Planiranje marketinških aktivnosti DMO-a

Radoš, Ivona

Undergraduate thesis / Završni rad

2018

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

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:137:387977

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Image not found or type unknown

Repository / Repozitorij:

Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula

zir.nsk.hr

Image not found or type unknown

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Fakultet ekonomije i turizma
„Dr. Mijo Mirković“

IVONA RADOŠ

PLANIRANJE MARKETINŠKIH AKTIVNOSTI DMO-A

Završni rad

Pula, 2018.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Fakultet ekonomije i turizma
„Dr. Mijo Mirković“

IVONA RADOŠ

PLANIRANJE MARKETINŠKIH AKTIVNOSTI DMO-A

Završni rad

JMBAG: 0303058702 , redovita studentica
Studijski smjer: Turizam
Kolegij: Marketing u turizmu
Mentorica: prof.dr.sc. Danijela Križman Pavlović

Pula, rujan 2018.

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

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

Student

_____

U Puli, rujan 2018.

IZJAVA o korištenju autorskog djela

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

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

U Puli, rujan 2018.

Potpis

_____

SADRŽAJ

1. UVOD 1
2. MARKETING U TURIZMU 3
2.1. Općenito o marketingu 3
2.2. Specifičnosti marketinga u turizmu 6
2.3. Upravljanje marketingom u turizmu 8
3. PLANIRANJE MARKETINŠKIH AKTIVNOSTI U TURIZMU 12
3.1. Razine planiranja marketinga u turzmu 12
3.2. Proces planiranja marketinga u turizmu 14
3.3. Planski dokumenti marketinga u turizmu 17
4. PLANIRANJE MARKETINŠKIH AKTIVNOSTI DMO-A – TEORIJA I PRAKSA 20
4.1. Teorijski okvir planiranja marketinških aktivnosti dmo-a 20
4.2. Analiza primjera marketinških planova dmo-a u hrvatskoj 24
4.2.1. Istarska županija 24
4.2.2. Međimurska županija 27
4.3. Kritički osvrt 30
5. ZAKLJUČAK 32
LITERATURA 34
POPIS SLIKA 36
POPIS TABLICA 37
SAŽETAK 38
SUMMARY 39

1. UVOD

Marketing je jedan od vodećih strateških procesa na primjeru svih organizacija, neovisno o djelatnosti, sektoru i ostalim obilježjima. U turizmu on generira uspjeh poslovanja u većoj mjeri nego na primjeru ostalih djelatnosti, upravo zbog specifičnosti predmetnog poslovanja. Pri tome se misli na dislociranost ponude od potražnje, uslužni karakter, obilježja turističkog prozvoda i slično.

Sam proces upravljanja marketingom u turizmu vrlo je sličan generalnom konceptu ovoga procesa. Pri tome, planiraje marketinških aktivnosti predstavlja polazišnu fazu, koja je determinirana konkretnim smjernicama ili elementima. O kvaliteti izvedbe ove faze ovisi uspješnost čitavog procesa pa se planiranju marketinških aktivnosti, u turizmu i šire, pridaje posebna pažnja.

Ovisno o mogućnostima, specifičnosti poslovanja i orijentaciji prema budućim poslovni smjerovima, javne i privatne organizacije u turizmu na nešto diferenciraniji način pristupaju planiranju, ali i izvedbi marketinških aktivnosti u praksi. U tom slučaju riječ je o njihovu prilagođenom planiranju, koje ovisi o nizu izravnih i neizravnih čimbenika.

Cilj ovoga rada je istražiti osnovna obilježja, značajke i specifičnosti marketinga u turizmu. Nešto veća pažnja se, u kontekstu navedenoga, pridaje planiranju ovih aktivnosti, odnosno početnoj fazi upravljanja marketingom.

Svrha rada je potvrditi početne hipoteze. Za te potrebe, predmetna problematika obrađuje se na primjeru destincijskih menadžment organizacija u Hrvatskoj.

Strukturno se rad sastoji od tri poglavlja, uvoda i zaključka. Prvo poglavlje daje širi uvod u problematiku, a tiče se marketinga u turizmu. U okviru njega daju se osnovne definicije, te se obrađuju specifičnosti marketinga u turizmu, kao i proces upravljanja ovom poslovnom filozofijom. Sljedeće poglavlje posvećeno je planiranju marketinških aktivnosti u turizmu. Pri tome se analiziraju razine planiranja, proces planiranja i planski dokumenti marketinga u turizmu. Posljednje poglavlje rada istražuje teorijski i

praktični aspekt planiranja marketinga u turizmu DMO-a. Pažnja se posvećuje razradi predmetne problematike na primjeru DMO-a u Hrvatskoj.

Za potrebe istraživanja korištene su osnovne metode. Misli se na metodu analize i sinteze, induktivnu i deduktivnu metodu, metodu komparacije i metodu apstrakcije. Predočeni tekst oblikovan je metodom deskripcije.

2. MARKETING U TURIZMU

Iako se začeci marketinga javljaju već u razdobljima prvotnih oblika organiziranog poslovanja, u to vrijeme moguće je govoriti tek o nekim osnovnim aktivnostima ove poslovne koncepcije. Nešto šire značenje on poprima tijekom 16. stoljeća, kad se razmatra kao akcija na tržištu. Iako je i u to vrijeme vrlo površno shvaćan, javljaju se poveznice između marketinga i ostvarenih rezultata na tržištu pa se može tvrditi da tada započinje spoznavanje njegovih funkcija i doprinosa.

Cjelovitija istraživanja marketinga javljaju se tijekom druge polovice 19. stoljeća, a od tada do danas on se vrlo intenzivno razvija. Moguće je istaknuti kako njegov razvoj prati napredak poslovanja na međunarodnoj razini generalno, a njegove uloge značajnije se mijenjaju s pojavom suvremenoga doba, oko 80-ih godina prošloga stoljeća. U suvremeno doba njegov značaj se toliko intenzivirao pa se često ističe kako upravo marketing prepoznaje i definira neke nove trendove i pristupe u poslovanju.

Iako se marketing u turizmu značajno razlikuje od marketinga fizičkih proizvoda, moguće je identificirati niz sličnosti među njima. S druge strane, osnovne razlike naziru se u specifičnostima turističkog proizvoda i karaktera poslovanja u turizmu.

2.1. Općenito o marketingu

Domaća i inozemna literatura obiluju definicijama i raspravma u svezi marketinga i njegova značaja u poslovanju. Podjednako se provode sve opsežnija i učestalija istraživanja ovoga procesa u praksi, a pri tome se nastoje definirati optimalne strategije za unapređenje njegove učinkovitosti i efikasnosti. Sve to ukazuje na iznimnu ulogu i značaj marketinga u suvremeno doba, što se nastoji potvrditi i ovim istraživanjem.

Istraživanjem marketinga bave se brojni dionici na međunarodnoj razini. Pri tome se ne misli samo na ekonomiste i ostale znanstvenike, već i na razne specijalizirane i one ostale organizacije. Među njima svakako treba spomenuti Američko marketinško

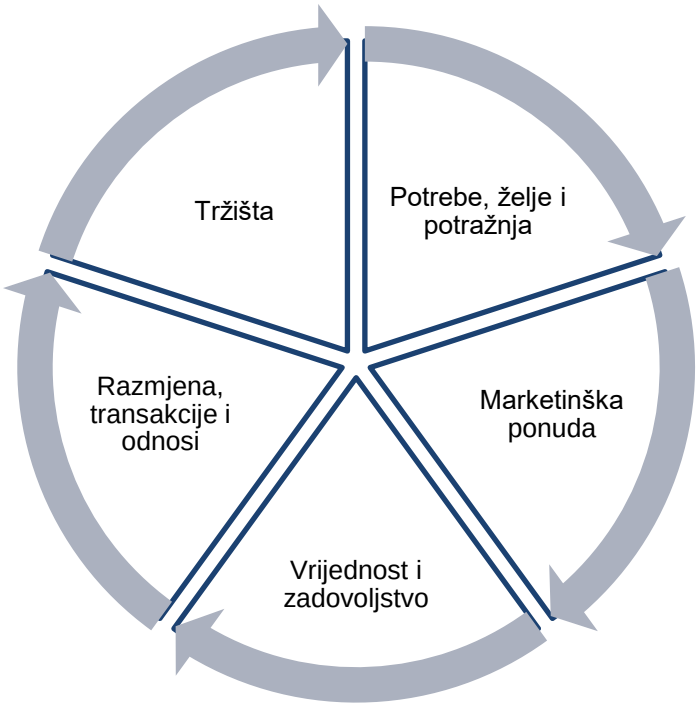
udruženje (engl. *American Marketing Assotiation* – AMA) i Britanski institut za marketing (engl. *U.K. Chartered Institute of Marketing*). Ove dvije specijalizirane organizacije ujedno su dale dvije vodeće definicije marketinga kao interdisciplinarnog znanstvenog područja, a koje obrađuju i njegov mikro te makro aspekt.

