

Operativni priručnik

za primjenu modela destinacijske
menadžment organizacije
(DMO)

Za Glavni ured Hrvatske turističke zajednice
pripremio
Horwath HTL Zagreb

prosinac, 2013.

1 Što je destinacijski menadžment?

1.1 Uvod

Destinacijski menadžment je kontinuirani proces u kojem turistička industrija, vlada/uprava i ostali zainteresirani subjekti usmjeravaju razvoj destinacije s ciljem ostvarivanja zajedničke željene vizije budućnosti pojedine destinacije.

Destinacijski menadžment je rezultat uključivanja različitih sektora, grupa dionika i partnera – poput državnih agencija, lokalnih zajednica, poslovnih klubova i udruženja – koji zajedničkim radom, svaki iz svoje perspektive, realiziraju zajedničke ciljeve pojedine destinacije. Sveobuhvatni destinacijski menadžment podrazmijeva profesionalno planiranje, implementaciju, redovno revidiranje i ocjenjivanje provedenih aktivnosti (Slika 1).

Prilikom upravljanje destinacijom, važno je uvažavati i upravljati jedinstvenim prirodnim resursima, kulturnim atributima i interesima zajednice svake pojedine destinacije. Turizam mora omogućiti ostvarivanje pozitivnih efekata danas, ali i stvoriti perspektivno nasljeđe budućim generacijama (princip održivog razvoja).

Efektivnost (raditi prave stvari) i efikasnost (raditi na pravi način) procesa planiranja, razvoja i marketinga određene destinacije zasniva se na istraživanjima i percipiranju potreba turista. Proces destinacijskog menadžmenta uvažava faktore sa strane potražnje (posjetitelj/turist) i ponude (tvrtke i drugi subjekti uključeni u isporuku turističkog proizvoda).

Danas svaka ozbiljna turistička destinacija, bila to zemlja, regija, grad ili manje mjesto, mora:

- razmišljati kako osigurati dugoročno održiv razvoj;
- znati što je njen pravi turistički atrakcijski potencijal i inventar;
- imati viziju i ciljeve kojima stremi;
- biti u stanju kontrolirati i revidirati zadovoljstvo posjetitelja i lokalnih stanovnika;
- koristiti koncept klasteriranja koji je povezan s iskustvenim strukturiranjem destinacija i stvaranjem njenih konkurentskih prednosti.

Razvoj destinacijskog marketinga i strategija pozicioniranja, izgradnja jake online prisutnosti na tržištu i razvoj sustava informiranja i upravljanja iskustvom posjetitelja su uvjeti bez kojih se niti jedna destinacija ne može održati na tržištu.

Stoga posao upravljanja turističkim destinacijama, iako u velikoj mjeri virtualan i nestandardiziran proces, danas postaje ne samo važnim nego i nužnim poslom i pretpostavkom za konkurentski i održivi rast turizma. To pokazuju primjeri najuspješnijih turističkih destinacija svijeta koje su postavile uzorne standarde koje drugi s više ili manje uspjeha nastoje slijediti. Hrvatska koja iz faze tranzicije ulazi u fazu konkurencije mora temeljem aktualnih globalnih procesa u destinacijskom menadžmentu konačno otvoriti i proces promjena sustava turističkih zajednica prema DMO konceptu zbog strateškog interesa stvaranja veće dodane vrijednosti u turizmu.

1.2 Povijest upravljanja turizmom

Sustav turističkih organizacija je originalno razvijen od strane država kako bi se opslužile potrebe turista u turističkim mjestima. Prije nastanka masovnog turizma taj sustav je imao male budžete i resurse, a u osnovi je djelovao kao izvor informacija, proizvodeći brošure za turiste s minimalnim interakcijama s medijima u cilju promocije turizma.

S rastom masovnog turizma koji dobiva veliko ekonomsko značenje za mnoge zemlje, sustav dalje transformira svoju funkciju na polju turističkog marketinga i informiranja turista u državama, regijama i turističkim mjestima te prerasta u jedinu organizaciju koja je izravno u funkciji s turizmom „na terenu“. Glavni uredi postaju dominantno orijentirani nacionalnom brendingu i marketingu, dok niže razine osim marketinških funkcija sve više razvijaju poziciju turističkog domaćina. Ta se evolucija događa od šezdesetih do kraja osamdesetih godina 20. stoljeća kada brojke globalnih putovanja narastaju na desetine milijuna posjeta po pojedinim zemljama, prije svega Mediterana i Europe kao lidera svjetskog turizma. Turizam postaje jedna od vodećih globalnih industrija u smislu generiranja dohotka i zapošljavanja.

Početak i tijekom 80ih slijedi ga izvanredno snažan i brz rast i utjecaj turizma na svjetsku ekonomiju i društvo koji je natjerao Vlade da se ozbiljno posvete načinima kako globalno organizirati marketinške aktivnosti. Početkom osamdesetih godina prošlog stoljeća Vlade su počele redefinirati uloge sustava s ciljem postizanja konkurentskih prednosti. Dolazi do procesa novog strukturiranja i načina upravljanja sustavom, a krajnji je cilj bio pronaći i primijeniti suvremene marketinške ideje, alate i tehnike za privlačenje turista.

S rastom zahtjeva prema većoj efikasnosti i transparentnosti, posebno u naprednijim turističkim zemljama, počele su transformacije prijašnje birokratske strukture državne organizacije prema komercijalnoj i korporativnoj strukturi s naglaskom na uspješnost i sustave poticaja menadžerima koji ih vode. To posebno dolazi do izražaja od devedesetih godina prošlog stoljeća nadalje kada se zaoštava konkurentska borba uslijed brojnih ekonomskih kriza i drugih kriznih događaja koja su redovito pogađale različite dijelove već uvelike razvijenog turističkog svijeta (ratovi, epidemije, terorizam i sl.).

Od tada pa do danas, pojavljuju se trendovi koji će s većim ili manjim intenzitetom diktirati zadatke i ustroj upravljanja turizmom:

Rastuća konkurencija - brojne destinacije daju veći izbor potrošačima, a rezultat je pojačana, ne samo regionalna, nego i globalna konkurencija.

Turistička potražnja - turisti nisu samo ljudi koji fizički dolaze u destinaciju nego dolaze i virtualno, a pošto imaju potrošačku snagu, imaju i sve veći utjecaj na to kako im se treba marketinški komunicirati.

Ponuđači proizvoda i usluga - tvrtke moraju biti sve više orijentirane prema individualnim potrošačima s naglašenim programima lojalnosti, to jest s ambicijom ponovnog dolaska. Razumijevanje i opsluživanje individualnih preferencija postaje presudno. Ovisnost ponuđača proizvoda i usluga o centralnim turističkim uredima će se smanjivati kada isti usvoje tehnologije dostupa vlastitim gostima samostalno.

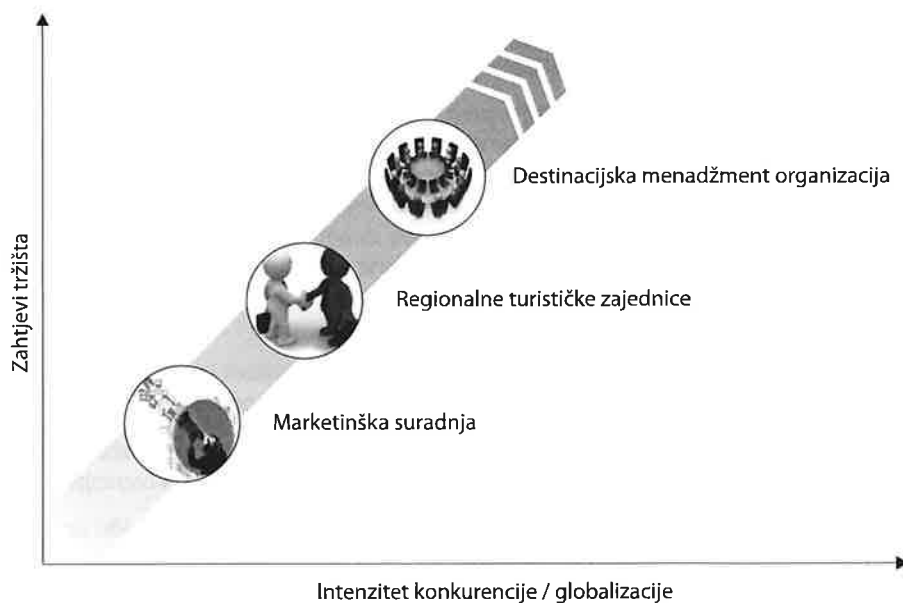
Promjena potrošačkih obilježja i tržišta - sloboda putovanja i udobne transportne veze znače da se negdje u sustavu turističke organizacije mora pratiti promjene ponašanja potrošača i potrošačke preferencije. Politička nestabilnost i prirodne katastrofe mijenjaju preferencije putovanja preko noći. Turističko tržište evoluirá s promjenama BDP-a i općih potrošačkih preferencija. Turist od jučer više nije turist za danas.

Promijenjene tehnologije - brzi rast Interneta i povezanih tehnologija omogućava da virtualni turizam postaje ključni nastajući koncept. Sposobnost turista da dožive kulturu zemlje nije više limitirana na fizički posjet. I bez putovanja ljudi imaju dostup (virtualnom) iskustvu. Pošto će utjecaj tehnologija i dalje rasti, turistička organizacija se treba prilagoditi novim izazovima i prigriliti tehnologiju kao sredstvo vlastitog opstanka.

