatra i planira primjenu u bližoj budućnosti proporcionalno rastu tvrtke i poziciji na tržištu.

S obzirom da se radi s inozemnim poslovnim klijentima – partnerima, radi se isključivo na upit. Preciznije, agent u inozemstvu dobije upit od treće strane, te isti prosljeđuje lokalnom DMK agentu koji mu priprema i šalje najbolju ponudu. Neke od uvriježenih normi i standarda poslovnog ponašanja unutar odjela čine tzv. *First reply* na upit, koji se šalje unutar 60 minuta od zaprimanja istog, te se pristupa kreiranju ponude koja se šalje unutar 24h. Također, odjel svake godine kreira i izrađuje kalkulacije svojih baznih aranžmana koje šalje partnerima. Iako, velika većina odrađenih aranžmana su *tailor made* programi, odnosno bazni aranžmani prilagođeni željama klijenata. Razlikuju se FIT (*For Individual Travellers*) i grupni aranžmani. Svako tržište ima svoje specifičnosti, izazove i zahtjeva posvećenost, konkurentne cijene i brzinu reakcije. Uspoređujući dva najveća tržišta na kojima djeluje Globtour Event-a, SAD i Njemačka, primjećuje se kako SAD ostvaruje velikom većinom aranžmane za individualne goste više i visoke platežne moći, dok Njemačka generira najveće rezultate kroz, uglavnom povoljnija grupna putovanja i serijale. Naravno, radi se samo o razlici između vrste segmenata koje Globtour Event radi u Njemačkoj od one u SAD-u, ne o razlici tržišta u cjelini.

Regija se također mora napomenuti, jer ograničavanjem na Hrvatsku gubi se veliki segment tržišta posebice vezano na prekomorske zemlje. Vrijede isti principi uspostave povjerenja i dobrih cijena. Bitno je biti na razini cijena domicilnih agenata

kako bi se zadržala konkurentnost. Osim navedene podjele na individualne i klasične grupne programe, zamjetan rast prometa primjećuje se u posebno kreiranim programima vezano na turizam posebnih interesa (*Special interest*). Često se radi o klijentima koji su profesionalci u svom zanimanju te im je glavni motiv putovanja upravo vezan za njihovo zanimanje ili usavršavanje, upoznavanje s novim tehnikama rada, ili su pak ozbiljno predani svom hobiju u kojem uživaju i zbog kojeg putuju. Neke od primjera realiziranih aranžmana vezanih za turizam posebnih interesa čine grupe automehaničara željne upoznavanja hrvatskih lokalnih auto-servisa te korištenih tehnika rada, zborovi iz inozemstva sa nekoliko nastupa tijekom proputovanja Hrvatskom, ljubitelji opera, židovske kulture i povijesti itd. Dakle, radi se o prilagodbi običnih odmorišnih programa specijaliziranim motivima dolaska.

Uspjeh pojedinog programa za tržište posebnih interesa ovisi o specijalizaciji po proizvodnom ili destinacijskom tipu. Planira se razvoj pojedinih proizvoda sukladno razini specijalizacije zaposlenika. Često je to vezano uz privatne afinitete i poznavanje proizvoda pa se tako odustalo od biciklističkih tura i promatranja ptica, radi nedovoljno dubinskog poznavanja proizvoda. Zaključuje se kako je oslonac više na specijalizaciju prema destinacijskom načelu. Postoje i dva, možda manje poznata, ali nikako zanemariva segmenta poslovanja odjela receptive. Prvi je segment usluga u destinaciji, gdje veliki partneri radi svoje veličine i globalne prepoznatljivosti preuzimaju rezervaciju hotela, a sve ostale usluge (transferi, vodiči, ulaznice, restorani) prepuštaju organizaciji lokalnoj destinacijskoj menadžment kompaniji. Preduvjet je kvalitetna mreža dobavljača i partnera širom regije. Sljedeći segment vrijedan izdvajanja u smislu trendova u turizmu čine privatni izleti, odnosno izleti za goste s kruzera koji se ne baziraju na masi već na kvaliteti i privatni su, nema dijeljenja vozila ili vodiča sa drugim gostima. Iz svega navedenog, proizlazi kako uspješno poslovanje odabranog odjela DMK agencije omogućuje nekoliko različitih faktora. Prije svega, kvalitetno izabran i spojen kadar iskusnih specijalista i operativnih menadžera koji preuzimaju dio operativnih zadataka pri rješavanju upita, ali i realizaciji aranžmana, čime specijalistima omogućuju više vremena za usmjerenje na daljnju prodaju.
Sljedeći faktor koji se primjećuje je kvalitetna umreženost na lokalnom tržištu. Točnije, korektna i gotovo prijateljska suradnja sa lokalnim dionicima, dobavljačima unutar Republike Hrvatske i zemalja u regiji. To čini ključan preduvjet za ostvarivanje konkurentnih cijena, brzih odgovora na upite, te ono najvažnije, lokalno rješavanje bilo

kakvih potencijalnih problema u realnom vremenu. Ranije navedena brzina odgovora na upite klijenata stvara povjerenje u očima klijenta kako u destinaciji ima lokalnog agenta na kojeg se može osloniti. Također, agenti često šalju upite na više adresa u destinaciji, a brzi odgovor svakako stvara prednost pri odluci kojeg odabrati. Naravno, uz konkurentne cijene. Pomoću alata (platno poslovnog modela canvas) izrađen je i temelj za razumijevanje poslovnog modela.

Tablica 5.1 Platno poslovnog modela odjela receptive promatrane agencije

<table>
<tr>
<td rowspan="2">KLJUČNI PARTNERI
Turističke agencije i turoperatori u inozemstvu, hoteli, prijevozničke tvrtke, lokalni vodiči, lokalni restorani u Hrvatskoj i zemljama regije, Hrvatska turistička zajednica, UHPA, organizacije lokalnih-gradskih TZ-a, lokalne udruge, kazališta</td>
<td>KLJUČNE AKTIVNOSTI
Izrada baznih programa, FIT tarifer, operativno vođenje, organizacija svih land usluga: transferi, ulaznice, restorani, hoteli</td>
<td rowspan="2">DODANA VRIJEDNOST
Dostupnost 0-24, First reply unutar 60 min, First offer unutar 24 h, Umreženost s pouzdanim lokalnim dobavljačima, vrhunsko poznavanje ponuđenog u destinaciji, operativno vođenje i kontrola, iskustvo prilagođavanja zahtjevima klijenata - tailor made programi, povjerenje partnera kroz brend i bonitet tvrtke, dobre cijene od partnerskih hotela, ISO standardi 9001:2015 i 14001:2015 te u postupku dobivanja 27001, Travelife, ekonomija doživljaja, Storytelling</td>
<td>ODNOSI S KUPCIMA
Osobni kontakt s inozemnim partnerima na godišnjim sajmovima, non-stop dostupnost putem maila i telefona, poslovne večere, sastanci i posjete</td>
<td rowspan="2">CILJNE SKUPINE
Poslovni klijenti, agenti i turoperatori s inozemnih emitivnih tržišta: SAD, Njemačka, zemlje Skandinavije</td>
</tr>
<tr>
<td>KLJUČNI RESURSI
Intelektualni kapital specijalisti za odabrana ciljna tržišta, educirani operativni menadžeri, intelektualno vlasništvo (brend Globtour Event kao partner CWT, Into Croatia), uredi u HR, BIH, SLO, računala i sva ostala nužna tehnička oprema, podrška uprave razvoju odjela</td>
<td>PRODAJNI KANALI
B2B, direktno - sajmovi, sales trips, slanje godišnjih baznih programa za postojeće partnere, web</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="3">STRUKTURA TROŠKOVA
Troškovi plaća djelatnika, opremljenost potrebnom tehničkom opremom te informatička podrška za istu, troškovi službenih putovanja i dnevnica, web stranica, režije, bonusi za ostvarene rezultate</td>
<td colspan="2">STRUKTURA PRIHODA
Prodaja vlastitih baznih i tailor made paket aranžmana, prodaja izleta, subagentura</td>
</tr>
</table>

Izvor: rad autora na temelju rada u promatranoj agenciji

Gore prikazano platno poslovnog modela canvas slikovito i pojednostavljeno prikazuje ključne partnere, aktivnosti i resurse kompanije, dodanu vrijednost, strukturu troškova i prihoda, prodajne kanale, odnose s kupcima te ciljne skupine. Služi kako bi se, na svima razumljiv način, prikazale ključne odrednice i modeli poslovanja tvrtke. Ono što valja istaknuti za promatranu agenciju je svakako činjenica da intelektualni kapital,

odnosno zaposlenike, prepoznaju kao ključni resurs tvrtke. Osim toga, među ključnim stavkama pod odrednicama dodane vrijednosti, stavljen je naglasak na efikasnost, brzu dostupnost i lokalnu umreženost. Odlike koje čine temelj kvalitetnog destinacijskog menadžmenta.

5.3. Analiza i odabir ciljne skupine destinacijskih menadžment kompanija

S obzirom da je u Hrvatskoj puno tvrtki registrirano da, između ostalih djelatnosti, nude i usluge turističke agencije, sami statistički podaci broja registriranih agencija nisu relevantni za potrebe ovog rada. Stoga se pristupa odabiru ciljne skupine za intervju uz suradnju s Udrugom hrvatskih putničkih agencija. Preko 80 % ukupnog turističkog prometa, kada je riječ o organiziranim putovanjima, odvija se među redovnim članicama UHPA-e, te se zbog toga smatra kako je upravo ovaj način selekcioniranja učinkovit i relevantan. U dijalogu sa stručnjacima iz navedene udruge, sukladno postavljenim kriterijima, dolazi se do nekoliko uspješnih destinacijskih menadžment kompanija nad kojima se vrši istraživanje metodom intervjua. Ključne kriterije za odabir ciljne skupine čine poslovanje u skladu s proizvodnim pristupom Strategije razvoja turizma do 2020. godine, poslovanje sa inozemnim tržištima te rad van špice turističke sezone. Po zadanim kriterijima, odabrane su sljedeće istaknute turističke agencije odnosno destinacijske menadžment kompanije:

1. Rad u skladu sa proizvodnim pristupom Strategije razvoja turizma do 2020. godine
    - Adriatic DMC,
    - Gulliver travel,
    - Adamo travel,
2. Poslovanje sa stranim tržištima
    - M-G Express (posebna tržišta za Francusku i Kanadu),
    - Globtour Event,
    - Kompas Hrvatska,
3. Rad van špice turističke sezone
    - BTravel,
    - Istra Adventure,
    - Maximilian tours,
    - DMK Vall042.

Osim navedenih agencija, kako bi se promotrila i druga strana destinacijskog menadžmenta i uključili razni dionici iz privatnog i javnog sektora, obavljeni su intervjui i s Turističkom zajednicom međimurske županije i Udrugom hrvatskih putničkih agencija. Također i s hotelom Lifeclass terme Sveti Martin na Muri kako bi analizirali kako iz njihove perspektive vide i ocjenjuju suradnju sa destinacijskim menadžment kompanijama. Radi lakšeg razumijevanja i upoznavanja s ciljnom skupinom, u nastavku slijedi kratak opis odabranih agencija.

Adriatic DMC[20]

Adriatic DMC je jedna od vodećih destinacijskih menadžment kompanija u Hrvatskoj. Nudi autentične programe putovanja za svoje goste u Hrvatskoj i zemljama regije. Specijalizirani za tzv. tailor made programe, ture, krstarenja, MICE i logističku podršku u Hrvatskoj, Sloveniji, Crnoj Gori, Bosni i Hercegovini, Albaniji, Srbiji i Makedoniji. S 25 godina iskustva u turizmu, kao svoju ključnu poruku na web stranici ističu kako su nadišli poslove klasične turističke agencije te se uspješno transformirali u vodeću destinacijsku menadžment kompaniju u Hrvatskoj. Ističu iskustvo i znanje kao temeljni kapital koji se manifestira u kreiranim programima. Naglasak je na praćenju trendova te nastavku razvijanja inovativnih i fleksibilnih programa iz vlastitog portfelja kao što su *Fly and Drive*, *Island Hopping* i organizacija vjenčanja. Isto tako, često doniraju financijska sredstva potrebitim udrugama u lokalnoj zajednici čime pozitivno prikazuju svoju ulogu u vraćanju dijela sredstava u društvo. Slijedi slika 5.1. s jednim od programa navedene agencije.

Slika 5.1 Program "Dubrovnik Countryside Gastronomy Experience"



Izvor: Adriatic DMC: Adriatic Destination Management Company https://www.adriaticdmc.hr/dubrovnik-countryside-gastronomy-experience-p36 (15.05.2018)

[20] Adriatic DMC: Adriatic Destination Management Company https://www.adriaticdmc.hr/ (15.05.2018)

Slika prikazuje program *Dubrovnik Countryside Gastronomy Experience* koji je iz opisane agencije prezentiran kao jedan od najuspješnijih te je baziran na svim načelima destinacijskog menadžmenta.

Gulliver travel[21]

Gulliver travel je turistička agencija osnovana 1989. u Dubrovniku. Danas se smatraju vodećom destinacijskom menadžment kompanijom s djelovanjem u Hrvatskoj i zemljama regije. Prateći globalne i lokalne trendove ističu kako su uspješno prošli proces transformacije iz klasične turističke agencije u destinacijsku menadžment kompaniju. Ključni dijelovi portfelja se također nalaze u proizvodima krstarenja, tura, grupnih i individualnih putovanja. Ističu se i posebno kreirani programi za tržišta posebnih interesa, npr. motociklističke ture, organizacija vjenčanja, gastro ture i sl. Od 2001. do 2016. godine bili su dio vodeće putničke kompanije u svijetu – TUI Group, a od 2016. godine su dio Hotelbeds Group, vodećeg globalnog pružatelja usluga i razvoja inovacija u području putovanja. Svoju prepoznatljivost ističu kroz „Gulliver pečat“ za koji smatraju da je dio njihovog vizualnog brenda. Pregledom službene internet stranice primjećuje se naglasak na izvrsnost ponuđenih proizvoda, povjerenje, kompetentnost a sve u skladu s održivim razvojem, socijalnom odgovornošću i ekološkom osviještenošću. Slijedi slika 5.2. koja prikazuje krstarenje Jadranom.

Slika 5.2 Krstarenje Jadranom



Izvor: Gulliver Travel http://www.gulliver.hr/hr/krstarenja-s2 (15.05.2018)

Gornja slika prikazuje krstarenje Jadranom u organizaciji agencije Gulliver travel. Radi se o jednom od ključnih programa agencije, odnosno o glavnom fokusu poslovanja.

[21] Gulliver Travel, preuzeto sa: http://www.gulliver.hr/hr (15.05.2018)

Adamo travel[22]

Na web stranici Adamo travel turističke agencije ističe se kako je upravo ova agencija jedina destinacijska menadžment kompanija specijalizirana za pružanje turističkih usluga na Dugom otoku. Osnovani su 2007. godine te ističu svoj mlad i ambiciozan tim zaposlenika koji ponosno gostima iz svih krajeva svijeta prezentira, promovira i nudi usluge unutar svoje destinacije. Temeljno poslovanje se može podijeliti na tri dijela: posredovanje pri organizaciji smještaja, organizacija dodatnih sadržaja (aktivni turizam), organiziranje izleta i paket aranžmana. Specijalizirani su isključivo na Dugi otok, kojeg prikazuje sljedeća slika 5.3.

Slika 5.3 Dugi Otok



Izvor: Adamo travel: http://adamo.hr/ (15.05.2018)

Slika 5.4 Aktivni turizam



Izvor: Adamo travel: http://adamo.hr/en/offer/additional-tourist-offer/aktivni-turizam (15.05.2018)

Kao što se da zaključiti iz gore prikazanih slika, fokus cijelog poslovanja vezan je za mikro lokaciju, odnosno Dugi otok. Aktivni turizam je jedan od temelja svih ponuđenih programa agencije Adamo travel.

[22] Adamo Travel , preuzeto sa:http://adamo.hr/ (15.05.2018)

M-G Express d.o.o.[23]

M-G Express turističko i prijevozno poduzeće d.o.o., aktivno posluje već 23 godine te se opisuje kao lokalna destinacijska menadžment kompanija sa sjedištem u Kanfanaru u Istri. Kao i ranije opisane agencije, bavi se organizacijom turističkih programa za individualne goste i grupna putovanja širom Hrvatske i zemalja regije, s posebnom specijalizacijom na goste s francuskog govornog područja Europe, kao i pokrajine Quebec u Kanadi. Vlasnica agencije tvrdi da se svi programi baziraju na *storytellingu* i ekonomiji doživljaja te da su joj to najveće konkurentske prednosti. Slijedi slika 5.5. koja prikazuje planinarenje i biciklizam u ponudi agencije.

Slika 5.5 Planinarenje i biciklizam



Izvor: M-G EXPRESS: http://www.mgexpress.hr/ (15.05.2018)

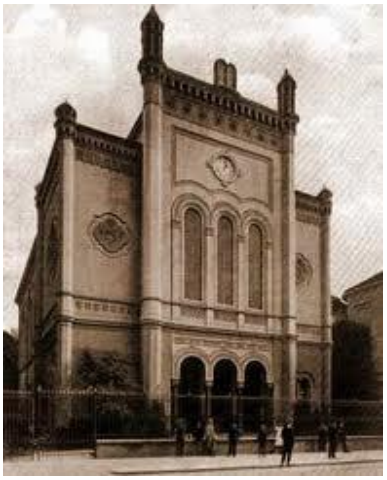
Prikazana slika dodatno naglašava tvrdnje o uključivanju ekonomije doživljaja i programa fokusiranih na aktivnom turizmu.