Američko marketinško udruženje prepoznaje marketing kao organizacijsku funkciju i skup procesa za stvaranje, komuniciranje i isporučivanje vrijednosti potrošačima, kao i za upravljanje odnosima s potrošačima na načine koji koriste organizaciji i njenim interesno-utjecajnim skupinama (Grbac, 2007:12). Definicija Britanskog instituta za marketing određuje ga kao proces upravljanja koji identificira, predviđa i zadovoljava zahtjeve potrošača, a pri tome ostvaruje organizacijama profit, a potrošačima zadovoljstvo (Grbac, 2007: 13).

Mikro aspekt marketinga podrazumijeva njegovo razmatranje u kontekstu provedbe niza aktivnosti u gospodarstvu koje su usmjerene realizaciji ciljeva svih dionika, a pri tome se misli i na zadovoljenje potrošača putem optimalnog opsluživanja. Sukladno tome, da se zaključiti kako ovome aspektu odgovara definicija Američkog marketinškog udruženja, ali i Britanskog instituta za marketing.

Nešto širi aspekt razmatranja marketinga je makro aspekt. On se odnosi na percepciju marketinga kao društveno-ekonomskog procesa, koji efektivno susreće ponudu i potražnju, a služi zadovoljenju ciljeva čitavog društva. Definiciju koja zadovoljava ovaj aspekt razmatranja marketinga dao je autor Kotler (2006). On ističe kako je marketing društveni i upravljački proces kojim pojedinci i skupine dobivaju što trebaju i žele putem stvaranja i razmjene proizvoda te vrijednosti s drugima (Kotler et al., 2006: 6). Danom definicijom, ovaj autor specificira vodeće pojmove ili termine koji se koriste za razumijevanje marketinga kao poslovnog procesa (Slika 1.).

Slika 1. Osnovni pojmovi u marketingu



Izvor: Izrada autorice prema: Kotler, P. et al. (2006.) Osnove marketinga. Zagreb: Mate d.o.o., str. 6.

Razumijevanjem predmetnih pojmova ili termina, kao i povezanosti između njih, moguće je na cjeloviti način spoznati suštinsko značenje i ulogu marketinga općenito. U okviru navedenoga moguće je razabrati i osnovne ciljeve te svrhu provedbe marketinga u praksi.

Osnovna svrha marketinga je osigurati optimalno i učinkovito djelovanje svih dionika, s ciljem realizacije njihovih ciljeva i interesa. U kontekstu općenitog shvaćanja, moguće je istaknuti kako je svrha marketinga zapravo osigurati efikasno i profitabilno poslovanje, kao i cjelovito zadovoljenje svih dionika. To se ostvaruje realizacijom njihovih ciljeva pa je marketing usmjeren upravo na taj element. Iz navedenoga je moguće ukazati na čitavi niz pojedinačnih ciljeva marketinga, a oni se nešto diferenciranije razmatraju s obzirom na djelatnost, vrstu organizacije i slična obilježja. Kako bi ovo bilo jasnije, slijedi analiza specifičnosti marketinga u turizmu, kao kompleksnoj društveno-ekonomskoj pojavi.

2.2. Specifičnosti marketinga u turizmu

Marketing fizičkih proizvoda uvelike se razlikuje od marketinga uslužnih djelatnosti, među koje se ubraja i turizam. Često se marketing u turizmu izdvojeno razmatra, čak i pored ovih dviju skupina, s obzirom na njegov multidimenzionalni i interdisciolinarni karakter. Pri tome se ukazuje na niz specifičnosti turističkog poslovanja, a misli se na (Križman Pavlović, 2008):

- Brojnost dionika;
- Sezonalnost;
- Neopipljivost proizvoda;
- Nemogućnost probe, skladištenja i zamjene proizvoda;
- Dislociranost turističke ponude od potražnje;
- Konzumaciju proizvoda pri dolasku u destinaciju;
- Ulogu turista u formiranju turističkog proizvoda, kao i ulogu turista na samu kvalitetu proizvoda;
- Nemogućnost ponavljanja usluge te slično.

Najjednostavnije rečeno, turističko tržište toliko je kompleksno, dinamično i nepredvidivo, pa se marketing razmatra sa značajno kompleksnijeg aspekta. Riječ je načelno o složenom sustavu koji čini nekoliko podsustava, međusobno povezanih i uvjetovanih. Oni se ujedno mogu razmatrati i individualno, kao zasebni sustavi, sačinjeni od niza elemenata. U okviru njih javlja se čitavi niz dionika s vrlo diferenciranim potrebama, ciljevima, željama i generalnim obilježjima. Zadovoljenje svih dionika ovoga sustava vrlo je izazovan i otežan zadatak.

U svrhu poimanja marketinga u turizmu, kao i njegovih specifičnosti, važno je spoznati funkcioniranje turističkog tržišta. Slika 2. prikazuje elemente turističkog tržišta.

Slika 2. Turističko tržište



Izvor: Izrada autorice prema: Senečić, J.; Grgona J. (2006.) Marketing menadžement u turizmu. Zagreb: Mikrorad d.o.o., str. 55.

Iako se često turizam kao sustav razmatra u kontekstu odnosa turističke ponude i potražnje, ovim elementima ili podsustavima treba pridodati čitav niz ostalih. Pri tome, marketing biva sredstvo povezivanja turističke ponude i potražnje, ali se ujedno razmatra i kao instrument istraživanja, praćenja i predviđanja kompleksnog turističkog okruženja (mikro, makro), kao generator optimalne strategije poslovanja i razvoja te redom dalje.

Načelno se marketing u turizmu javlja na strani turističke ponude. Pri tome, on ima nekoliko funkcija, a najjednostavnije je reći kako se koristi u svrhu prilagođavanja turističke ponude okruženju, izazovima tržišta, a time i turističkoj potražnji. Osim toga, on ima funkciju infomiranja, upoznavanja i podsjećanja turističke potražnje o turističkoj ponudi, zadržavanja i privlačenja turista te ostalo.

Kako bi bilo jasnije o čemu je zapravo riječ važno je predstaviti osnovne činitelje turističke ponude, a to su (Senečić, Grgona, 2006):

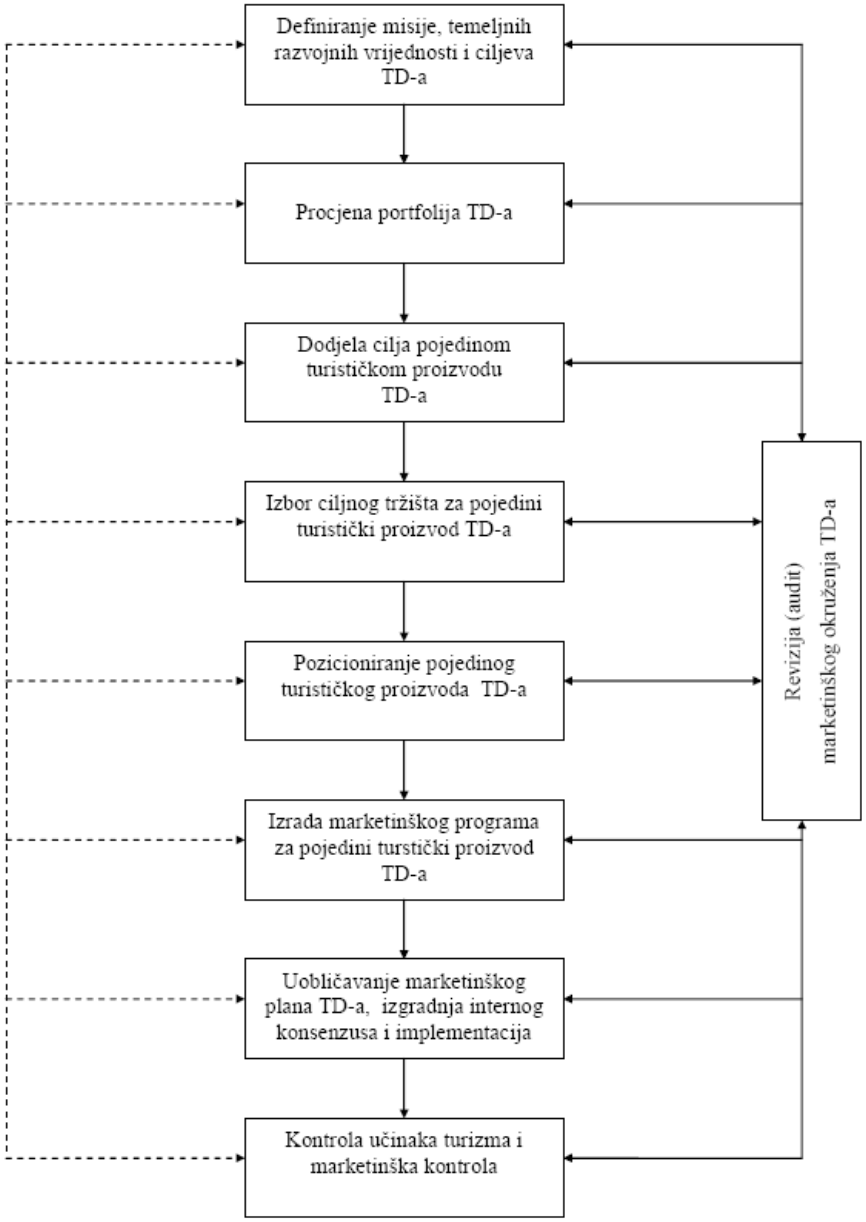
- Atraktivni čimbenici – atrakcijska osnova;
- Komunikativni čimbenici – promet, infrastruktura, komunikacija i slično;
- Receptivni čimbenici – smještajni, prehrambeni i ini objekti.