Kako su se kroz povijest mijenjali obilježja i intenzitet turizma, mijenjao se i sustav upravljanja turizmom. U uvjetima manjeg intenziteta konkurencije koji su prevladavali do osamdesetih godina 20. stoljeća, zahtjevi na razinu i kvalitetu isporuke turističkih proizvoda u destinacijama bili su manji. Stoga je i uloga upravljanja turizmom destinacija bila gotovo u potpunosti eksterna, odnosno marketinška/promotivna. Globalizacija i s njom povezan ubrzan rast konkurencije doveli su do zaokreta turizma i općeg gospodarstva prema modelu „ekonomije iskustva“. Taj model je postavio znatno više zahtjeve na sadržaj i kvalitetu isporuke turističkih proizvoda i iskustava koje je postalo nemoguće isporučiti bez vrlo detaljnog planiranja, kontroliranja i upravljanja unutar destinacije. Stoga su destinacije koje su u novim uvjetima željele ostati globalno konkurentne morale u posebno u posljednjih 20 do 30 godina jačati interne komponente destinacijskog upravljanja.

Slika 1:

Povijesni razvoj modela upravljanja turizmom



Slika 1 prikazuje kako se prethodno opisani proces evolucije ukupnog upravljanja turizmom odražavao na regionalnu i destinacijsku razinu. Navedeni modeli imaju sljedeće značajke:

Marketinška suradnja

U naprednim regijama i destinacijama aktualna u razdoblju do 80ih godina 20. stoljeća;

- Postoji u uvjetima slabe konkurencije u kojima postoji ograničen broj međunarodno percipiranih mikrodestinacija, a tržište, uz iznimke nekoliko etabliranih regija i većih gradova, ima percepciju većih područja („idemo na more“, Mediteran, Alpe, itd.);

- Odgovornost u potpunosti na strani javnog sektora koji neformalno surađuje sa subjektima privatnog sektora;
- Marketing jedina aktivnost destinacijskog upravljanja;
- Dominantna uloga centralnih nacionalnih turističkih ureda;

Regionalna turistička zajednica

- Aktualna krajem 20. stoljeća;
- Globalna konkurencija počinje jačati, regija polako postaje dominantna jedinica razmjene na turističkom tržištu (Toskana, Provansa, Baskija, Tiro, Bavarska, itd.);
- Pojavljuju se potreba za internim funkcijama upravljanja - prvenstveno planiranje, kontrola kvalitete i orijentacija na koncept konkurentnosti;
- Regionalne turističke zajednice jačaju i u regijama počinje jačati suradnja privatnog i javnog sektora, ali na još uvijek neformalnoj razini;
- Time slabi uloga centralnih nacionalnih ureda, ali i dalje sve razine organizacije pokrivaju sve zadatke.

Destinacijska menadžment organizacija

- Posljednjih 10 do 15 godina;
- Razina konkurencija i dalje raste, rast se još više ubrzava, a s njime i potreba za internim funkcijama destinacijskog upravljanja;
- Uz pojačanu konkurenciju događa se i velika ekonomska kriza koja stvara dodatni pritisak i motivaciju na privatni sektor da se uključi u upravljanje destinacijom kako bi realizirao svoje interese;
- Regionalni i destinacijski menadžment se formaliziraju i profesionaliziraju s jasnom podjelom prava i odgovornosti koja uglavnom proizlazi iz financijskih udjela, no javni sektor (regionalne i lokalne vlasti) u većini slučajeva zadržavaju udjel od 25 do 50%;
- Glavni uredi zadržavaju samo funkciju nacionalnog marketinga i eventualnog sufinanciranja ključnih projekata (samo u slučajevima gdje takva uloga nije u misiji drugih državnih tijela poput razvojnih agencija i slično);
- Regije ostaju ključni subjekti, a formalizira se odnos regija s lokalnom razinom, globalno jake destinacije obično imaju veću autonomiju, no ipak ostaju u sustavu turističkih regija;
- Sam sustav se nužno prilagođava legislativi i turističkom modelu pojedine države pri čemu su ključni oni zakoni koji reguliraju opće ovlasti regija u odnosu na centralnu razinu države.

Dodatno valja istaknuti da modeli turističke organizacije i njihov razvoj nisu uniformni te da će se u daljoj razradi koncentrirati na primjere naprednih i uspješnih turističkih zemalja kojima Hrvatska prema ostvarenom turističkom rezultatu svakako pripada. Ovdje treba imati na umu da među uspješnim primjerima postoje dva različita modela:

- Model europskih destinacija u kojima se turizam razvija već dugo u već naseljenim prostorima i gdje su se slijedom te činjenice razvili upravljački modeli koji su kroz duži proces morali pomiriti strukture postojećih interesnih skupina s ciljevima razvoja;
- Model „novog svijeta“ (Australija, Novi Zeland, Kanada i dijelom SAD) koji je turistički razvoj i upravljanje postavljao na greenfield osnovi te je stoga imao bolje uvjete za upravljačke inovacije jer je upravljao i samim stvaranjem interesnih skupina.

Naravno, jasno je da se obzirom na povijest i datost razvoja turizma u Hrvatskoj, nužno referirati na europske modele.

1.3 Organizacija upravljanja turizmom

Povijest razvoja modela upravljanja turizmom pokazala da su tržišni trendovi u posljednjih 30 godina nametnuli potrebu organiziranja upravljanja na nekoliko razina, gdje je iz praktičnih razloga poželjno (no ne i nužno) da ona korespondira s administrativnim organizacijskim jedinicama neke države. Danas su opće prihvaćene razine upravljanja u turizmu sljedeće:

1. Nacionalne turističke organizacije (NTO) koje su odgovorne za marketing turizma na nacionalnoj razini i, eventualno, utvrđivanje glavnih strateških pravaca i ciljeva nacionalnog turizma. Odvojene su od ostatka sustava, nemaju odgovornost za operativne aspekte, razvoj i konkurentnost te su stoga samo manjim dijelom predmet ovog priručnika;
2. Regionalne menadžment organizacije (nadalje RMO) koje su odgovorne za menadžment i marketing turizma u određenoj geografskoj regiji utvrđenoj za tu svrhu. Te regije često, no ne uvijek, odgovaraju administrativnim poput pokrajina, županija, europskih NUTS regija ili drugim jedinicama ovisno o nomenklaturi, razvojnim i administrativnim specifičnostima. RMO je u odnosu na NTO okrenut operativnim aktivnostima uz određene strateške elemente (usklađivanje sa strategijama višeg reda, koordiniranje strategija nižih redova između lokalnih DMO-a i slično);
3. Lokalne destinacijske menadžment organizacije (DMO) su odgovorne za menadžment i/ili marketing turizma na manjem geografskom području. Aktivnosti lokalnog DMO-a su najčešće u potpunosti operativne prirode, osim u slučaju destinacija čiji brend ima globalnu atraktivnost pa zbog svoje snage imaju potrebu preuzeti veće ovlasti u okviru regije;
4. Turistički informacijski centri koji djeluju u sklopu DMO organizacija kao njihove podružnice i orijentirani su isključivo na pružanje usluga posjetiteljima.

U tom smislu možemo zaključiti da su misije jedinica na različitim razinama danas u turističkim sustavima turistički najkonkurentnijih država i regija sljedeće:

- **Regionalna menadžment organizacija (RMO)** je tijelo na koje se prenose prava i odgovornosti upravljanja svim aspektima turizmom regije odnosno **turistički upravitelj** regije. U tom smislu administrativna vlast regije na RMO spušta i većinu ili sve svoje ovlasti koje su u domeni turističkog upravljanja – strateško planiranje, međunarodne odnose, promociju, itd. U idealnom slučaju, dalje djelovanje i ovlasti administrativnih vlasti u upravljanju turizmom mogu se nadalje ostvarivati samo kroz RMO. Iz tog razloga je neophodno da javni sektor zadrži značajan udio u skupštini RMO kako bi se javni interes mogao transparentno ostvariti;
- **Destinacijska menadžment organizacija je operativni voditelj** turizma u destinaciji koji obzirom na operativnu prirodu svojih zadataka mora raditi u suradnji s tijelima javnog i privatnog sektora;
- **Turistička organizacija na razini manje destinacije je pružatelj usluge** i to prema posjetiteljima, ali i prema ostatku sustava, odnosno RMO i DMO u smislu prikupljanja kvantitativnih i kvalitativnih podataka.

Regionalni i destinacijski menadžment iziskuje suradnju i povjerenje raznih organizacija i interesnih skupina te zajedničko koaliranje s ciljem ostvarivanja turističke vizije destinacije. U tom smislu, uloga upravljanja turizmom na regionalnoj i destinacijskoj razini je planiranje, vođenje i koordiniranje aktivnosti koje su u skladu sa strategijama višeg reda (nacionalna strategija turizma i sve ostale strategije). Pri tome regionalne i destinacijske organizacije ne kontroliraju i ne upravljaju aktivnostima svojih partnera (npr. hotelijeri, agencije, ugostitelji, DMC), ali ih okupljaju u smislu resursa i ekspertize.

1.4 Misija i zadaci regionalnog i destinacijskog upravljanja turizmom

Turistički proizvod se formira prvenstveno na destinacijskoj, a dijelom i na regionalnoj, razini čime regije i (u novije vrijeme) destinacije postaju sredstvo razmjene, odnosno ono što se na turističkom tržištu prodaje. To sa strane ponude znači da se na te dvije razine odigrava većina internih aktivnosti vezanih za upravljanje koje su kritične kako s aspekta organizacije, tako i s aspekta utjecaja na iskustvo posjetitelja. Kako je ustroj centralnih ureda u većoj mjeri ovisan o specifičnom državnom ustroju, ponajviše o vrsti, zadacima i rasporedu snaga drugih s turizmom povezanih institucija (komore, agencije, ministarstva, itd.), tako su se iz navedenih razloga poslovna i akademska istraživanja koncentrirala na regionalnu i destinacijsku razinu. Njihov zajednički nazivnik u smislu identifikacije misije upravljanja na razini regija i destinacija svodi se na sljedeće:

- **ekonomski zamašnjak** koji podupire generiranje novih prihoda, zapošljavanje, poreznih prihoda od turizma i povezanih djelatnosti i generalno diverzificiranje gospodarskog sektora;
- **promotor destinacije** – bilo da govorimo o organizacijama nižeg ili višeg reda (lokalne, regionalne) – sve one komuniciraju određenim tržišnim skupinama specifični imidž destinacije;
- **koordinator turističke industrije** koji pruža jasan fokus i potiče suradnju unutar turističkog sektora (horizontalno unutar destinacije i vertikalno prema višim i nižim razinama turističkog sektora) čime se stvara jedinstvena zajednička slika željene budućnosti uz harmonizaciju interesa dionika;
- Kreator **„društvenog ponosa“** stvarajući spoznaju o atraktivnosti pojedine destinacije među njenim žiteljima i komunicirajući to svojim posjetiteljima i turistima;
- **„Kvazi-javni predstavnik“** koji istovremeno stvara legitimitet industriji i pruža zaštitu i pomaže ostvariti želje i interese posjetitelja destinacije.