Globtour Event d.o.o.[24]

Poslovanje Globtour Event putničke agencije je temeljito opisano u ranijim dijelovima rada. Sukladno povećanoj potražnji za profesionalnu pomoć u organizaciji različitih poslovnih skupova, Globtour Event je specijaliziran za *event management* te kao profesionalni organizator kongresa nudi najvišu razinu usluge. Iako ima zaista širok spektar poslovanja, s kontinuirano rastućim odjelima poslovnih putovanja, odjela receptive i *MICE-a*, tvrtku će se promatrati upravo kroz *MICE* segment. Iz razloga što se radi o relevantnom pokazatelju uspješnosti transformacijskog procesa receptivne agencije u destinacijsku menadžment kompaniju. Slika 5.6. prikazuje židovsku baštinu u Hrvatskoj i regiji.

[23] M-G EXPRESS, preuzeto sa: http://www.mgexpress.hr/ (15.05.2018)
[24] Globtour Event – Carlson Wagonlit Travel partner za Hrvatsku, preuzeto sa: www.globtour.hr (15.05.2018)

Slika 5.6 Židovska baština u Hrvatskoj i regiji



Izvor: Globtour Event – Carlson Wagonlit Travel partner za Hrvatsku http://www.globtour.hr/Default.aspx?sifraStranica=256 (15.05.2018)

Židovska baština u Hrvatskoj i regiji je program koji utjelovljuje sva načela destinacijskog menadžmenta, Uz navedeni, ali i sve druge specifične programe, da se zaključiti kako Globtour Event ispunjava ranije navedene zadatke destinacijskih menadžment kompanija.

Kompas d.d.[25]

Kompas Zagreb je prva hrvatska putnička agencija registrirana kao dioničko društvo, još 1991. godine. Poslovnice ima u Zagrebu, Splitu, Osijeku, Rijeci i Čakovcu. Poslovanje bazira na svim vrstama turističkih aranžmana te prodajom putnih dokumenata i zrakoplovnih karata. Predstavnik je vodeće portugalske aviokompanije TAP Portugal za Hrvatsku i Sloveniju. Usmjerenost prema kvaliteti vidljiva je dobivanjem certifikata za uvođenje sustava upravljanja kvalitetom prema zahtjevima norme ISO 9001:2015 od *Lloyd's Register Quality Assurance*.

BTravel[26]

Agencija BTravel je relativno nova agencija u usporedbi s drugim intervjuiranim agencijama. Odabrana je iz razloga što su u vrlo kratkom roku postigli zavidne rezultate te imaju kontinuiran i intenzivan rast na turističkom tržištu. Na službenoj web stranici ističu kako je agencija nastala kao plod suradnje profesionalaca koji su se dokazali

[25] Kompas, preuzeto sa: www.kompas.hr (15.05.2018)
[26] BTravel http://btravel.pro/hr/ (15.05.2018)

uspješnim radom u drugim turističkim agencijama kako u Hrvatskoj, tako i u inozemstvu. Fokus djelovanja je relativno širok pa se može svrstati u nekoliko kategorija: odmorišni turizam, poslovna putovanja, organizacija poslovnih i drugih skupova. Također, fokusirani su i na nišu sportskog turizma, te su službena agencija mnogih sportskih klubova i saveza. Slijedi slika 5.7. s jednim od programa BTravel turističke agencije.

Slika 5.7 BTravel škola skijanja



Izvor: BTravel: http://btravel.pro/hr/skole-skijanja/ (15.05.2018)

Škola skijanja je svakako jedan od zanimljivijih programa opisane agencije. Dodatni sadržaji i usluge koje se vežu na samo učenje skijanja, kvalitetan su primjer destinacijskog menadžmenta i stvaranja novih turističkih proizvoda.

Istra Adventure[27]

Istra Adventure je specijalizirana agencija za profesionalnu organizaciju team building aktivnosti, poticajnih ili nagradnih programa (eng. Incentive) i drugih evenata. Ključni dio poslovanja odnosi se na organizaciju avantura kroz cijelu Istru na njihovim vozilima: Quad, Kayak, Buggy, Yacht. Ističu kako imaju najveću flotu Buggy vozila u Hrvatskoj. Naglasak svih programa su aktivnosti i aktivno provođenje slobodnog vremena. Aktivno sudjeluju te ističu partnerstvo s lokalnom i turističkom zajednicom na osmišljavanju, plasiranju i provođenju turističkih programa. Slijedi slika s jednim od ponuđenih programa.

[27] Istra Adventure http://istra-adventure.com/ (15.05.2018)

Slika 5.8 Istra Adventure Jeep Safari



Izvor: Istra Adventure http://istra-adventure.com/galerij-slika (15.05.2018)

Jeep safari je naveden kao jedan od najpopularnijih programa agencije Istra Adventure, koji u cijelosti počiva na temeljima aktivnog turizma.

Maximilian tours[28]

Maximilian tours je destinacijska menadžment kompanija iz Vinkovaca koja svojim gostima organizira jednodnevne i višednevne turističke programe kojima prezentira i nudi najbolje od Slavonije, Baranje i Srijema. Fokusirani su na destinaciju te su svi programi specijalizirani kako bi maksimalno iskoristili turistički potencijal kraja koji je u turističkom smislu nedovoljno prepoznat. Ponosno ističu i prezentiraju kolijevku europske civilizacije, najstariji europski grad, najstariji indoeuropski kalendar, vlastiti stil života i tradiciju te bogatu floru i faunu. Programi su im bazirani na kombinaciji team building aktivnosti te razgledavanju kulturno povijesnih sadržaja. Također, specijalizirani su i za lovni turizam, kao i *birdwatching* u Kopačkom ritu, kojeg prikazuje sljedeća slika.

Slika 5.9 Program: iz ptičje perspektive



Izvor: Maximilian Tours https://maximiliantours.hr/2017/12/30/iz-pticje-perspektive/ (15.05.2018)

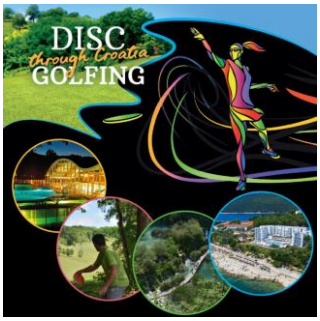
[28] Maximilian tours www.maximiliantours.hr (15.05.2018)

Promatranje ptica je jedan od ranije spomenutih posebnih oblika turizma koji ima značajan potencijal u Hrvatskoj, ali je još uvijek nedovoljno razvijen.

DMK Vall042[29]

DMK Vall042 je agencija locirana u Varaždinu, koja veliki dio svog poslovanja čini izvan sezone i producent je doživljaja i iskustva. Ova destinacijska menadžment kompanija je pomalo drugačija od ranije opisanih. Osim organiziranja turističkih programa i *team building* aktivnosti, bave se i produkcijom, dizajnom i nakladništvom. To je specifični oblik nove agencije budućnosti koja u sebi ima elemente i event management agencije i receptivne turističke agencije te je svakako jedan od budućih podoblika DMK-a koji se razvija u skladu sa novim trendovima. Jako dobro surađuju s lokalnom upravom i turističkom zajednicom te zajednički provode razne projekte, kao što je Međunarodni sajam „Lov, ribolov, priroda, turizam“ koji je već tradicionalna varaždinska manifestacija i najveća godišnja priredba vezana uz lov i ribolov u Hrvatskoj, ali i u ovom dijelu Europe. Također, rade i na obogaćivanju turističke ponude i razvoju novih turističkih proizvoda kroz projekt „Okusi Hrvatske tradicije“ koji realiziraju u partnerskom odnosu Županijskih/lokalnih Turističkih zajednica, kao i projekt „Disc golfom po Hrvatskoj“, prikazan na sljedećoj slici.

Slika 5.10 Program: disc golfom po Hrvatskoj



Izvor: Vall 042 http://www.vall042.com/djelatnosti/17-disc-golfom-po-hrvatskoj-10-17-3-2018.html (15.05.2018)

Navedeni program prezentira ljepote i ponudu Hrvatske uz laganu šetnju po različitim lokacijama pogodnim za održavanjem ovakvih sportskih događanja.

[29] Vall 042 http://www.vall042.com/ (15.05.2018)

5.4. Provedba istraživanja odabranih agencija metodom intervjua

U periodu od dva i pol mjeseca, od ožujka do svibnja 2018. godine, provedeno je istraživanje metodom intervjua 10 destinacijskih menadžment kompanija koje posluju u Republici Hrvatskoj. Kao što je ranije spomenuto, odabir je izvršen sukladno dogovoru s Udrugom hrvatskih putničkih agencija i mentoricom dr.sc. Romanom Lekić. Važno je napomenuti kako nije bilo moguće dobiti odgovor od određenih, primarno odabranih agencija, bilo radi nedostatka volje ili vremena za sudjelovanje u istraživanju. Iako pojam uspješne DMK uključuje, među ostalima, i udruživanje, edukaciju i suradnju na svim razinama i među svim dionicima, očito navedeni modeli nisu prepoznati od svih jednako. To je samo omogućilo još kvalitetniju selekciju i precizniji odabir. Također, u istraživanje su uključeni i po jedan hotel i turistička zajednica radi dobivanje šire slike uspješne primjene destinacijskog menadžmenta. Autor smatra dobivanje sveobuhvatnih podataka o suradnji među dionicima relevantnim, te kako uspješan destinacijski menadžment doživljavaju akteri agencija, hotela i turističkih zajednica. Upravo su Istra i Međimurje prepoznati kao istaknute regije u uspješnom destinacijskom menadžmentu te suradnji privatnog i javnog sektora na svim razinama u službi proširenja turističke ponude i održivog turizma. Stoga su i odabrani hotel Lifeclass terme Sveti Martin te Turistička zajednica međimurske županije na čijem je čelu istaknuti stručnjak Rudi Grula, koji je također sudjelovao u istraživanju.

Intervju je proveden na nekoliko načina. S određenim menadžerima agencija intervju je odrađen uživo, uz vođenje ručnih zabilješki. S preostalim sudionicima koji nisu mogli uživo odraditi intervju, odrađen je razgovor putem skype-a, uz vođenje bliješki. Intervju je u prosjeku trajao 10-15 minuta, ovisno o vremenu i detaljnosti ispitanika pri odgovorima. Pitanja su kreirana za destinacijske menadžment kompanije, s određenim preinakama i prilagodbom kada je riječ o intervjuima s hotelom i turističkom zajednicom. Pitanja su subjektivnog karaktera i otvorenog tipa, s namjerom dobivanja konkretnih odgovora od managera i vlasnika agencija o modelima poslovanja koje oni smatraju bitnim za uspješnu transformaciju u destinacijsku menadžment kompaniju i održivo poslovanje. Cilj je da teoretski odgovor odnosno vlastiti subjektivni stav potkrijepe primjerima iz vlastitog poslovanja. Slijede 8 odabranih pitanja za turistićke agencije, koja se nalaze i u prilogu 2: Pitanja za intervju – turističke agencije.

1. Koja su, unutar vaše agencije, odabrana tržišta s kojima najviše surađujete i koje ih specifičnosti obilježavaju?
2. Smatrate li da poslujete u skladu s ekonomijom doživljaja (primjer)? Postižu li destinacijske menadžment kompanije koje posluju u skladu sa ekonomijom doživljaja više uspjeha na međunarodnom tržištu?
3. Što mislite o vašoj suradnji sa lokalnom zajednicom i ostalim dionicima u destinacijskom menadžmentu, te smatrate li da je to važno za bolje pozicioniranje destinacijske menadžment kompanije? (primjer)
4. Koji su ključni činitelji za uspješno poslovanje na odabranom tržištu te transformaciju u uspješnu destinacijsku menadžment kompaniju?
5. Na kojem ste stupnju, prema vašem mišljenju, (na skali od 1-5) u procesu transformacije iz receptivne agencije u destinacijsku menadžment kompaniju? Objasnite na primjeru.
6. Koliko je bitna edukacija i motivacija djelatnika za uspješno poslovanje, te kako vi motivirate i educirate vaše zaposlenike?
7. Jeste li upoznati sa *Storytelling* metodom? Ako da, objasnite na primjeru iz vaše agencije.
8. „Turizam je fenomen, a ne gospodarska grana“. Koliko se, u skladu s navedenim citatom, u svom radu koristite sociologijom, antropologijom, psihologijom i suvremenim komunikacijskim znanostima?

Sukladno rezultatima provedenih intervjua, odabrana su tri reprezenta čiji se odgovori opisuju i prezentiraju u sažetijem obliku u nastavku rada. Za svaki od ranije navedena tri kriterija, odabrana je po jedna agencija koje čine reprezente u tekstu niže. To su Globtour Event, MG Express i Istra Adventure. Transkript zabilješki kompletnih odgovora nalaze se u prilogu rada.

5.5. Rezultati istraživanja

Prethodno spomenute odabrane agencije u daljnjem tekstu označene su sljedećim simbolima: Globtour Event kao reprezent 1 (R1), MG Express kao reprezent 2 (R2) i Istra Adventure kao reprezent 3 (R3). sažetak svih odgovora se nalazi u Prilogu 1: Istraživanje metodom intervjua, sažeti dijelovi odgovora ispitanika.

Na prvo pitanje, koje glasi **„Koja su, unutar vaše agencije, odabrana tržišta s kojima najviše surađujete i koje ih specifičnosti obilježavaju?“** dobiveni su sljedeći odgovori:

R1 navodi kako *„iz perspektive volumena odjelu receptive to su tržišta zemalja Skandinavije, SAD-a i Njemačke. Svako navedeno tržište obilježavaju različiti elementi, ovisno o segmentu kojim se bavi partner s kojim agencija ima sklopljen ugovor o suradnji.“* Tako navodi kako je za Njemačku karakteristično poslovanje u segmentu grupa odnosno serijala, dok za tržišta SAD-a, Skandinavije i ostala tržišta najveći udio prihoda čine destinacijski menadžment programi uglavnom za individualne goste u okviru kojih prevladavaju programi za tržišta posebnih interesa (wine&dine, zborovi, edukacijska putovanja itd.). U odjelu *MICE*, odabir tržišta uvjetovan je vrsti poslovnog događanja ili skupa, pa se tako destinacijski menadžment proizvodi od kojih su najzastupljeniji kulturno-turistički proizvodi nude i realiziraju u sudionicima iz različitih tržišta.

R2 odgovara kako su specijalizirani za tržišta Kanade, točnije Quebeca, i Francuske (francusko govorno područje). Specifični su po tome što pričaju samo francuski, žele imati partnera koji ih razumije, traže kontakt sa lokalnom zajednicom, žele uživati u otkrivanju prirodnih ljepota ali i lokalne domaće hrane i dobrih vina. Također, žele upoznati povijest i doživjeti narodne običaje i kulturu mjesta.

R3 ističe kako se njihova agencija bavi organizacijom *team buildinga* te najčešće surađuju sa zemljama iz regije (prostor bivše Jugoslavije ali i s ostalim zemljama svijeta jer dolaze i multinacionalne kompanije koje dio proizvodnje naravno imaju i u zemljama ove regije pa organiziraju zajedničke *team buildinge*.

Na sljedeće pitanje: **„Smatrate li da poslujete u skladu s ekonomijom doživljaja (primjer)? Postižu li destinacijske menadžment kompanije koje posluju u skladu sa ekonomijom doživljaja više uspjeha na međunarodnom tržištu?“** – dobiveni su sljedeći odgovori:

R1 kao najbolji primjer ekonomije doživljaja ponosno ističe razvoj vlastitog turističkog proizvoda Adriatic Wine Oddissey (AWO) koji je u potpunosti smišljeno

pripremljen za prodaju. Ovaj se proizvod razvijao u skladu sa svim elementima koji čine destinacijski menadžment, čak se snimao i profesionalni video spot za marketinške svrhe, angažirani su najbolji somelieri te se proizvod oglašavalo u renomiranim somelierskim krugovima. Ostali proizvodi implementirani su u ponudu i svakako jačaju konkurentnost. Dobar su primjer i kulturno-turistički proizvodi „Kostimirani razgled grada“, „Upalimo Gornji grad“, „Pronađimo Gričku vještицu“, „Musical Soiree“ koji su pomogli agenciji u prepoznatljivosti u MICE segmentu te se radi tako prezentirane destinacije sudionici, osim kroz nove poslovne sastanke, vraćaju i u sklopu svojih privatnih putovanja.

