Izvrsnost destinacije - primjeri dobre prakse

Ćavar, Marin

Master's thesis / Diplomski rad

2019

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:137:428343

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

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 ZA INTERDISCIPLINARNE, TALIJANSKE I KULTUROLOŠKE STUDIJE

MARIN ĆAVAR

IZVRSNOST DESTINACIJE – PRIMJERI DOBRE PRAKSE

Diplomski rad

Pula, ožujak 2019.

SVEUČILIŠTE JURJA DOBRILE U PULI

FAKULTET ZA INTERDISCIPLINARNE, TALIJANSKE I KULTUROLOŠKE STUDIJE

MARIN ĆAVAR

IZVRSNOST DESTINACIJE – PRIMJERI DOBRE PRAKSE

Diplomski rad

JMBAG: 0303052889, redoviti student

Studijski smjer: Diplomski sveučilišni studij Kultura i turizam

Kolegij: Destinacijski menadžment

Mentor: doc. dr. sc. Morena Paulišić

Pula, ožujak 2019.

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani Marin Ćavar, kandidat za magistra kulture i turizma, izjavljujem da je ovaj Diplomski 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 Diplomskog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz nekog necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za neki drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

U Puli, 1. rujna 2019.

Student:
Marin Ćavar

IZJAVA

o korištenju autorskog djela

Ja, Marin Ćavar, dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom „Izvrsnost destinacije – primjeri dobre prakse“ 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, 1. rujna 2019.

Potpis:

Marin Ćavar

Sadržaj

1. UVOD 1
1.1. Razlozi odabira teme 1
1.2. Definiranje predmeta istraživanja 1
1.3. Ciljevi istraživanja 1
1.4. Znanstvene metode 2
1.5. Struktura diplomskoga rada 2
2. TURISTIČKA DESTINACIJA 3
2.1. Definiranje turističke destinacije 3
2.2. Turistička destinacija kao sustav 6
2.3. Uvjeti razvoja turističke destinacije 7
2.4. Upravljanje turističkom destinacijom 11
2.5. Konkurentnost turističke destinacije 12
2.6. Vrste turističkih destinacija 14
2.7. Održivi razvoj turizma u turističkoj destinaciji 15
3. DESTINACIJSKI MENADŽMENT 21
3.1. Definiranje destinacijskog menadžmenta 21
3.2. Funkcije destinacijskog menadžmenta 23
3.2.1. Planiranje 23
3.2.2. Organiziranje 24
3.2.3. Kontrola 25
3.3. Ciljevi destinacijskog menadžmenta 27
3.4. Destinacijske menadžment kompanije (DMC) 29
3.5. Destinacijske menadžment organizacije 31
3.5.1. Struktura i uloga DMO-a u Hrvatskoj 33
3.5.2. Problemi DMO-a 36
3.5.3. Funkcije i zadaci regionalnog/destinacijskog upravljanja 37
4. DESTINACIJSKA IZVRSNOST 42
4.1. Obilježja izvrsnosti 44
4.2. Modeli izvrsnosti 47
4.2.1. ISO 9001 47
4.2.2. Australski okvir poslovne izvrsnosti 48
4.2.3. Singapurski model poslovne izvrsnosti 51
4.3. Komparacija odrednica izvrsnosti i moguće primjene 52

5. EUROPSKE DESTINACIJE IZVRSNOSTI 56
5.1. O projektu europske destinacije izvrsnosti (EDEN) 56
5.2. Svrha projekta i osnovna obilježja 59
5.3. Sustav mjera za izvrsnost u destinaciji (SMED) 60
5.4. Hrvatske destinacije pobjednici EDEN-a: primjeri dobre prakse 66
6. ZAKLJUČAK 72
7. LITERATURA 74
8. POPIS SLIKA I TABLICA 78
SAŽETAK 80
SUMMARY 81

1. UVOD

1.1. Razlozi odabira teme

Tema “izvrsnost destinacije – primjeri dobre prakse” odabrana je iz nekoliko razloga. Prije svega, autor je žitelj geografskog područja u kojem je turizam primarna gospodarska grana, višegodišnji je zaposlenik turističkog sektora, u sezonskim mjesecima u svakodnevnoj je komunikaciji s posjetiteljima iz raznih zemalja, no smatra kako su hrvatskom turizmu potrebni određeni zaokreti, te upravo istraživanjem ove teme može pridonijeti razvoju novih ideja.

1.2. Definiranje predmeta istraživanja

Predmet istraživanja je izvrsnost destinacije te primjeri dobre prakse, no također, može se reći da su na neki način preduvjeti izvrsnosti destinacije samo postojanje turističke destinacije te njen razvoj i upravljanje, te također djelovanje destinacijskog menadžmenta koji je neminovni dio gotovo svake turističke destinacije. Iz tog razloga na oba čimbenika je dan veliki naglasak.

1.3. Ciljevi istraživanja

Osnovni cilj rada je analiziranje teorijskih odrednica izvrsnosti destinacije, ali i analiziranje odrednica poslovne izvrsnosti te dovođenje u vezu ta dva segmenta i njihova implementacija u postojećim turističkim destinacijama. Ostali ciljevi su: definiranje turističke destinacije, definiranje destinacijskog menadžmenta, destinacijske izvrsnosti te teorijski pregled projekta europskih destinacija izvrsnosti.

1.4.Znanstvene metode

Istraživanje ovoga diplomskoga rada provelo se metodom analize i sinteze, metodom apstrakcije, konkretizacije, indukcije i dedukcije kao i putem metode komparacije, klasifikacije, generalizacije, kompilacije i specifikacije.

1.5. Struktura diplomskoga rada

Rad se sastoji od ukupno osam poglavlja. Prvo poglavlje čini uvod, unutar kojeg se obrazlažu razlozi odabira teme, definiraju se predmeti, ciljevi istraživanja i navode se korištene znanstvene metode.

Drugo poglavlje obrađuje pojam turističke destinacije, koje se sastoji od sedam pod poglavlja koji obrađuju definiranje turističke destinacije, turističku destinaciju kao sustav, uvjete razvoja turističke destinacije, upravljanje turističkom destinacijom, te se pojašnjava konkurentnost, vrste turističkih destinacija i održivi razvoj turizma u turističkoj destinaciji.

Treće poglavlje razrađuje destinacijski menadžment, gdje se također počinje sa definiranjem destinacijskog menadžmenta, zatim se obrađuju funkcije destinacijskog menadžmenta, nakon toga se obrađuju ciljevi, a zatim se pojašnjavaju destinacijske menadžment kompanije i organizacije.

Četvrto poglavlje bavi se destinacijskom izvrsnošću, što ona predstavlja i zašto se njoj teži, te se unutar tog poglavlja analiziraju obilježja izvrsnosti i modeli poslovne izvrsnosti, dok se peto poglavlje bavi europskim destinacijama izvrsnosti, unutar kojeg se istražuje projekt europskih destinacija izvrsnosti te njegova osnovna obilježja i svrha. Zatim se obrađuje sustav mjerenja izvrsnosti destinacije, a potom se navodi doprinos Hrvatske i njeni rezultati ostvareni u posljednjih desetak godina.

Šesto, sedmo, i osmo poglavlje predstavljaju zaključak, literaturu, popis slika, tablica te sažetak.

2. TURISTIČKA DESTINACIJA

Sljedeće poglavlje bavi se definiranjem turističke destinacije, njenim razvojem, zatim uvjetima razvoja turističke destinacije, njenim upravljanjem, konkurentnošću turističke destinacije te vrstama turističke destinacije.

2.1. Definiranje turističke destinacije

Poznata je činjenica da se turizam danas u gotovo svim okvirima (nacionalnim, međunarodnim, svjetskim) vrlo ubrzano razvija i širi. Veliki broj zemalja dionici su svjetskih turističkih kretanja, a upravo su turističke destinacije mjesta posjeta posjetitelja.

Berc Radišić navodi kako pojam „destinacija“ potječe od latinske riječi destinatio, a označava ciljno odredište i da je destinacija je u svom izvornom značenju sinonim za odredište, pa i cilj, krajnji ili usputni.