U suvremeno doba, turistička ponuda ima za cilj optimalno se prilagoditi sve intenzivnijim i dinamičnim promjenama te trendovima u okruženju. Riječ je o makro okruženju marketinga u turizmu koje se razmatra kroz pravno-političko, društveno-kulturno, ekonomsko, tehničko-tehnološko, ekološko i međunarodno. Mikro okruženje se pak odnosi na čimbenike koji vladaju na mikro razini, to jest na razini neke organizacije. Pri tome, organizacija može utjecati na te čimbenike, dok se onima u makro okruženju mora optimalno prilagoditi i uspješno se predstaviti turističkoj potražnji.

2.3. Upravljanje marketingom u turizmu

Osnova razumijevanja marketinga općenito, pa tako i marketinga u turizmu, jest razrada višefaznog procesa njegova upravljanja. Naime, riječ je o procesu koji integrira čitavi niz dionika, počiva na vodećim strateškim ciljevima, misiji i viziji marketinga, a provodi se u nekoliko faza, u svrhu realizacije postavljenih ciljeva i željenih rezultata. Prikaz tog procesa daje se u Slici 3.

Slika 3. Proces upravljanja marketingom u turizmu



Izvor: Križman Pavlović, D.; Živolić, S. (2008.) Upravljanje marketingom turističke destinacije: Stanje i perspektive u Republici Hrvatskoj. Ekonomska istraživanja, vol. 21. br. 2., str. 105.

Misija, vrijednosti i ciljevi marketinga u turizmu polazište su ovoga procesa. Misija određuje razlog postojanja, vizija željeno stanje u budućnosti, a ciljevi pojedine rezultate koji se žele dostići. O ciljevima marketinga već je bilo riječi, a oni se razlikuju od organizacije do organizacije.

Neki od općih ciljeva mogu se razmatrati kroz sljedeća četitri elementa (Križman Pavlović, 2008: 39):

1. Fokusiranje tržišta – usmjerenje organizacije prema tržišnom segmentu u svrhu optimalnog zadovoljenja;
2. Orijentacija prema kupcima – određuje tržišni nastup;
3. Koordinirani marketing – usklađenost funkcija marketinga s ciljem zadovoljenja kupaca i realizacije ciljeva organizacije;
4. Profitabilnost – vodeći strateški cilj organizacije.

Evidentno je kako iz ovih ciljeva proizlaze i konkretne koristi marketinga u turizmu. Sljedeća faza odnosi se na procjenu portfolia, točnije cjelokupne ponude neke turističke organizacije ili destinacije. Ova faza značajna je s obzirom na važnost izvedbe sljedećih faza. Misli se na dodjelu ciljeva turističkim proizvodima s obzirom na mogućnosti i njihova obilježja, segmentiranje tržišta i pozicioniranje proizvoda prema ciljnim segmentima te redom dalje. Na osnovu ovih faza provodi se formiranje i izvedba marketinškog plana, putem kojega se nastoje realizirati svi postavljeni ciljevi, a koji jasno specificira resurse, financijska sredstva, nositelje procesa i dr.

Treba istaknuti kako je za izvedbu ovoga procesa u praksi važno postojanje konkretnih preduvjeta, a misli se na (Križman Pavlović, 2008):

- Postojanje najmanje dviju strana;
- Postojanja potrebe za povezivanjem ovih strana;
- Sposobnost integriranih strana za komunikaciju i isporuku, odnosno razmjenu;
- Slobodu u prihvaćanju ili odbijanju ponude;
- Postojanje pogodnosti i volje za razmjenom s drugom stranom.

Slijedom navedenoga, moguće je govoriti o nekoliko ključnih skupina dionika ovoga procesa. Iste je moguće oslovljavati i kao nositelja marketinga u turizmu. Misli se na (Horvat, 2015):

1. Individualna gospodarska poduzeća;
2. Izvanprivredne organizacije ili institucije;
3. Turističke destinacije;
4. Državu ili državne organe te institucije.

Svi ovi subjekti djeluju integrirano, što je vrlo značajno za kvalitetu izvedbe predmetnog procesa, kao i za uspješnu realizaciju postavljenih ciljeva. U kontekstu njihova timskog djelovanja važno je dodijeliti jasne zadatke, odgovornosti i ovlasti, kao i odrediti nositelja i koordinatora ovih aktivnosti, a u slučaju države, najčešće je riječ o nacionalnoj ili regionalnoj turističkoj organizaciji. Detaljnije o fazi planiranja marketinških aktivnosti u turizmu, kao i o praktičnoj analizi ove faze na primjeru iz prakse govori se u nastavku.

3. PLANIRANJE MARKETINŠKIH AKTIVNOSTI U TURIZMU

Planiranje marketinških aktivnosti u turizmu vrlo je značajno. O ovome procesu, točnije kvaliteti njegove izvedbe, ovisi uspješnost realizacije ciljeva i željenih stanja u budućnosti. Pri tome se misli podjednako na uspjeh poslovnih subjekata, organizacija, ali i čitave turističke destinacije.

Već je istaknuto kako je turizam vrlo složeni sustav, a u takvom sustavu postoji nekoliko hijerarhijskih razina. Sukladno tome, javlja se veliki broj dionika, među kojima su i nositelji pojedinačnih marketinških aktivnosti, koji također egzistiraju na različitim razinama. Sukladno tome, moguće je govoriti o nositeljima nižih razina, na primjer na razini poduzeća (subjekata ponude), na razini organizacija koje se javljaju kao organizatori turističke ponude, odnosno na razini turističke destinacije.

Pri planiranju marketinga u turizmu, ali i njegovoj kvalitetnoj provedbi u praksi, važno je na optimalan način uskladiti ciljeve i interese različitih hijerarhijskih razina. U tom smislu, važno je povezati sve dionike i uskladiti njihovo djelovanje.

3.1. Razine planiranja marketinga u turzmu

Planiranje se općenito može definirati na niz načina. Pri tome se definicije ovoga procesa s jednostavnošću mogu implementirati na različite primjere, a između ostalih i na primjer marketinga u turizmu. Riječ je o kreativnom procesu kojim se unaprijed određuje smjer aktivnosti nekog dionika, poslovnog subjekta. Nešto detaljnija definicija ističe kako je planiranje marketinških aktivnosti formalni proces utvrđivanja vizije, mislije i ciljeva, izbora odgovarajućih strategija za realizaciju tih ciljeva (Grgić, 2018).