R2 ističe kako agencija strogo posluje u skladu s ekonomijom doživljaja, prodaje zemlju kao i cijeli Balkan na bazi emocije, priča i snova. Imaju specifičnu klijentelu koja je spremna platiti istinski doživljaj, npr. program "Karnevalska bajka u Kontradi" koja je dobila natječaj HTZ za 2017 godinu. Također i „Advent u Hrvatsku i Sloveniji“ koji su aktivirali partneri iz Kanade, te su za program čak napravili i poseban film koji se prikazivao na kanadskoj televiziji. Slično se najavljuje i za karneval. Također smatra kako agencije koje posluju u skladu s ekonomijom doživljaja postižu veće uspjehe na tržištu, ako pronađu prave partnere koji su ih spremni podržati. Iako, mišljenja je kako je ozbiljnija priča s ekonomijom doživljaja u Hrvatskoj tek u povojima.

R3 Također smatra da uspješno posluju u skladu s ekonomijom doživljaja jer su programi bazirani na aktivnom turizmu te se zaista temelje na doživljaju, avanturi i adrenalinu, te nikako nisu klasični.

Pitanje broj 3: **Što mislite o vašoj suradnji sa lokalnom zajednicom i ostalim dionicima u destinacijskom menadžmentu, te smatrate li da je to važno za bolje pozicioniranje destinacijske menadžment kompanije? (primjer)**

R1 navodi kako „*Suradnja svih dionika u destinacijskom menadžmentu je nužna. Jedni bez drugih ne možemo, ili možemo jako teško.“* Pozitivnom praksom smatraju natječaje HTZ-a i MINT-a za razvoj turističkih proizvoda Upoznaj Hrvatsku. Nakon toga nije uslijedio sljedeći korak koji se odnosi na prodaju proizvoda, radi gospodarsko-političke situacije u zemlji. Lokalne turističke zajednice još uvijek ovise o trudu pojedinaca i nisu prave destinacijske menadžment organizacije kakve bi po

definiciji trebale biti. Nerijetko pokušavaju biti konkurencija DMK, iako su neprofitni sektor. Naglašava kako je „uža suradnja DMO i DMK prvi korak ka ulasku u strukturu i ostalih dionika. Tu su i ugostitelji, s kojima je potrebna jača i bolja suradnje."

R2 svoju suradnju sa lokalnom turističkom zajednicom opisuje kao „oduvijek odličnu". One su stup koji nosi razvitak lokalnih DMC jer vrlo često su strogo povezane sa lokalnim vlastima i na taj način je moguće brže, efikasnije i lakše doći do ključnih ljudi u zajednici, do udruga, klubova i sl. i dobiti svu željenu pomoć za provedbu programa. Suradnju ističe kao temelj svega, te napominje kako vlastita agencija zajednički razvija čitav niz programa sa TZ Kanfanar.

R3 Suradnju s lokalnom turističkom zajednicom ističe kao ključ povećanja vrijednosti Istre kao turističke destinacije te razlog bolje percepcije destinacije u očima turista. Navodi primjer veće grupe od 100 ljudi koju samostalno kao agencija ne mogu primiti radi nedovoljno kapaciteta. Grupu rasporede na adrenalinski park, jahanje, aktivnosti u vlasništvu drugih tvrtki, te ture vlastite agencije, koje je moguće odraditi na korist svih dionika. Lokalne tvrtke su zadovoljne, kao i gosti koji imaju cjelodnevne aktivnosti i raznolike sadržaje. Nakon takvog zajedničkog rada, odlučili su zajedno nastupati i na tržištu, zajedničkim odlascima na sajmove što je također pokazalo dobre rezultate.

Pitanje broj 4: **Koji su ključni činitelji za uspješno poslovanje na odabranom tržištu te transformaciju u uspješnu destinacijsku menadžment kompaniju?**

R1 *„Ključni su ljudi i njihova strast prema pojedinim aktivnostima, interesima i slično. Strast, znanje, edukacija i razvoj proizvoda prema proizvodnom i destinacijskom tipu."* Nadalje, ispitanik ističe kako zakonodavni okvir može biti kamen spoticanja ili „vjetar u leđa". *„EU direktiva je nažalost, radi zaštite potrošača, odredila nešto zahtjevnije i teže poslovanje DMK, a ni lokalni porezni zakoni nisu blagonakloni za razvoj i održivost DMK."* Sve navedeno, tvrdi, ne može zaživjeti bez aktivnog sudjelovanja svih dionika.

R2 Smatra kako je najvažnije *„poznavati u potpunosti tržište, razumjeti stanovništvo, imati veliku maštu, vjerovati u snove i imati moć ih dijeliti i ih prodavati drugima"*

R3 za ovog ispitanika ključna je: *„Korektna i kvalitetna suradnja svih ključnih aktera u samoj destinaciji, zanimljivi i atraktivni programi koji se nude i to da se nudi nešto drugačije nego svi ostali pa klijenti prepoznaju to kao prednost i originalnost ideja.“*

Pitanje 5. **Na kojem ste stupnju, prema vašem mišljenju, (na skali od 1-5) u procesu transformacije iz receptivne agencije u destinacijsku menadžment kompaniju? Objasnite na primjeru.**

R1 Brojčano se u smislu offline poslovanja ocjenjuje s ocjenom vrlo dobar (4). Realno ističe kako im nedostaje još strukturirano postavljenih programa koji se proaktivno nude na odjelu receptive.
„Koncept je postavljen prema zahtjevima kupaca, umjesto prema specijalizaciji agencije. Trenutno je najjača specijalizacija vezana uz wine&dine i kulturno-turističke proizvode.“ Nadalje, u pogledu DMK podloge za kongresni odjel (*eng. MICE*) također si daju vrlo dobru ocjenu (4). Ovdje postoje programi koji se proaktivno nude, ali zahtijevaju dodatnu razradu i proširenje ponude. Zanimljivo je kako si u oba segmenta (receptiva i MICE), što se tiče web-a, daju ocjenu nedovoljan (1). To pokazuje realnost sagledavanja vlastitih okvira i nedostataka, što potencijalno jasnije otvara mogućnost za napredak.

R2 Ponosno ističe kako su oduvijek radili DMK programe samo što ranije nije bilo postavljenih okvira niti naziva DMK. *„Ja sam oduvijek radila programe DMK, ništa mi nije novo, 35 g. to radim, samo što prije nismo znali da se to tako zove.“* Poanta je, ističe, primijeniti sve ranije spomenute alate pri organizaciji, prodaji i realizaciji aranžmana. Stoga bi se ocijenili ocjenom odličan (5).

R3 Smatraju se na dobrom putu u procesu transformacije u DMC jer u programima zaista povezuju priču koja se prvenstveno odnosi na područje Općine Barban, te uključuju koliko je moguće lokalne ponuđače, a tek potom se nude ostali programi. Primarni cilj je nuditi i organizirati doživljaje u destinaciji. Primjer: *„Goste nastojimo smjestiti u kućama za odmor te im nudimo gastronomske sadržaje te aktivnosti na prostoru Općine Barban. Što se tiče aktivnosti najčešće su to: Quad /*

Buggy /Kayak Safari, aktivnosti u adrenalinskom parku „Glavani“, jahanje na „Ranču Barba Tone“- dakle, svi dodatni sadržaji koji se nalaze na području naše općine“.

Pitanje 6. **Koliko je bitna edukacija i motivacija djelatnika za uspješno poslovanje, te kako vi motivirate i educirate vaše zaposlenike?**

R1 *„Edukacija i motivacija zaposlenika su na samom vrhu ljestvice prioriteta. Uz stalne prihode, zaposlenici imaju mogućnost i dodatne zarade putem nagrada za kvalitativni i kvantitativni učinak. Osim toga, omogućuje se i rad od kuće prema potrebi, slobodan dan, putovanja i slično.“* Edukaciju organiziraju prema prirodi posla. Svaki zaposlenik može slobodno izraziti potrebu za edukacijom koju smatra korisnom u napretku u poslu.

R2 Edukacija im je vrlo bitna, no bitnije je imati iskrenu volju za postizanjem rezultata, kao i vjerovati u vlastite mogućnosti. „*Znati prepoznati priče koje mogu oduševiti druge ljude i narode.“* Napominje kako mnogo puta u svom poslovnom putu nisu naišli na podršku i razumijevanje, ali je najvažnije vjerovati u sebe i svoj put, i naravno razumjeti tržište.

R3 *„Edukacija je vrlo bitna i mi stalno svoje zaposlenike učimo postepeno novim stvarima kako bi proširili znanje i sve što imaju više znanja manje rade pod stresom“*. Smatraju kako gosti prepoznaju tu kvalitetu u njihovim vodičima te nerijetko traže rad s istima. *„Naši su djelatnici motivirani plaćom i dodatnim stimulacijama ovisno o uspjehu pojedinog mjeseca.“*

Pitanje 7. **Jeste li upoznati sa *Storytelling* metodom? Ako da, objasnite na primjeru iz vaše agencije.**

R1 Poznaju metodu te je aktivno primjenjuju. *„U ovu nas je metodu uveo naš partner u AWO, pokojni gospodin Tony Hodges, na čemu počiva dio strategije AWO.“* Kasnije se metoda *Storytelling* razvijala i implementirala u ranije nabrojane vlastite proizvode destinacijskog menadžmenta.

R2 Smatra kako je *Storytelling* metoda neophodna za destinacijski menadžment te kako svi programi kreirani u vlastitoj agenciji počivaju na navedenom.

R3 *„Storytelling-om se koristimo putem društvenih mreža (konkretnije Facebook- u većoj mjeri, te Instagram)“.* Facebook se pokazao kao izvrstan marketinški alat, sa svakom objavljenom pričom i fotografijama izleta dobiju mnoštvo novih upita i budućih klijenata.

Pitanje 8. **„Turizam je fenomen, a ne gospodarska grana“. Koliko se, u skladu s navedenim citatom, u svom radu koristite sociologijom, antropologijom, psihologijom i suvremenim komunikacijskim znanostima?**

R1 ističe kako *„Svakako prvi dio stoji, u svojem fenomenu trendova koji brzinom munje mogu preoblikovati javno mnijenje, subjektivni utjecaj na sezone, je li negdje toplo ili hladno, je li živo ili dosadno.“* Nadalje, ističe kako razvoj proizvoda ovisi o *„strasti idejnih začetnika, ali još više na strasti onoga tko prodaje i provodi program pa je u tom smislu sociologija i psihologija prisutna.“* S druge strane, napominje kako nije sve tako romantično. Turizam u Hrvatskoj svakako promatra i kao gospodarsku granu, koja nikako ne bi smjela biti presudna, nego samo „šlag na torti“. Opasnost za ukupno gospodarstvo je jer Hrvatska ima vrlo kratku sezonu, opasnost od elementarnih nepogoda, terorizam itd. Tvrdi kako za strategiju 365 je potrebno promijeniti mnogo više u samoj gospodarskoj strukturi.

R2 *„Ako ste pravi DMK, upoznati ste sa svim metodama te ih morate primjenjivati jer je turizam živ i potrebno je prilagoditi se.“* Dodatno napominje kako bez poznavanja navedenih komunikacijskih znanosti, nije moguće stvoriti ni jedan ozbiljan i održiv program.

R3 *„Našim gostima nastojimo pružiti nezaboravni doživljaj, a dugogodišnjim iskustvom i istraživanjem tržišta uspjeli smo naše programe prilagoditi njihovim potrebama i željama.“* Važno je kako u kreiranju programa najprije polaze od sebe, u sve programe nastoje uvrstiti sadržaje u kojima i sami uživaju te navedeno smatraju ključem uspjeha. Osim programa, vlastitom prednošću smatraju profesionalno i

ljubazno osoblje, a komunikacijske vještinu i brzinu reakcije presudnim za dobivanje povjerenja partnera.

Kao što je ranije u tekstu spomenuto, osim 10 turističkih agencija, obavljeni su i intervjui s Turističkom zajednicom međimurske Županije i menadžerom Lifeclass hotela Sveti Martin, a s ciljem dobivanja sveobuhvatnih podataka i šire slike gledišta na ključne aspekte uspješnog destinacijskog menadžmenta. Pitanja navedenim subjektima su prilagođena poziciji Turističke zajednice odnosno hotela. Kompletni odgovori se nalaze u prilogu rada, a slijede neki od konkretnih zaključaka.

Zanimljiva je činjenica kako i predstavnik hotela, kao i direktor turističke zajednice ističu ista ciljna tržišta, a to su: Hrvatska, Slovenija, Austrija, Njemačka, Italija, Mađarska. Odabrana tržišta proizlaze iz Strateškog marketing plana Međimurske županije do 2020. (Institut za turizam, 2014), te se navedenih smjernica i zaključaka pridržavaju Turistička zajednica i odabrani hotel. Oba subjekta navode kako su specifičnosti odabranih tržišta jaka razvijenost kontinentalnog turizma, ekološka senzibiliziranost, informiranost o vrijednosti za novac te viša platežna moć. Oba ispitanika poznaju ekonomiju doživljaja te tvrde kako uspješno posluju primjenjujući principe ekonomije doživljaja. Turistička zajednica navodi kao primjer proizvod „Ispiranje zlata na rijeci Dravi“ koji je u potpunosti formiran na načelima ekonomije doživljaja. Predstavnik hotela ističe kako je Lifeclass hotel Sveti Martin nositelj *Storytelling*[30] koncepta u Hrvatskoj te kako su cijeli marketing naslonili na *storytelling*. Oba ispitanika suradnju u lokalnoj zajednici dijagnosticiraju kao ključ uspješnog destinacijskog menadžmenta bilo koje destinacije. Predstavnik turističke zajednice ističe primjer projekta „Ekomuzej Mura“. Za uspjeh ovog prekograničnog projekta (Hrvatska-Slovenija) ključno je bilo upravo umrežavanje postojećih kulturnih atrakcija kojima upravlja javni sektor i pojedinci/nositelji baštine.

Iako se kroz rad u agencijskom poslovanju u turizmu često susreće sa problemima na relaciji hotel-turistička agencija zbog cijena, direktne suradnje izbacivanjem posrednika itd., autor smatra pozitivnim odgovor predstavnika hotela kako razvoja turizma bez

[30] Storytelling: tzv. metoda pričanja priča, u turizmu važno kvalitetno ispričati priču, prenijeti osjećaj i doživljaj

turističkih agencija nema. Također, kako se svaki dionik treba držati svog ključnog posla, a u njihovom je slučaju to hotelski menadžment.

5.6. Rasprava

Zanimljivo je primijetiti kako sva tri ispitanika, iako su po svojoj veličini, strukturi i ključnim poslovnim modelima različiti, imaju sličnosti kada je riječ o pristupu i važnosti kvalitetnog destinacijskog menadžmenta i određenim specifičnostima rada u turizmu.

Tako reprezent 1 poentira kako ključna odabrana tržišta ovise o tome promatra li se s proizvodnog ili destinacijskog principa. Prva dva reprezenta tako naglašavaju kako su specifičnosti tržišta, prije svega jezik i poznavanje običaja, navika i želja ciljne skupine vrlo važne u dobivanju partnera. Dodana vrijednost, mašta, priča, autentičnost, „biti drugačiji“ su pojmovi koje kroz razgovor ističu odabrana tri reprezenta, kao i ostali ispitanici kao temelje za uspješnu ekonomiju doživljaja. Većina ispitanika smatra kako agencije koje uspješno (a ne samo na papiru) posluju u skladu s ekonomijom doživljaja, postižu bolje rezultate na tržištu. Kada je riječ o ekonomiji doživljaja, reprezenti 1 i 2 kroz odabrane primjere ističu jedan znakovit marketinški alat koji drže vrlo bitnim i presudnim pri plasmanu opisivanog proizvoda. Radi se o snimanju autentičnog video materijala, dokumentiranog filma o razvoju samog proizvoda i što isti uključuje. Naglasak je kako je sam film profesionalnog karaktera, kreiran od stručnjaka, koji na konkretan način prezentira turistički proizvod. Poanta nije snimiti film, nego pronaći kanale kojima će isti biti prikazan točno odabranom ciljnom tržištu. I reprezent 3 naglašava važnost poslovanja u skladu s ekonomijom doživljaja te kako njihovi programi nude autentičnost, adrenalin, potpuni doživljaj i avanturu, čime se jasno distanciraju od klasičnih turističkih proizvoda.

Što se tiče suradnje s lokalnom zajednicom, odgovori 3 reprezenta vrlo precizno opisuju i odgovore ostalih ispitanika. Zanimljivost je što se sastoji od dva, gotovo sasvim suprotna stajališta. Jedno je kako suradnja mora biti puno bolja, kako nije dovoljna i kako lokalne destinacijske menadžment organizacije se prečesto ponašaju kao konkurencija kompanijama, iako su u načelu neprofitne organizacije. Također, i na državnoj razini postoje brojni izazovi i problemi pri suradnji s privatnim sektorom, u

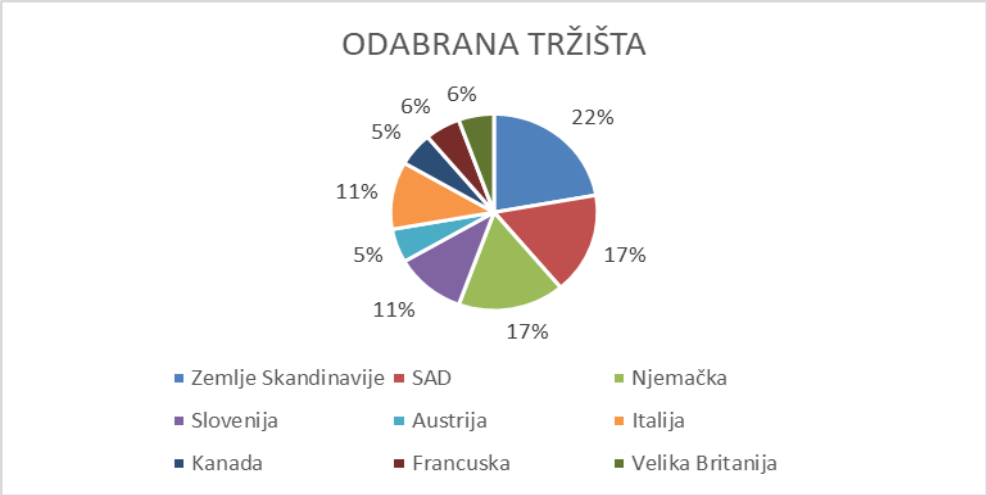
ovom slučaju turističkim agencijama. Prije svega, problemi sa zakonodavnim okvirom (posebni postupak oporezivanja), nestabilnom gospodarsko-političkom „slikom“ itd.