No također, prema nekim marketinškim autorima, turističke destinacije su mjesta s nekim oblikom stvarnih ili zamišljenih granica, takvih kao fizičke granice otoka, političke granice ili čak tržišno stvorene granice. U turističkoj promidžbi i turističkim putovanjima najčešće se poklapaju tržišne i administrativne granice destinacije pogotovo u rekreacijskoj ponudi. To se ne odnosi na duža putovanja u čijem je programu obuhvaćeno ne samo više destinacija već i država. Prema tome, turistička destinacija je prostorna i tržišna cjelina u kojoj se odvija turistički promet.[1]

Belošević navodi kako se može također reći da je turistička destinacija fizički prostor sa ili bez administrativnih granica u kojem posjetitelji mogu ostvariti noćenje.

To je klaster proizvoda, usluga, aktivnosti i doživljaja u lancu turističkih vrijednosti i osnovna je jedinica analize turističkih učinaka.[2]

[1] Berc Radišić, B., (2009.) Marketing turističkog proizvoda destinacije, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, str. 10.
[2] Belošević, B. i dr., (2018.) Konkurentnost turističke destinacije i vrste turizma, Ministarstvo turizma, Zagreb, str. 5.

Za bolje razumijevanje definicije, mogu se navesti ključne karakteristike turističke destinacije (sl. 1).



Slika 1. Ključne karakteristike turističke destinacije

Izvor: izradio autor prema: Morrison M., A., (2019) *Marketing and managing destiantions,* Routledge Taylor & Francis group, str. 4

S druge strane, turistička destinacija predstavlja kompleksnu problematiku koja zahtijeva opsežan, holistički i sistematski pristup. Uključuje koordiniranje i integriranje elemenata destinacijskog miksa (atrakcija i događanja, sadržaja, transporta, infrastrukture i drugih ugostiteljskih sadržaja). U širem smislu turistička destinacija može se definirati kao svako odredište turističkog putovanja, od zračne ili pomorske luke do turističkog mjesta, regije i turističke zemlje. Također, ona je širi, integrirani prostor, koji svoj turistički identitet gradi na

koncepciji kumulativnih atrakcija koje su, zbog doživljaja što ga omogućuju i s dodatnom infrastrukturom, prostor intenzivnog okupljanja turista.[3]

Nadalje, turistička destinacija uvjetovana je željama, sklonostima, interesima i potrebama turista te predstavlja platformu koja mora posjedovati prirodne i društvene resurse, objedinjavati subjekte koji djeluju na tom području, izgraditi povjerenje svih zainteresiranih strana i donositi odluke koje teže održivom razvoju zbog kojih današnji posjetitelj odabire upravo tu destinaciju. Također, osnovna turistička destinacija je područje koje čini prostor jednog ili više bliskih turističkih mjesta i njihovo funkcionalno okruženje, koji se više ne može dalje dijeliti, dok utjecajni prostor turističkih mjesta nije fiksan već se mijenja s obzirom na promjene utjecajne moći samih turističkih mjesta, a time i na veličinu i oblik područja osnovne turističke destinacije.[4]

Ono što je bitno naglasiti je da se puno pažnje posvećuje istraživanjima turističkih destinacija što i ne čudi obzirom da je upravo turistička destinacija jedan od glavnih pokretača turizma.

[3] Predavanja docentice Paulišić (listopad 2018.)
[4] Predavanja docentice Paulišić (listopad 2018.)

2.2. Turistička destinacija kao sustav

Može se reći da je turistička destinacija jedan od elemenata turističkog sustava, i to upravo onaj koji potiče djelovanje cjelokupnog sustava, privlačenjem turista i motiviranjem njihova dolaska i povezuje sve njegove dijelove, a upravo se mnoge destinacije sastoje od sljedećih čimbenika (sl. 2.).



Slika 2. Turistička destinacija kao sustav

Izvor: izradio autor prema: Križman-Pavlović, D., (2008.) Marketing turističke destinacije, Mikrorad d.o.o., Zagreb, str. 61.

1. Atrakcije – odnose se na sve prirodne i društvene atraktivnosti koje su značajne za osiguranje početne zainteresiranosti turista za dolazak u određenu destinaciju

2. Receptivni sadržaji – odnose se na sve smještajne i ugostiteljske objekte, trgovinu, zabavne sadržaje te ostale usluge u turističkoj destinaciji

3. Pristupačnost – odnosi se na razvoj i održavanje prometnih veza s emitivnim tržištima

4. Dostupni paket-aranžmani – odnose se na paket-aranžmane koji su posrednici u prodaji i njihovi zastupnici u prodaji unaprijed pripremili za emitivna tržišta

5. Aktivnosti – to su sve dostupne aktivnosti u destinaciji i ono čime se potrošač bavi tijekom boravka u destinaciji

6. Pomoćne usluge – to su marketinške, razvojne i koordinacijske aktivnosti koje provodi određena organizacija za upravljanje turističkom destinacijom za potrebe potrošača i industrije.[5]

Sustav turističke destinacije se sastoji od navedenih elemenata, a upravo uzimanje u obzir turističke destinacije kao sustava te njeno sagledavanje s tog aspekta, posebice od strane nositelja ponude određene turističke destinacije unutar koncepta izvrsnosti destinacije nosi veliku važnost, koja će biti vidljiva u daljnjem radu.

2.3. Uvjeti razvoja turističke destinacije

Uzimajući u obzir da je turistička destinacija jedan od glavnih pokretača turizma, treba znati da uspješnost razvoja turističke destinacije odnosno razvoja turizma u destinaciji ovisi o više faktora, a to su: prometna dostupnost, atraktivnost ponude, razvijenost receptive, učinkovitost promocije i kreativan menadžment,[6] koji su prikazani u sljedećoj tablici (sl. 3).

[5] Križman-Pavlović, D., (2008.) Marketing turističke destinacije, Mikrorad d.o.o., Zagreb, str. 61.
[6] Berc Radišić, B., (2009.) Marketing turističkog proizvoda destinacije, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, str. 26.



Slika 3. Faktori uspješnosti razvoja turističke destinacije

Izvor: izradio autor prema: Berc Radišić, B., (2009.) Marketing turističkog proizvoda destinacije, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, str. 26.

Prometna dostupnost omogućuje turistima da u destinaciju doputuju na što brži i jeftiniji način. Znajući da posjetitelji dolaze iz mnogih zemalja, tako i kontinenata, trebaju im biti omogućeni cestovni, pomorski i zračni promet, ali isto tako i željeznicu ne treba izostaviti. Naravno da svaki navedeni oblik prometa treba biti međunarodno povezan, ali isto tako i kvalitetno izgrađen.

Atraktivnost ponude Turističke atrakcije mogu se definirati kao ona obilježja turističke destinacije koja svojim karakteristikama privlače tj. motiviraju turiste da posjete neko turistički receptivno područje. Sama riječ atraktivnost dolazi od latinskog glagola "attrahere" što znači privlačiti ili povući. Vi§e različitih turističkih atrakcija, koje su po svojoj prirodi srodne i koje karakterizira visok stupanj međusobne homogenosti, tj. koje se prema svojim atrakcijskim obilježjima mogu svesti pod jedan zajednički nazivnik, nazivamo faktorima

atraktivnosti turističke destinacije. Potreba za objedinjavanjem većeg broja turističkih atrakcija u pojedine faktore atraktivnosti nastaje zbog potrebe za pojednostavljenjem izuzetno kompleksnog turističkog sustava koji se sastoji od velikog broja različitih vrsta turističkih atrakcija koje su po svojim obilježjima izrazito heterogene (raspon turističkih atrakcija može varirati od atrakcija iz skupine prirodno klimatskih obilježja pa sve do obiteljskih i prijateljskih veza s receptivnom destinacijom).[7]