DMO i RMO ispunjavanjem svoje misije i dnevnim angažmanom na ključnim zadacima trebaju postati:

- „one stop shop“ za posjetitelje (informacije, osobna komunikacije, asistencija),
- neizostavni partner agencijama (pristup destinacijskoj „mreži“, informacije o profilu i kategorijama turističke potražnje),
- koristan partner turoperatorima (poznavanje prostora, sva ponuda na jednom mjestu, informacije o turističkoj potražnji, kvaliteta, inovativne ideje s dodanom vrijednosti za programe unutar destinacije),
- informator dionika destinacije (savjetovanje, praćenje i izvještavanje o turističkim kretanjima, nadziranje zadovoljstva gostiju),
- partner za transportna poduzeća:
 - informacije o turističkim volumenima u destinaciji;
 - racionalizacija linija i predlaganje efikasnijih;
 - potpora razvoju intermodalnih rješenja (npr. P+R sustavi i slično).
- ambasador destinacije kroz marketinške aktivnosti i suradnju s višim instancama sustava upravljanja turističkim destinacijama, kao i s lokalnim poslovnim subjektima;
- makro planer (regionalni DMO) ili mikro operator (lokalni DMO) turističkog razvoja destinacija.

Gore navedeni elementi misije turističkog upravljanja odgovaraju sljedećim grupama zadataka koji se među izvršavati od strane barem jedne, a za pojedine zadatke i svih razina sustava turističke organizacije:

Strateško planiranje koje obuhvaća koordinaciju dionika i vanjskih partnera te procesa izrade, komuniciranja i nadzora provedbe svih strateških i razvojnih dokumenata;

Koordinacija dionika koja obuhvaća vođenje popisa ključnih dionika, komunikaciju, koordiniranje redovnih i izvanrednih sastanaka, bilježenje i usklađivanje interesa pojedinih dionika;

Upravljanje sustavom i nadzor koje obuhvaća praćenje rada svih organizacijskih jedinica koje su u sklopu ili na neki način povezani s jedinicom na koju se to odnosi (pravila osnivanja/formiranja, ispunjavanje uvjeta poslovanja, financijski izvještaji, indikatori uspješnosti, itd.);

Upravljanje kvalitetom koje obuhvaća uvođenje i upravljanje standarda i oznaka kvalitete za smještajne objekte, objekte hrane i pića, specifične elemente turističke infrastrukture i sl.;

Trening i edukacija koje se odnosi prije svega na edukaciju djelatnika sustava kroz interne komponente (prezentacija strateških ciljeva, normi, standarda kvalitete i ostalih rješenja) i eksternih obrazovnih rješenja (vanjski obrazovni programi, studiji, seminari te raspoložive stipendije). Financiranje ovih, a prije svega eksternih, komponenti edukacije može na različite načine biti raspodijeljen među jedinicama sustava, ali je suština da se broj razina iz koje se edukacije vrše i gdje se skuplja baza podataka o eksternim edukacijskim sadržajima i mogućnostima ograniči na racionalan broj jedinica. U manjoj mjeri ova komponenta uključuje i edukaciju dionika poslovnog sektora.

Upravljanje turističkom infrastrukturom odnosi se prvenstveno na objekte turističke infrastrukture koji su u javnom vlasništvu ili jurisdikciji kao npr. plaže, spomenici kulture, interpretacijski centri, muzeji, eventualno kongresni centri, itd. Potrebno je razumjeti da ovdje upravljanje podrazumijeva prvenstveno upravljanje imovinom, ali ne nužno i operativno upravljanje, ukoliko tržišna situacija nalaže da na tržištu postoje bolja rješenja (npr. tvrtke specijalizirane za upravljanje kongresnim centrima). U tom slučaju administrativne jedinice koje su vlasnici javne turističke infrastrukture prenose na jedinice turističkog upravljanja mandat za upravljanje danom imovinom i odnose se s eventualnim podugovaračima.

Promocija destinacije, branding i imidž uključuju sve aktivnosti marketinga poput nastupa na sajmovima, oglašavanja, studijskih putovanja, publiciranja brošura i ostalih imidž publikacija, web marketing, kooperativne programe, izravnu e-poštu, izravnu prodaju, promociju događanja i festivala. U ovom zadatku neizostavno sudjeluju sve razine sustava, a razvojem u posljednjih 10-15 godina se diferencirala podjela u kojoj niže jedinice pripremaju i ažuriraju materijale te ih distribuiraju na terenu, dok se tisak i ostala infrastruktura te promotivne aktivnosti izvan destinacija više koncentriraju prema regionalnim i središnjim nacionalnim uredima zbog racionalizacije i smanjenja troškova.

Marketinška infrastruktura podrazumijeva produkciju svih multimedijalnih materijala (brošure, filmovi, video, spotovi, vinjete, DVD loopovi, prezentacije kratkih filmova, tv oglasi, struktura Internet stranica), baza fotografija i sl.

Savjetovanje i kampanje orijentirane prema poslovnom sektoru uključuju prezentacije strateških planova i s njima povezanih poslovnih prilika privatnom sektoru, ustupanje informacija i nalaza istraživanja te po potrebi druge informacije. Kampanje se odnose na koordinaciju marketinških aktivnosti i koordiniranje zajedničkog marketinga.

Rezervacijski i informacijski sustavi je postao združeni zadatak iako u svojoj osnovi informacijski sustav pripada marketinškoj infrastrukturi, a rezervacijski sustavi prodaji. Njihovo združivanje je rezultat zajedničke tehnološke infrastrukture na kojoj funkcioniraju. Zadatak postavljanja i održavanja rezervacijskog sustava treba shvatiti u onoj mjeri u kojoj se jedinice u sustavu zakonski mogu baviti komercijalnom djelatnosti.

Upravljanje i informiranje posjetitelja je jedan od operativno najvažnijih zadataka nižih jedinica u sustavu s vrlo visokim utjecajem na zadovoljstvo posjetitelja. Osim pružanja informacija, unutar ovog zadatka je potrebno skupljati podatke od svih uključenih dionika o kratkoročnim i dugoročnim priljevima turista kako bi se anticipirali brojevi dolazaka, kontaktirali i usklađivali lokalni transportni sustavi, pratili meteorološki uvjeti i svi ostali aspekti koji potencijalno mogu izazvati krizne situacije.

Razvoj proizvoda je najvažniji i najsloženiji interni zadatak turističkog upravljanja koji se pojednostavljeno svodi na provedbu razvojnih opredjeljenja iz strateških dokumenata u djelo. Ovdje RMO i DMO imaju ulogu poticatelja i koordinatora koji u razvoju imaju na raspolaganju tek javnu imovinu, a moraju organizirati i informirati druge subjekte privatnog i javnog sektora. Ovaj zadatak je i nastavak prostornog planiranja jer se planiraju i za eventualne natječaje pripremaju ključni projekti sukladno prostorno-planskim opredjeljenjima. Ovaj zadatak podrazumijevaju pripremu i organizaciju provedbe ključnih programa konkurentnosti.

Razvoj i upravljanje događanjima je komponenta razvoja proizvoda koja se zbog specifičnog procesa i pojačanog interesa dionika može organizacijski izdvojiti. Događanja omogućavaju nalaženje različitih sponzora i relativno brži razvoj od drugih proizvoda, ali su vrlo osjetljivi s aspekta objektiviziranja tržišnog potencijala, programskog koncipiranja, upravljanja zadovoljstvom posjetitelja i ukratko održivosti.

Statistika i baze podataka odnosi se na interne analize svake jedinice u sustavu obzirom na ostvareni turistički promet i njegova obilježja (sezonalnost, tržišta, eventualne ankete o zadovoljstvu i potrošnji) te ažuriranje elemenata ponude. Jedinice u sustavu prema potrebi ove podatke komuniciraju prema drugim jedinicama u sustavu, a prije svega onim iznad sebe.

Istraživanja i informacije odnosi se na istraživanje i informacije van destinacija i regija kao što su analize ključnih tržišta, stanja konkurenata i razvoja projekata u okruženju, ekonomske analize i sl.

Uobičajen podjela zadataka među različitim razinama turističke organizacije je sljedeća:

Slika 2:

Tipična razdioba zadataka među različitim razinama turističke organizacije

	Centralni ured	RMO	DMO
Strateško planiranje	■	■	■
Koordinacija dionika	■	■	■
Upravljanje sustavom i nadzor	■	■	■
Upravljanje kvalitetom	■	■	■
Trening i edukacija	■	■	■
Upravljanje turističkom infrastrukturom	■	■	■
Promocija destinacije, branding i imdiž	■	■	■
Marketinška infrastruktura	■	■	■
Savjetovanje i kampanje orijentirane prema poslovnog sektoru	■	■	■
Rezervacijski i informacijski sustavi	■	■	■
Upravljanje i informiranje posjetitelja	■	■	■
Razvoj proizvoda	■	■	■
Razvoj i upravljanje događajima	■	■	■
Statistika i baze podataka	■	■	■
Istraživanja i informacije	■	■	■

■ Puna odgovornost
 ■ Djelomična odgovornost

Iz slike je vidljivo da se prema danas prihvaćenim modelima turističke organizacije glavna odgovornost za najveći broj zadataka nalazi na regionalnim organizacijama.