S druge strane, destinacijske menadžment kompanije, odnosno ispitanici s područja Istre, uglavnom su jako zadovoljni suradnjom s lokalnim turističkim zajednicama. Dapače, spominju ih i kao sukreatora, partnera u razvoju, organiziranju i plasiranju proizvoda kroz razne poticaje. Reprezenti 2 i 3 daju konkretne primjere u kojima je suradnja s lokalnom turističkom, ali i ostalim dionicima lokalne zajednice, doprinijela uspješno realiziranim programima.

Na tom tragu je i odgovor na pitanje o ključnim čimbenicima uspjeha u poslovanju i transformaciji u uspješnu DMK. Strast u poslu, ljudi, edukacija, znanje, poznavanje destinacije, tržišta, vlastitih proizvoda, su pojmovi koje sva 3 ispitanika ističu kao ključne. Također, reprezenti 2 i 3, koji djeluju na području Istre, kao ključ za uspjeh ističu prije svega suradnju među svim dionicima u lokalnoj zajednici.

Edukaciju isto tako ističu kao vrlo bitnu u dugoročno uspješnom poslovanju destinacijske menadžment kompanije. Ključ je i u modelima nagrađivanja zaposlenika za uspješan rad, motiviran radnik je uvijek spremniji više truda uložiti u postizanje boljih rezultata. Svi reprezenti su upoznati sa Storytelling metodom te ju aktivno primjenjuju u svakodnevnom, offline i online poslovanju. Odabrani ispitanici zaključuju kako je uspjeh u prodaji temeljen na strasti onoga tko kreira i onoga tko prodaje proizvod, poznavanje destinacije, ljubav prema poslu, znanje i svi ostali ranije spomenuti čimbenici. U nastavku slijede grafički prikazi odgovora svih ispitanika na postavljena pitanja.

Slika 5.11 Odabrana tržišta ispitanika

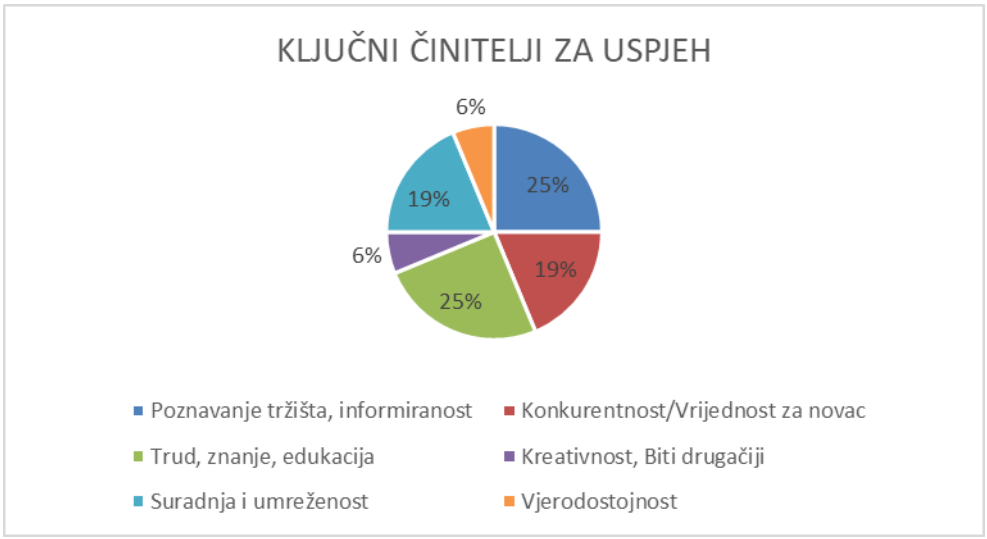


Izvor: rad autora prema dobivenim odgovorima ispitanika

Na gornjoj slici prikazana su emitivna tržištima s kojima odabrani ispitanici najviše surađuju. Svaki ispitanik napominje kako odabrana tržišta ovise o brojnim čimbenicima, među kojima su i poznavanje samog tržišta, jezika, kulture. Sukladno tome odabiru ciljna tržišta za suradnju te kreiraju proizvode za iste. Iako se radi o različitim agencijama koje kreiraju proizvode sukladno svojim specijalizacijama, primjetno je kako se ipak među najzastupljenijima ističu tržišta SAD-a, Njemačke a najviše zemalja Skandinavije.

Slika niže pojednostavljeno prikazuje stav svih ispitanika (turističkih agencija) na pitanje koji su ključni činitelji za uspješno poslovanje na odabranom tržištu te transformaciju u uspješnu destinacijsku menadžment kompaniju.

Slika 5.12 Ključni činitelji za uspješno poslovanje

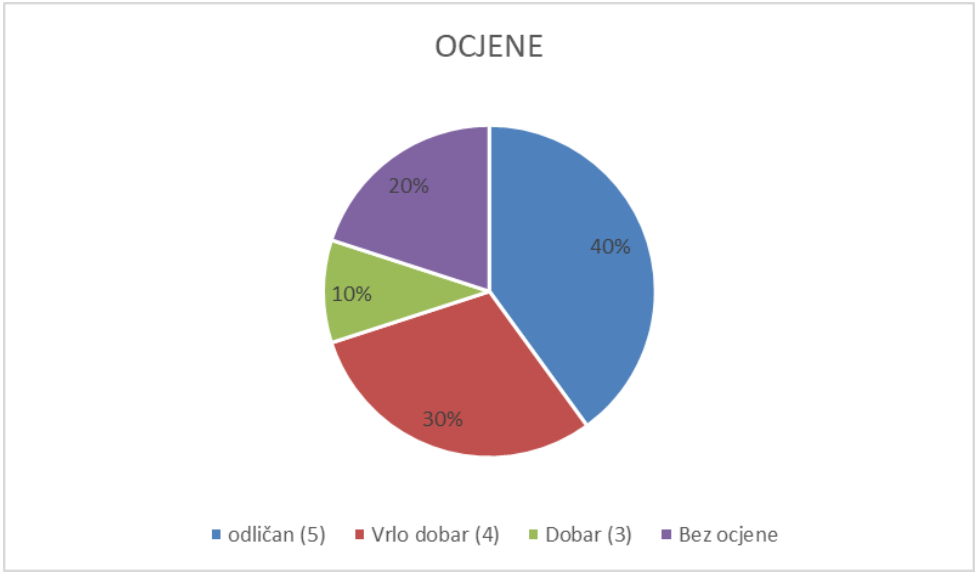


Izvor: rad autora prema odgovoru ispitanika na pitanje 4

Navedeni su najčešće spominjani činitelji koje ispitanici smatraju presudnima za uspješno poslovanje. Među njima, najveći udio čine trud, znanje i edukacija te s druge strane poznavanje tržišta odnosno informiranost. Odmah iza dva najspominjanija činitelja, nalaze se konkurentnost/vrijednost za novac te suradnja i umreženost svih dionika.

Sljedeća slika prikazuje ocjene kojima bi ispitanici ocijenili svoju razinu uspješnosti na putu transformacije u uspješnu destinacijsku menadžment kompaniju.

Slika 5.13 Ocjene uspješnosti transformacije u destinacijsku menadžment kompaniju



Izvor: rad autora prema odgovorima ispitanika na pitanje 5

Najveći postotak ispitanika daje svojoj agenciji odličnu ocjenu, a dvije trećine ukupnih ispitanika ocjenjuje se vrlo dobrim ili odličnim u smislu uspješnosti na putu transformacije iz klasične receptivne agencije u pravu destinacijsku menadžment kompaniju. Čak i ispitanici koji se nisu mogli brojčano ocijeniti, napominju kako smatraju da u svom poslovanju primjenjuju sve zakonitosti poslovanja destinacijske menadžment kompanije te da su na navedenom putu vrlo uspješni.

5.7. Ograničenja receptivnog turizma u Hrvatskoj

Unatoč neizmjernim prirodnim i kulturnim ljepotama, bogatstvom materijalne i nematerijalne baštine i svim faktorima koji Republici Hrvatskoj omogućavaju postizanje dobrih turističkih rezultata, postoje određena ograničenja razvoja receptivnog turizma u Hrvatskoj. Sukladno dobivenim odgovorima od ispitanika kroz intervju i iskustvom autora u radu u receptivnom turizmu, primjetne su određene pojave koje ograničavaju razvoj turizma, pogotovo održivog. Hrvatski turizam je prije svega, baziran i ovisan o sezonalnosti. Ovisnost o čimbenicima na koje se ne može utjecati (broj sunčanih dana, temperatura zraka i mora i sl.) nikako ne ulijevaju nadu u dugoročnu održivost.

Suradnja između privatnog i javnog sektora, u ovom slučaju DMO-DMK znatno utječe na razvoj kvalitete destinacijskog menadžmenta. Razlike koje su primijećene između agencija iz Istre, ili onih u unutrašnjosti, ne bi smjele postojati. Suradnja bi na svim razinama morala biti jača i bolja, a ovisnost o političkoj situaciji manja. Prema postojećom propisu iz Zakona o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma (2008), predsjednik općine, gradonačelnik, odnosno župan je predsjednik turističke zajednice. To direktno dovodi do zaključka kako politika upravlja turizmom. Sličan zaključak proizlazi i iz opaske u doktorskom radu dr.sc. Romane Lekić (2013) gdje se navodi kako se često novac koji bi trebao ići za razvoj destinacije i novih proizvoda troši na promociju političkih lidera i stranaka, odnosno motiviranje potencijalnih birača kroz različite zabave i koncerte koje s turističkom ponudom nemaju nikakve veze. Projekti se ne bi smjeli zaustavljati promjenom predstavnika na vlasti. Primjena EU direktive kada je riječ o posebnom postupku oporezivanja, predstavlja jedan od najvećih problema turističkim agencijama koje zbog navedenog gube na konkurentnosti. Visoko porezno opterećenje i ostala davanja i nameti ograničavaju

prostor za zaradu, konkurentne cijene i razvoj destinacijskih menadžment kompanija, kao i generalno čitavog privatnog sektora u Hrvatskoj.

Nesavjesnim i neodrživim upravljanjem pretjerano se iscrpljuju ograničeni resursi u najpoznatijim turističkim atrakcijama. Kao primjer se izdvaja pretjerana posjećenost NP Plitvička jezera, siva zona gradnje građevinskih objekata u blizini te svi ostali negativni efekti koji dovode u pitanje zadržavanje zaštite UNESCO-a.

5.8. Faktori uspjeha za budućnost

Osim prethodno navedenih, postoje i brojna druga ograničenja razvoja receptivnog turizma u Hrvatskoj, odnosno transformacije u ozbiljan i kvalitetan destinacijski menadžment. Međutim, primjetno je kako ipak postoje kvalitetne agencije u Hrvatskoj, koje prate trendove i uspješno se transformiraju u prave destinacijske menadžment kompanije dugoročno održive neovisno o visokoj sezonalnosti hrvatskog turizma.

Iz dobivenih odgovora kroz provedeno istraživanje metodom intervjua, kao presudan faktor se nameće kvalitetnija suradnja javnog i privatnog sektora, odnosno svih dionika u turizmu. Jačanje svijesti u stanovništvu kako turizam može tijekom čitave godine donositi pozitivne učinke za cijelu zajednicu je dio rješenja, te da je bitna uključenost svih dionika. Ispitanici ističu kao presudne faktore za uspjeh odmak od klasičnih turističkih proizvoda, posvećenost destinacijskom menadžmentu, ekonomiji doživljaja, pružanju drugačijeg, istinitog i autentičnog iskustva. Stavljaju naglasak na ljude, zaposlenike, menadžere, vlasnike, educiranost svih i težnji ka postizanju zacrtanih ciljeva. Smatraju kako je važno kvalitetno prepoznati ciljno tržište te proizvode koji se nude, ne pratiti nego stvarati trendove. To znači iz priča i ideja kreirati uspješne i drugačije proizvode. Opisuju turizam kao „živi organizam“ kojem se potrebno prilagođavati i oblikovati ga u smjeru koji najbolje može iskoristiti sve potencijale destinacije. Odmaknuti se od klasičnog turizma sunca i mora, ulagati sve napore u razvoj održivih specifičnih proizvoda turizma posebnih interesa, prilagođenih željama i potrebama odabranih tržišta. U tome je bitna i uloga države, u okviru zakona, strategija, prepoznavanja i poticanja konkurentnih programa.

6. ZAKLJUČAK

Prvi cilj rada je **upoznati se s tržištima na kojima posluju odabrane turističke agencije**. Provedenim intervjuom te slikom 5.11 prikazani su dobiveni odgovori. Iako rezultati ovise o specijalizaciji agencija po destinacijskom ili proizvodnom tipu, primjećuje se kako su najčešća odabrana tržišta, promatrano destinacijski, zemlje Skandinavije, SAD-a te Njemačke.

Odabrana tržišta obilježavaju određene specifičnosti. Generalno se radi o emitivnim zemljama s gostima više platežne moći. Gosti iz SAD-a i Skandinavije preferiraju individualne programe kreirane prema njihovim željama, uz povjerenje u preporuke i organizaciju lokalne agencije. Ispitanici navode njemačke goste kao više orijentirane grupnim dolascima, vrlo svjesne i informirane o destinaciji koju posjećuju, očekujući vrlo visoku vrijednost za uloženi novac, te zahtijevaju maksimalan angažman uključenih dionika. Kada je riječ o dobivanju i zadržavanju partnera, vrlo važnim se nameće poznavati jezik, kulturu i običaje ciljnih tržišta, također i kako je ključno biti drugačiji, nuditi kompleksnije programe, pričati priču, razviti u djelo kvalitetne ideje, biti autentičan, a s druge strane cjenovno konkurentan.

Sljedeći je cilj **istražiti stavove menadžera izabranih turističkih agencija o stanju i mogućnostima receptivnih programa u odnosu na zahtjeve tržišta i nove trendove u turizmu s naglaskom na ekonomiju doživljaja.** Također, i postižu li agencije koje se služe istom bolje rezultate na tržištu. Odgovori svih ispitanika navode kako je ekonomija doživljaja neizbježna budućnost u poslovanju bilo koje uspješne turističke agencije, odnosno destinacijske menadžment kompanije. Svi ispitanici smatraju kako posluju u skladu s ekonomijom doživljaja te kako je ona inkorporirana u svim programima navedenih agencija. Znati ispričati priču, razviti i „prodati“ svoje ideje, kreirati proizvode koji uključuju autentični doživljaj, avanturu i emocije svakako doprinosi većoj vrijednosti samog proizvoda te osigurava perspektivniju budućnost destinacijskim menadžment kompanijama u Hrvatskoj. Isto tako, zaključuje se i kako su mogućnosti receptivnih programa iznimno velike, ali i kako je tržište izazovno s obzirom na globalne promjene, te brzinu kojom se iste događaju. Ključno je biti educiran i kontinuirano pratiti trendove.

Ključna je zadaća i uloga destinacijskih menadžment kompanija stvarati, razvijati i plasirati na tržište nove turističke proizvode koji će upotpuniti ukupnu turističku ponudu. To je moguće samo uz preduvjet odličnog poznavanja destinacije i resursa kojim ista raspolaže.
Od vitalne je važnosti kvalitetna i iskrena suradnja među svim uključenim dionicima. Ovo je ujedno i stavka koja najviše varira pri ispitanicima zavisno o lokaciji odnosno regiji. Istra pokazuje najveću svijest i odgovornost ka kvalitetnom umrežavanju koje vodi do kvalitetnijeg i održivijeg destinacijskog menadžmenta. Postoje brojni izazovi koji ograničavaju razvoj i napredak destinacijskih menadžment kompanija, prije svega zakonodavni okvir, turbulentna političko–gospodarska situacija i suradnja između privatnog i javnog sektora. Iz odgovora ispitanika zaključuje se kako ipak postoji ogroman prostor za napredak u svim spomenutim segmentima.

Konačno, kada je riječ o **ključnim činiteljima za uspješno poslovanje i transformaciju u destinacijsku menadžment kompaniju**, ističu se prije svega faktori poznavanja tržišta odnosno informiranosti o svim potrebnim aspektima ciljnog tržišta, stručnost, znanje i kontinuirani trud za stalnim učenjem novih stvari i prilagođavanju novim trendovima. Bitna je samosvijest kako je nemoguće biti statičan i promatrati kako se turizam događa, nego stalno težiti stvaranju novih i kompleksnijih, autentičnijih proizvoda.