Također, atraktivnost ponude odlučujući je činitelj u motiviranju turista da posjete destinaciju. Ponuda destinacije je atraktivna ako raspolaže prirodnim rijetkostima, kulturnim znamenitostima i zabavnim događanjima. Prirodne rijetkosti su rezultat djelovanja prirodnih sila i ljudskog umijeća da ih učini turističkim atraktivnostima. Zaštićeni biljni i životinjski svijet u nacionalnim parkovima, parkovima prirode, te zoološkim vrtovima i safarijima, privlače pozornost turista. Običaji, tradicije, povijesno-kulturni spomenici, izložbe, muzeji, kulturne ustanove, motiviraju turiste da ih upoznaju i tako prošire svoje kulturne vidike. Isto tako, organiziranje povremenih zabavnih manifestacija, osobito specifičnih određenoj destinaciji (festivali, sajmovi, karnevali, sportska natjecanja i dr.) privlače turiste da u njima sudjeluju, da u njima uživaju, te da se odmore.[8]

Razvijenost receptive temeljna je pretpostavka topologa prijema i sadržajnoga boravka turista u destinaciji. Poseban naglasak se daje na organizaciju info punktova, prijema u hotelskim objektima i posjeta prirodnim i kulturnim vrijednostima, te zabavnim i sportskim sadržajima. Hotelski kapaciteti trebaju zadovoljiti ne samo svojom veličinom već i različitom ponudom usluga koje će zadovoljiti posjetitelje, te je potrebna razvijena mreža turističkih agencija i njihova suradnja s turoperatorima za prihvat turista.[9]

Učinkovita promocija približiti će i otkriti destinaciju turističkom tržištu. Dobro osmišljena, maksimalno objedinjena i usmjerena ciljnim tržištima, promocija destinacije i njenoga proizvoda, može postići dobre učinke. Preduvjet za to su poznavanje dobre tržišne potražnje i organizirana destinacijska služba promocije.[10] Može se navesti kako je danas internet marketing neizostavni dio učinkovite promocije. Internet marketing nalazi svoju široku primjenu u turizmu, te predstavlja nesumnjivo temeljnu stratešku odrednicu poslovanja

[7] Krešić, D., (2007.) faktori atraktivnosti turističkih destinacija u funkciji konkurentnosti, Acta turistica, Vol. 19 No. 1, Zagreb, str. 47. – 48.
[8] Berc Radišić, B., (2009.) Marketing turističkog proizvoda destinacije, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, str. 26
[9] Ibid, str. 27.
[10] Ibid, str. 27.

poduzeća iz sektora turizma. Ulazak poduzeća u marketinške projekte na internetu je relativno jeftin i lak pa tisuće poduzeća i poslovnih ljudi iz područja turizma svakodnevno „lansiraju“ svoje web stranice u svijet interneta. U posljednjih pet godina trend u korištenju interneta je usmjeren prema korisnicima sadržaja, posebno u obliku društvenih medija. Gotovo svaki veliki turistički subjekt ili određeni vezan uz tu industriju održava neki oblik socijalne medijske prisutnosti sa svojom facebook stranicom, twitter obavijesti ili korištenjem bloga, youtube video kanalom ili pretplatom na uslugu e-pošte. Nadalje web stranice kao što su TripAdvisor omogućavaju putnicima da traže treće mišljenje o destinacijama, smještaju, zrakoplovnim kompanijama, restoranima i atrakcijama na način da dopuste vlastite komentare prethodnih posjetitelja koji se nalaze na službenim web stranicama ili društvenim medijima. Ovakav razvoj omogućava znanstvenicima s područja turizma i ugostiteljstva niz mogućnosti za istraživanje. Ne samo da su znanstvenici u mogućnosti ispitati načine na koje se ovi promotivni instrumenti mogu koristiti od strane marketinške prakse u industriji, već postoji i mogućnost da se ispita potencijalne učinke u tim novim smjerovima društvenih medija kao vodećih online marketinških napora.[11]

Kreativan menadžment može osigurati uspješnu turističku valorizaciju destinacije. To mogu osigurati osposobljen menadžment i dugoročan program održivog razvoja i korištenja destinacijskih resursa.[12]

Zašto kreativnost? Iz razloga što destinacijski menadžment odnosno DMO-i moraju biti kreativni u svojim destinacijskim marketinškim i upravljačkim pristupima suočeni s intenziviranjem konkurencije. Izuzetno kreativan pristup pozicioniranju-image-brandingu (PIB) svakako je dio ovog zahtjeva, ali to nije dovoljno. Ta kreativnost također mora biti prisutna u iskustvima i proizvodima koje turisti mogu imati unutar odredišta. Ako je turizam u stalnom porastu i ako se kontinuirano unaprjeđuje turistička ponuda, logično je za zaključiti da će primjerice 2030. godine ta kreativnost igrati jednu od ključnih uloga u privlačenju turista u destinaciju. Isto tako, enorman utjecaj imati će zasigurno tehnologija odnosno ICT, i upravo bi spoj ova dva elementa mogao biti ključan faktor uspjeha razvoja turističke destinacije.

[11] Vukman, M., Drpić, K., (2014.) Utjecaj Internet marketinga na razvoj brenda turističke destinacije, Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, Vol. 5 No. 1, Split, str. 142. – 143.
[12] Berc Radišić, B., (2009.) Marketing turističkog proizvoda destinacije, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, str. 27

2.4. Upravljanje turističkom destinacijom

Upravljanje ili menadžment turističke destinacije je sustavan proces implementacije njenih utvrđenih ciljeva. Taj proces obuhvaća aktivnosti povezane s razvojem i poslovanjem u destinaciji. Osnovne aktivnosti tog procesa su: planiranje, organiziranje, vođenje i kontrola. Ove aktivnosti ostvaruju menadžeri u organizacijama nositeljima ponude u destinaciji i menadžment na razini turističke destinacije. Da bi bili uspješni u svojim aktivnostima, menadžeri se koriste svim raspoloživim resursima u destinaciji a to su ljudi, financijska sredstva, oprema i informacije. Integralno upravljanje u turističkoj destinaciji podrazumijeva definiranje ciljeva, praćenje ostvarenih rezultata te poticanje kreativnosti i kvalitete u razvoju i poslovanju u destinaciji.[13]

U ostvarivanju tih aktivnosti javljaju se određene poteškoće. One proizlaze iz činjenice što je turistički proizvod rezultat djelovanja brojnih organizacija različitih djelatnosti i što na području destinacije obično djeluje više administrativnih lokalnih zajednica. Drugim riječima, u upravljanju destinacijom sudjeluju menadžment i organizacija koje djeluju u destinaciji i državni organi lokalnih administrativnih zajednica. Uz njih u destinaciji još djeluju različite turističke organizacije i savezi, s određenim ingerencijama u upravljanju destinacijom. Cilj je zapravo tretirati turističku destinaciju kao otvoren i dinamičan sustav koji djeluje u interakciji: turisti, zaposlenici i domicilno stanovništvo.[14]

Donošenje kvalitetne destinacijske strategije predstavlja glavni izazov destinacijskom menadžmentu zbog prirode turističkog proizvoda i kompleksnosti okruženja u kojemu se turizam javlja. Kada se govori o svrsi strateškog upravljanja turističkom destinacijom može se reći da je glavna svrha stvoriti prikladno okruženje za razvoj turizma, privlačenje posjetitelja te podizanje kvalitete doživljaja posjetitelja u destinaciji. Stvaranje prikladnog okruženja za razvoj turizma u turističkoj destinaciji se postiže kroz: - planiranje razvoja u prostoru, - razvoj potrebnih ljudskih resursa odnosno kadrova, - razvoj turističkih proizvoda destinacije, - ulaganja u tehnološki razvoj, - iskazivanje podrške razvoju srodnih industrija. Da bi se privuklo posjetitelje u turističku destinaciju potrebno je koristiti marketinške metode kao što su: promocija, stvaranja imidža i brenda, privlačenje poduzetnika, razvojem informacijskih službi, olakšavanje bukinga te upravljanje odnosima s kupcima. Kvaliteta

[13] Berc Radišić, B., (2009.) Marketing turističkog proizvoda destinacije, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, str. 36.
[14] Ibid, str. 36.

doživljaja posjetitelja u destinaciji se postiže poboljšanjem kvalitete turističkog proizvoda, stvaranjem novog proizvoda, razvojem atrakcija, obukom i edukacijom kako turističkih djelatnika tako i dionika, poslovnim savjetovanjem te istraživanjem.[15]

2.5. Konkurentnost turističke destinacije

Konkurentnost se u određenoj turističkoj literaturi identificira kao ključan faktor uspjeha turističke destinacije. Iz tog razloga su mnoge studije i modeli težili razvijanju kvalitetnijeg i boljeg razumijevanja koncepta konkurentnosti. Tako prema određenim autorima postoje različite verzije definiranja pojma konkurentnosti. Buhalis smatra da je konkurentnost napor i postizanje dugoročne profitabilnosti, iznad prosjeka pojedine industrije u kojoj djeluju kao i iznad alternativnih mogućnosti ulaganja u druge industrije.[16]

Dwyer i Kim konkurentnost smatraju kao sposobnost odredišta da isporuči dobra i usluge koje su bolje od ostalih destinacija na onim aspektima turističkog iskustva koje turisti smatraju važnima.