Danom definicijom utvrđuju se svrha planiranja, ali i osnovne faze ovoga procesa ili njegovi sastavni elementi. Može se istaknuti kako proces planiranja zapravo odgovora na tri ključna strateška pitanja i to (Grgić, 2018):

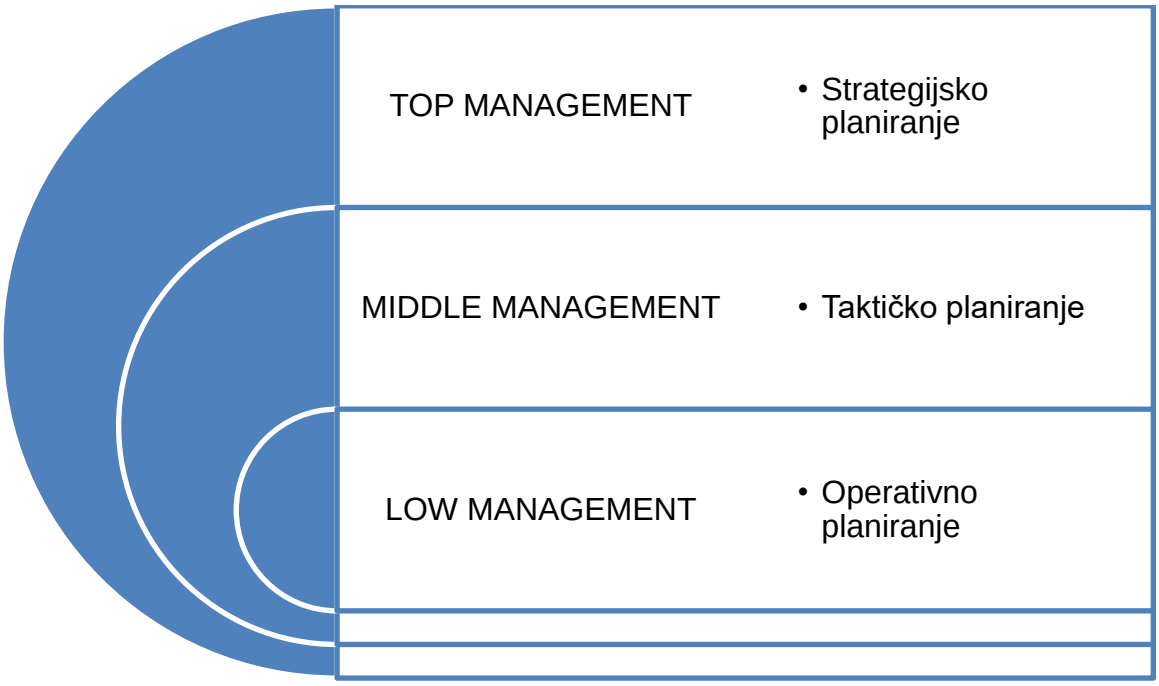
- Gdje se nalazimo?
- Gdje želimo stići?

- Kako ili na koji način želimo dostići željeno stanje ili poziciju?

Planiranje općenito, pa tako i ono u turizmu značajno je zbog ograničenosti resursa i neizvjesnosti okoline. S obzirom da je okolina na turističkom tržištu iznimno kompleksna, a ujedno i dinamična te izazovna, može se itaknuti kako ovaj proces u turizmu ima specifičan značaj i presudnu ulogu.

Kada se govori o razinama planiranja maretinških aktivnosti u turizmu, treba uzeti u obzir različite razine planiranja (Slika 4.).

Slika 4. Razine planiranja marketinških aktivnosti u turizmu



Izvor: izrada autorica prema: Grgić, A. (2018.) Planiranje marketinga. Dostupno na: http://ss-ekonomsko-birotehnicka-st.skole.hr/upload/ss-ekonomsko-birotehnicka-st/multistatic/12/PLANIRANJE.mktgUVOD.pdf (02.09.2018.).

Proces planiranja marketinških aktivnosti najčešće i u pravilu kreće s vrha prema dnu organizacijske piramide. Pri tome, vrhovni menadžment definira temeljne pretpostavke ovoga procesa, a misli se na viziju, misiju, ciljeve i strategiju. Ovi se elementi na nižim razinama operacionaliziraju. Ciljevi koji se donose na ovoj razini usmjerene su na opstanak i razvoj organizacije ili turističke destinacije. Za njihovu

realizaciju važno je definirati optimalnu strategiju sukladno postojećim resursima i definirati skup aktivnosti.

Na taktičkoj razini utvrđeni ciljevi se prevode u specifične ciljeve pojedinih organizacijskih ili destinacijskih razina, odjela i sličnih segmenata. Pri tome je moguće govoriti na primjer o ciljevima odjela marketinga, istraživanja i razvoja, proizvodnje, prodaje, ljudskih potencijala i redom dalje. Vrlo je važno definiranje zadataka, ovlasti i odgovornosti svakog odjela koji služe realizaciji postavljenih ciljeva.

Na operativnoj razini planiranja marketinga u turizmu provode se specifične procedure i procesi koji su usmjereni na optimizaciju rutinskih procesa. Iako je riječ o najnižoj razini koja ima najmanje zahtjevne zadatke i odgovornosti, značaj iste se u predmetnom procesu ne umanjuje. Štoviše, ističe se kako su sve tri razine podjednako značajne i odgovorne za konačni uspjeh marketinga općenito, a time i onoga u turizmu.

3.2. Proces planiranja marketinga u turizmu

Proces planiranja marketinga u turizmu dijelom je već obrađen u okviru prethodnog teksta. Međutim, treba istaknuti kako je riječ o logičnom slijedu aktivnosti, počevši od analize marketinškog okruženja u turizmu, zatim postavljanja marketinških ciljeva te oblikovanja onih aktivnosti koje će podržati realizaciju istih.

Ovaj proces obuhvaća četiri osnovna elementa, a misli se na (Belavić, Vojak, Cegur Radović, 2012):

- Analizu stanja marketinškog okruženja u turizmu;
- Određivanje ciljnih tržišta ili segmenata potrošača;
- Određivanje ciljeva prema ciljnim segmentima potrošača;
- Oblikovanje adekvatnog marketinškog spleta.

Ovi elementi mogu se uzeti kao opći okvir izvedbe planiranja marketinških aktivnosti općenito, ali i u turizmu. Nešto detaljniji pregled ovoga procesa prikazuje Slika 5.

Slika 5. Proces planiranja marketinga u turizmu



Izvor: Izrada autorice prema: Belavić, M., Vojak, N., Cegur Radović, T. (2012.) Marketinško planiranje subjekata srednjeg poduzetništva u Karlovačkoj županiji. Zbornik Veleučilišta u Karlovcu. Vol. 2. No. 1. str. 188.

Važno je istaknuti kako provedba planiranja marketinških aktivnosti doprinosi mnogočemu. O tome je već dijelom bilo riječi. Smatra se, a to je potvrđeno i u praksi, kako ovaj proces doprinosi lakšoj borbi s konkurencijom, koja je u turizmu vrlo brojna i izražena, smanjuje rizik poslovanja, minimizira prijetnje i maksimizira prilike, kao i sposobnost njihova iskorištavanja, na adekvatan način prepoznaje snage i slabosti, maksimizira povrat uloženih sredstava, smanjuje konflikte i slično.

Jasno je kako se ovim procesom zapravo stvaraju uvjeti za daljnje poslovanje i razvoj. Pri provedbi pojedinih faza ovoga procesa marketinški stručnjaci susreću se s brojnim izazovima i problemima. Oni se naziru u svakoj pojedinoj fazi, a često se ističe kako su vodeći ciljevi realno, objektivno i pravovremeno definiranje ciljeva, pozicioniranje prema ciljnim segmentima i formiranje marketinškog spleta koji će

polučiti optimalne rezultate. Veliki izazov predstavlja i financijski aspekt marketinga, to jest budžet za provedbu ovih aktivnosti.

Upravo zbog navedenoga, u praksi je potrebno uvijek planirati unaprijed, a na temelju opsežnih istraživanja i kvalitetnih informacija o realnom stanju. Jedino je na taj način moguće doći do optimalne strategije, kao i dugoročno se usmjerit te uspješno opstati na kompleksnom turističkom tržištu.

Percepcija o iznimnoj važnosti planiranja marketinških aktivnosti u turizmu doprinosi ujedno uspješnom i spremnom odgovoranju na niz izazova i problema koji se svakodnevno javljaju na predmetnom tržištu. Također, kontinuirano planiranje ovih aktivnosti omogućuje stvaranje kvalitetnog marketinškog plana i svih komponenti istoga. Pri tome je važno posebnu pažnju posvetiti portfoliju organizacije ili turističke destinacije (Kotler, 2006: 8).

Kod utvrđivanja ciljeva marketinga važno je da oni budu SMART (engl. *specific, measurable, attainable, realistic*), odnosno specifični, mjerljivi, dostižni i realni. Oni mogu biti kvalitativni i kvantitativni. Kao takvi određuju željeno stanje u budućnosti, a doprinose ostvarenju osnovne misije organizacije. Kada je riječ o kvantitativnim ciljevima misli se na primjer na maksimizaciju dobiti, povećanje tržišnog udjela i slično. Kvalitativni ciljevi mogu se odnositi na obogaćenje turističke ponude, unapređenje kvalitete ponude i dr.

Kao što je i istaknuto, nakon definiranja ciljeva, važno je provesti odabir ciljnog tržišta. To se vrši na temelju segmentacije tržišta, odnosno podjele ukupnog tržišta na nekoliko skupina potrošača. Segmentacija se provodi na temelju geografskih, društveno-ekonomskih, kulturnih i inih obilježja. Pri tome se formiraju skupine potrošača homogenih obilježja, a proizvodi se prilagođavaju upravo njihovim profilima. Točnije, odabire se jedan ili više proizvoda za jednu ili više ciljnih skupina potrošača, za koje se vjeruje da će optimlano zadovoljiti njihove želje i potrebe (Kotler, 2006).