2 Današnji sustav turističkih zajednica u Hrvatskoj

2.1 Opći podaci

S 12.04.2013. u sustavu je registrirano ukupno 302 jedinice, od čega:

- Glavni ured Hrvatske turističke zajednice
- 20TZ-ova županija;
- 9TZ-ova područja;
- TZ grada Zagreba;
- 118TZ-ova gradova;
- 139TZ-ova općina;
- 14TZ-ova mjesta.

2.2 Zakonodavna osnova

Sljedeći zakoni i pripadajući provedbeni propisi daju upravljački okvir hrvatskim turizmom:

- Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma;
- Zakon o boravišnoj pristojbi;
- Zakon o članarinama u turističkim zajednicama.

2.3 Prihodi sustava turističkih zajednica

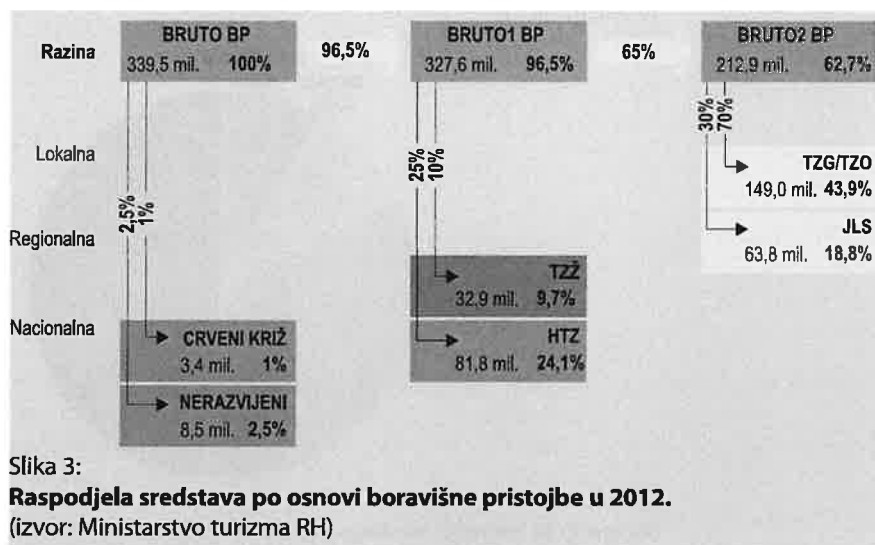
Izvorni prihodi sustava turističkih zajednica su u 2012. iznosili:

- Prihodi od boravišnih pristojbi (u 2012. iznosili 339,5 mil. HRK);
- Prihodi od boravišnih pristojbi po osnovi nautike (u 2012. iznosili 25,6 mil. HRK);
- Prihodi od turističke članarine (u 2012. godini iznosili 195,8 mil. HRK).

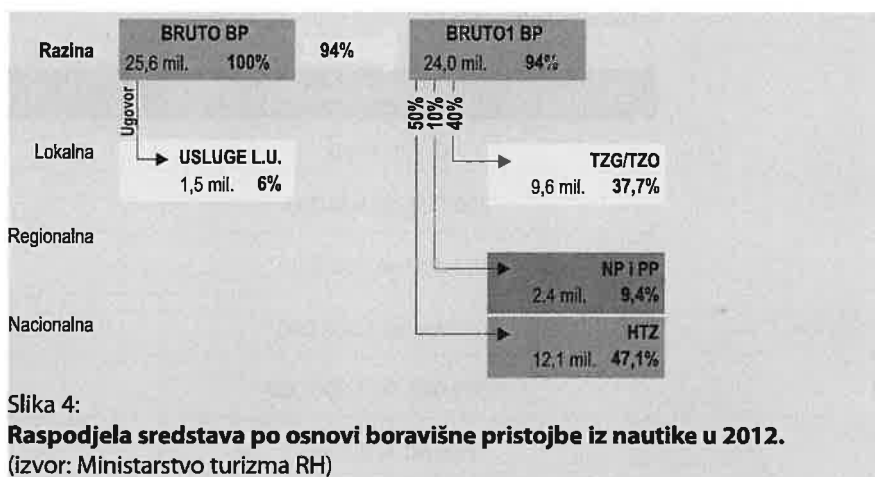
Po osnovi ove tri stavke sustav je u 2012. uprihodio oko 560 milijuna HRK, no navedena suma nije konačni proračun sustava, budući da se:

- Sukladno zakonu od ove sume dio novca transferira prema Hrvatskom crvenom križu, nerazvijenima, jedinicama lokalne samouprave i poreznoj upravi;
- Sve razine u pravilu dofinanciraju iz budžeta, tj. Glavni ured iz državnog proračuna, županijski TZ-ovi iz proračuna Županija, a gradski iz proračuna gradova pri čemu nema pravila i normi o visini dofinanciranja.

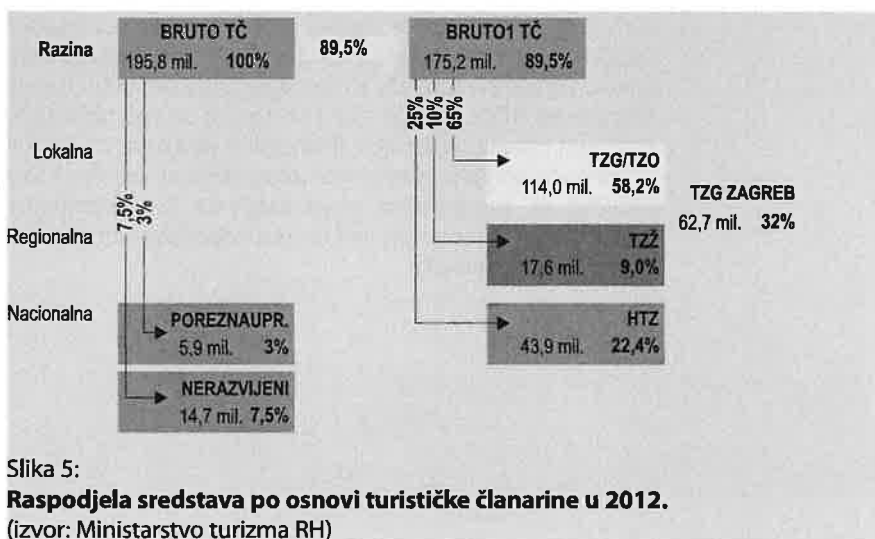
Distribucija prihoda po osnovi boravišnih pristojbi iz 2012. prikazana je na slici 3:



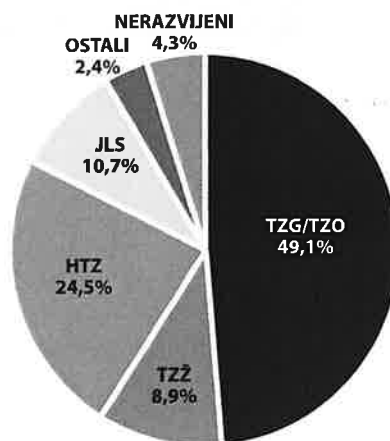
Distribucija prihoda po osnovi boravišnih pristojbi iz nautike u 2012. prikazana je na slici 4:



Distribucija prihoda po osnovi turističke članarine u 2012. prikazana je na slici 5:



Konačna raspodjela sve tri zbrojene stavke koje iznose spomenutih 560 milijuna kuna prikazuje slika 6:



Slika 6:

Raspodjela izvornih sredstava (boravišnih pristojbi i turističkih članarina

Za analizu je važna i razdioba spomenutih izvornih prihoda među 301 regionalnom i lokalnom jedinicom TZ

Ukupno izvornih prihoda godišnje u HRK	Broj jedinica u sustavu
Do 200.000	107
200.000 do 500.000	64
500.000 do 700.000	24
700.000 do 1.000.000	16
1.000.000 do 1.500.000	19
Više od 1.500.000	71

Prema raspodjeli financijskih sredstava može se zaključiti da usprkos činjenici da je već i postojećim zakonom opseg poslovne misije i zadataka županijskih turističkih zajednica i turističkih zajednica gradova i općina podjednak, turističke zajednice općina i gradova raspolažu s više od pet puta većim budžetima. S druge pak strane, Glavni ured HTZ raspolaže s 2,8 više novaca od svih turističkih zajednice županija. U ovakvom modelu raspodjele financijskih sredstava, teško je očekivati da turističke zajednice županija preuzmu veći opseg uloga od onih koje su im danas namijenjene. Ukoliko se županijskim organizacijama želi namijeniti uloga regionalnih menadžment organizacija, onda se ova raspodjela mora drastično promijeniti u korist županijskih organizacija.

2.4 Misija i zadaci sustava turističkih zajednica

Zakon razlikuje sljedeće tipove turističkih zajednica:

- turističke zajednice općine ili grada;
- turističke zajednica područja;
- turističku zajednicu Grada Zagreba;
- turističke zajednice županija;
- Hrvatsku turističku zajednicu za područje Republike Hrvatske.