Ritchie i Crouch opisuju konkurentnost kao sposobnost povećanja izdataka za turizam, sve više privlačenja posjetitelja uz pružanje zadovoljavajućih, nezaboravnih iskustava i to na profitabilan način, uz istodobno poboljšanje dobrobiti stanovnika destinacije i očuvanje prirodnog kapitala destinacije za buduće generacije.[17]

S obzirom na globalno prisutni rast turizma i otvaranje sve većeg broja destinacija, sve je izraženiji interes ekonomista za kvantitativno mjerenje konkurentnosti turističke destinacije. Mjerenje destinacijske konkurentnosti nije se pokazalo baš jednostavnim. Problem nastaje kada se želi kvantificirati utjecaj subjektivno mjerljivih determinante turističke konkurentnosti poput kulture, kvalitete usluga i sl., te usporedivost takvih podataka između zemalja. Također se ističe kako je integracija objektivnih i subjektivnih indikatora konkurentnosti zajednički problem svim pokušajima da se stvori jedna jedinstvena mjera konkurentnosti turističke destinacije. Sveobuhvatan okvir, koji uključuje indikatore za koje su se brojni teoretičari složili da su važni za destinacijsku konkurentnost, razvijen je od strane

[15]Lisjak, M., (2015.): Strateško upravljanje turističkom destinacijom, dostupno na: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:137:317328 (27. veljače 2019.)
[16] Goffi, G., Cucculelli, M., (2012.) Attributes of destination competitiveness: the case of the Italian destinations of excellence, Politehničko sveučilište Marche, Italija, str. 178. – 179.
[17] Ibid, str. 179.

Svjetskog ekonomskog foruma i Svjetskog savjeta za turizam i putovanja), pod nazivom TTCI Indeks.[18] TTCI Indeks daje odgovore na pitanje koji se čimbenici vrednuju kod mjerenja konkurentosti turističke destinacije, a obuhvaća sljedeće čimbenike (tab. 1.).

INDEX TURISTIČKE KONKURENTNOSTI			
PODRŽAVAJUĆE OKRUŽENJE	**PODRŽAVAJUĆE POLITIKE I UVJETI ZA PUTOVANJA I**	**INFRASTRUKTURA**	**PRIRODNA I KULTURNA BOGATSVA**
Poslovno okruženje	Davanje prioriteta turizmu i putovanjima	Infrastruktura zračnog prometa	Prirodni resursi
Zaštita i sigurnost	Međunarodna otvorenost	Kopnena i lučka infrastruktura	Kulturni resursi
Zdravlje i higijena	Cjenovna konkurentnost	Infrastruktura turističkih usluga	
Ljudski kapital i tržište rada	Ekološka održivost		
Spremnost usvajanja ICT-a			

Tablica 1. Indeks turističke konkurentnosti

Izvor: Izrada autora prema: http://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2017_web_0401.pdf (27. veljače 2019.)

Treba naglasiti kako konkurentnost turističke destinacije može igrati veliku ulogu u kontekstu izvrsnosti destinacije upravo iz razloga što će joj razvijeniji čimbenici iz navedene tablice zasigurno u velikoj mjeri doprinijeti da bude uvrštena na listu izvrsne destinacije.

[18]Pranić, M., (2017.): Konkurentnost turističke destinacije kao faktor turističke potražnje: studija slučaja RH, dostupno na: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:442739 (2. ožujka 2019.)

2.6. Vrste turističkih destinacija

Kao što je prije navedeno, turistička destinacija predstavlja fizički prostor sa ili bez administrativnih granica u kojem posjetitelji mogu ostvariti noćenje. Vođeni teorijskom definicijom turističke destinacije, mogu se navesti vrste turističkih destinacija koje prikazuje sljedeća tablica (tab. 2).

VRSTE TURTIČKIH DESTINACIJA	
Prema razvojnom putu	Tradicionalne i suvremene
Prema veličini tržišta	Regionalne, nacionalne i međunarodne
Prema udaljenosti i motivima putovanja	Udaljene, glavne i motivirajuće
Prema dužini boravka	Primarne i sekundarne
Prema načinu putovanja	Osnovna destinacija, kružna putovanja i regionalna kružna putovanja

Tablica 2. Vrste turističkih destinacija

Izvor: izradio autor prema: Berc Radišić, B., (2009.) Marketing turističkog proizvoda destinacije, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, str. 20.

Iz tablice se vidi da se turističke destinacije razlikuju prema svom razvojnom putu, veličini, udaljenosti i motivima dolaska turista, dužini boravka i načinu putovanja u destinaciju. Prema razvojnom putu, turističke se destinacije mogu podijeliti na *tradicionalne* i *suvremene.* Tradicionalne turističke destinacije proizašle su iz turističkih mjesta koja su u dugom povijesnom razdoblju zadovoljavale turističke potrebe, međutim, sve veći turistički promet zahtijevao je i veća ulaganja u infrastrukturu, prometnice, hotelske objekte i trgovinu. Suvremene turističke destinacije označavaju šira regionalna turistička područja, neovisna o administrativnim granicama, sa širom i raznolikijom ponudom koja privlači sve veći broj turista. Suvremene turističke destinacije su stoga tržišno omeđen prostor koji kvalitetom ugostiteljske ponude i zanimljivošću prirodnih i kulturnih vrijednosti te zabavnim

događanjima, privlače turiste na odmor, a njihovom potrošnjom omogućuje napredak lokalnoga stanovništva.[19]

Prema veličini tržišta destinacije se mogu podijeliti na regionalne (uži prostor sa specifičnim turističkim proizvodom), nacionalne (turistička ponuda jedne države) i međunarodne (prostor više regionalnih zajednica i više država).[20]

Prema udaljenosti i motivima putovanja turističke se destinacije mogu podijeliti na: udaljene, glavne i motivirajuće turističke destinacije. Udaljene turističke destinacije su one čija su ciljna mjesta najudaljenija od domicila turista. Glavne su one u kojima turisti na putovanju provedu najviše vremena, dok su motivirajuće one koje posjetitelji smatraju primarnim ciljem. Nadalje, turističke destinacije se mogu klasificirati i prema dužini boravka gostiju, a to su primarne, odnosno one koje su turisti odabrali za glavni cilj svojih putovanja i sekundarne odnosno one koje turisti „usput" posjećuju. Također, prema vrsti putovanja, turističke se destinacije mogu podijeliti na: putovanja u osnovnu destinaciju, kružna putovanja i regionalna kružna putovanja.[21]

2.7. Održivi razvoj turizma u turističkoj destinaciji

Unutar konteksta izvrsnosti destinacije, održivi razvoj destinacije može se smatrati neminovnim konceptom. U vrijeme sve masovnije današnjice u kontekstu turizma, te prekomjerne, nekontrolirane, neracionalne eksploatacije i iskorištavanja postojećih resursa i turističkih potencijala potreba za održivim načelima razvoja biti će sve veća i nužnija.