Slijedi oblikovanje specifičnih strategija, a njihovo se oblikovanje može razmatrati kroz konkurenciju, životni vijek proizvoda ili globalno tržište. Određivanje strategije na

globalnom tržištu zahtijeva prebacivanje s dosadašnjih tržišta na neka nova. Pri tome je posebno važna međunarodna orijentacija.

Marketinške strategije usmjerene su na probleme s kojima će se organizacija susresti u novoj sredini i novim uvjetima. Iako danas postoji čitavi niz strategija koje se u praksi primjenjuju, treba istaknuti kako se kontinuirano radi na prepoznavanju i formiranju novih strategija, koje će bolje odgovarati uvjetima na tržištu i postizati bolje rezultate.

3.3. Planski dokumenti marketinga u turizmu

Kada se raspravlja o marketingu, a u kontekstu njega i funkciji planiranja, važno je spomenuti temeljne dokumente koji sadrže sve informacije i specifičnosti u svezi ovoga procesa, a organizacijama predstavljaju osnovu za provedbu i nadzor njegove izvedbe u praksi. Da bi se uopće izvršila realizacija marketinških ciljeva, o kojima je već bilo riječi, važno je imati poslovne planove. Riječ je o sveobuhvatnim poslovnim aktima koji sadrže pregled svih aktivnosti, a neophodni su za uspješno poslovanje (Šerić, 2015).

Glavni dio poslovog plana je marketinški plan. On prikazuje na detaljan način ostvarivanje poslovnog plana, koji s druge strane sadrži sveobuhvatniji prikaz poslovnoga usmjerenja pojedinih uprava poduzeća. Treba istaknuti kako se marketinški planovi mogu izraditi i za pojedine poslovne jedinice na razini organizacije, no u praksi je najčešće riječ o marketinškom plan organizacije općenito ili neke turističke destinacije.

Marketinški plan po definiciji predstavlja integralni dio poslovnog plana, a opisuje strateške ciljeve organizacije ili projekta koji se postižu putem specifičnih marketinških taktika, uz potrošača kao polaznu točku, a u ovome slučaju turista (Plavi ured, 2018). Marketinški plan krovni je dokument koji se piše minimalno 6 mjeseci prije početka procesa, a temelji se na opsežnim istraživanjima eksternih i internih izvora podataka (Plavi ured, 2015).

Marketinški se plan može podijeliti s obzirom na vremenski period, a misli se na (Zavišić, 2012):

- Taktički plan – piše se za kraći vremenski period (do 3 god);
- Strateški plan – piše se za dulji vremenski period (3 i više godina).

Ovaj pisani dokument daje odgovor na mnoga pitanja, a između ostaloga posebnu pažnju posvećuje analizi portfolija, tržišta i organizacije ili destinacije. On bi trebao biti vrlo jasan, precizan i kratak. Osnovni mu je zadatak pronalaženje kupaca za proizvod ili uslugu, u ovome slučaju integrirani turistički proizvod ili destinaciju.

Ovim dokumentom precizirane su sve aktivnosti koje se trebaju poduzeti u navedene svrhe, a sumira marketinške strategije i taktike za realizaciju ciljeva. U okviru toga, on određuje sve zadatke, odgovornosti i ovlasti pojedinih sudionika u marketinškom procesu (Kovačić, 2002). Iako ne postoji konkretan savjet u svezi toga kako napisati dobar marketinški plan, definirani su njegovi elementi i to (Plavi ured, 2018):

- „Izvršni sažetak – cilj mu je uvjeriti čitatelja da je potrebno i korisno pročitati cijeli plan;
- Analiza stanja – definiranje tržišta i sposobnosti tvrtke da podmiri potrebe i želje ciljne skupine;
- Utvrđivanje ciljeva – kvantitativno definirani specifični ciljevi radi praćenja napretka i poduzimanja korektivnih mjera;
- Marketinški miks (4P) – proizvod, cijena, distribucija, promidžba;
- Financije – marketinški budžet i prodajne prognoze kojima se planiraju troškovi, rasporedi i radnje povezane s marketinškim aktivnostima;
- Kontrola – mjerenje učinkovitosti, uspoređivanje s planiranim rezultatima i provođenje potrebnih promjena u planu i implementaciji.“

Sukladno navedenome, dio marketinškog plana koji se odnosi na planiranje sačinjen je od misije, vizije, ciljeva, revizije marketinga, analize portfolija i SWOT analize.

Marketinški plan doprinosi mnogočemu. Ispravno je tvrditi kako je on potreban kako bi se ostvarilo sljedeće (Zavišić, 2012):

- Stvarne mogućnosti, način i ciljevi;
- Prepoznale i iskoristile mogućnosti;

- Postigla koordinacija svih dionika i njihovih aktivnosti;
- Ostvario interni dogovor;
- Realizirale korisne promjene;
- Smanjili rizici;
- Adekvatno i promišljeno koristili postojeći resursi i slično.

Nositelji ovoga plana su marketinški menadžeri, ali se uključuju svi dionici koji su nositelji nekih aktivnosti i inputa.

4. PLANIRANJE MARKETINŠKIH AKTIVNOSTI DMO-A – TEORIJA I PRAKSA

Destinacijske menadžment organizacije (DMO) javljaju se kao krovni dionici u turizmu. Često se u znanosti i praksi istražuju integrirano s destinacijskim menadžment kompanijama (DMK), s obzirom da se međusobno nadopunjuju i bivaju vodeći predstavnici i činitelji ponude neke turističke destinacije.

Kada je riječ o marketingu ovih organizacija, zapravo se raspravlja o marketingu neke turističke destinacije. Najjednostavniji primjer je marketing Republike Hrvatske kao turističke destinacije, koji je u domeni Hrvatske turističke zajednice i vodećih suradnika.

U okviru ovoga rada daju se teorijski i praktični okvir planiranja marketinških aktivnosti DMO-a u Hrvatskoj. Pri tome se predmetna problematika prvenstveno obrađuje na temelju osnovnih teorijskih činjenica, a naposlijetku se potkrepljuje primjerom iz prakse.

4.1. Teorijski okvir planiranja marketinških aktivnosti dmo-a

Destinacijske menadžment organizacije su organizacije za upravljanje turističkom destinacijom kao složenim sustavom. Osnovne funkcije destinacijske menadžment organizacije su planiranje, provedba i kontrola razvoja. Međutim, njima treba pridodati i prateće funkcije poput provedbe brojnih akcija, kojima se utvrđuju i realiziraju strateški ciljevi sustava turističke destinacije (Popesku, 2009).

Moguće je reći kako DMO objedinjuje sve subjekte javnog i privatnog sektora koji se javljaju u ovome sustavu. Pri tome one, između ostaloga, nastoje osnažiti suradnju i integaciju ovih dionika, što je presudno u kontekstu turističkog poslovanja, ali i razvoja općenito.

Osnovna obilježja ili značajke DMO-a daju se u nastavku (Tablica 1).

Tablica 1. Obilježja destinacijske menadžment organizacije

OBILJEŽJA	DMO
Način raspoređivanja	• Nacionalno turističko tijelo ili organizacija; • Regionalni, državni, lokalni.
Organiziranost	• Odjel javnog tijela vlasti; • Partnerstvo javnih dionika; • Samostalnost; • Partnerstva; • Servisiranje privatnih kompanija; • Javno-privatno partnerstvo; • Neprofitne organizacije.
Uloga	• Promicanje i razvoj; • Promocija u turizmu; • Kvalitetnije zadovoljenje potražnje; • Unapređenje konkurentnosti; • Kontrola i nadzor.
Financiranje	• Državni proračun – subvencije, porezi; • Nemogućnost oslanjanja na izvore i visine financiranja; • Boravišne pristojbe, porez na dobit, članarine, bespovratna financijska sredstva i slično.
Vrste	• Agencije; • Vlasti i odbori; • Kompanije; • Komisije, uredi i slično.

Izvor: Izrada autorice prema: Popesku, J. (2009.) Marketing u turizmu. Beograd: Visoka turistička škola strukovnih studija. str. 68.

Destinacijske menadžment organizacije s jednostavnošću je moguće identificirati na primjeru svih turističih destinacije, bilo da je riječ o gradovima, županijama ili državama. Sukladno tome, moguće je pratiti i njihove konkretne makretinške aktivnosti, koje su usklađene i zasnovane na osnovnim teorijskim činjenicama o kojima je bilo riječi u prethodnom poglavlju.

Naime, ističe se kako se marketing ovih organizacija ili dionika u turizmu oslanja na osnovna teorijska činjenična stanja u svezi marketinga, njegove provedbe u praksi, marketinškog plana i sličnih pojmova. Posljedično, misli se na poštivanje općeg koncepta i okvira provedbe marketinga, uz eventualne prilagodbe sukladno specifičnostima stanja na razini predmetne turističke destinacije.