Presudna je i ranije spomenuta suradnja i umreženost u destinaciji. Kako navodi ispitanik hotela, bitno je svakom dioniku prepustiti stvaranje i organiziranje dijela posla u kojem je stručan. Samo tako, uključivanjem svih skupina dionika, osigurava se dugoročan, kvalitetan, održiv i odgovoran destinacijski menadžment. Ranije spomenuta vrijednost za novac, također je od presudne važnosti. Često je cijena odlučujući faktor, ali ne i uvijek. Pogotovo kada je riječ o programima koji uključuju stvarnu dodanu vrijednost, a to je isporučivanje onoga što gost želi, čak i više od toga. Ispunjenje snova, pobuđivanje emocija, stjecanje novih iskustava i učenje novih stvari, elementi su koji omogućuju da cijena ne bude presudan faktor. Naravno, uvijek je bitno biti cjenovno konkurentan, ali znati kreirati, prodati i operativno odraditi uistinu kompleksnije turističke proizvode, koji će ostvariti ranije nabrojano, jamči veću vrijednost za novac, te dugoročno i uspješno poslovanje destinacijskih menadžment kompanija.

Autor zaključuje kako je potrebno uložiti dodatan trud u izgradnju boljih odnosa između javnih i privatnih subjekata. Prije svega, regulirati zakonodavni okvir kroz manje poreze i namete, čime bi se stvorila pretpostavka za realnije nadmetanje sa konkurentnim receptivnim zemljama. Također, voditi se primjerom suradnje među dionicima na području Istre i Međimurja, čiji odgovori, kao i rezultati jasno ističu mogućnost suradnje koja donosi bolje rezultate na zadovoljstvo svih uključenih dionika. Kako bi kvalitetna suradnja postala pravilo, a ne slučaj, smatra se nužnim jasno odvojiti politiku od turizma i prepustiti vođenje i kreiranje turističke politike struci.

Iako informatizacijom i globalizacijom dolazi do sve većih mogućnosti samostalnog organiziranja turističkih putovanja, pridržavanjem ranije spomenutih činitelja uspjeha, budućnost destinacijskih menadžment kompanija je i više nego pozitivna.

LITERATURA

KNJIGE:

1. Čavlek, N., Bartoluci, M., Prebežac, D. i Kesar, O. (2007). *Turizam: Ekonomske osnove i organizacijski sustav*. Zagreb: Školska knjiga.
2. Čorak, S. i Trezner, Ž., ured. (2014). *Destinacijske menadžment kompanije DMK: Priručnik za uspješno poslovanje i marketing u turizmu posebnih interesa*. Zagreb: Hrvatska turistička zajednica.
3. Laws, E. i Buhalis, D. (2011). *Tourism distribution channels – practices, issues and transformations*. London: Continuum.
4. Pine, B.J. II i Gillmore, J.H. (1999). *The experience economy – work is theatre and every bussiness is a stage.* Boston: Harvard bussiness school press.
5. Syratt, G. i Archer J. (2003). *Manual of travel agency practice*, Third edition Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
6. Trezner, Ž., ured. i suradnici (2008). *Destinacijske menadžment kompanije – priručnik za razumijevanje poslovanja i uspješni marketing*. Zagreb: UHPA
7. Vukonić, B. (2003). *Turističke agencije*. Zagreb: Mikrorad.

ZNANSTVENI I STRUČNI ČLANCI

1. Lekić, R., Trezner, Ž. i Mance, N. (2014). DMC as a creator of memorable experience in tourist destination. Zbornik radova.THI2014 – 22nd Biennial International Congress *Tourism & Hospitality industry* 2014, Opatija, May 8-9.

INTERNETSKI IZVORI

1. Access DMC, preuzeto s: www.accessdmc.com (12.03.2018)
2. Adamo travel, preuzeto s: http://adamo.hr/ (15.05.2018)
3. Adriatic DMC, preuzeto s: https://www.adriaticdmc.hr/dubrovnik-countryside-gastronomy-experience-p36 (15.05.2018)
4. Akquasun preuzeto s: www.akquasun.com (12.03.2018)
5. BT Travel, preuzeto s: http://btravel.pro/hr/skole-skijanja/ (15.05.2018)
6. Destinacijska menadžment kompanija VAL042, preuzeto s: http://www.vall042.com/djelatnosti/17-disc-golfom-po-hrvatskoj-10-17-3-2018.html (15.05.2018)

7. Globtour Event d.o.o. preuzeto s: http://www.globtour.hr/Default.aspx?sifraStranica=256 (15.05.2018)
8. Guliver travel d.o.o., preuzeto s: http://www.gulliver.hr/hr/krstarenja-s2 (15.05.2018)
9. HTZ, preuzeto s : https://www.htz.hr/sites/default/files/2017-06/Turizam_u_brojkama_HR_%202016.pdf (20.03.2018)
10. Istra Adventure, preuzeto s: http://istra-adventure.com/galerij-slika (15.05.2018)
11. Kompas d.d., preuzeto s: http://www.kompas.hr/ (15.05.2018)
12. Kuoni Travel, preuzeto s: www.kuoni.com (12.03.2018)
13. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, Hrvatska enciklopedija (1999 – 2009) Preuzeto s: http://www.enciklopedija.hr/ (12.03.2018)
14. Maximillian tours, preuzeto s: https://maximiliantours.hr/2017/12/30/iz-pticje-perspektive/ (15.05.2018)
15. M-G Express d.o.o. preuzeto s: http://www.mgexpress.hr/ (15.05.2018)
16. Narodne Novine (2013). Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine. Preuzeto s https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013_05_55_1119.html (19.02.2018)
17. Narodne Novine (2017). Zakon o pružanju usluga u turizmu. Preuzeto s: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2017_12_130_2982.html (19.02.2018)
18. Narodne Novine (2008). Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma. Preuzeto s: https://www.zakon.hr/z/342/Zakon-o-turisti%C4%8Dkim-zajednicama-i-promicanju-hrvatskog-turizma (25.05.2018)
19. Research Gate, preuzeto s: https://www.researchgate.net/figure/Tourism-Towards-2030-Actual-trend-and-forecast-1950-2030_fig2_313248401 (12.02.2018)
20. Spectra DMC, preuzeto s: www.spectra-dmc.com (12.03.2018.)
21. TOMAS Ljeto istraživanje (2017) preuzeto s: http://www.iztzg.hr/hr/institut/tomas-ljeto/ (18.3.2018.)
22. Turizmoteka, preuzeto s: http://www.turizmoteka.hr/vijesti/svijet/globalna-prognoza-turizam-2025/ (12.02.2018)
23. UNWTO istraživanje (2017), preuzeto s: https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419029 (18.3.2018)

24. UNWTO, Preuzeto sa: http://media.unwto.org/press-release/2018-01-15/2017-international-tourism-results-highest-seven-years, (18.3.2018)
25. World Travel Awards, preuzeto s: www.worldtravelawards.com (2017.) (12.03.2018)

OSTALI IZVORI:

1. Hendija, Z. (2014). *Međunarodni turizam*. Ekonomski fakultet u Zagrebu
2. Lekić, R. (2013). *Hrvatska tradicijska baština i kulturni turizam: Mogućnosti uključivanja nematerijalne baštine preko reprezentativnih uzoraka* (doktorska disertacija). Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Filozofski fakultet Zagreb
3. Telišman-Košuta, N. (2015). Skripta: *Turistički trendovi i inovacije*. VERN Zagreb
4. Trezner Ž. i R. Lekić predavači, Hrvatska turistička zajednica (2013). *Projekt razvoja destinacijskih menadžment kompanija*, regionalni seminar Split, Dubrovnik, Zagreb, Crikvenica, Novigrad, Šibenik, Biograd n/m, Karlovac, Vinkovci, Zagreb

POPIS TABLICA I SLIKA

Tablica 2.1 Faze razvoja turizma prema World Tourism Organization (WTO)..... 9
Tablica 3.1 Razlika između destinacijskih menadžment organizacija i kompanija (DMO i DMK) 23
Tablica 4.1 Broj noćenja turista u Hrvatskoj 1980-2015. (u 000) 31
Tablica 4.2 Dolasci turista u Hrvatsku po načinu dolaska (u 000) 32
Tablica 5.1 Platno poslovnog modela odjela receptive promatrane agencije 43

Slika 2.1 Prikaz svjetskih regija prema dolascima u 2017. godini..... 10
Slika 2.2 World Tourism Organization (UNWTO) - Turizam do 2030. godine..... 11
Slika 4.1 Dolasci turista u Hrvatsku 1980. - 2015. 30
Slika 4.2 Noćenja turista u Hrvatskoj 1980. - 2015. 30
Slika 5.1 Program "Dubrovnik Countryside Gastronomy Experience" 45
Slika 5.2 Krstarenje Jadranom..... 46
Slika 5.3 Dugi Otok..... 47
Slika 5.4 Aktivni turizam..... 47
Slika 5.5 Planinarenje i biciklizam..... 48
Slika 5.6 Židovska baština u Hrvatskoj i regiji..... 49
Slika 5.7 BTravel škola skijanja 50
Slika 5.8 Istra Adventure Jeep Safari 51
Slika 5.9 Program: iz ptičje perspektive..... 51
Slika 5.10 Program: disc golfom po Hrvatskoj 52
Slika 5.11 Odabrana tržišta ispitanika 64
Slika 5.12 Ključni činitelji za uspješno poslovanje 65
Slika 5.13 Ocjene uspješnosti transformacije u destinacijsku menadžment kompaniju 65

PRILOZI

Prilog 1: Istraživanje metodom intervjua, sažeti dijelovi odgovora ispitanika

Prilog 2: Pitanja za intervju – agencije

Prilog 3: Pitanja za intervju – hotel

Prilog 4: Pitanja za intervju – turistička zajednica

Prilog 1: Istraživanje metodom intervjua, sažeti dijelovi odgovora ispitanika

Ispitanik 1: Globtour Event

Izvor: General manager Vesna Pritchard

1.) Koja su, unutar vaše agencije, odabrana tržišta s kojima najviše surađujete i koje ih specifičnosti obilježavaju?

- Iz perspektive volumena odjelu receptive to su tržišta zemalja Skandinavije, SAD-a i Njemačke. Svako navedeno tržište obilježavaju različiti elementi, ovisno o segmentu kojim se bavi partner s kojim agencija ima sklopljen ugovor o suradnji. Tako je za Njemačku karakteristično poslovanje u segmentu serijala, dok za tržišta SAD-a, Skandinavije i ostala tržišta najveći udio prihoda čine destinacijski menadžment programi u okviru kojih prevladavaju programi za tržišta posebnih interesa (wine&dine, zborovi, edukacijska putovanja itd.). U odjelu MICE, odabir tržišta uvjetovan je vrsti poslovnog događanja ili skupa pa se tako destinacijski menadžment proizvodi od kojih su najzastupljeniji kulturno-turistički proizvodi nude i realiziraju sudionicima iz različitih tržišta.

2.) Smatrate li da poslujete u skladu s ekonomijom doživljaja (primjer)? Postižu li destinacijske menadžment kompanije koje posluju u skladu sa ekonomijom doživljaja više uspjeha na međunarodnom tržištu?

- Najbolji je primjer ekonomije doživljaja razvoj turističkog proizvoda Adriatic Wine Odyssey (AWO) koji je u potpunosti smišljeno pripremljen za prodaju. Ostali proizvodi implementirani su u ponudu i svakako jačaju konkurentnost. Dobar su primjer i kulturno-turistički proizvodi Kostimirani razgled grada, Upalimo Gornji grad, Pronađimo Gričku vještицu, Musical Soiree koji su nam pomogli u prepoznatljivosti u MICE segmentu te se radi tako prezentirane destinacije sudionici, osim kroz nove poslovne sastanke, vraćaju i u sklopu svojih privatnih putovanja.

3.) Što mislite o vašoj suradnji sa lokalnom zajednicom i ostalim dionicima u destinacijskom menadžmentu, te smatrate li da je to važno za bolje pozicioniranje destinacijske menadžment kompanije? (primjer)

- Suradnja svih dionika u destinacijskom je menadžmentu nužna. Jedni bez drugih ne možemo, ili možemo jako teško. Pozitivnom praksom smatram natječaje HTZ-a i MINT-a za razvoj turističkih proizvoda Upoznaj Hrvatsku. Nakon toga nije uslijedio sljedeći korak koji se odnosi na prodaju proizvoda, radi gospodarsko-političke situacije u zemlji. Lokalne turističke zajednice još uvijek ovise o trudu pojedinaca i nisu

prave destinacijske menadžment organizacije kakve bi po definiciji trebale biti. Nerijetko pokušavaju biti konkurencija DMK, iako su neprofitni sektor. Držim da je uža suradnja DMO i DMK prvi korak ka ulasku u strukturu i ostalih dionika. Tu su i ugostitelji, s kojima je potrebna jača i bolja suradnje.

4.) Koji su ključni činitelji za uspješno poslovanje na odabranom tržištu te transformaciju u uspješnu destinacijsku menadžment kompaniju?

- Ključni su ljudi i njihova strast prema pojedinim aktivnostima, interesima i slično. Strast, znanje, edukacija i razvoj proizvoda prema proizvodnom i destinacijskom tipu. Suradnja među svim dionicima. Nadalje, zakonodavni okvir je nešto što može biti kamen spoticanja ili „vjetar u leđa“, EU direktiva je nažalost, radi zaštite potrošača, odredila nešto zahtjevnije i teže poslovanje DMK, a ni lokalni porezni zakoni nisu blagonakloni za razvoj i održivost DMK.

5.) Na kojem ste stupnju, prema vašem mišljenju, (na skali od 1-5) u procesu transformacije iz receptivne agencije u destinacijsku menadžment kompaniju? Objasnite na primjeru.

- 4 u smislu offline poslovanja. Nedostaje još strukturirano postavljenih programa koji se proaktivno nude na odjelu receptive. Koncept je postavljen prema zahtjevima kupaca, umjesto prema specijalizaciji agencije. Trenutno je najjača specijalizacija vezana uz wine&dine i kulturno-turističke proizvode. Nadalje, 4 u pogledu DMK podloge za MICE. Ovdje postoje programi koji se proaktivno nude, ali zahtijevaju dodatnu razradu i proširenje ponude.

U oba segmenta (receptiva i MICE) su na razini 1 što se tiče web-a.

6.) Koliko je bitna edukacija i motivacija djelatnika za uspješno poslovanje, te kako vi motivirate i educirate vaše zaposlenike?

- Edukacija i motivacija zaposlenika su na samom vrhu ljestvice prioriteta. Uz stalne prihode, zaposlenici imaju mogućnost i dodatne zarade putem nagrada za kvalitativni i kvantitativni učinak. Osim toga, omogućuje se i rad od kuće prema potrebi, slobodan dan, putovanja i slično.

7.) Jeste li upoznati sa *Storytelling* metodom? Ako da, objasnite na primjeru iz vaše agencije.

- Jesmo te ju primjenjujemo. U ovu nas je metodu uveo naš partner u AWO, pokojni gosp. Tony Hodges, na čemu počiva dio strategije AWO.

8.) „Turizam je fenomen, a ne gospodarska grana“. Koliko se, u skladu s navedenim citatom, u svom radu koristite sociologijom, antropologijom, psihologijom i suvremenim komunikacijskim znanostima?

- Navedeni citat bih preuredila na način da bih umjesto „a ne“ ubacila „i“. Svakako prvi dio stoji, u svojem fenomenu trendova koji brzinom munje mogu preoblikovati javno mnijenje, subjektivni utjecaj na sezone, je li negdje toplo ili hladno, je li živo ili dosadno. Nadalje, razvoj proizvoda ovisi o strasti idejnih začetnika, ali još više na strasti onoga tko prodaje i provodi program pa je u tom smislu sociologija i psihologija prisutna. Intuicija svakako nije zanemariva. S druge strane, nije sve tako romantično. Turizam jest gospodarska grana koja vrlo ozbiljno mora uključivati sve dionike, no gospodarska grana na koju se država ne bi smjela dugoročno osloniti, već grana kao „šlag na torti“.

Ispitanik 2: BTravel

Izvor: direktor sportskog odjela Dominik Marjanović

1.) Koja su, unutar vaše agencije, odabrana tržišta s kojima najviše surađujete i koje ih specifičnosti obilježavaju?

- Nama je polazna osnova sam sport, odnosno potencijal nacionalnog saveza ili kluba te pojedine destinacije oko čega potom razvijamo produkt. Svaki sport zahtijeva poseban pristup sukladno brojnim internim i eksternim pretpostavkama. Najgrublja podjela nam je po kontinentima i primarno smo fokusirani na europska emitivna tržišta.

2.) Smatrate li da poslujete u skladu s ekonomijom doživljaja (primjer)? Postižu li destinacijske menadžment kompanije koje posluju u skladu sa ekonomijom doživljaja više uspjeha na međunarodnom tržištu?