Prema tome, razvoj turizma u destinaciji potrebno je uskladiti s načelima održivog razvoja. Takav se razvoj temelji na tri osnovna načela, u određenoj literaturi, primjerice prof. Berc Radišić na četiri načela: ekološkom, sociokulturnom, ekonomskom i tehnološkom načelu. Primjenom navedenih načela moguće je osigurati ravnomjeran i održiv razvoj turizma u destinaciji. Načela održivog razvoja stekla su međunarodnu afirmaciju Konferencijom Ujedinjenih naroda o razvoju i zaštiti okoliša održanoj u Rio de Janeiru 1992. godine. Istaknuto je tada da zaštita okoliša predstavlja integralan dio sveukupnoga ljudskog razvoja. Prema takvom općeprihvaćenom konceptu, svaka djelatnost mora prilikom planiranja i

[19] Berc Radišić, B., (2009.) Marketing turističkog proizvoda destinacije, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, str. 20.
[20] Ibid, str. 21.
[21] Ibid, str. 22.

donošenja odluka maksimalno uvažavati zahtjeve životne sredine, kako bi njen razvoj bio trajan, jer u suprotnom može doći do samouništenja.[22]

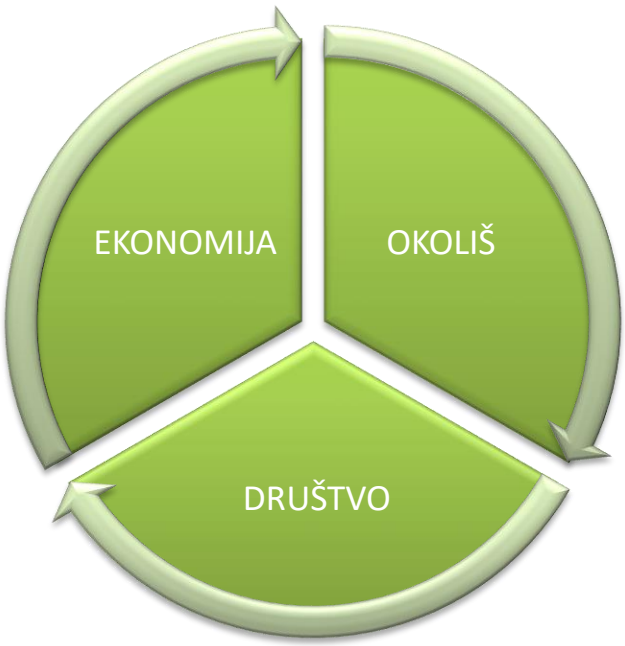
Međutim, mnoge zemlje potpisnice nisu napravile značajnije pomake prema dogovorenim i usvojenim čimbenicima održivog razvoja. Došlo je do većeg jaza između globalnih stremljenja, sve većeg zaostajanja i destinacijskih dispariteta razvoja, neracionalnog korištenja resursa i pada ''kvalitete življenja'' na lokalnoj razini u većem dijelu svijeta, posebice onom nerazvijenom, a danas i u zemljama tranzicije. Utvrđeno je 1997. da nema održivog učinka u upravljanju razvojem i da se pojam održivog razvoja samo formalno razumije i realizira, i u razvijenim zemljama. Skoro dvije trećine uputa odnose se na aktiviranje lokalne razine vlasti i uključivanje lokalnog stanovništva u zajedničke, na principima partnerstva definirane strategije, i modela razvoja gospodarskih, investicijskih aktivnosti i poduzetništva. Tada pojedinci i institucije posvećeni ideji održivog razvoja, predlažu operativniji pristup, ovaj put zajedno s organiziranom potporom razvoju nevladinih udruga NGO-a i stakeholdera . Očekivalo se da će nove inicijative oko promjena "stila življenja i proizvodnje" formulirane u LA Rio+20 (2012.) pokazati pozitivne pomake, bar u razvijenim i bogatim sredinama, ali i na globalnoj razini pridonijeti hitnosti kontrole klimatskih promjena, koje najviše ugrožavaju nerazvijene zemlje (suša, dezertifikacija, poplave i glad, uz demografsku eksploziju, ratove za resurse, pandemije), pa time i gubitak prirodnih i kulturnih bogatstava destinacija. Preporučeno je da svaka lokalna vlast treba razraditi svoju vlastitu LA 21, ovisno o prioritetnim razvojnim zahtjevima, uvjetima i resursima.[23]

Također, poseban se značaj pridaje u kontekstu održivog turizma ekološkom aspektu iz razloga što se kod turizma može dogoditi slučaj nekontroliranog razvoja unutar kojeg se javljaju mnogi negativni učinci kao što je onečišćenje voda, gdje primjerice ako sustav kanalizacije u hotelima, kampovima ili drugim smještajnim objektima nije primjereno riješen, može doći do onečišćenja podzemnih voda, te ako se kanalizacija ispušta u obližnju rijeku ili more, dolazi do onečišćenja mora. Ovaj problem nije rijetka pojava u priobalnim mjestima. Moguć je isto tako problem onečišćenja zraka zbog povećanog prometa uzrokovanog turizmom i to posebice zbog neispravnih ispušnih sustava vozila. Tu je i problem iskorištavanja zemlje gdje se iskorištava zemlja koja bi bila prikladnija za druge svrhe,

[22] Berc Radišić, B., (2009.) Marketing turističkog proizvoda destinacije, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, str. 30.
[23] Ljubičić, D., (2015.) Analiza održivog razvoja turisitčke destinacije, Naše More, Vol. 63 No. 1, Dubrovnik, str. 30.

primjerice poljoprivredu, rekreacijske sadržaje i slično, zatim degradacije prostora, ali i neprikladno zbrinjavanje otpada što naravno može dovesti do opasnih okolišnih i zdravstvenih problema.[24]

Među brojnim teorijama održivog razvoja moguće je izdvojiti teoriju sustav tri stupa prema koji se temelji na suprotstavljenu odnosu između ekonomije i ekologije. Uključuje tri stupa (graf. 1):



Grafikon 1: tri segmenta održivog razvoja

Izvor: izradio autor prema: Pavlić, I., Dragičević, M., (2007.) Smještajni kapaciteti kao čimbenik održivog razvoja grada Dubrovnika, Poslovna izvrsnost, Vol. 1 No. 2, Dubrovnik, str. 111. – 112.

• ekonomija: Održivi gospodarski sustav mora biti sposoban proizvesti dovoljno proizvoda i usluga za održavanje upravljanog sustava vlasti i inozemnog duga kako bi se izbjegla neravnoteža između različitih sektora koji imaju tendenciju pada poljoprivredne i industrijske proizvodnje.

[24] J. Lickorish, L., L. Jenkic, C., (2006.) Uvod u turizam, EKOKON d.o.o., Split, str. 119. – 121.

• okoliš: Održivi sustav zaštite okoliša mora očuvati sustav prirodnih resursa i izbjegavati njihovo prekomjerno iskorištavanje. To je pitanje očuvanja biološke raznolikosti, stabilnosti atmosfere i svih drugih ekoloških funkcija koje nisu primarno označene kao gospodarski resursi.