Na temelju navedenoga, treba istaknuti da destinacijske menadžment organizacije u okviru ovoga procesa zapravo upravljaju razvojem neke turističke destinacije. U kontekstu planiranja marketinških aktivnosti DMO-a misli se zapravo na identificiranje i specificiranje misije i vizije turističke destinacije, kao i na splet ciljeva. Također, potrebno je provesti analizu stanja portfolija destinacije, te na taj način stvoriti osnovu daljnjeg poslovanja i napretka. DMO su odgovorne za formiranje otpimalnog portfolija i pozicioniranje istoga prema ciljnim segmentima turista putem ustrojenog marketinškog spleta.

Marketing turističke destinacije je sastavni dio upravljanja turističkom destinacijom, kao i ključan čimbenik u razvitku neke destinacije. Pri tome se učinkovito upravljanje turističkom destinacijom zasniva na koncepciji marketinga i marketinškoj komunikaciji destinacije s gostima (Kos Kavran, Kostel, 2014). DMO u praksi upravljaju marketingom, a time i promocijom turističkih destinacija te koriste sve elemente marketinškog spleta kako bi stvorile dodanu vrijednost u turizmu. One time vrše spomenute funkcije u okviru javnoga sektora. Njihove uloge i funkcije prikazuju se u nastavku (Tablica 2.).

Tablica 2. Karakteristične uloge i odgovornosti u upravljanju marketingom turističke destinacije

Uloga /odgovornost	Nacion. razina	Region. razina	Lok. razina
Promocija destinacije (uključujući brending i imidž)	■	■	■
Poticanje poduzetništva u turizmu	■	■	■
Uspostava informacijskog servisa	■	■	■
Olakšavanje i organizacija rezervacija			■
Koordinacija i upravljanje destinacijom			■
Davanje informacija i služba rezervacija za goste			■
Trening i edukacija		■	■
Poslovno savjetovanje		■	■
Pokretanje novih proizvoda		■	■
Razvijanje i upravljanje manifestacijama			■
Razvoj i upravljanje atrakcijama			■
Strategija, istraživanje i razvoj	■	■	■

Izvor: Kos Kavran, A., Kostel, I. (2014.) Razvoj destinacijskog marketinga u Međimurju. Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, vol. 5., no. 1., str. 38.

Vidljivo je kako su funkcije ovih organizacija brojne, ali i nezamjenjive. Upravo one bivaju u službi potvrde značaja i uloge ovih organizacija u turizmu. Kako bi isto bilo jasnije, u nastavku se daje analiza konkretnog primjera planiranja marketinških aktivnosti na razini dvije odabrane turističke destinacije i pripadajućih DMO u Republici Hrvatskoj.

4.2. Analiza primjera marketinških planova dmo-a u hrvatskoj

U ovome dijelu poglavlja analizira se planiranje marketinških aktivnosti Istarske županije i Međimurske županije, kao dvije diferencirane turističke destinacije u Hrvatskoj. Razlike među njima očituju se u brojnim obilježjima, kako onim kvalitativnim tako i kvantitativnim. Unatoč njima, moguće je potvrditi uspješnost njihova marketinškog nastupa na nacionalnom i međunarodnom turističkom tržištu.

4.2.1. Istarska županija

Istarska županija je najuspješnija hrvatska turistička destinacija, a o tome svjedoče konkretni pokazatelji turističke aktivnosti na ovome području, koji već duži niz godina imaju tendenciju rasta. Pored ostalih čimbenika, na to je uvelike utjecao uspješno provediv marketing u praksi, koji se zasniva na vodećim županijskim razvojnim projektima i dokumentima.

Turistička zajednica Istarske županije raspisala je krajem 2014. godine natječaj za izradu „Master plana 2015. – 2025. i marketing plana istarskog turizma 2015. - 2018.“. Riječ je o temeljnim razvojnim dokumentima, koji zapravo predstavljaju upravljačke instrumente i koncepte razvoja na razini ove destinacije. Spomenuti projekt je naručen u suglasnosti šire dioničke strukture turizma Istre, a misli se na Županiju, vodeća poduzeća i lokalne turističke zajednice. Izvođač izade Marketing plana bilo je poduzeće Horwath Consulting Zagreb, u suradnji sa španjolskim poduzećem THR (TZ Istarske županije, 2015).

U okviru ovoga dokumenta, između ostaloga istaknuti su i elementi koji čine osnovu i koncept planiranja marketinških aktivnosti na razini ove destinacije i DMO-a. Njihov pregled daje se u nastavku (Tablica 3.).

Tablica 3. Elementi planiranja marketinških aktivnosti Istarske županije

ELEMENT	OPIS
Vizija	• Istra 2025. je globalno prepoznata turistička regija koja je svoje autentične vrijednosti uspješno integrirala u udoban i poželjan životni prostor. • Istarski način života određuje njenu autentičnu regionalnost, koja na otvoren i pouzdan način razvija originalne, inovativne i konkurentne turističke proizvode kroz suradnju svih aktera.
Misija	• „U skladu s pravilima, ali na naš način“ – autentično iskustvo gostima; • „Živimo turizam“ – profesionalnost i kvaliteta; • „Znamo kako jer smo identitet sačuvali tisućljećima“ – dugoročnost i održivost; • „Želimo stalno pronalaziti i prezentirati naše skrivene vrijednosti“ – obogaćenje ponude.
Ciljevi	• Regionalna autentičnost; • Otvorenost destinacije, gostoprimstvo; • Kvaliteta; • Održivost; • Međunarodni imidž; • Heterogena turistička ponuda.

Izvor: Izrada autorice prema: TZ Istarske županije (2015.) Master plan turizma Istarske županije 2015.-2015. Dostupno na: http://www.istra.hr/.app/upl_files/Master_Plan_Turizma_Istarske_Zupanije_2015-2025.pdf. (03.09.018.).

Treba istaknuti kako su svi elementi proizašli iz opsežne i sveobuhvatne analize tržišta, uz poseban naglasak na međunarodnu okolinu u turizmu, konkurenciju i suvremene turiste. Na osnovu iste, prepoznate su mogućnosti i osnovni problemi predmetne destinacije, a u svrhu minimiziranja prijetnji i maksimiziranja prilika, oformljena je navedena strategija.

Strategija ove DMO temelji se na inovativnom pristupu pozicioniranja predmetne turističke destinacije. Naime, na razini iste, sukladno postojećim resursima i

mogućnostima razvoja, oformljeni su klasteri, koji u naravi čine integrirane turističke proizvode. Ovim načinom nastoji se, između ostaloga, unaprijediti razvoj ruralnih dijelova Istre, a na temelju toga reducirati problem neujednačene regionalne razvijenosti. Osim toga, ovaj pothvat trebao bi pridonijeti reduciranju sezonalnosti u turizmu Istre.

Klasteri koji su oformljeni zapravo predstavljaju portfolio ove turističke destinacije, odnosno, u kontekstu marketinškog spleta, proizvode koji su namijenjeni različitim skupinama ili profilima turista. Konkreno, misli se na sljedeće (TZ Istarske županije, 2015):

- Umag – karakter: aktivna Istra (engl. *active Istria*), dominantni proizvodi: sunce i more, sport i aktivnosti, enogastronomija.
- Poreč – karakter: živahna Istra (engl. *lively Istria*), dominantni proizvodi: sunce i more, sport i aktivnosti, kratki odmori.
- Rovinj – karakter: istarski šik (engl. *istrian chique*), dominantni proizvodi: kratki odmori, sunce i more, touring i kultura;
- Pula – karakter: inspirirajuća Istra (engl. *inspiring Istria*), dominantni proizvodi: sunce i more, kratki odmori, touring i kultura, sport i aktivnosti
- Labin – karakter: ležerna Istra (engl. *laidback Istria*), dominantni proizvodi: sunce i more, touring i kultura, događaji;
- Središnja Istra – karakter: skrivena/autentična Istra (engl. *Hidden/Authentic Istria*), dominantni proizvodi: enogastronomija, kratki odmori, touring i kultura.

Sukladno heterogenoj turističkoj ponudi, oformljeni su proizvodi različitim skupinama turista, odnosno suvremenoj turističkoj potražnji. Pri tome, treba istaknuti kako je Istra, s obzirom na turistički značaj, cjenovno nešto skuplja destinacija od na primjer kontinentalnih dijelova Hrvatske, pa čak i nekih inozemnih susjednih konkurenata. Unatoč tome, cijenu proizvoda se opravdava kvalitetom, vrijednošću i autentičnim iskustvom za turiste.