- Sportaši su specifična tržišna niša. Njihov razlog dolaska je prvenstveno sam sport, odnosno, cijeli paket usluga i uvjeta moraju prvenstveno biti konkurentno kvalitetniji od onoga što mogu dobiti a) u svojoj zemlji ili b) u alternativnoj destinaciji. Tu, prema kriteriju važnosti pričamo o sportskoj infrastrukturi, sparingu sa željenom kategorijom sportaša, klimatološki uvjeti, kvaliteta smještaja, specifična prehrana, medicinske usluge i dijagnostika, spa & wellness. Tek nakon što se ispune navedeni primarni preduvjeti dolaska, paketom dodatnih usluga (wine&dine, kulturne ili folklorne manifestacije, nacionalni parkovi i parkovi prirode, dodatne sportske aktivnosti (bicikli, rafting, planinarenje…) možemo pričati o ekonomiji doživljaja, te agencije koje na ovaj

način, poput nas, pristupaju tržištu sigurno polučuju više uspjeha na međunarodnom tržištu

3.) Što mislite o vašoj suradnji sa lokalnom zajednicom i ostalim dionicima u destinacijskom menadžmentu, te smatrate li da je to važno za bolje pozicioniranje destinacijske menadžment kompanije? (primjer)

- Suradnja s lokalnom zajednicom je u našoj niši *conditio sine qua non*! Sportski event kojeg želimo dovesti na razinu da bude atraktivan na europskom tržištu uključuje korištenje vrhunske sportske infrastrukture koja je zbog veličine same investicije neizostavno pod upravom lokalne zajednice (stadion, dvorana, bazen…), a paralelno se surađuje s nacionalnim sportskim savezom, nacionalnom sudačkom organizacijom, županijskim sportskim savezom, gradskim klubovima, lokalnim medijima i građanstvom.

4.) Koji su ključni činitelji za uspješno poslovanje na odabranom tržištu te transformaciju u uspješnu destinacijsku menadžment kompaniju?

- Vjerodostojnost, cjelovitost i kvaliteta ponude, prezentacija i informiranost, dostupnost, vrijednost za novac.

5.) Na kojem ste stupnju, prema vašem mišljenju, (na skali od 1-5) u procesu transformacije iz receptivne agencije u destinacijsku menadžment kompaniju? Objasnite na primjeru.

- Negdje između 3 i 4 i to prije svega uvjetovano eksternim čimbenicima: u RH ne postoje jedinstvene i unificirane baze podataka o pojedinoj vrsti sportskih objekata, velike su razlike u objektima za isti sport ovisno o tome da li su izgrađene 70-ih, 80-ih ili nakon 2000. g. Potom, ne reagiraju sve lokalne zajednice na isti način. Na koncu, ubrzana evolucija i stalni rast cijene tehnologije što agencija jednostavno ne može pratiti i prinuđeni smo na kompromise.

6.) Koliko je bitna edukacija i motivacija djelatnika za uspješno poslovanje, te kako vi motivirate i educirate vaše zaposlenike?

- Upravo je edukacija i motivacija djelatnika ono čime djelomično možemo kompenzirati gore nabrojane eksterne čimbenike te smo stoga u stalnoj potrazi za novim znanjima i vještinama do kojih se može doći kroz ciljanu edukaciju, prisustvovanjem na raznim strukovnim eventima, tribinama, panelima, natjecanjima, dostupnu literaturu.

7.) Jeste li upoznati sa *Storytelling* metodom? Ako da, objasnite na primjeru iz vaše agencije.

- U komunikaciji s našim strateškim partnerima je to najčešće primjenjivana metoda. Moram naglasiti da bez onih činitelja nabrojanih u odgovoru na četvrto pitanje prijeti velika opasnost od brodoloma.

8.) „Turizam je fenomen, a ne gospodarska grana“. Koliko se, u skladu s navedenim citatom, u svom radu koristite sociologijom, antropologijom, psihologijom i suvremenim komunikacijskim znanostima?

- Upravo navod i pitanje determiniraju moj stav kako je turizam interdisciplinarna znanost koja danas pod zajednički nazivnik stavlja puno više nego prije deset ili više godina. Jednostavno nije moguće uspješno se baviti turizmom, a pritom se ne koristiti rješenjima, modelima i dostignućima nabrojanih znanosti.

Ispitanik 3: Adamo Travel

Izvor: Voditelj poslovnice Ivana Kirinić Frka

1.) Koja su, unutar vaše agencije, odabrana tržišta s kojima najviše surađujete i koje ih specifičnosti obilježavaju?

- Najviše gostiju nam dolazi iz Slovenije, Njemačke, Austrije, Italije, a sve češće nas posjećuju i Hrvati te Skandinavci. Svako tržište ima svoje specifičnosti – kao doba godine kada nas posjećuju (npr. Talijani za vrijeme najviše sezone, Austrijanci tijekom cijele sezone, Skandinavci u pred i post sezoni).

2.) Smatrate li da poslujete u skladu s ekonomijom doživljaja (primjer)? Postižu li destinacijske menadžment kompanije koje posluju u skladu sa ekonomijom doživljaja više uspjeha na međunarodnom tržištu?

- Putovanje radi doživljaja je ključno našim gostima pa i mi poslujemo s tim u skladu. Trudimo se gostima pružiti doživljaj ukupne destinacije. U današnje vrijeme svaki tip agencije koji tako posluje će polučiti uspjeh.

3.) Što mislite o vašoj suradnji sa lokalnom zajednicom i ostalim dionicima u destinacijskom menadžmentu, te smatrate li da je to važno za bolje pozicioniranje destinacijske menadžment kompanije? (primjer)

- Suradnja sa lokalnom zajednicom je ključ uspjeha i sve karike u lancu (svi dionici) moraju biti povezane kako bi konačni proizvod bio uspješan; tj. kako bi gosti bili zadovoljni, a poslovanje uspješno.

4.) Koji su ključni činitelji za uspješno poslovanje na odabranom tržištu te transformaciju u uspješnu destinacijsku menadžment kompaniju?

- Ključni činitelji uspješnog poslovanja su konstantan trud i rad na poboljšanju kvalitete usluge.

5.) Na kojem ste stupnju, prema vašem mišljenju, (na skali od 1-5) u procesu transformacije iz receptivne agencije u destinacijsku menadžment kompaniju? Objasnite na primjeru.

- Mi smo jedina agencija takvog tipa na ovome području pa smatram da smo na konačnom stupnju (broj 5). Poslujemo već 11 godina.

6.) Koliko je bitna edukacija i motivacija djelatnika za uspješno poslovanje, te kako vi motivirate i educirate vaše zaposlenike?

- Ulaganje u edukaciju zaposlenika te njihova motivacija su inače ključ uspjeha u turizmu. Nama je to jako bitno, iako imamo velikih problema sa sezonalnošću poslovanja te čestu fluktuaciju radnika što znatno otežava rad.

7.) Jeste li upoznati sa *Storytelling* metodom? Ako da, objasnite na primjeru iz vaše agencije.

- Nisam upoznata sa navedenom metodom.

8.) „Turizam je fenomen, a ne gospodarska grana“. Koliko se, u skladu s navedenim citatom, u svom radu koristite sociologijom, antropologijom, psihologijom i suvremenim komunikacijskim znanostima?

- Rad u turizmu traži poznavanje svega navedenoga (posebno psihologije) jer podrazumijeva ono najteže; svakodnevno zadovoljavanje želja i potreba svakog pojedinog gosta (čovjeka). Za zadovoljiti potrebe gosta treba imati iskustva prvenstveno rada u turizmu, poznavati svjetsku političku situaciju, situaciju na pojedinom tržištu od kuda nam gosti dolaze i brusiti komunikacijske vještine.

Ispitanik 4: M-G Express

Izvor: Direktorica Maria-Gracia Baćac

1.) Koja su, unutar vaše agencije, odabrana tržišta s kojima najviše surađujete i koje ih specifičnosti obilježavaju?

- Tržišta Kanade – Quebeca i Francuske. Specifični su jer pričaju samo francuski, žele imati partnera koji ih razumije, traže kontakt s lokalnom zajednicom. Žele uživati u otkrivanju prirodnih ljepota, ali i lokalne domaće hrane, dobrih vina te istraživati povijest i narodne običaje i kulturu života i rada.

2.) Smatrate li da poslujete u skladu s ekonomijom doživljaja (primjer)? Postižu li destinacijske menadžment kompanije koje posluju u skladu sa ekonomijom doživljaja više uspjeha na međunarodnom tržištu?

- Moja agencija strogo posluje u skladu s ekonomijom doživljaja, „prodajem“ Hrvatsku kao i cijeli Balkan na bazi emocije i ispričanih priča i snova. Imam posebnu klijentelu koja isključivo to traži i koja je spremna platiti više da bi to dobila. Npr. program "Karnevalska bajka u Kontradi" koja je dobila natječaj u HTZ za 2017 g., ili Advent u Hrvatsku i Sloveniji koji su kupili Kanađani. Za program Advent napravili su i poseban film koji se prikazao na kanadskoj televiziji. Suradnja u skladu s ekonomijom doživljaja je svakako smjer ka ostvarivanju boljih rezultata.

3.) Što mislite o vašoj suradnji sa lokalnom zajednicom i ostalim dionicima u destinacijskom menadžmentu, te smatrate li da je to važno za bolje pozicioniranje destinacijske menadžment kompanije? (primjer)

- Moja suradnja sa lokalnom TZ je uvijek bila odlična. One su stup koji nosi razvitak lokalnih DMC jer vrlo često su strogo povezane sa lokalnim vlastima i na taj način možete brže, efikasnije i lakše doći do ljudi u zajednici, u udruge, klubove i sl. To je obavezno, niti jedna DMC ne može i niti ne bi smjela odraditi programe bez lokalnog TZ-a. Moja agencija razvija niz programa sa TZ Kanfanar.

4.) Koji su ključni činitelji za uspješno poslovanje na odabranom tržištu te transformaciju u uspješnu destinacijsku menadžment kompaniju?

- Poznavati u potpunosti tržište, razumjeti stanovništvo, imati veliku maštu, vjerovati u snove i imati moć ih dijeliti i prodavati drugima.

5.) Na kojem ste stupnju, prema vašem mišljenju, (na skali od 1-5) u procesu transformacije iz receptivne agencije u destinacijsku menadžment kompaniju? Objasnite na primjeru.

- Oduvijek sam radila programe na konceptu DMC, samo što prije nismo znali da se tako zove.

6.) Koliko je bitna edukacija i motivacija djelatnika za uspješno poslovanje, te kako vi motivirate i educirate vaše zaposlenike?

- Edukacija je vrlo bitna, no bitnija je volja postići rezultate i vjerovati u sebe. Znati prepoznati priče koje mogu oduševiti druge ljude i narode.

7.) Jeste li upoznati sa *Storytelling* metodom? Ako da, objasnite na primjeru iz vaše agencije.

- Upoznata sam s navedenom metodom te se svi moji programi i pristup komunikaciji s partnerima baziraju na *Storytelling*-u. Ona je neophodna za uspješno kreiranje i prodavanje programa.

8.) „Turizam je fenomen, a ne gospodarska grana“. Koliko se, u skladu s navedenim citatom, u svom radu koristite sociologijom, antropologijom, psihologijom i suvremenim komunikacijskim znanostima?

- Poznavanje svih navedenih komunikacijskih znanosti je nužno za uspješno funkcioniranje destinacijske menadžment kompanije, upravo iz razloga jer je turizam fenomen a ne uska gospodarska grana.

Ispitanik 5: Adriatic DMC

Izvor: Managing Director Srdjan Kristic

1.) Koja su, unutar vaše agencije, odabrana tržišta s kojima najviše surađujete i koje ih specifičnosti obilježavaju?

- Najviše radimo na tržištu brodova na kružnim putovanjima te na tržištu USA. Tržište brodova na kružnim putovanjima bilježi konstantan trend porasta kapaciteta, ali i jednu zanimljivost, broj porasta super luksuznih novogradnji kapaciteta do 300 putnika koje nude poseban odmor i ugođaj za razliku od velikog broja „velikih brodova“ gdje se cilja na masovni turizam. S druge strane tržište USA je jedno od najzanimljivijih tržišta budući nudi razne pozitivne kreativne mogućnosti koje su danas vrlo rijetke na ostalim tržištima.

2.) Smatrate li da poslujete u skladu s ekonomijom doživljaja (primjer)? Postižu li destinacijske menadžment kompanije koje posluju u skladu sa ekonomijom doživljaja više uspjeha na međunarodnom tržištu?

- Naš cilj je razvijanje destinacije i njezinih „skrivenih wow elemenata“. Svakako smatramo da takav pristup donosi više uspjeha na međunarodnim tržištima budući i pozicionira DMC na puno bolju poziciju kod stranih partnera koji traže „skrivene elemente“ kako bi sveukupna ponuda bila prilagođena željama gostiju.

3.) Što mislite o vašoj suradnji sa lokalnom zajednicom i ostalim dionicima u destinacijskom menadžmentu, te smatrate li da je to važno za bolje pozicioniranje destinacijske menadžment kompanije? (primjer)

- Smatramo da je suradnja s lokalnom zajednicom od izuzetnog značaja iz razloga što bez razvoja lokalne zajednica nema razvoja „skrivenih wow elemenata“.

Primjeri su razni work-shopovi, posjeti seoskim domaćinstvima, kulinarske radionice i slično. Ima prostora za poboljšanja.

4.) Koji su ključni činitelji za uspješno poslovanje na odabranom tržištu te transformaciju u uspješnu destinacijsku menadžment kompaniju?

- Razumijevanje tržišta i zahtjeva međunarodnih partnera je jedan od najvažnijih elemenata koji čini DMC uspješnom kompanijom. Važno je biti proaktivan u cijeloj regiji, konstantno tražiti nove proizvode, biti kreativan ali isto tako „nažalost" i financijski kompetitivan. Kažem nažalost, jer svjedočimo sve većoj nelojalnoj konkurenciji ali i sve većim zahtjevima partnera koji traže „wow programe" uz najniže cijene.

5.) Na kojem ste stupnju, prema vašem mišljenju, (na skali od 1-5) u procesu transformacije iz receptivne agencije u destinacijsku menadžment kompaniju? Objasnite na primjeru.

- Mislim da smo na ljestvici vrlo visoko. Jedni smo od rijetkih koji vlastitim ljudskim resursima zadovoljavamo sve operativne i komercijalne potrebe naših međunarodnih partnera. Vlastitim kapacitetima pronalazimo, kreiramo i plasiramo nove proizvode. Ne bojimo se uključivati „no name" dobavljače u „igru" ako procijenimo da imaju potencijal.

6.) Koliko je bitna edukacija i motivacija djelatnika za uspješno poslovanje, te kako vi motivirate i educirate vaše zaposlenike?

- Ovo je od izuzetnog značaja. Nažalost svjedočimo odlasku velikog broja mladih ljudi iz Hrvatske. Naša firma, od osnutka, najveći naglasak stavlja na zadovoljstvo svojih zaposlenika. Kako bi motivirali i educirali zaposlenike svaku godinu organiziramo studijska putovanja i team buildinge.

7.) Jeste li upoznati sa *Storytelling* metodom? Ako da, objasnite na primjeru iz vaše agencije.

- Upoznat jesam, ali ju nismo još aktivno počeli primjenjivati.

8.) „Turizam je fenomen, a ne gospodarska grana". Koliko se, u skladu s navedenim citatom, u svom radu koristite sociologijom, antropologijom, psihologijom i suvremenim komunikacijskim znanostima?

- Budući je turizam djelatnost u kojoj se isprepliću razne sudbine, ljudi, kulture i religije, sociološki i psihološki elementi analize partnera su izuzetno bitni. Ulažemo jako puno u komunikacijske znanosti zbog svakodnevnih potreba i trendova vezanih uz „social media". Turizam u Hrvatskoj je i fenomen, ali i gospodarska grana. Fenomen je iz dva razloga; Prvi razlog su njegove neiscrpne mogućnosti a drugi razlog je naša

nedovoljna sposobnost upravljanjem. Zbog prevelike ovisnosti čitave ekonomije o turizmu, smatram da se može promatrati i kao veliku gospodarsku granu.

Ispitanik 6: Maximilian Tours

Izvor: Direktorica Lidija Martinković

1.) Koja su, unutar vaše agencije, odabrana tržišta s kojima najviše surađujete i koje ih specifičnosti obilježavaju?

- Za suradnju su odabrani poslovni subjekti (turističke agencije) kao i samoinicijativne grupe (udruge, umirovljenici, školske grupe) sa domaćeg i stranog tržišta. Cilj je ponuditi i realizirati kako samoinicijativnim grupama tako i turističkim agencijama koje posreduju, turističke obilaske Slavonije kroz specijalizirane programe, ovisno o motivima dolaska posjetitelja (lov, team building, kulturni turizam, birdwatching i sl.).

2.) Smatrate li da poslujete u skladu s ekonomijom doživljaja (primjer)? Postižu li destinacijske menadžment kompanije koje posluju u skladu sa ekonomijom doživljaja više uspjeha na međunarodnom tržištu?

- Da. Poslovni subjekti u turizmu koji posluju u skladu s ekonomijom doživljaja zasigurno postižu bolje rezultate. Potrebno je osluškivati želje i potrebe posjetitelja, omogućiti im doživljaj kroz pozitivne emocije jer to ostaje u sjećanju i garancija je da će se gost vraćati ili će dati dobre preporuke potencijalnim gostima.