• društvo: Socijalna održivost sustava mora postići odgovarajuću raspodjelu moći i kontrole nad socijalnim uslugama te osigurati političku odgovornost i dovoljan odaziv birača.[25]

Održivi razvoj u središtu je globalne gospodarske tehnološke, društvene, političke i kulturne preobrazbe koja određuje granice između mogućeg i poželjnog. U gospodarstvu to izaziva duboke promjene koje se ogledaju u promjenama strategija koja poduzeća koriste u poslovanju. Kvaliteta okoliša turističke destinacije sve više postaje jedan od najznačajnijih kriterija pri donošenju odluka o putovanju. Samim time, kod procjenjivanja važnosti turizma za gospodarski razvoj treba uključiti i troškove iskorištavanja prirodnih resursa, te socio-kulturne troškove i dobiti. Ekonomski ciljevi, koji se odnose na povećanje produktivnosti, konkurentnosti i gospodarski rast kao što je i navedeno, u konceptu održivog razvoja,optimiziraju se uz uvažavanje ekoloških ciljeva odnosno očuvanja ekosustava i socijalnih zahtijeva.[26]

Nadalje, globalni ciljevi održivog razvoja prema Ujedinjenim Narodima su nacrt za postizanje bolje i održivije budućnosti za sve. Oni se bave globalnim izazovima s kojima se suočava današnjica, uključujući one koji se odnose na siromaštvo, nejednakost, klimu, degradaciju okoliša, prosperitet, mir i pravdu. Ciljevi se međusobno povezuju, te ističu kako bi sve ciljeve trebalo ispuniti do 2030. godine. Ciljevi su sljedeći (tab. 3.):

[25]Birkić, D., (2016.): Održivi turistički razvoj priobalne destinacije, dostupno na: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:191:111915 (28. veljače 2019.)
[26] Pavlić, I., Dragičević, M., (2007.) Smještajni kapaciteti kao čimbenik održivog razvoja grada Dubrovnika, Poslovna izvrsnost, Vol. 1 No. 2, Dubrovnik, str. 111. – 112.

Globalni ciljevi održivog razvoja prema Ujedinjenim Narodima	Nema siromaštva
	Nema gladi
	Osiguranje zdravog života i standarda življenja
	Kvalitetno obrazovanje
	Ravnopravnost spolova
	Dostupnost pitke vode za sve
	Dostupnost modernoj obnovljivoj energiji
	Ekonomski rast, jednaki poslovno uvjeti
	Jačanje industrije, inovacija i infrastrukture
	Borba protiv nejednakosti
	Održivost gradova i društvenih zajednica
	Odgovornost u proizvodnji i potrošnji
	Edukacija i načini suočavanja s klimatskim promjenama
	Zaštita oceana i mora od zagađenja (plastika)
	Zaštita šuma
	Mir, pravda i učinkovitost institucija
	Partnerstva zbog postizanja zajedničkih ciljeva

Tablica 3. Ciljevi održivog razvoja prema UN-u

Izvor: izradio autor prema: https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/ (28. veljače 2019.)

Sagledavajući trenutnu globalnu situaciju, pitanje je koliko i da li će se uopće realizirati navedeni ciljevi. Globalni problemi su i dalje na visokoj razini, jačaju se tenzije između pojedinih zemalja, i dalje se vode ratovi, daljnja prisutnost velikih migrantskih valova, kontinuirano zagađenje planeta, deforestacije, sve češća nasilja zbog raznih oblika diskriminacija, tržišne nejednakosti, prema podacima Svjetske banke, preko pola milijarde ljudi živi u ekstremnom siromaštvu, i mnogi drugi problemi na kojima se očito ne radi dovoljno angažirano i adekvatno.

Sumarno, održivi turizam uvjetuje takvo upravljanje resursima da se zadovolje ekonomske, socijalne i zaštitarske potrebe, te očuvaju kulturne, ekološke i biološke raznolikosti. Ekoturizam je pri tome dio turizma, a načela održivosti moraju se primijeniti na sve vrste turističkih djelatnosti. Glavni cilj u razvoju turizma treba biti podizanje kvalitete života te prilagodba zahtjevima turističke potražnje. Koncepcija razvoja treba se temeljiti na održivosti uz očuvanje izvornih odlika prirode i kulturnog nasljeđa. Turizam, dakle, treba biti onaj dio gospodarstva koji pokreće sve ostale gospodarske djelatnosti.[27]

Ključ uspjeha implementacije održivih načela unutar turističke destinacije leži u suradnji svih interesnih dionika, i postojanju volje unutar svakog. Isto tako, nužno je praćenje odnosno kontrola razvoja. Sam koncept održivog razvoja predstavlja odličan mehanizam buđenja svijesti i poduzimanja potrebnih akcija za rješavanje i suočavanje s globalnim izazovima, ali kao što je autor naveo i smatra, potrebni su mnogo veći zaokreti kako bi se postigle primjetne i značajnije promjene.

[27] Sunara, Ž., Jeličić, S., Petrović, M., (2013.) Održivi turizam kao konkurentska prednost Republike Hrvatske, Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, Vol. 4 No. 1, Split

3. DESTINACIJSKI MENADŽMENT

U okvirima izvrsnosti destinacije, pa čak i općenito u sektoru turizma destinacijski menadžment je neizostavan čimbenik turističkog razvoja, odnosno sastavni dio uspjeha turističke destinacije, stoga se ovo poglavlje posvećuje konceptu destinacijskog menadžmenta, odnosno bavi se pojmovnim određenjem, funkcijama destinacijskog menadžmenta, ciljevima, te također destinacijskim menadžment kompanijama i destinacijskim menadžment organizacijama.

3.1. Definiranje destinacijskog menadžmenta

Destinacijski menadžment podrazumijeva koordinaciju turističkih proizvoda od strane jednog ili više prepoznatljivih autoriteta sustavnim pristupom svih zainteresiranih na razini turističke destinacije radi postizanja konsenzusa između različitih opcija te odabira modela partnerstva koji će najbolje odgovarati potrebama turističke destinacije.

Destinacijski menadžment moguće je definirati kao poslovnu aktivnost koja spaja i koordinira rad različitih poslovnih i drugih subjekata u kreiranju i realizaciji turističkog proizvoda u cilju ostvarenja njegove optimalne kvalitete, konkurentnosti i postizanja optimalnih ekonomskih učinaka poslovnih subjekata na turističkom tržištu, a najčešće se bavi: marketingom i razvojem proizvoda, destinacijskim planiranjem, organizacijskom i menadžment strukturom te destinacijom i aktivnostima u okruženju.[28]

Također, destinacijski menadžment se može definirati kao organizaciju turističkih proizvoda povezanih s tržišnim segmentima koji su ciljani na osnovi razvojnih strategija turizma. Tu je destinacijski menadžment 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.

[28] Predavanja docentice Paulišić (listopad 2018.)

Sveobuhvatni destinacijski menadžment podrazumijeva profesionalno planiranje, implementaciju, redovito revidiranje i ocjenjivanje provedenih aktivnosti.[29]

Ako se iz navedenih teorijskih odrednica izdvoje ključne riječi poput spajanja, koordiniranja, povezivanja može se zaključiti da je opća temeljna odrednica destinacijskog menadžmenta zapravo suradnja. To ukazuje na činjenice da u destinacijama u kojima postoji dobra suradnja, koristi za različite dionike su brojne, poput primjerice upoznatost s aktualnim temama koje se tiču razvoja destinacije, uključivanje javne vrijednosti u donošenje odluka, generiranje novih ideja, veće povjerenje među dionicima, smanjena mogućnost sukoba interesa, kao i, posebno važno, promovira se zajednička odgovornost i briga o razvoju destinacije. Dobra suradnja podrazumijeva da su očekivanja i koristi za sve partnere jasni, da su jasna prava i odgovornosti, a korisno je i kada se periodično evaluira suradnja i razvija dobra komunikacija. Uvođenjem pojma destinacijskog menadžmenta nastoji se naglasiti potreba utvrđivanja jasnih zadaća i procedura među dionicima turističkog razvoja u destinaciji kao i naglasiti važnost suradnje i dosljednosti u provođenju dogovorenih aktivnosti.[30]

[29] Rudančić, A., (2018.) Značaj i uloga destinacijskog menadžmenta, Acta Economica Et Turistica, Vol. 4 No. 1, str. 101. – 102.
[30] Čorak S., Trezner Ž. (2014.): Destinacijske menadžment kompanije DMK (Ključna pitanja i odgovori za uspješno poslovanje i marketing u turizmu posebnih interesa), Udruga hrvatskih putničkih agencija, Institut za turizam, Zagreb,, str. 10.