	HTZ	Županijski TZ-ovi	TZ-ovi gradova, mjesta i općina
Strateško planiranje	3,12	3, 4, 9, 10	3, 6
Koordinacija dionika			4
Upravljanje sustavom i nadzor	2, 6, 9,13	7,8,16	
Upravljanje kvalitetom			
Trening i edukacija	15		18
Upravljanje turističkom infrastrukturom		2	2,7
Promocija destinacije, branding i imdiž	1, 4	1, 5, 11	1, 5, 13, 19
Marketinška infrastruktura			9, 19
Savjetovanje i kampanje orijentirane prema poslovnog sektoru	10		
Informacijski sustavi	5	15	20
Upravljanje i informiranje posjetitelja		13	8 i 10
Razvoj proizvoda	7, 8	6	12, 14
Razvoj i upravljanje događajima			11
Statistika i baze podataka	14	12, 13, 14	8, 10, 15, 16, 17
Istraživanja i informacije	11		

Slika 7

Mapiranje zadataka propisanih postojećim zakonom

(prema rednom broju zadatka u zakonu)sa ključnim zadacima upravljanja turizmom prema najboljoj praksi turistički najkonkurentnijih država

Zakon propisuje zadatke za različite tipove turističkih zajednica, a ključne razlike u odnosu na najbolje svjetske prakse u turističkom upravljanju su sljedeće:

- Većina zadataka je dijeljena odgovornost svih razina upravljanja. Kod nekih zadataka je uobičajeno da se dijele među svim razinama, no u tom slučaju zakon treba razdijeliti pojedine aktivnosti unutar zadatka kako bi bilo jasno tko je za što odgovoran, a što sada uglavnom nedostaje;
- Postoje zadaci za koje trenutno ne postoji izriječom zadana zakonska odgovornost, kao što su upravljanje kvalitetom te upravljanje i informiranje posjetiteljima. Ipak, potonja je navedena u misiji (ne i u zadacima) TZ-a i provodi se na terenu;
- GU Hrvatske turističke zajednice odgovoran je za promidžbu na nacionalnoj razini, strateško planiranje marketinga na nacionalnoj razini, središnji informacijski sustav i strana predstavništva što je u potpunosti u skladu s uobičajenim odgovornostima nacionalnih turističkih organizacija;
- Zakon Glavnom uredu određuje i ulogu koordinacije i nadzora sustava turističkih zajednica, što se uglavnom nalazi u ingerenciji ministarstava i/ili agencija (osobito imajući u vidu da je upisnik već sada u ingerenciji Ministarstva);
- Dodatno je Glavnom uredu dana i razvojna uloga, i to vezano za turistički nerazvijena područja te razvoj selektivnih oblika turizma što definitivno određuje da je ona ujedno i razvojna agencija;
- Zadaci turističkih zajednica gradova/mjesta/područja i županija se uglavnom preklapaju, što samo po sebi ne predstavlja veliki problem, no egzaktnosti odgovornosti unutar zadataka formulirane su na način da je za većinu najvažnijih strateških i operativnih zadataka odgovornost nejasna;

- Prilikom formulacije dijela zadataka turističkih zajednica županija i osobito gradova/mjesta/područja, došlo je do miješanja poslovne misije s konkretnim zadacima tako da je broj zadataka izuzetno velik, a oni sami s operativnog stanovišta nejasni (npr. „poticanje, organiziranje i provođenje akcija u cilju očuvanja turističkog prostora“ ili „poticanje, unapređivanje i promicanje specifičnih prirodnih i društvenih vrijednosti koja općinu ili grad čine turistički prepoznatljivom i stvaranje uvjeta za njihovo gospodarsko korištenje“);
- U usporedbi s načelnim modelom opisanim u uvodnom poglavlju, trenutna je zakonom regulirana podjela zadataka upravljanja turizmom vrlo centralizirana. Glavni ured u ovakvoj organizaciji teško može pokriti sve zakonom zadane zadatke, a osobito one razvojne koji se s centralne razine teško mogu obavljati;
- Županijama, mjestima, gradovima i područjima je s druge strane dan izuzetno velik broj nejasnih zadataka koji se međusobno preklapaju i u većini slučajeva nadilaze kapacitete zaposlenika (posebice na nižim razinama - gradovi i općine).
- Strateški i operativni zadaci su jednolično i generički raspodijeljeni na sve razine sustava turističkih zajednica, no sustav nije ustrojen na način da podržava cijeli spektar propisanih zadataka. Odnosno, određeni zadaci navedeni u zakonima nadilaze potrebe i/ili mogućnosti nižih razina sustava.
- Jedno od glavnih uskih grla koje se može iščitati je problem razvoja online aktivnosti koji je danas najvažnija i radno najintenzivnija grana turističkog marketinga, a iz postojeće definicije zadataka je konkretna odgovornost za dijelove tog procesa potpuno nejasna.

2.5 Osnivanje turističkih zajednica županija i općina/gradova/područja

Prema Zakonu o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma, turističke zajednice se osnivaju radi promicanja i unapređenja turizma Republike Hrvatske i gospodarskih interesa pravnih i fizičkih osoba koje pružaju ugostiteljske i druge turističke usluge ili obavljaju drugu djelatnost neposredno povezanu s turizmom na način da upravljaju destinacijom na razini za koju su osnovane. Turističku zajednicu općine ili grada osnivaju njezini članovi, a pripremne radnje za osnivanje turističke zajednice općine ili grada i sazivanje osnivačke skupštine, obavlja općinski načelnik ili gradonačelnik u suradnji s turističkom zajednicom županije. Turistička zajednica mjesta osniva se na poticaj mjesnog odbora, općinskog načelnika odnosno gradonačelnika ili župana, a uz suglasnost ministarstva. Prilikom davanja suglasnosti za osnivanje turističke zajednice mjesta, ministarstvo procjenjuje turistički značaj pojedinačnog turističkog mjesta. Turistička zajednica područja osniva se za područje na kojem nisu osnovane turističke zajednice općina, gradova ili mjesta; ili ukoliko na dotičnom području već postoji turistička zajednica općina, grada ili mjesta, mora se donijeti odluka o prestanku turističke zajednice općine, grada ili mjesta. Turistička zajednica je u tom slučaju pravni slijednik turističkih zajednica općina, gradova ili mjesta koje prestaju njezinim osnivanjem.

Zakonom je definirano da se turistička zajednica obavezno osniva:

- Turistička zajednica općine ili grada na čijem je području najmanje jedno naselje razvrstano u A ili B turistički razred,
- Turistička zajednica područja za područje na kojem nisu osnovane turističke zajednice općina i gradova
- Turistička zajednica Grada Zagreba za područje Grada Zagreba,
- Turistička zajednica županije za područje županije,
- Hrvatska turistička zajednica za područje Republike Hrvatske.

Moguće je također osnivanje neobvezatnih turističkih zajednica za područje općine ili grada, koje na svojem području nemaju niti jedno naselje razvrstano u A ili B turistički razred, kao i kao turistička zajednica mjesta za područje jednog naselja razvrstanog u A turistički razred. U ovim slučajevima, općina ili grad dužni su osigurati sredstva za financiranje rada takvih turističkih zajednica. Ministarstvo turizma mora dati suglasnost za osnivanje neobvezatnih turističkih zajednica.

Zakonom je definirano da se turistička zajednica obavezno osniva za područje na kojem nisu osnovane turističke zajednice općina i gradova (čl. 4 Zakona o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma). Iz te odredbe proizlazi da niti jedno područje RH ne bi smjelo biti bez osnovane TZ, odnosno da bi se za sva područja koja ne spadaju niti u jedno od osnovanih TZ, trebala temeljem navedenog članka osnovati TZ područja. U praksi se ista provedba nije provela tako da danas velika područja Hrvatske nemaju osnovanu lokalnu TZ (dakle samo županijsku) te se uslijed toga za njih ne naplaćuju značajni potencijalni prihodi od turističke članarine. Jedno rješenje za navedeni problem s ciljem povećanja prihoda sustava je da se postojeća odredba striktnije provodi, ali je u duhu prikaza najboljih svjetskih rješenja turističkog organiziranja na regionalnoj/lokalnoj razini moguće i ugraditi rješenje da se u slučaju ne postojanja lokalnih jedinica, članarina obavezno naplaćuje od turističke zajednice višeg reda (regija, odnosno u hrvatskom slučaju – županija).

Tijela i njihove odgovornosti

Tijela turističke zajednice su:

1. skupština,
2. turističko vijeće,
3. nadzorni odbor,
4. predsjednik turističke zajednice.

Mandat svih članova tijela turističke zajednice traje četiri godine.

Skupština turističke zajednice je najviše tijelo upravljanja, a sastaje se najmanje dva puta godišnje. Skupštinu turističke zajednice čine članovi i/ili predstavnici članova turističke zajednice. Ako nema mogućnosti da svaki član turističke zajednice bude predstavljen u skupštini, tada skupštinu čine predstavnici članova (svaki predstavnik u skupštini predstavlja određeni broj članova). Broj predstavnika članova skupštine utvrđuje se statutom turističke zajednice razmjerno visini udjela pojedinog člana u prihodu turističke zajednice, ali jedan član može imati maksimalno 40% predstavnika u skupštini. Kao udio u prihodu turističke zajednice, računaju se članarina i 25% boravišne pristojbe koje je taj član uplatio turističkoj zajednici u godini koja prethodi godini izbora. Skupština turističke zajednice ima sljedeće zadatke: donosi statut turističke zajednice, donosi poslovnik o radu skupštine, odlučuje o izboru i razrješenju članova turističkog vijeća i nadzornog odbora koje prema odredbama ovoga Zakona bira skupština, donosi godišnji program rada i godišnji financijski plan turističke zajednice i podružnica, donosi godišnje financijsko izvješće turističke zajednice i podružnica, donosi odluku o osnivanju i ustroju turističkog ureda, donosi odluku o izvješćima koja podnose turističko vijeće i nadzorni odbor, donosi odluke i rješava druga pitanja kada je to predviđeno propisima i statutom turističke zajednice.