U domeni marketinškog spleta, posebno treba istaknuti promociju i distribuciju. Pri tome se nešto veća pažnja pridaje promociji, u koji se ulažu sve veći napori i sve izdašnija financijska sredstva. Cilj takvoga nastupa je jačanje online promocije ili

oglašavanja. Iznimnu ulogu u tome ima službena web stranica Turističke zajednice Istarske županije, kao i lokalnih turističkih zajednica. One su vrlo informativne, iscrpne i upečatljive. Također, sve se ozbiljnije gleda na međunarodne sajmove. Iste posjećuje sve veći broj dionika iz ove turističke destinacije, a na poziv DMO-a iste, te se nastoje što bolje pripremiti. Osim promocije putem posrednika, svakako treba istaknuti i promociju putem masovnih medija, posebice TV-a. Vjeruje se kako će u budućnosti osobit značaj imati i promocija putem turističkih vodiča, časopisa i sličnoga, no sve popularniji oblik promocije postaju filmovi i spotovi.

U svrhu što uspješnije promocije turističke destinacije Istre, pripadajuća DMO organizira razne manifestacije, događaje i priopćenja za javnost. Neki od primjera su razne lokalne manifestacije diljem Istre, poput „Dana Antike“, „Filmskog festivala u Puli“, pučkih ili lokalnih fešta diljem Istre te slično.

Turistička zajednica Istarske županije posebnu pažnju poklanja suvremenim alatima promocije, a misli se na društvene mreže, You Tube, razne forume i slično. Na društvenim mrežama Istra se promovira putem profila Visit Istria, dok se na You Tube-u koristi profil IstraHr (TZ Istarske županije, 2018). Svakodnevno se objavljuju razne informacije, a sadržaji su prilagođeni godišnjim dobima. Primjera radi ističe se kako se u razdoblju jeseni informira o tartufima, maslinovom ulju i općenito gastronomiji, dok su u ljetnim razdobljima vodeće teme promocije more i popratni sadržaji, manifestacije, izleti, događanja i slično.

4.2.2. Međimurska županija

Turistička organiziranost ove županije odnosi se na sastav od nekoliko turističkih zajednica, koje čine ujedno i destinacijske menadžment organizacije. Misli se na TZ Međimurske županije na regionalnoj razini i TZ Grada Čakovca, TZ Grada Preloga i TZ Grada Murskog Središća, zatim TZ Općina Kotoriba, TZ Općina Nedelišće, TZ Općina Sveti Martin na Muri te TZ Općina Štrigova na razini gradova i općina (Visit Međimurje, 2018).
S obzirom da je riječ o kontinentalnoj turističkoj destinaciji, potražnja za istom značajno je slabija nego na primjeru obalnih turističkih destinacija Hrvatske, kao što je i Istra. Sukladno tome, kao i ostalim čimbenicima, ponuda ove turističke destinacije

znatno je oskudnija. Među vodeće turističke proizvode treba istaknuti pojedine lokalitete ili smještajne te ostale objekte. Neki od njih su Spa &Sport Resort Sveti Martin, Međimurska vinska cesta, Stari Grad Zrinski, Grad Čakovec, Mlin na Muri, Mura Drava Bike, Spomen dom rudarstva, Grad labirinta, Muzej oldtimera i Ekomuzej Mura te ostali. Tu su i razne manifestacije, koje se organiziraju pod inicijativom resorne destinacijske menadžment organizacije, a misli se na Porcijunkulovo, Dane grada Čakovca, Božićni sajam, Dane Zrinskih, Ljeto u gradu Zrinskih, Speedway Grand Prix u Donjem Kraljevcu te slične (TZ Međimurske županije, 2018).

Cijene turističkih proizvoda značajno su pristupačnije od cijena u obalnim turističkim destincijama Hrvatske i izvan države. Upravo se ovaj čimbenik vidi kao jedan od mogućih privlačnih faktora turističke potražnje u budućnosti, no uz to važno je jačati i marketinške aktivnosti, posebice promociju i razvoj portfolija.

U kontekstu distribucije ne uočavaju se značajnije razlike u odnosu na ostale destinacije, a tako i prethodno analiziranu. Ono što je značajnije istaknuti jesu brojne razlike u pogledu promocije i njezina razvoja.

Ova županija, iako turistički nešto slabije aktivna, provodi vrlo uspješne marketinške aktivnosti, a čvrsto je usmjerena i na razvoj koncepta DMO-a i DMK-a. U kontekstu planiranja marketinških aktivnosti DMO-a ove turističke destinacije posebno treba istaknuti komercijalni portal Visit Međimurje, koji je hvalevrijedan produkt ovog DMO i suradnika, a koji predstavlja vodeći kanal promocije ove turističke destinacije. U okviru njega provode se brojne aktivnosti poput komunikacije s kupcima, turistima, kreiranje turističkih paketa, promocija destinacije, prodaja usluga i proizvoda, informiranje i savjetovanje te slično (Visit Međimurje, 2018).

Portal Visit Međimurje financiran je iz projekta Grow Mobile, čiji je vodeći cilj unaprijediti regionalni razvoj uz jačanje implementacije tehnologije u poslovanju i ostalim procesima. Za potrebe navedenoga provedeno je opsežno i dugoročno istraživanje, te je na osnovu istoga razvijena bogata baza podataka, koja je poslužila u navedene svrhe, a očekuje se da će koristiti i budućim razvojnim pothvatima ove i slične prirode.

Postojeći portal ističe se vrlo modernim dizajnom, a u kojem prevladavaju fotografije turističkih sadržaja ove županije. Isti ima poveznicu i s društvenim mrežama, to jest profilima predmetne destinacije, kao i ostale funkcije. Misli se pri tome na mogućnost odabira između dva svjetska jezika (engleski i njemački), pregled atrakcija, važnih informacija, događanja i sličnoga. Na taj način se obrađuju opće informacije, kultura i povijest, zanimljivosti i ljepote Međimurja, smještajnih kapaciteta, eno-gastro ponuda i slično.

Korisnicima je također omogućena registracija kako bi mogli kreirati vlastite turističke pakete, što odgovara suvremenim međunarodnim trendovima i praksama. Putem portala dostupni su i unaprijed kreirani turistički paketi, što potvrđuje osobitu ulogu ovoga portala u kontekstu promocije i promotivnih aktivnosti Turističke zajednice Međimurske županije.

Međimurska županija trenutno se nalazi na četvrtom mjestu po turističkoj aktivnosti kontinentalnih turističkih destinacija Hrvatske. Osnovni problem njezina slabog nastupa na međunarodnom turističkom tržištu jest nepostojanje konkretnog Strateškog marketinškog plana razvoja turizma kao krovnog dokumenta s glavnim smjernicama što se želi postići i na koji način. Upravo zbog toga, postojeće marketinške aktivnosti resornog DMO smatraju se nedostatnima jer nisu podržane vodećim instrumentom. Stoga se u bliskoj budućnosti prvenstveno predlaže usmjerenje aktivnosti u ovome pravcu, što bi u prvim godinama implementacije trebalo polučiti konkretniji napredak. U tu svrhu potrebno je provesti kvalitetno informiranje i savjetovanje dionika, potaknuti ih na participaciju i suradnju te ukazati na značaj i ulogu samoga pothvata.

4.3. Kritički osvrt

U prethodnom tekstu provedena je analiza marketinških aktivnosti odabranih turističkih zajednica odnosno DMO na regionalnoj razini Hrvatske. Evidentno je kako je riječ o dvije sasvim različite turističke destinacije, čije se razlike očituju u mnogim aspektima.

Može se istaknuti kako obje DMO u ovim destinacijama ulažu ozbiljne napore u provedbu uspješnih marketinških aktivnosti i procesa, a pri tome posebnu pažnju poklanjaju razvoju portfolija, odnosno diferencirane turističke ponude i promociji iste.

Na razini Istarske županije djelovanje pripadajućeg DMO determinirano je postojećim krovnim dokumentom, Master planom razvoja turizma Istarske županije i Marketing planom Istarske županije. Ovi dokumenti daju cjelovitu analizu okruženja i stanja, kao i smjernice za provedbu postojećih aktivnosti u svrhu realizacije strateških ciljeva. Isti su rezultat rada i angažmana resornog DMO, a pridonose uspješnom poslovanju, ali i razvoju ove destinacije.

Također, na primjeru Istarske županije evidentni su iznimni napori prema inovativnom planiranju marketinških aktivnosti, a što je posebice potvrđeno osnovnim elementima. Misli se na misiju i viziju, ciljeve te portfolio. Moguće je istaknuti kako se na vrlo učinkovit način povezuju svi elementi marketinškog planiranja, a što u konačnici polučuje uspjeh i napredak turističke destinacije. Ogledni primjer je formiranje klastera, kao i njihovo pozicioniranje prema diferenciranim profilima potrošača.

U kontekstu distribucije i promocije posebno treba istaknuti suvremene alate i metode, a posebna pažnja poklanja se online prodaji i promociji. Ono što je zamjetno na ovome primjeru je jačanje promocije putem događanja i manifestacija, kao i intenziviranje angažmana prema promociji na društvenim mrežama putem profila Visit Istria i Istria.Hr.