3.2. Funkcije destinacijskog menadžmenta

Kako su funkcije menadžmenta postajale složenije i međusobno ovisnije, sustavni pristup je zagovaran kao način upravljanja različitim podsustavima bez obzira radi li se o profitnim, neprofitnim, manjim ili složenijim sustavima, te stoga destinacijski menadžment u obavljanju svojih javno koordinacijskih funkcija, a koristeći funkcije: planiranje, organiziranje i kontrola, stvara pretpostavke sustavnog dovođenja u vezu svih onih koji su bitni za razvoj destinacijskog proizvoda.[31]

3.2.1. Planiranje

Planiranje je svjesna aktivnost usmjerena na definiranje ciljeva odnosno strategija. Značenje je planiranja u uvjetima suvremenog dinamičkog razvoja višestruko, a osobito s gledišta upravljanja, budući da se planiranjem:

- određuju ciljevi,
- integrira razvoj u sustav,
- određuju vremenske sekvence razvoja,
- usklađuju potrebe i mogućnosti,
- usklađuje razvoj i okolina,
- standardiziraju odnosi između gospodarstva, prirodnih resursa i kvalitete života,
- određuju temeljni pravci razvoja, namjena prostora i korištenje prirodnih resursa,
- zaštićuju stvorene i prirodne vrijednosti i čovjekova okolina.[32]

Proces poslovnog planiranja podrazumijeva izvođenje određenih koraka koje treba poduzeti. Najčešće se spominje izvođenje planiranja u pet koraka: prvi korak je određenje vizije, koja podrazumijeva gledanje u budućnost. Vizije su često rezultat procesa konzultiranja, koji se sastoji od ispitivanja tržišta i analize konkurentnosti koji se koriste da bi uskladili vizije različitih stručnjaka u turističkoj destinaciji, s obzirom na perspektive odnosno alternative. Drugi korak je utvrđivanje misije, koja ukratko u pisanom obliku predstavlja izjavu koja izlaže svrhu postojanja organizacije. Treći korak je određivanje ciljeva. Ciljevi uvijek izražavaju interese onih koji su u poziciji da postavljaju i utječu na ostvarivanje ciljeva.

[31] Magaš, D., (2008.) Destinacijski menadžment, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Opatija, str.19.
[32] Ibid, str. 19. – 20.

Četvrti korak su smjernice. One su željeni rezultat. Peti i konačan korak procesa planiranja je stvaran čin planiranja.[33]

Sama aktivnost planiranja završava izradom plana, a daljnji rad na realizaciji plana u rukama je subjekta za koji je plan rađen. S obzirom na konkurentnu tržišnu i turističku osjetljivost na različite vanjske utjecaje, planiranje mora biti fleksibilno i dinamično.[34]

3.2.2. Organiziranje

Funkcija organiziranja u turističkoj destinaciji može se definirati kao sustav povezivanja, koordiniranja i upravljanja različitim elementima turističke ponude u cilju optimalnog ostvarivanja planirane strategije razvoja turizma destinacije odnosno nužnosti u svakom segmentu turističke ponude, što se odražava na ukupan sustav organizacije u okviru određenog destinacijskog menadžmenta, a problemi proizlaze iz organizacijske kulture, razine odgovornosti, suprotstavljenih javno-privatnih interesa i dr.[35]

Kod organizacijske kulture izuzetno je bitno kako pojedinci reagiraju na odgovornosti koje su im dodijeljene u organizacijskoj shemi strukture. Određeni ljudi će imati autoritet za donošenje odluka i upravljanje drugima. Njihova će uvjeravanja, vrijednosti i očekivanja u svezi s planom utjecati na njihov napor i reflektirati će se u kulturi i obvezi organizacije. Uz odgovornost ide i pouzdanost, kada pojedinci postaju odgovorni kako rade i kakav je uspjeh njihovog konkretnog doprinosa misiji organizacije. Ispunjavanje obveza prema zadacima reflektirati će se u odgovornijem naporu u provedbi plana.[36]

Izbor organizacijske strukture treba biti određen namjerama i zadatcima. Međutim, izbor je vrlo često pod jakim utjecajem postojećih struktura. U današnjim turističkim destinacijama postoje već brojne strukture koje su obveza poreznim obveznicima. Svaka dodatna struktura uzrokuje otpor ili suprotstavljanje bez obzira na dobre strane predloženog strateškog plana. Najčešće se novi prijedlozi moraju ugraditi u već postojeće sustave što može predstavljati razlog neuspjeha razvoja destinacijskog menadžmenta.[37]

[33] Ibid, str. 22.
[34] Ibid, str. 20.
[35] Predavanja docentice Paulišić (studeni 2018.)
[36] Magaš, D., (2008.) Destinacijski menadžment, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Opatija, str.61.
[37] Ibid, str. 63.

Ono što funkcija organiziranja destinacijskog menadžmenta naglašava jest sinergija i korelacija više elemenata turističke ponude kako bi se provela prethodna funkcija planiranja turističke destinacije.

3.2.3. Kontrola

Posljednja funkcija destinacijskog menadžmenta, kontrola, je poslovni termin koji se odnosi na to kako neka organizacija utvrđuje svoje standarde ili očekivanja, kako djeluje i kako poduzima korekcije tamo gdje je to potrebno. To je nužan korak u bilo kojem poslovanju kako bi se osiguralo da namjere budu dovoljno jasne, da bi mogle biti prihvaćene od potrošača, a proizvod ili usluga sposoban ispuniti njihova očekivanja. Redovito se mora pratiti rad, ne samo s aspekta ravnoteže nego i zadovoljstva gostiju. Ako se aktivnosti nositelja ponude pokažu neučinkovitima i ako se tržišne preferencije počnu mijenjati, moraju se razmotriti načini kako će se odgovoriti na probleme. S obzirom da turizam uključuje puno nositelja ponude i različitih sektora, funkcija kontrole je nužna, posebice unutar turističke destinacije koja nastoji predstaviti jedinstven i cjelovit proizvod.[38]

U kontekstu kontrole sve češće se ističu dva bitna aspekta: kontrola kvalitete i kontrola okoliša.

Važno je naglasiti da je isticanje kontrole kvalitete u korelaciji sa složenijim i konkurentnijim tržištem te da ono što traži današnji potrošač je vrijednost koja je kombinacija kvalitete i cijena. Također, proces kvalitete je u neposrednom odnosu s vrijednosti te je kontrola nužna da bi se moglo jamčiti da postoje primjerene razine vrijednosti s obzirom na proizvod i s njime povezan segment tržišta koji se ima u vidu. Funkcija kontrole je potrebna da bi se osiguralo da turistički poslovni subjekti nude kvalitetu i vrijednost koja se očekuje. Drugim riječima, kvaliteta je vrlo bitna za uspješnost turističkog gospodarstva. Turističke destinacije koje posjeduju zanimljivu kombinaciju elemenata ponude, tržišno valorizirane, mogu se smatrati stabilnima na tržištu. Ipak, nagla pojava alternativnih destinacija širom svijeta podrazumijeva nužnost kvalitete svake destinacije da bi bila konkurentna što govori da

[38] Ibid, str. 83.