Turističko vijeće je izvršno tijelo skupštine turističke zajednice, te joj izravno odgovara. Za pravovaljano odlučivanje na sjednici vijeća je potrebno prisustvo više od polovice članova. Odluke se donose većinom glasova prisutnih članova. Zadaci i aktivnosti turističkog vijeća su: provodi odluke i zaključke skupštine turističke zajednice, predlaže skupštini godišnji program rada i financijski plan turističke zajednice i podružnica, te godišnje financijsko izvješće, podnosi skupštini izvješće o svom radu najmanje jednom godišnje, upravlja imovinom turističke zajednice sukladno ovom Zakonu i statutu te sukladno programu rada i financijskom planu, donosi opće akte za stručnu službu turističke zajednice, imenuje direktora turističkog ureda i voditelje podružnica na temelju javnog natječaja te razrješava direktora

turističkog ureda i voditelje podružnica, utvrđuje granice ovlasti za zastupanje turističke zajednice i raspolaganje financijskim sredstvima turističke zajednice, daje ovlaštenje za zastupanje turističke zajednice u slučaju spriječenosti direktora, donosi poslovnik o svom radu, obavlja i druge poslove utvrđene Zakonom i statutom turističke zajednice. Turističko vijeće turističke zajednice općine ili grada ima predsjednika i osam članova koje bira skupština turističke zajednice općine ili grada iz redova članova turističke zajednice, vodeći računa o zastupljenosti djelatnosti u turizmu (pružatelji ugostiteljskih usluga, putničke agencije i sl.). Turističko vijeće turističke zajednice županije ima predsjednika i deset članova (osam bira skupština turističke zajednice županije iz redova članova turističke zajednice, a po jednog člana delegiraju Hrvatska gospodarska komora i Hrvatska obrtnička komora iz redova svojih članova).

Predsjednik turističke zajednice predstavlja turističku zajednicu. Dužnost predsjednika turističke zajednice općine, grada, mjesta i županije obnaša općinski načelnik ili gradonačelnik, odnosno župan ovisno o jedinici lokalne, odnosno područne (regionalne) samouprave za područje koje je turistička zajednica osnovana. Sukladno zakonu, dužnost predsjednika Hrvatske turističke zajednice obnaša aktualni ministar turizma. Dužnost predsjednika turističke zajednice područja i udruženih turističkih zajednica obnaša, sukladno odredbama statuta, jedan od općinskih načelnika ili gradonačelnika, odnosno župana ovisno o jedinici lokalne, odnosno područne (regionalne) samouprave za područje kojih je osnovana turistička zajednica područja. Predsjednik turističke zajednice je i predsjednik skupštine i predsjednik turističkog vijeća.

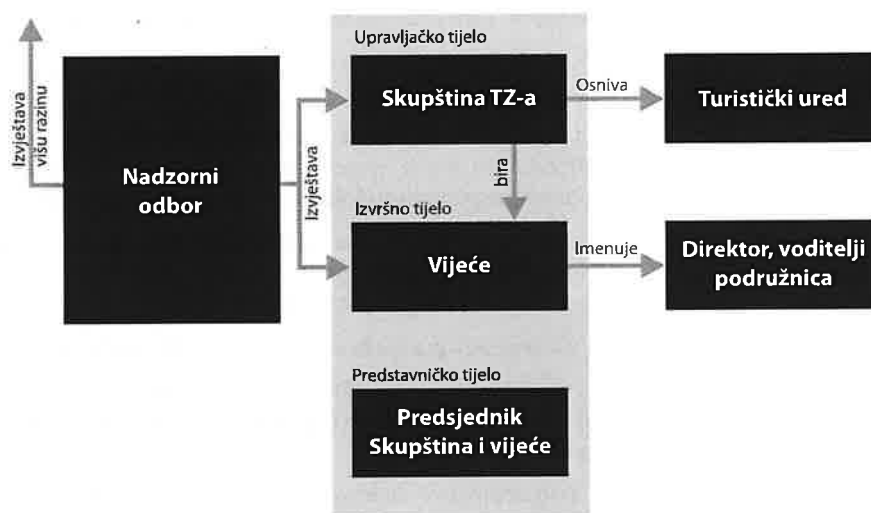
Nadzorni odbor ima najmanje tri člana – članovi koje bira skupština turističke zajednice i član kojeg delegira turističko vijeće turističke zajednice županije u nadzorni odbor turističke zajednice općine ili grada i područja, odnosno član kojeg delegira Turističko vijeće Hrvatske turističke zajednice u nadzorni odbor turističke zajednice županije i Turističke zajednice Grada Zagreba. Nadzorni odbor nadzire: vođenje poslova turističke zajednice, materijalno i financijsko poslovanje i raspolaganje sredstvima turističke zajednice i podružnica, izvršenje i provedbu programa rada i financijskog plana turističke zajednice. Nadzorni odbor Hrvatske turističke zajednice ima pet članova, od kojih tri člana bira Sabor Hrvatske turističke zajednice iz redova članova Hrvatske turističke zajednice, a po jednog člana delegiraju Odbor za turizam Hrvatskoga sabora i Ministarstvo turizma.

Obvezatni članovi turističke zajednice općine ili grada su sve pravne i fizičke osobe, koje na području općine ili grada u kojoj se osniva turistička zajednica imaju sjedište ili podružnicu, pogon i koje ostvaruju prihod pružanjem ugostiteljskih ili drugih turističkih usluga ili obavljaju s turizmom povezane djelatnosti. Obvezatni članovi turističke zajednice, odnosno njihovi predstavnici, mogu birati i biti birani u tijela turističke zajednice. Članovi turističke zajednice plaćaju članarinu turističkoj zajednici u skladu s posebnim zakonom. Obvezatni članovi turističke zajednice županije jesu turističke zajednice općina, gradova, mjesta i turističke zajednice područja osnovane na području županije.

2.6 Mehanizmi upravljanja

Općina i grad u okviru svog samoupravnog djelokruga posebno vode brigu o osiguranju uvjeta za razvoj turizma, a naročito o uređenju naselja, turističkoj infrastrukturi, zaštiti okoliša, prirodne i kulturne baštine i dr. Turističke zajednice surađuju s tijelima jedinica lokalne samouprave u općinama i gradovima u sljedećim aktivnostima: dogovaraju zajedničko korištenje sredstava boravišne pristojbe koja se doznaju općini ili gradu za poboljšanje uvjeta boravka turista, dogovaraju izradu planova razvoja turizma u općini ili gradu, najkasnije do roka utvrđenog posebnim propisima za donošenje proračuna jedinice lokalne samouprave, prate turistički promet te prijavu i odjavu turista, surađuju pri odlučivanju o radnom vremenu ugostiteljskih objekata, surađuju u drugim pitanjima vezanim uz razvoj turizma.

U smislu upravljanja, Skupština TZ-a bira članove vijeća, a vijeće imenuje direktora i voditelje podružnica. Skupština također osniva turistički ured u kojem se obavljaju se stručni i administrativni poslovi vezani za zadaće turističke zajednice. Predsjednik TZ-a (gradonačelnik ili načelnik) je predstavnička funkcija i zadužen je za predsjedanje vijećem i skupštinama. Nadzorni odbor nadzire poslovanje turističke zajednice te izvještava u dva smjera – prema skupštini i vijeću turističke zajednice koju nadzire, te turističkoj zajednici višeg reda. Grafički model upravljačkog mehanizma prikazan je u nastavku.



slika br. 8

Shema osnovnih odnosa između tijela u turističkim zajednicama

2.7 Ključni problemi postojećeg sustava turističkih zajednica u Republici Hrvatskoj

Analizom postojećeg sustava i njegovom usporedbom sa sustavima turistički najkonkurentnijih država, možemo istaći njegove sljedeće ključne probleme:

- Sustav je prevelik i neracionalan;
- Poslovne misije i zadaci zadani postojećim zakonom nisu odgovarajući;
- Ne postoji jasna dioba odgovornosti kod zadataka koji se dijele među različitim razinama sustava;
- Nedostatna je koordinacija i kontrola među razinama sustava;
- Veliki broj kompleksnih zadataka namijenjen lokalnim razinama TZ-ova koji često nadilazi njihove potrebe i mogućnosti;
- Glavni ured preopterećen zadacima koje objektivno ne može izvršavati (elementi razvoja proizvoda, razvojni projekti, odgovornost za diobu sredstava za turistički nerazvijena područja);
- Sustav je previše politiziran i birokratiziran;
- Županijama propisani opsežni zadaci, a dodijeljeni mali budžeti;
- Nestandardni obrasci potrošnje budžeta obzirom na ostvareni promet među jedinicama na svim razinama – izostanak normi i kontrole.

3 Prijedlog budućeg rješenja

3.1 Polazište budućeg rješenja

Strateško polazište budućeg rješenja sustava upravljanja turizmom u Republici Hrvatskoj jesu elementi Strategije hrvatskog turizma koju je 2013. godine usvojio Hrvatski sabor. čime je usvojena i sljedeća vizija turizma u 2020. godini:

U skladu s načelima i ciljevima razvoja turizma, Strategija daje sljedeće smjernice za sustav upravljanja turizmom:

- Sustav TZ treba **revidirati i racionalizirati** ne samo radi potrebe provođenja zaključaka Strategije, nego i zbog povećanja njegove ukupne **učinkovitosti**, osobito na **regionalnoj i lokalnoj (destinacijskoj) razini**;
- Potiče se **udruživanje na načelima prostorno-funkcionalne i proizvodne cjelovitosti** (primjerice otoci, rivijere, regije), pri čemu pripadnost istim županijama ne mora predstavljati nužan uvjet;
- Udruživanje se u pravilu zasniva na kriteriju **financijske samodostatnosti**;
- Današnje turističke zajednice, kroz navedeni proces racionalizacije sustava i teritorijalnog okrupnjavanja, **prerastaju u prave destinacijske menadžment organizacije (DMO)**;
- To podrazumijeva njihovo primjereno **kadrovsko ekipiranje i dodatnu edukaciju** za poslove upravljanja destinacijskim razvojem, što se osobito odnosi na zadaće jačanja konkurentnosti destinacije te sposobnost koordinacije i usklađivanja često suprotstavljenih interesa dionika u destinaciji;
- Prihode DMO-a i dalje čine **sredstva boravišne pristojbe, turističkih članarina i donacija te sredstva EU fondova** za sufinanciranje projekata kao i autonomno generirani prihodi od pružanja komercijalnih usluga;
- Sredstva od boravišne pristojbe i turističkih članarina usmjeravaju se u većoj mjeri nego danas u **podizanje konkurentnosti područja na kojem su generirana**;
- Lokalne turističke zajednice/**DMO pojačano se bave razvojem/unapređenjem sustava destinacijskih turističkih doživljaja** kroz povezivanje različitih razvojnih dionika (privatnog i javnog sektora), dok će se funkcija promidžbe, u najvećem dijelu, odvijati na županijskoj i nacionalnoj razini;
- Na opisani se način osigurava i **potpunija zastupljenost specifičnih lokalnih/regionalnih interesa**, jačanje lokalne/regionalne inicijative te bolje povezivanje lokalnih dionika u stvaranju međunarodno konkurentnih proizvoda.