3.) Što mislite o vašoj suradnji sa lokalnom zajednicom i ostalim dionicima u destinacijskom menadžmentu, te smatrate li da je to važno za bolje pozicioniranje destinacijske menadžment kompanije? (primjer)

- Suradnja sa lokalnom zajednicom je različita u različitim razdobljima, ovisno o politici, o tome koliko lokalna zajednica razumije ili želi razumjeti prilike u turizmu. Svakako smatram da je jako važno imati dobru suradnju sa lokalnom zajednicom u oba smjera te bi definitivno trebala biti bolja od postojeće.

4.) Koji su ključni činitelji za uspješno poslovanje na odabranom tržištu te transformaciju u uspješnu destinacijsku menadžment kompaniju?

- Ključni činitelji za uspješno poslovanje na odabranom tržištu svakako su adekvatno, stručno, iskusno, fleksibilno, samoinicijativno, poduzetno vodstvo poslovnog subjekta. Također je važna stručnost, poduzetnost - samoinicijativnost i radno iskustvo osoblja zaposlenog u lokalnim državnim ustanovama koje imaju doticaja s turizmom.

5.) Na kojem ste stupnju, prema vašem mišljenju, (na skali od 1-5) u procesu transformacije iz receptivne agencije u destinacijsku menadžment kompaniju? Objasnite na primjeru.

- Maximilan Tours je jedina receptivna turistička agencija na istoku Hrvatske a vodstvo agencije ima višegodišnje radno iskustvo u kreiranju, prodaji i realizaciji turističkih aranžmana. Obzirom da Maximilian Tours nema konkurencije kao receptivna agencija teško je napisati ocjenu.

6.) Koliko je bitna edukacija i motivacija djelatnika za uspješno poslovanje, te kako vi motivirate i educirate vaše zaposlenike?

- Edukacija i motivacija te stimulacija djelatnika je jako bitna u svakom poslu a posebno u poslu koji zahtjeva kreativnost i izrazito veliki angažman zaposlenih što je slučaj u poslovanju turističkih agencija.

7.) Jeste li upoznati sa *Storytelling* metodom? Ako da, objasnite na primjeru iz vaše agencije.

- *Storytelling* metoda je jako bitna u poslu turističkih agencija, pogotovo kako bi privukli turiste u manje „mainstream“ sredine, bitno je znati ispričati priču te kod partnera i gostiju probuditi znatiželju.

8.) „Turizam je fenomen, a ne gospodarska grana“. Koliko se, u skladu s navedenim citatom, u svom radu koristite sociologijom, antropologijom, psihologijom i suvremenim komunikacijskim znanostima?

- Kao djelatnik turističke agencije smatram da je važno osluškivati potrebe posjetitelja i omogućiti sve da doživljaj bude ostvaren. U svakom sljedećem poslu potrebno je učiniti turiste još zadovoljnijima. Da bi se u tome uspjelo, potrebno je znati služiti se svim nabrojanim komunikacijskim znanostima te se kontinuirano educirati.

Ispitanik 7: DMK Vall042

Izvor: Direktor Borislav Šimenc

1.) Koja su, unutar vaše agencije, odabrana tržišta s kojima najviše surađujete i koje ih specifičnosti obilježavaju?

- Skandinavske zemlje. Viša platežna moć. Dolazak u pred i posezoni.

2.) Smatrate li da poslujete u skladu s ekonomijom doživljaja (primjer)? Postižu li destinacijske menadžment kompanije koje posluju u skladu sa ekonomijom doživljaja više uspjeha na međunarodnom tržištu?

- Da. Organizacija događanja, u našem slučaju disc golf turnira, ne zasniva se samo na aktivnostima na terenu, već se posebno brinemo o ostalim sadržajima. Večernje grupne animacije (poseban dress-code, izbor miss-modela turnira, zabavne opuštajuće igre inspirirane disc golfom, tombola…), organizirani posjet ugostiteljskim objektima – doživljaj lokalne gastronomije, izleti i upoznavanje okruženja.

3.) Što mislite o vašoj suradnji sa lokalnom zajednicom i ostalim dionicima u destinacijskom menadžmentu, te smatrate li da je to važno za bolje pozicioniranje destinacijske menadžment kompanije? (primjer)

- Sadašnji nivo te suradnje nije zadovoljavajući. Previše ovisi o pojedinačnim poticajima (isključivo našim) bez aktivnijeg sudjelovanja lokalne samouprave. Suradnja s lokalnom zajednicom od presudne je važnosti. To mora biti uzajamno korisno partnerstvo lokalne samouprave i svih dionika turizma (TZ, putničkih agencija, ugostitelja, kulturnih institucija, udruga) koje će prepoznati zajedničke lokalne interese, objediniti znanja, ideje, sposobnosti i sredstva te ih oblikovati u turističke proizvode kojima će onda zajedno i upravljati. U tom kontekstu neophodno bi bilo da se svake godine održavaju javni lokalni turistički forumi na kojima bi se analiziralo učinjeno, ali i planirale buduće aktivnosti, promjene i poboljšanja.

4.) Koji su ključni činitelji za uspješno poslovanje na odabranom tržištu te transformaciju u uspješnu destinacijsku menadžment kompaniju?

- Poznavanje tržišta, poznavanje kulture života kroz koju se iskazuju i posebni interesi posjetitelja. Uspješna transformacija postiže se dakako aktivnim, kreativnim i inovativnim pristupom oblikovanju turističkog proizvoda, ali neophodnom međusobno sadržajno povezanom i aktivnom suradnjom svim dionika u turističkom poslovanju posebno stvaranju konstruktivnijih a manje suparničkih stavova.

5.) Na kojem ste stupnju, prema vašem mišljenju, (na skali od 1-5) u procesu transformacije iz receptivne agencije u destinacijsku menadžment kompaniju? Objasnite na primjeru.

- Recimo 3. U našem djelovanju u produkciji i oblikovanju sadržaja u partnerskom odnosu surađujemo s nekoliko dionika nosioca ponude, sustavom TZ.-a, lokalnom zajednicom. No pravo i suštinsko povezivanje na podlozi stvarno utvrđenih pojedinačnih i općih interesa koji će nositelje ponude poticati na konkurentnost ali istovremeno i na međusobnu koordinaciju i suradnju, tek predstoji.

6.) Koliko je bitna edukacija i motivacija djelatnika za uspješno poslovanje, te kako vi motivirate i educirate vaše zaposlenike?

- Izuzetno. Edukacija mora biti kontinuirana pa tako svaki naš djelatnik godišnje sudjeluje u radu tri do četiri edukativnih radionica, seminara, konferencija.

7.) Jeste li upoznati sa *Storytelling* metodom? Ako da, objasnite na primjeru iz vaše agencije.

- Svakako. Paket aranžman vezan uz gastro ponudu Varaždinskog kraja svoje polazište nalazi u priči o varaždinskim cehovima, njihovim višednevnim gozbama, gastronomskoj tradiciji nekadašnjeg glavnog grada Hrvatske. Ali i priči o ljudima, njihovom životu i navikama, sjećanjima koje će posjetitelj otkriti i u današnjoj stvarnosti (kostimirani verglaš, gradski notar itd.)

8.) „Turizam je fenomen, a ne gospodarska grana". Koliko se, u skladu s navedenim citatom, u svom radu koristite sociologijom, antropologijom, psihologijom i suvremenim komunikacijskim znanostima?

- Sa svime pomalo. Turizam doživljavam kao stil života, zapravo kulturu življenja koja obuhvaća sve ljudske osobitosti i aktivnosti. Zato se u njegovo oblikovanje, bilo osobno ili tržišno orijentirano, moraju uključiti sve ljudske spoznaje.

Ispitanik 8: Istra Adventure

Izvor: Direktor Jelena Lučić Baćac

1.) Koja su, unutar vaše agencije, odabrana tržišta s kojima najviše surađujete i koje ih specifičnosti obilježavaju?

- Bavimo se organizacijom team buildinga te najčešće surađujemo sa zemljama iz regije (prostor bivše Jugoslavije - najčešće Slovenija, Hrvatska, BiH, Srbija ali i s ostalim zemljama svijeta jer nam dolaze multinacionalne kompanije).

2.) Smatrate li da poslujete u skladu s ekonomijom doživljaja (primjer)? Postižu li destinacijske menadžment kompanije koje posluju u skladu sa ekonomijom doživljaja više uspjeha na međunarodnom tržištu?

- Svakako, smatramo da poslujemo u skladu s ekonomijom doživljaja jer su naši programi uglavnom aktivni i zaista temeljeni na doživljaju, avanturi i adrenalinu, nikako nisu klasični.

3.) Što mislite o vašoj suradnji sa lokalnom zajednicom i ostalim dionicima u destinacijskom menadžmentu, te smatrate li da je to važno za bolje pozicioniranje destinacijske menadžment kompanije? (primjer)

- Suradnja s lokalnom zajednicom i ostalim dionicima u DMC uvelike je doprinijela prepoznatljivosti naše bogate ponude te je svakako utjecala na percepciju

povećane vrijednosti same destinacije. Recimo, kada nam se javi velika grupa od 100 ljudi, mi ju samostalno ne možemo primiti jer nemamo dovoljno kapaciteta. Međutim, tih 100 ljudi rasporedimo na adrenalinski park, jahanje i ture Istra Adventure i rotiramo ih po atrakcijama, možemo ih sve primiti i svi imamo koristi od toga. I gosti su jako zadovoljni jer tako dobiju cjelodnevnu aktivnost i mogu isprobati sve sadržaje. Jako smo zadovoljni ovakvom suradnjom.

4.) Koji su ključni činitelji za uspješno poslovanje na odabranom tržištu te transformaciju u uspješnu destinacijsku menadžment kompaniju?

- Korektna i kvalitetna suradnja svih ključnih aktera u samoj destinaciji, zanimljivi i atraktivni programi koji se nude i to da se nudi nešto drugačije nego svi ostali pa klijenti prepoznaju to kao prednost i originalnost ideja.

5.) Na kojem ste stupnju, prema vašem mišljenju, (na skali od 1-5) u procesu transformacije iz receptivne agencije u destinacijsku menadžment kompaniju? Objasnite na primjeru.

- Smatramo da smo na dobrom putu u procesu transformacije u DMC (4-5) jer u našim programima zaista nastojimo povezati priču koja se prvenstveno odnosi na područje općine Barban, te uključujemo koliko možemo lokalne ponuđače, a tek potom nudimo i ostale programe. Primjer: Goste nastojimo smjestiti u kućama za odmor te im nudimo gastronomske sadržaje te aktivnosti na prostoru općine Barban. Što se tiče aktivnosti najčešće su to: Quad/Buggy/Kayak/Safari, aktivnosti u adrenalinskom parku „Glavani“, jahanje na „Ranču Barba Tone“- dakle, svi dodatni sadržaji koji se nalaze na području općine.

6.) Koliko je bitna edukacija i motivacija djelatnika za uspješno poslovanje, te kako vi motivirate i educirate vaše zaposlenike?

- Edukacija je vrlo bitna i mi stalno svoje zaposlenike učimo postepeno novim stvarima kako bi proširili znanje. Štoviše znanja imaju rade manje pod stresom, što gosti prepoznaju i uzdaju se u takve vodiče. Naši su djelatnici motivirani plaćom i dodatnim stimulacijama, ovisno o uspjehu pojedinog mjeseca.

7.) Jeste li upoznati sa *Storytelling* metodom? Ako da, objasnite na primjeru iz vaše agencije.

- *Storytelling*-om se koristimo putem društvenih mreža (Facebook najviše te Instagram), s time da nam se Facebook pokazao kao izvrstan marketinški alat, jer sa svakom objavljenom pričom i fotografijama naših izleta dobijemo mnoštvo novih upita i klijenata.

8.) „Turizam je fenomen, a ne gospodarska grana“. Koliko se, u skladu s navedenim citatom, u svom radu koristite sociologijom, antropologijom, psihologijom i suvremenim komunikacijskim znanostima?

- Našim gostima nastojimo pružiti nezaboravni doživljaj, a dugogodišnjim iskustvom i istraživanjem tržišta uspjeli smo naše programe prilagoditi njihovim potrebama i željama. U kreiranju programa najprije polazimo od sebe, dakle, u sve programe nastojimo uvrstiti sadržaje u kojima i sami uživamo. Obzirom da se radi o neposrednoj komunikaciji s gostima, bitno je vladati navedenim znanostima.

Ispitanik 9: Kompas Hrvatska

Izvor: Voditelj receptive Morana Bolfek

1.) Koja su, unutar vaše agencije, odabrana tržišta s kojima najviše surađujete i koje ih specifičnosti obilježavaju?

- Španjolska, Italija, Portugal, Švicarska, Tajland. Svako tržište ima svoje specifičnosti.

2.) Smatrate li da poslujete u skladu s ekonomijom doživljaja (primjer)? Postižu li destinacijske menadžment kompanije koje posluju u skladu sa ekonomijom doživljaja više uspjeha na međunarodnom tržištu?

- Smatram da poslujemo u skladu s ekonomijom doživljaja jer naši programi sadrže dodanu vrijednost koja gostima omogućuje autentično iskustvo i nove spoznaje.

3.) Što mislite o vašoj suradnji sa lokalnom zajednicom i ostalim dionicima u destinacijskom menadžmentu, te smatrate li da je to važno za bolje pozicioniranje destinacijske menadžment kompanije? (primjer)

- Suradnja s lokalnom zajednicom je izuzetno važna za kreiranje proizvoda s agencijskom dodanom vrijednošću te bi u Hrvatskoj svakako trebala biti bolja.

4.) Koji su ključni činitelji za uspješno poslovanje na odabranom tržištu te transformaciju u uspješnu destinacijsku menadžment kompaniju?

- Stvaranje proizvoda s dodanom agencijskom vrijednošću, umrežavanje u svojoj destinaciji, kvalitetno umrežavanje na odabranom tržištu i razvijanje partnerskog odnosa s klijentima.

5.) Na kojem ste stupnju, prema vašem mišljenju, (na skali od 1-5) u procesu transformacije iz receptivne agencije u destinacijsku menadžment kompaniju? Objasnite na primjeru.

- Ocjena 5. Stvaramo proizvode s dodanom agencijskom vrijednošću, poznajemo sve dionike destinacije koju predstavljamo i razvijamo partnerske odnose s klijentima.

6.) Koliko je bitna edukacija i motivacija djelatnika za uspješno poslovanje, te kako vi motivirate i educirate vaše zaposlenike?

- Edukacija i motivacija djelatnika je izuzetno bitna za uspješno poslovanje. Organiziramo internu i vanjsku edukaciju za djelatnike.

7.) Jeste li upoznati sa *Storytelling* metodom? Ako da, objasnite na primjeru iz vaše agencije.

- Većina naših programa temelji se na *storytelling*-u budući se agencijska dodatna vrijednost najvećim dijelom i krije u mogućnosti stvaranja zanimljive priče oko turističkih atrakcija.

8.) „Turizam je fenomen, a ne gospodarska grana". Koliko se, u skladu s navedenim citatom, u svom radu koristite sociologijom, antropologijom, psihologijom i suvremenim komunikacijskim znanostima?

- Klijentu je danas sve dostupno na internetu i nije mu potrebna agencija kao posrednik. Agencijska dodatna vrijednost je kreiranje doživljaja i emocija i za uspješno poslovanje je potrebno poznavati sva navedena područja.

Ispitanik 10: Gulliver Travel

Izvor: Voditelj odjela MICE Mirela Švaić

1.) Koja su, unutar vaše agencije, odabrana tržišta s kojima najviše surađujete i koje ih specifičnosti obilježavaju?

- Njemačka (paket aranžmani), Francuska (kulturne ture), Švedska (aktivni turizam, kulturne ture), Danska (aktivni turizam, kulturne ture), Finska (aktivni turizam, kulturne ture), Britanci (paket aranžmani).

2.) Smatrate li da poslujete u skladu s ekonomijom doživljaja (primjer)? Postižu li destinacijske menadžment kompanije koje posluju u skladu sa ekonomijom doživljaja više uspjeha na međunarodnom tržištu?

- Svakako, agencija Gulliver travel, godinama osvaja prestižne nagrade za nove linije proizvoda. Karakteristika svakog tog proizvoda je doživljaj. Primjeri tih novih linija proizvoda su Gulliver Easy ride, Wine&Dine, Premium i sl. Tržište je

hipersegmentirano i danas se traži super specijalist u svom području. Danas je u trendu biti drugačiji.

3.) Što mislite o vašoj suradnji sa lokalnom zajednicom i ostalim dionicima u destinacijskom menadžmentu, te smatrate li da je to važno za bolje pozicioniranje destinacijske menadžment kompanije? (primjer)

- Lokalna zajednica bi trebala biti strateški partner agencija kod stvaranja novih proizvoda, oni najbolje poznaju svoju sredinu i što se nudi u samom kraju. U ovom pogledu postoji veliki prostor za poboljšanje.

4.) Koji su ključni činitelji za uspješno poslovanje na odabranom tržištu te transformaciju u uspješnu destinacijsku menadžment kompaniju?