Na primjeru Međimurske županije vodeće ograničenje je nepostojanje adekvatnog marketinškog dokumenta koji bi odredio željeno stanje i način njegova dostizanja. Upravo zbog toga, ova turistička destinacija kao i resorni DMO ostvaruju znatno

slabije rezultate. Unatoč oskudnijem portfoliju i ostalim ograničenjima vjeruje se kako bi konačni rezultati bili znatno uspješniji uz postojanje predmetnog dokumenta, a ujedno bi se reducirao i problem nedovoljne informiranosti dionika, pasivnosti vodećih subjekata, financiranja i slično.

Angažman DMO-a u pokretanju portala Visit Međimurje smatra se vrlo uspješnim i uzornim primjerom, te se u budućnosti predlaže povećanje broja ovakvih prijekata koji će imati multifuncionalno djelovanje u domeni planiranja marketinških aktivnosti, ali i upravljanja razvojem turizma.

5. ZAKLJUČAK

Destinacijske menadžment organizacije vodeći su dionici u domeni turističkog sustava, odnosno sustava turističke destinacije. Njihove se nezamjenjive funkcije mogu razmatrati podjednako na primjeru DMO-a nižih i viših razina, odnosno na razini gradova i općina, županijskoj ili nacionalnoj razini.

Kada je riječ o planiranju marketinških aktivnosti ovih dionika u turizmu, zapravo je riječ o planiranju razvoja turističke destinacije. U tom kontekstu raspravlja se o menadžmentu ili procesu upravljanja turističkom destinacijom, koji u suvremeno doba predstavlja vodeći proces i aktualnu problematiku u sferi turizma općenito. Ovim se pristupom povezuju brojni pojmovi i termini, te se potvrđuje presudan značaj destinacijskim menadžement organizacija, ne samo u planiranju i provedbi marketinga, već i znatno šire.

Marketing u turizmu vodeća je poslovna koncepcija, o kojoj ovisi kvaliteta poslovanja turističke destinacije, kao i uspjeh njezina razvoja. Upravo zbog toga, može se reći da je planiranje marketinških aktivnosti na razini DMO-a zapravo osnova ili polazište bilo kojeg konkretnijeg poslovnog i razvojnog procesa na razini destinacije. To se da argumentirati fazama koje sačinjavaju proces planiranja marketinških aktivnosti, a posebno se misli na analizu okruženja destinacije ili organizacije i portfolija.

Na odabranim primjerima turističkih destinacija i pripadajućih destinacijskih menadžment organizacija potvrđeno je kako je provedba uspješnog marketinga, a time i planiranje njegovih aktivnosti, načelno neizvedivo bez adekvatne podrške marketinškog plana, kao krovnog dokumenta. Odsustvo istoga utječe na nemogućnost prepoznavanja vodećih strateških ciljeva, a time i nemogućnosti realizacije istih, kao i ostvarenje konkretnijeg napretka. Također, nepostojanje marketinškog plana ukazuje zapravo na nepostojanje vizije razvoja, percepcije o realnom stanju, mogućnostima i problemima s kojima se destinacija i organizacije susreću te redom dalje.

Sukladno navedneome, ističe se kako je za uspješno planiranje ovih aktivnosti općenito, a tako i na razini DMO, presudno postojanje marketinškog plana kao pisanog dokumenta, koji će sadržavati specifikaciju svih ključnih elemenata. Jedino je uz postojanje ovog okvira ili koncepta moguće provoditi predmetni proces u praksi na uspješan i efikasan način.

LITERATURA

KNJIGE:

1. Grbac, B. (2007.) Načela marketinga. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci
2. Kotler, P. (2006.) Kotler o marketingu: kako stvoriti, osvojiti i gospodariti tržištima. Zagreb. Masmedia d.o.o.
3. Kotler, P. et al. (2006.) Osnove marketinga. Zagreb: Mate d.o.o.
4. Popesku, J. (2009.) Marketing u turizmu. Beograd: Visoka turistička škola strukovnih studija
5. Senečić, J.; Grgona J. (2006.) Marketing menadžement u turizmu. Zagreb: Mikrorad d.o.o.

ČLANCI:

1. Belavić, M., Vojak, N., Cegur Radović, T. (2012.) Marketinško planiranje subjekata srednjeg poduzetništva u Karlovačkoj županiji. Zbornik Veleučilišta u Karlovcu. Vol. 2. No. 1. Str. 187.-194.
2. Kos Kavran, A., Kostel, I. (2014.) Razvoj destinacijskog marketinga u Međimurju. Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, vol. 5., no. 1., str. 38.
3. Križman Pavlović, D.; Živolić, S. (2008.) Upravljanje marketingom turističke destinacije: Stanje i perspektive u Republici Hrvatskoj. Ekonomska istraživanja, vol. 21., no. 2., str. 99.-113.

INTERNET IZVORI:

1. Grgić, A. (2018.) Planiranje marketinga. Dostupno na: http://ss-ekonomsko-birotehnicka-st.skole.hr/upload/ss-ekonomsko-birotehnicka-st/multistatic/12/PLANIRANJE.mktgUVOD.pdf (02.09.2018.).

2. Horvat, Ž. (2015.) Promocija usluga u turizmu. Dostupno na: https://repozitorij.unipu.hr/islandora/object/unipu%3A224/datastream/PDF/view (18.06.2017.)
3. Plavi ured (2018.) Od čega se sastoji marketing plan. Dostupno na: https://plaviured.hr/od-cega-se-sastoji-marketing-plan/ (03.09.2018.)
4. TZ Istarske županije (2015.) Master plan turizma Istarske županije 2015.-2025. Dostupno na: http://www.istra.hr/.app/upl_files/Master_Plan_Turizma_Istarske_Zupanije_2015-2025.pdf. (03.09.018.).
5. TZ Međimurske županije (2018.) Visit Međimurje. Dostupno na: http://www.visitmedimurje.com/ (03.09.2018.)
6. Zavišić, Ž. (2012.) Osnove marketinga. Dostupno na: http://www.vpsz.hr/media/files/ZELJKA-ZAVISIC-OSN-MARKETINGA-07-03-20120.pdf (03.09.2018.)

POPIS SLIKA

Slika 1. Osnovni pojmovi u marketingu 5
Slika 2. Turističko tržište 7
Slika 3. Proces upravljanja marketingom u turizmu 9
Slika 4. Razine planiranja marketinških aktivnosti u turizmu 13
Slika 5. Proces planiranja marketinga u turizmu 15

POPIS TABLICA

Tablica 1. Obilježja destinacijske menadžment organizacije 21
Tablica 2. Karakteristične uloge i odgovornosti u upravljanju marketingom turističke destinacije..... 23
Tablica 3. Elementi planiranja marketinških aktivnosti Istarske županije 25

SAŽETAK

Destinacijske menadžement organizacije odgovorne su za uspješno upravljanje poslovanjem i razvojem turističkih destinacija. U tom procesu izravnu podršku daje im marketinški plan kao pisani dokument marketinškog procesa i pripadajućih aktivnosti.

Kvaliteta izvedbe marketinga, a time i ostalih povezanih procesa, izravno je determinirana nastupom destinacijskih menadžment organizacija u okviru planiranja marketinških aktivnosti. Na primjeru Istarske i Međimurske županije vidljivo je kako pripadajući DMO imaju sasvim diferencirane nastupe, a time ostvaruju i drugačije rezultate.

Turistička zajednica Istarske županije jedan je od kvalitetnih primjera inovativnog pristupa planiranju marketinških aktivnosti na razini turističke destinacije, a o tome svjedoče i sve uspješniji turistički rezultati. Posebnu pažnju poklanja razvoju portfolija sukladno stanju u okruženju, inovativnom pristupu promocije i uključivanju turista u sve procese.

Ključne riječi: destinacijske menadžement organizacije, planiranje marketinških aktivnosti, Turistička zajednica Istarske županije, Turistička zajednica Međimurske županije.

SUMMARY

Destination management organizations are responsible for successful business management and development of tourist destinations. In this process, direct support gives them a marketing plan, written document of the marketing process and related activities.

The quality of marketing performance and hence of other related processes, is directly determined by the performance of the organization's destination management within the planning of marketing activities. Some of the examples are Istria and Međimurje County. They show a very different DMOs appearance of their DMOs and due that, the achieve results.

The Istrian County Tourist Board is one of the best examples of an innovative approach to planning marketing activities and that result with increasingly successful tourism results. Special attention is paid to the development of the portfolio in accordance with the state of the environment, innovative approach of promoting and tourist's integration in all processes.

Keywords: destination management organization, planning of marketing activities, Istrian County Tourist Board, Međimurska županija Tourist Board