Gore navedeni zadaci i usmjerenja jesu temelj postavljanja glavnog cilja ovog projekta to jest **formuliranje prijedloga novog sustava organizacije hrvatskog turizma u dijelu kojeg je pokriva sustav turističkih zajednica**. A on se prema navodima Strategije mora temeljiti na većoj odgovornosti i učinkovitosti, udruživanju i racionalizaciji i napose razvoju kapaciteta za potrebne konkurentske iskorake hrvatskog turizma i podizanja stupnja apsorpcije sredstava iz strukturnih fondova EU.

3.2 Osnovne smjernice rješenja

1. Ustanoviti regionalne menadžment organizacije na razini 10 turističkih regija koje su definirane Strateškim marketinškim planom hrvatskom turizma 2008. – 2012.



2. Unutar regija ustanoviti destinacijske menadžment organizacije na način da se poštuje minimalni iznos izvornih prihoda koje područje DMO mora ostvarivati (uz moguće dodatne kriterije) te na taj način potaknuti okrupnjavanje organizacija i istovremeno smanjenje njihovog broja. Prijedlog je da buduće DMO obuhvaćaju:
 - a. Rivijere
 - b. Šira područja gradova na obali
 - c. Veće otoke
 - d. Područja županija u turističkim regijama Središnja Hrvatska i Slavonija
3. Redefinirati zakonom dane misije i zadaće Hrvatske turističke zajednice (NTO), TZ-ova županija (RMO) i destinacija (DMO) prema najboljoj svjetskoj praksi.
4. Definirati razinu turističkog informacijskog centra kao podružnice DMO.
5. Jasno razdijeliti odgovornosti kod zajedničkih zadataka i definirati jasne odgovornosti i mehanizme nadzora i kontrole.
6. Redefinirati razdiobu izvornih prihoda sukladno novoj razdiobi zadaća, a što bi moralo uključivati povećanje budžeta regionalnih organizacija u odnosu na današnje županijske TZ-ove, a na način da se sredstva alociraju s razine Glavnog ureda HTZ (čiji bi se opseg zadataka smanjio u odnosu nna današnji), ali i dijela sredstava koji je danas alociran za lokalne TZ-ove.
7. Uvesti profesionalne kriterije zapošljavanja u svim razinama turističkih organizacija.
8. Ukinuti odredbu postojećeg zakona po kojoj su župani, načelnici i gradonačelnici automatizmom predsjednici skupština turističkih zajednica i vratiti mehanizam iz prethodnog zakona koji i dalje omogućava da predstavnici politike i dalje obnašaju tu funkciju ako ih skupština izabere.

3.3 Prijedlog buduće organizacije i zadataka lokalnih i regionalnih organizacija

Sukladno primjerima najbolje prakse, predlaže se sljedeće načelna struktura Regionalne menadžment organizacije:



Zadaci koje bi RMO izvršavala su prema odjelima sljedeći:

STRATEŠKO PLANIRANJE I RAZVOJ

- Izrada Master planova i druge planske podloge
- Koordinacija i komunikacija interesnih skupina
- Suradnja s HTZ na elementima planiranja
- Suradnja s ključnim partnerima i drugim regijama
- Praćenje EU programa i asistiranje DMO-ovima

UPRAVLJANJE SUSTAVOM TURIZMA

- Norme i pravila za obavljanje turističke djelatnosti
- Nadzor i koordinacija DMO-ova
- Upravljanje kvalitetom (norme, kriteriji, oznake)
- Upravljanje turističkom infrastrukturom
- Razvoj regionalnih proizvoda
- Upravljanje uvođenja novih tehnologija
- Edukacija i ljudski resursi

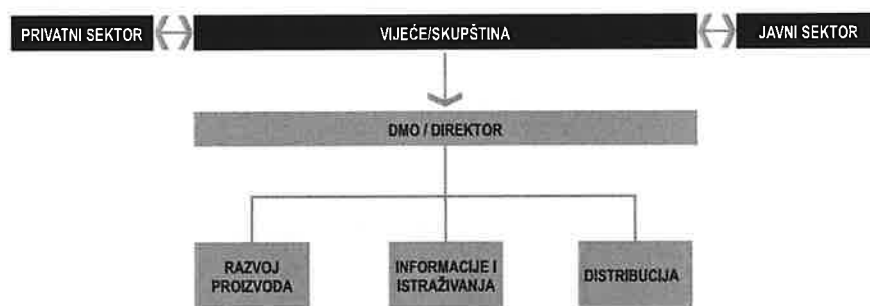
INFORMACIJE I ISTRAŽIVANJA

- Upisnik i baza svih elemenata ponude u regiji
- Baze podataka o ponudi i potražnji
- Detaljna turistička statistika regije
- Provođenje istraživanja o zadovoljstvu posjetitelja
- Druga istraživanja

MARKETING

- Odnosi s javnošću;
- Oblikovanje promotivnih materijala na temelju inputa DMO razine;
- Marketinška infrastruktura (web, IT)
- Operativni marketing (sajmovi, road show, fam trips.)

Prijedlog načelne organizacijske strukture DMO je sljedeći:



RAZVOJ PROIZVODA

- Koordinacija provedbe ključnih investicijskih projekata;
- Koordinacija provedbe ključnih projekata konkurentnosti;
- Sve razvojne aktivnosti vezane uz povezivanje elemenata ponude u pakete i proizvode;
- Razvoj događanja u destinaciji;
- Razvoj ponude za individualne i grupne poslovne goste;
- Razvoj svih ostalih elemenata proizvoda;
- Praćenje natječaja za EU projekte i aplikacije.

INFORMACIJE I ISTRAŽIVANJA

- Distribucija tiskanih materijala;
- Održavanje web stranice destinacije;
- Koordinacija i upravljanje turističkim informacijskim centrima na području destinacije;
- Suradnja s javnim tvrtkama u destinaciji, prije svega lokalni prijevoz;
- Krizni menadžment

DISTRIBUCIJA

- Slanje podataka o turističkom prometu u RMO;
- Priprema, sortiranje i slanje podataka o turističkoj ponudi na području DMO u RMO;
- Priprema marketinških materijala o destinaciji i slanje na konačno oblikovanje i umnožavanje u RMO;
- Kreiranje sadržaj destinacijske web stranice.

3.3 Zaključak

Sukladno svim prethodno provedenim analizama mogu se dati sljedeće ocjene i preporuke vezane za provedbu novog modela upravljanja (RMO/DMO) u Hrvatskoj:

- Sadašnji sustav upravljanja turizmom i zakonska osnova na kojoj se temelji ne mogu osigurati ispunjenje ciljeva razvoja koji su zadani Strategijom razvoja turizma RH;
- Sustav regionalnih i lokalnih TZ-ova je suboptimalan iz sljedećih razloga:
 - Postoji vremensko kašnjenje stanja upravljačkih kapaciteta jer je Hrvatska razdoblje najvećih upravljačkih promjena u globalnom turizmu 1990ih izgubila na rat i tranziciju, a u razdoblju do praktično 2007. je gotovo cijeli sustav bio angažiran na popravku ratom narušenog imidža;
 - Sustav TZ-a je ustrojen po principu striktnog slijeđenja administrativne podjele (a čija se ukupna opravdanost danas ozbiljno propituje), umjesto prirodnih i tržišnih osobina turističkog proizvoda, dijelom zbog inercije, a dijelom zbog objektivnih okolnosti (ostali zakoni koji uređuju prava i odgovornosti županija i jedinica lokalne samouprave);
 - Sve gore navedeno je utjecalo na da se izvorni prihodi (članarine i boravišne pristojbe) raspršuju na prevelik broj jedinica, od kojih velika većina s malenim sredstvima nije u stanju na pravi način provoditi upravljačke i razvojne funkcije što bi im trebala biti suštinska misija.
 - Hrvatska već ima prepoznat ozbiljan problem konkurentnosti obrazovnog sustava, a turizam usprkos jačoj konkurentnosti u odnosu na ostalo gospodarstvo, nema konkurentnije obrazovanje od prosjeka (ni u teoretskom niti u praktičnom aspektu);
- Novi sustav se u svakom slučaju mora temeljiti na transformaciji postojećeg jer je osnivanje novog teško provedivo i nepotrebno, obzirom na vrijeme potrebno da se on uspostavi i činjenicu da i okviru postojećeg postoje brojni svijetli primjeri, te da u njemu rade većinom kompetentni kadrovi kojima je potrebno dodatno obrazovanje, jasnije formulirani zadaci i odgovornosti;
- Iz tog je razloga neophodna promjena zakona o turističkim zajednicama koji bi:
 - Redefinirao misiju i zadatke na jasan način i sukladno primjerima najbolje prakse;
 - Uveo nove kriterije formiranja i udruživanja turističkih zajednica po tržišnom principu s ciljem da se kao uvjet za njihovo osnivanje uvede minimalni prag izvornih zakonskih prihoda (boravišna pristojba i turistička članarina) koji bi jamčili da jedinice s danim budžetima stvarno mogu obavljati propisane zadatke;
 - Povećao prava i odgovornosti turističkih regija jer je pokazano da su one „roba“ koja se na turističkom tržištu prodaje i time ključna mjesta podizanja konkurentnosti i stvaranja nove vrijednosti;
 - Promijenio načela distribucije izvornih prihoda u skladu s gornjim.
- Privatnom sektoru se mora omogućiti jača participacija u sustavu, a najprije tamo gdje je on u strukturi interesnih skupina dominantan;
- Gustoća današnje turističke aktivnosti ukazuje da teritorijalni obuhvat DMO i RMO jedinica ne treba biti jednak kod svih regija, pri čemu će ključna razlika biti između kontinentalnih i primorskih regija;