- Kvalificiranost, kompetentnost, znanje, trud i motiviranost zaposlenika kao i podrška lokalne zajednice. Dakle suradnja svih dionika je ključna za stvaranje kvalitetnih, atraktivnih i kompleksnih programa.

5.) Na kojem ste stupnju, prema vašem mišljenju, (na skali od 1-5) u procesu transformacije iz receptivne agencije u destinacijsku menadžment kompaniju? Objasnite na primjeru.

- Ocjena 5. Mi, kao agencija smo se davno uspješno transformirali u DMK te počeli nuditi kompliciranije i kompleksnije programe.

6.) Koliko je bitna edukacija i motivacija djelatnika za uspješno poslovanje, te kako vi motivirate i educirate vaše zaposlenike?

- Edukacija i motivacija su jako bitni za uspješno poslovanje. Gulliver travel konstantno ulaže u edukaciju i motivaciju svojih zaposlenika kroz razne radionice osobnog razvoja, team building-e i sl.

7.) Jeste li upoznati sa *Storytelling* metodom? Ako da, objasnite na primjeru iz vaše agencije.

- Svakako. *Storytelling* metodu redovito koristimo kod opisa, prezentacije i distribucije svojih programa.

8.) „Turizam je fenomen, a ne gospodarska grana“. Koliko se, u skladu s navedenim citatom, u svom radu koristite sociologijom, antropologijom, psihologijom i suvremenim komunikacijskim znanostima?

- U turizmu je potrebna „interdisciplinarnost“, svestranost u znanju, ali isto tako i poznavanje navika, kultura drugih ljudi kako bismo kreirali proizvod koji odgovara baš toj skupini. Vještine poslovnog komuniciranja su nužne kako bismo bili uspješni u komercijalnom poslu.

Ispitanik 11: TZ Međimurske županije

Izvor: Direktor Rudi Grula

1.) Koja su, unutar vaše destinacije, odabrana tržišta s kojima najviše surađujete i koje ih specifičnosti obilježavaju?

- U skladu sa Strateškim marketing planom turizma MŽ do 2020.g. primarna tržišta su: Hrvatska, Slovenija, Austrija, Njemačka, Italija, Mađarska. U navedenim inozemnim tržištima je izuzetno razvijen „kontinentalni“ turizam te potencijalni klijenti imaju visok prag očekivanja odnosno odlično su informirani o vrijednosti za novac. Gosti s navedenih inozemnih tržišta su također ekološki senzibilizirani, cijene autohtonost i više su platežne moći.

2.) Smatrate li da poslujete u skladu s ekonomijom doživljaja (primjer)? Postižu li destinacijske menadžment kompanije koje posluju u skladu sa ekonomijom doživljaja više uspjeha na međunarodnom tržištu?

- TZMŽ je radila na razvoju proizvoda: Ispiranje zlata na rijeci Dravi koji je u potpunosti formiran na načelima ekonomije doživljaja. 2014. godine TZMŽ je putem javnog poziva sklopila četverogodišnji ugovor o suradnji s putničkom agencijom Etno art travel kao destinacijskom menadžment kompanijom čiji je zadatak distribuirati upravo pakete temeljene na spomenutim načelima.

3.) Što mislite o vašoj suradnji sa lokalnom zajednicom i ostalim dionicima (turističkim agencijama) u destinacijskom menadžmentu, te smatrate li da je suradnja i umrežavanje važno za bolje pozicioniranje i uspjeh destinacijske menadžment kompanije/organizacije? (primjer)

- Za uspješan rad DMO suradnja s lokalnom zajednicom i agencijama je ključni element. TZMŽ je u suradnji s TZO Sv. Martin na Muri 2011. godine inicirala projekt osnivanja Ekomuzeja Mura. Za uspjeh ovog prekograničnog projekt (HR-SLO) sufinanciranog od strane Interreg prekograničnog projekta ključno je bilo upravo umrežavanje postojećih kulturnih atrakcija kojima upravlja javni sektor i pojedinci nositelji baštine. Projekt je u EK predstavljen kao primjer dobre prakse.

4.) Koji su ključni činitelji za uspješno poslovanje na odabranom tržištu te transformaciju u uspješnu destinacijsku menadžment organizaciju?

- Osim gore navedene suradnje sa svim dionicima, ključno je znanje, motiviranost djelatnika, kontinuirano ulaganje u osobni razvoj.

5.) Na kojem ste stupnju, prema vašem mišljenju, (na skali od 1-5) u procesu transformacije iz turističke zajednice u destinacijsku menadžment organizaciju? Objasnite na primjeru.

- 4. Primjenjujemo veliku većinu metodoloških principa koje obilježavaju DMO no zbog premalo ljudskog kapaciteta još uvijek primjenjujemo sve elemente u kontroli kvalitete i statističkim analizama (npr. zadovoljstva gostiju, potrošnje i sl.)

6.) Koliko je bitna edukacija i motivacija djelatnika za uspješno poslovanje, te kako vi motivirate i educirate vaše zaposlenike?

- Edukacija djelatnika je ključni faktor za kvalitetan rad DMO. Kroz studijska i poticajna putovanja motiviramo i educiramo zaposlenike.

7.) Jeste li upoznati sa *Storytelling* metodom? Ako da, objasnite na primjeru iz vaše agencije.

- Kroz projekt Ekomuzej Međimurje TZMŽ educira pojedince koji su nositelji nematerijalne kulturne baštine kao pripovjedače odnosno svojevrsne „Žive riznice starih znanja i sjećanja“. Navedeni model je u potpunosti temeljen na metodologiji *storytelling*-a i ekomuzeologije.

8.) „Turizam je fenomen, a ne gospodarska grana“. Koliko se, u skladu s navedenim citatom, u svom radu koristite sociologijom, antropologijom, psihologijom i suvremenim komunikacijskim znanostima?

- S obzirom da sam magistar komunikologije znanstvene spoznaje iz navedenih grana su mi bliske i poznate te ih nastojim koristiti u svakodnevnom radu.

Ispitanik 12: Lifeclass hotel Sveti Martin

Izvor: Generalni menadžer Branimir Blajić

1.) Koja su, unutar vaše destinacije, odabrana tržišta s kojima najviše surađujete i koje ih specifičnosti obilježavaju?

- Geoografski top 5 tržišta su: Hrvatska, Slovenija, Austrija, Njemačka, Mađarska. Segment: Individualci odmorišni turizam, poslovne grupe i kongresi, sportske grupe.

2.) Poznajete li ekonomiju doživljaja i *storytelling* kao model za stvaranje dodane vrijednosti u hotelu? Ako da, primjenjujete li model ekonomije doživljaja i *storytelling*-a u kreiranju vaše ponude u hotelu i koliko pri tome surađujete sa receptivnim turističkim agencijama i destinacijskim menadžmentskim kompanijama?

- Mi smo nositelji *storytelling* koncepta u Hrvatskoj. Za primjer izgradili smo prvi *storytelling* bazen u Europi, kompletan marketing naslonili na isti model te ga čak i podigli za jednu stepenicu u područje *story-livinga*, kreirajući unutarnju kulturu tvrtke ali i suradnju sa eksternim partnerima koristeći roll modele i mentore.

3.) Jeste li razmišljali o otvaranju svoje destinacijske menadžment kompanije koja bi unaprijedila vaše poslovanje kao hotelijera i ugostitelja i više vas povezala za lokalnom zajednicom i atrakcijama?

- Nismo. Mišljenja smo da svatko mora raditi posao u kojem je najbolji, a mi smo u bazi hotelijeri i to nam je „*core business*“. Mi smo osmislili koncept suradnje sa destinacijom, ali smo operativni proces upravljanja gostima prepustili turističkoj zajednici i destinacijskoj menadžment kompaniji.

4.) Koliko poznajete poslovanje destinacijskih menadžmentskih kompanija?

- Poznajem dobro te sam imao priliku surađivati sa istima. Mislim da njihovo vrijeme tek dolazi.

5.) Po vašem mišljenju mogu li destinacijske menadžmentske kompanije u Hrvatskoj napraviti pomak prema cjelogodišnjem turizmu ili barem ka produženju sezone?

- Naravno da mogu, na način da kreiraju atraktivne paket proizvode koji će omogućiti dionicima da rade tijekom cijele godine.

6.) Što mislite o vašoj suradnji sa lokalnom zajednicom i ostalim dionicima (turističkim agencijama) u destinacijskom menadžmentu, te smatrate li da je suradnja i umrežavanje važno za bolje pozicioniranje i uspjeh hotela u destinaciji? (primjer)

- Nema razvoja turizma bez agencija i lokalnog stanovništva. Što više dionika umrežimo u priču, veća je vjerojatnost da će informacija doći do više potencijalnih klijenata. Jedino što je suštinski unikatno u našem proizvodu je Međimurje jer drugog nema na svijetu, tako da jedino promocijom svih možemo postići sinergijski efekt.

7.) Koliko je bitna edukacija i motivacija djelatnika za uspješno poslovanje, te kako vi motivirate i educirate vaše zaposlenike?

- Edukacija i motivacija su esencijalne, jer kvaliteta prezentacije destinacije ovisi o znanjima koje imaju oni koji prezentiraju, a to su naši zaposlenici. Naši zaposlenici prije svega sudjeluju aktivno u kreiranju strategije društva i izbora novih pravaca, sudjeluju u aktivnostima zdravog življenja, te po ostvarenju poslovnog plana uživaju i u financijskim benefitima.

Prilog 2: Pitanja za intervju – agencije

1.) Koja su, unutar vaše agencije, odabrana tržišta s kojima najviše surađujete i koje ih specifičnosti obilježavaju?

2.) Smatrate li da poslujete u skladu s ekonomijom doživljaja (primjer)? Postižu li destinacijske menadžment kompanije koje posluju u skladu sa ekonomijom doživljaja više uspjeha na međunarodnom tržištu?

3.) Što mislite o vašoj suradnji sa lokalnom zajednicom i ostalim dionicima u destinacijskom menadžmentu, te smatrate li da je to važno za bolje pozicioniranje destinacijske menadžment kompanije? (primjer)

4.) Koji su, po vama, ključni činitelji za uspješno poslovanje na odabranom tržištu te transformaciju u uspješnu destinacijsku menadžment kompaniju?

5.) Na kojem ste stupnju, prema vašem mišljenju, (na skali od 1-5) u procesu transformacije iz receptivne agencije u destinacijsku menadžment kompaniju? Objasnite na primjeru.

6.) Koliko je bitna edukacija i motivacija djelatnika za uspješno poslovanje, te kako vi motivirate i educirate vaše zaposlenike?

7.) Jeste li upoznati sa *Storytelling* metodom? Ako da, objasnite na primjeru iz vaše agencije.

8.) „Turizam je fenomen, a ne gospodarska grana“. Koliko se, u skladu s navedenim citatom, u svom radu koristite sociologijom, antropologijom, psihologijom i suvremenim komunikacijskim znanostima?

Prilog 3: Pitanja za intervju – hotel

1.) Koja su, unutar vaše destinacije, odabrana tržišta s kojima najviše surađujete, odnosno s kojih vam gosti najviše dolaze i koje ih specifičnosti obilježavaju?

2.) Poznajete li ekonomiju doživljaja i *storytelling* kao model za stvaranje dodane vrijednosti u hotelu? Ako da, primjenjujete li model ekonomije doživljaja i *storytelling*-a u kreiranju vaše ponude u hotelu i koliko pri tome surađujete sa receptivnim turističkim agencijama i destinacijskim menadžmentskim kompanijama?

3.) Jeste li razmišljali o otvaranju svoje destinacijske menadžment kompanije koja bi unaprijedila vaše poslovanje kao hotelijera i ugostitelja i više vas povezala za lokalnom zajednicom i atrakcijama?

4.) Koliko poznajete poslovanje destinacijskih menadžmentskih kompanija?

5.) Po vašem mišljenju mogu li destinacijske menadžmentske kompanije u Hrvatskoj napraviti pomak prema cjelogodišnjem turizmu ili barem ka produženju sezone?

6.) Što mislite o vašoj suradnji sa lokalnom zajednicom i ostalim dionicima (turističkim agencijama) u destinacijskom menadžmentu, te smatrate li da je suradnja i umrežavanje važno za bolje pozicioniranje i uspjeh hotela u destinaciji? (primjer)

7.) Koliko je bitna edukacija i motivacija djelatnika za uspješno poslovanje, te kako vi motivirate i educirate vaše zaposlenike?

Prilog 4: Pitanja za intervju – turistička zajednica

1.) Koja su, unutar vaše destinacije, odabrana tržišta s kojima najviše surađujete i koje ih specifičnosti obilježavaju?

2.) Smatrate li da poslujete u skladu s ekonomijom doživljaja (primjer)? Postižu li destinacijske menadžment kompanije koje posluju u skladu sa ekonomijom doživljaja više uspjeha na međunarodnom tržištu?

3.) Što mislite o vašoj suradnji sa lokalnom zajednicom i ostalim dionicima (turističkim agencijama) u destinacijskom menadžmentu, te smatrate li da je suradnja i umrežavanje važno za bolje pozicioniranje i uspjeh destinacijske menadžment kompanije/organizacije? (primjer)

4.) Koji su ključni činitelji za uspješno poslovanje na odabranom tržištu te transformaciju u uspješnu destinacijsku menadžment organizaciju?

5.) Na kojem ste stupnju, prema vašem mišljenju, (na skali od 1-5) u procesu transformacije iz turističke zajednice u destinacijsku menadžment organizaciju? Objasnite na primjeru.

6.) Koliko je bitna edukacija i motivacija djelatnika za uspješno poslovanje, te kako vi motivirate i educirate vaše zaposlenike?

7.) Jeste li upoznati sa *Storytelling* metodom? Ako da, objasnite na primjeru iz vaše agencije.

8.) „Turizam je fenomen, a ne gospodarska grana“. Koliko se, u skladu s navedenim citatom, u svom radu koristite sociologijom, antropologijom, psihologijom i suvremenim komunikacijskim znanostima?

ŽIVOTOPIS

OSOBNE INFORMACIJE Milošević Davor

Prilaz Gjure Deželića 60/1, 10000 Zagreb (Hrvatska)

+385915972179

davormil92@gmail.com

RADNO ISKUSTVO

01/09/2015– **Operations Manager, Incoming department**

Globtour Event d.o.o., Zagreb (Hrvatska)

- Kreiranje, vođenje i prodaja paket aranžmana, te vođenje i kontrola serijala grupa gostiju iz Njemačke (2016-)
- Održavanje odnosa s postojećim i istraživanje novih partnera
- Fokus na njemačko, skandinavsko i američko tržište

23/08/2014–01/09/2015 **MICE Assistant**

Globtour Event d.o.o., Zagreb (Hrvatska)

- rad na kongresima i konferencijama: operativno vođenje sustava i registracija, te komunikacija sa sudionicima
- istaknuti projekti: European Crystallographic Meeting 2015 (1200 sudionika), ACI Forex 2015 (150 sudionika)

01/06/2013 - 15/08/2014 Studentski poslovi

Adventure Dalmatia d.o.o., Dubrovnik (Hrvatska)

- Sales representative za izlete

Prilika dana d.o.o., Zagreb (Hrvatska)

- Assistant u call centru

CIAK Auto d.o.o., Zagreb (Hrvatska)

- Assistant u skladištu

OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE

2015–2018 Stručni specijalist ekonomije, smjer menadžment održivog razvoja turizma

Veleučilište VERN, Zagreb (Hrvatska)

2012–2015 Prvostupnik ekonomije, smjer turistički menadžment

Veleučilište VERN, Zagreb (Hrvatska)

2008–2012 Hotelijersko-turistički tehničar

Hotelijersko-turistička škola, Zagreb (Hrvatska)

OSOBNE VJEŠTINE

Materinski jezik Hrvatski

Ostali jezici

	RAZUMIJEVANJE		GOVOR		PISANJE
	Slušanje	Čitanje	Govorna interakcija	Govorna produkcija	
engleski	C1	C1	C1	C1	C1
njemački	A2	A2	A1	A1	A1
talijanski	A2	A2	A1	A1	A1
norveški	A1	A1	A1	A1	A1

Diploma A1/2 - ABC strani jezici, Zagreb

Stupnjevi: A1 i A2: Početnik - B1 i B2: Samostalni korisnik - C1 i C2: Iskusni korisnik

Zajednički europski referentni okvir za jezike

Komunikacijske vještine Dobre komunikacijske vještine na engleskom i hrvatskom jeziku zahvaljujući svakodnevnom kontaktu s inozemnim partnerima i lokalnim dobavljačima.

Organizacijske vještine Operativno vođenje serijala grupa iz Njemačke (+ 90 grupa godišnje)

Digitalne vještine

SAMOPROCJENA				
Obrada informacija	Komunikacija	Stvaranje sadržaja	Sigurnost	Rješavanje problema
Samostalni korisnik	Samostalni korisnik	Temeljni korisnik	Temeljni korisnik	Temeljni korisnik

Digitalne vještine - Tablica za samoprocjenu

Svakodnevno korištenje MS Word, Ms Excel, MS Power Point

iTravel (svakodnevno korištenje i beta testing)

Ostale vještine Vozačka dozvola: B kategorija