- U sustavu je nužno provesti koordinaciju i međusobnu kontrolu regionalne i lokalne razine koja danas zakonom deklarativno zadana no:
 - Nisu opisani jasni mehanizmi suradnje i odgovornosti;
 - Regionalne (županijske) turističke zajednice imaju u pravilu nedostatne kapacitete kako bi efikasno nadzirale (u pravilu) mnogo veće, a često i kapacitetom snažnije lokalne turističke zajednice;
 - Ukoliko se u potpunosti primijeni najbolja praksa turistički najkonkurentnijih zemalja svijeta da se Glavni uredi bave isključivo promocijom, otvara se pitanje nadzora regionalnih (županijskih) turističkih zajednica. U tom smislu treba razmisliti o mogućnosti prepuštanja tih zadataka profesionalnim organizacijama koje se bave poslovnom revizijom.
- Potrebno je rasteretiti GU HTZ kako bi se u potpunosti mogao koncentrirati na svoju glavnu misiju (marketing);
- Pitanje obrazovanja je jedno od vitalnih pitanja te ga je nužno početi rješavati što je prije moguće s ključnom odgovornosti turističkih regija.

4 Rječnik osnovnih pojmova

U literaturi koja tretira pitanja destinacijskog menadžmenta već postoji izgrađeni set izraza i koncepata koji se, međutim, često različito interpretiraju. Turistička destinacije jest centralna kategorija koju u krajnjem slučaju potvrđuje samo tržište, iako je riječ o fizičkoj, administrativno-političkoj i kulturnoj kategoriji neovisno je li riječ o cijeloj jednoj državi ili mikrolokaciji koja može imati karakter destinacije.

Turistička destinacija – različite definicije

1. Fizički prostor unutar kojeg turisti provode barem jedno noćenje. Može podrazumijevati područja različite veličine - od razine države, do razine regije, otoka, grada, mjesta ili naselja. Turistička destinacija uključuje sve turističke usluge, resurse, znamenitosti, atrakcije, objekte i potporne proizvode i usluge koje se nude turistu tokom njegovog boravka u destinaciji (UNWTO, 2007.).
2. Prostor koji se izdvojeno percipira i koji se promovira turističkom tržištu kao mjesto za posjetu koje nudi turistički proizvod. Taj se turistički proizvod ili proizvodi koordiniraju od strane više identificiranih tijela ili organizacija (Europska komisija, 2000).
3. Geografski prostor (mjesto, regija, država) kojeg odabire gost (ili određeni tržišni segment) kao odredište svog putovanja. On se sastoji od svih objekata potrebnih za boravak uključujući smještaj, prehranu, zabavu i aktivnosti. Ovdje govorimo o konkurentskoj jedinici „incoming“ turizma kojom se mora upravljati kao strateškom poslovnom jedinicom (Bieger, 2005.).

Destinacijska menadžment organizacija (engl. Destination Management Organization, DMO) je tijelo koje okuplja javne institucije, privatne dionike sektora i stručnjake u cilju strateškog i operativnog upravljanja destinacije i ostvarenja zajedničke, prethodno usuglašene, vizije. Poslovna misija DMO-a je razvoj i promocija destinacije kroz koordiniranje i upravljanje ključnim aktivnostima kao što su financiranje, planiranje, marketing, donošenje i provedba odluka kao i razvoj proizvoda u destinaciji.

Destinacijska menadžment kompanija (engl. Destination Management Company, DMC) je posebna vrsta receptivne turističke agencije koja svoje poslovanje i komercijalnu ponudu temelji na detaljnom poznavanju lokalnih turističkih resursa, zapošljava profesionalno osoblje koje osmišljava i realizira usluge vezane uz putovanje, boravak i popratne aktivnosti u destinaciji. DMC se bavi pakiranjem i plasiranjem turističkih proizvoda (izleti, transferi, manifestacije, itd.) i komercijalizira turističku ponudu određene destinacije. Za detalje preporučamo priručnik „Destinacijske menadžment kompanije“ u izdanju Udruge hrvatskih putničkih agencija, 2008.

Destinacijsko upravljanje (engl. Destination governance) je proces kroz koji DMO djeluje i ostvaruje svoju misiju. Destinacijsko upravljanje podrazumijeva razvoj i implementaciju kohezijske politike destinacije (suradnja, zajednički ciljevi i djelovanje svih dionika), konzistentan upravljački sustav, efikasno donošenje i provođenje odluka. Destinacijsko upravljanje nužno uključuje zadatke usmjerene na potražnju (analiza tržišta, promotivne aktivnosti, informacije, distribucija) i ponudu (planiranje, razvoj proizvoda i iskustava, izgradnja konkurentnosti, standardi i oznake kvalitete, razvoj ljudskih resursa).

Atrakcija je objekt, osoba, mjesto ili bilo kakav koncept/tvorevina (fizička, kulturna, itd.) koja privlači turiste i nudi određeno iskustvo. Atrakcija je ustvari realizirani turistički resurs, pri čemu je tržište (a ne promocija ili ponuda) ono koje odlučuje što je turistička atrakcija u mnoštvu turističkih resursa (potencijalnih atrakcija). Atrakcije su oni resursi u destinaciji zbog koje je turisti posjećuju i u njoj troše svoj raspoloživi dohodak. Sistematika atrakcija prema World Heritage je sljedeća:

1. Geofizički-krajobrazno-estetske atrakcije (npr. planine, gorja, formacije stijena, špilje, rijeke, panoramski krajobrazi, šume, meteorološki fenomeni, neobične formacije oblaka, termalni izvori, vulkanske aktivnosti, itd.);
2. Ekološko-biološke atrakcije (npr. prirodni organizmi i njihovo ponašanje, migracije životinja, fosili životinja, itd.);
3. Kulturno-povijesne atrakcije (sve ljudske konstrukcije, običaji, arheološki ostaci, itd.) i
4. Rekreativne atrakcije (sve atrakcije izgrađene ljudskom rukom za specifičnu namjenu zabave ili obrazovanja i nisu zaštićeni kao baština – tematski parkovi, botanički vrtovi, sportski objekti, muzeji, kazališta, trgovačko-zabavni centri, itd).

Turistički proizvod predstavlja ukupna iskustva turista koja zadovoljavaju njihova očekivanja, uključujući iskustva sa smještajem, prirodnim i kulturnim atrakcijama, zabavom, prijevozom, ugostiteljstvom, domaćinima, itd. Orijentacijom na potrošača turistički proizvod postaje turističkim doživljajem. U marketinškom smislu, turistički proizvod je sredstvo razmjene na tržištu, ono što se u suštini prodaje i kupuje (npr. sunce i more, zdravlje/wellness, skijanje, itd.).

Turistički proizvodi mogu biti različite razine kompleksnosti:

- Osnovni proizvod ili što kupac kupuje (npr. odmor u Gorskom Kotaru ne podrazumijeva samo put, hotelsku sobu i obroke već to znači i kulturno obogaćivanje kroz upoznavanje lokalnih običaja i tradicije, posjete znamenitostima, upoznavanje novih ljudi itd.);
- Očekivani proizvod ili elementi koji moraju biti prisutni kako bi gost mogao koristiti osnovni proizvod (npr. u hotelu s 5* gost očekuje bazen i fitness centar);
- Podržavajući proizvod ili dodani elementi koji pružaju dodanu vrijednost za gosta ili razlikovni element od konkurencije u cilju ostvarivanja prednosti (npr. besplatan wi-fi na glavnom trgu destinacije);
- Prošireni proizvod ili daljnja diferencijacija od konkurencije, gdje se pokušava utjecati na osjećaje kupaca i interakciju gosta sa sustavom usluživanja (npr. dizajn, glazba, ambijent i sl.).

Održivi razvoj (engl. Sustainable development) je razvoj kojim se zadovoljavaju potrebe današnjih naraštaja a da se pritom ne ugrožava mogućnost budućih naraštaja u zadovoljavanju njihovih potreba (UN Komisija za održivi okoliš i razvoj, 1987.).

Turistički lanac vrijednosti (engl. Tourism value chain) je skup međudnosa, proizvoda i usluga (izravnih ali i posredno) koje turist konzumira i koristi tokom pripreme putovanja i boravka u destinaciji. Turistički lanac vrijednosti se dijeli na sljedeće ključne komponente: organizacija i kupnja putovanja, promet, smještaj, hrana i piće, rukotvorine, turistički resursi i atrakcije u destinaciji, izleti i ture, usluge podrške. Svaka od navedenih kategorija se dalje razlaže na izravne i neizravne sastavnice (npr. kod kategorije „hrana i piće“ izravne sastavnice su barovi, restorani, konobe, itd., dok neizravne sastavnice podrazumijevaju dobavljače hrane, sektor skladištenja i trgovine, industriju hrane i pića, itd.).