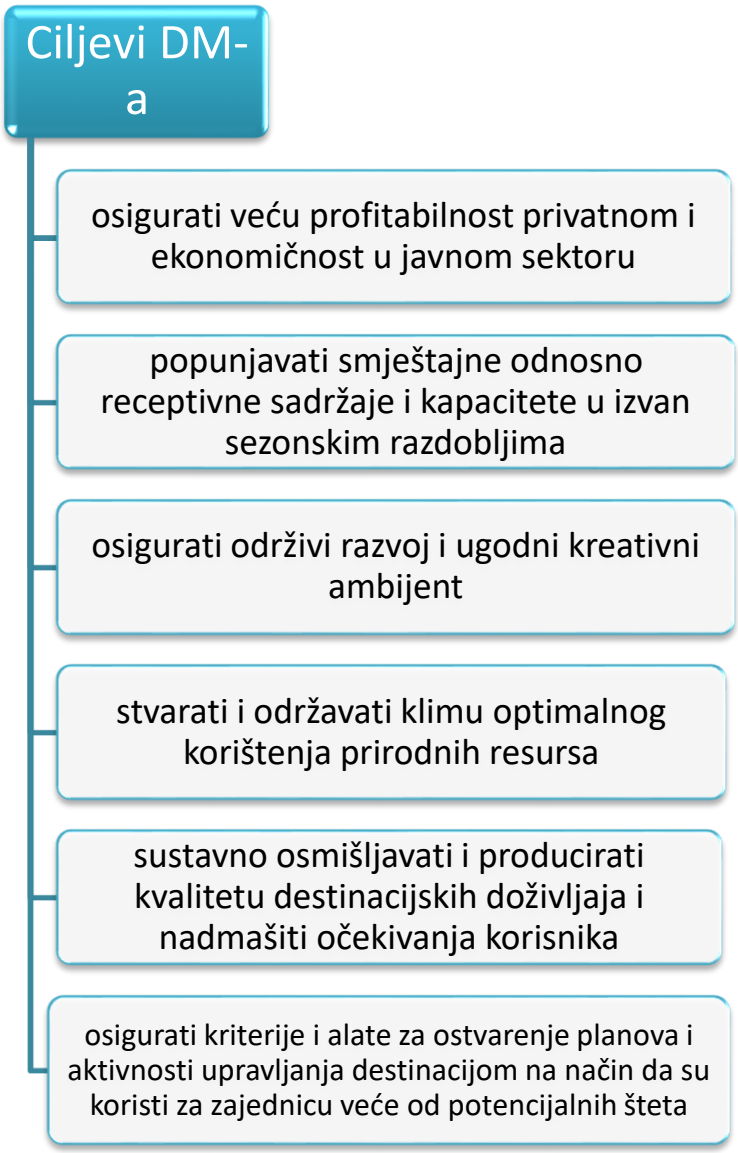
kvaliteta postaje, a i jednim dijelom već je odlučujuća u razvoju konkurentnosti turističkih destinacija.[39]

S druge pak strane, svjesnost o klimatskim promjenama, velikim ekološkim zagađenjima i drugim okolišnim problemima je djelomične prisutna u svijetu današnjice. Upravo zbog takvih problema sve više turista daje posebnu pažnju na kvalitetu okoliša destinacije prilikom njenog odabira što je dovelo do toga da nositelji turističke ponude unutar turističke destinacije se sve više bave i suočavaju s takvim problemima.

[39] Ibid, str. 91. – 96.

3.3. Ciljevi destinacijskog menadžmenta

Kako bi se bolje shvatila uloga destinacijskog menadžmenta, potrebno je navesti ciljeve (sl. 4.) koje bi destinacijski menadžment trebao ispunjavati, a oni su sljedeći:



Slika 4. Ciljevi destinacijskog menadžmenta

Izvor: izradio autor prema: predavanjima docentice Paulišić

No također treba navesti da nova cjelovita dimenzija zadataka destinacijskog menadžmenta (sl. 5) po modelu pametne destinacije obuhvaća sljedeće zadatke i ciljeve



Slika 5. Ciljevi DM-a po modelu pametne destinacije

Izvor: izradio autor prema: predavanjima docentice Paulišić

Ako se postavi pitanje zašto su navedeni ciljevi važni za cjelokupan destinacijski menadžment, odgovor može biti taj da ostvarivanjem ovih ciljeva, ali na održiv, odgovoran i moralan način cjelokupan turizam određene turističke destinacije može biti pozitivna snaga

odnosno pokretač novih tehnologija, novih gospodarstava, jačanje životnog standarda i slično što su u kontekstu izvrsnosti destinacije enormno važni čimbenici.

3.4. Destinacijske menadžment kompanije (DMC)

U kontekstu održivog razvoja, DMO i DMC ključni su posrednici koji povezuju ponudu s potražnjom. Ukratko rečeno, destinacijske menadžment organizacije (DMO) su javnog karaktera te imaju za cilj upravljanje destinacijskim razvojem, marketingom destinacije, ali i poticanje suradnje između javnog i privatnog sektora. S druge strane, destinacijske menadžment kompanije (DMC) su u pravilu privatne tvrtke koje osmišljavaju, promoviraju i prodaju složene turističke proizvode, odnosno paket-aranžmane, izlete, događanja, skupove te ih obilježava i naplata određene dodane vrijednosti.[40]

Definiranje: Opširnije, destinacijske menadžment kompanije se definiraju kao profesionalno uslužno poduzeće koje raspolaže opsežnim znanjem o (geografskom) području u kojem posluje, stručnošću i drugim sredstvima, specijalizirano za osmišljavanje i provedbu događanja, aktivnosti, tura, prijevoza i programsku logistiku. Danas se sve češće koriste pojednostavljene definicije koje opisuju destinacijsku menadžment kompaniju kao lokalno poduzeće koje preuzima organizaciju aranžmana za ture, skupove, prijevoz i druge usluge za grupe s polazištem izvan turističke destinacije. Destinacijska menadžment kompanija je poduzeće koje koristi svoje opsežno poznavanje lokalnih turističkih resursa, posjeduje stručno osoblje i ima dostupne druge potrebne resurse za osmišljavanje i realizaciju usluga vezanih uz putovanje, boravak i različite aktivnosti u turističkoj destinaciji. najčešće posluju u svoje ime i nude većinom složene turističke proizvode (izlete, pakete, događanja, skupove) ili svoju stručnu uslugu osmišljavanja i menadžmenta, za razliku od drugih receptivnih agencija koje u turističkoj destinaciji posluju u ime naručitelja usluga i najčešće nude jednostavne turističke proizvode i/ili usluge posredovanja. Stoga je u skladu s trenutno važećim propisima u Hrvatskoj svaka destinacijska menadžment kompanija zapravo turistička agencija. Drugim riječima, destinacijske menadžment kompanije su receptivne turističke agencije koje primjenjuju nešto drugačije strategije razvoja proizvoda, marketinga i prodaje. Razlog tome su ne samo promjene nastale na turističkom tržištu, nego i način na koji

[40] https://www.aspira.hr/studiji/hotelijerstvo-i-turizam/menadzment-destinacijskih-organizacija-dmo-i-kompanija-dmc/ (4. ožujak 2019.)

su se destinacijske menadžment kompanije razvile, servisirajući najprije poslovni, a tek kasnije dokoličarski dio turističkog tržišta.[41]

Tržišno postavljanje: Destinacijske menadžment kompanije se prema tržištu postavljaju aktivno i na njega lansiraju nove proizvode. Koristeći različite kanale distribucije svojih usluga i oblike suradnje sa svojim partnerima na turističkom tržištu, destinacijske menadžment kompanije prenose informacije o trendovima u destinaciju i time iniciraju kreiranje novog proizvoda. To je svakako moguće jer se destinacijske menadžment kompanije na tržištu ponašaju daleko aktivnije nego druge receptivne turističke agencije i „ciljaju" veći broj naručitelja i korisnika usluga. One se obraćaju naručiteljima usluga iz profitnog i neprofitnog sektora te korisnicima koji imaju dokoličarske i nedokoličarske razloge putovanja i boravka u destinaciji. Zato se kao naručitelji usluga destinacijskih menadžment kompanija pojavljuju građani kao individualni turisti, ali i poduzeća, domaća i strana. Na kraju, svoje usluge destinacijske menadžment kompanije nude izravno turistima koji su već stigli u destinaciju, ali i onima kojima će ponuda destinacijske menadžment agencije biti razlog dolaska u destinaciju.[42]

Ključni čimbenici uspjeha: Najvažnije vezano za DMC je da budu upoznati s globalnim kretanjima na strani potražnje jer će u protivnom vrlo teško ostvariti poslovni uspjeh S obzirom na sve veću diversifikaciju turističkih interesa, a što uvjetuje sve veću i sve bržu segmentaciju potražnje, bitno će se povećati vjerojatnost uspješnog poslovanja ukoliko DMC ciljano napada potrošačke segmente koji u globalnim razmjerima ostvaruju veliki turistički promet odnosno segmente koji rastu najbržom dinamikom. Međutim takvim je ciljnim segmentima jednako važno pružiti uslugu u skladu s njihovim očekivanjima i potrebama[43]

Uspješnost u dugom roku: Dugoročni uspjeh svake destinacijske menadžment kompanije neposredno je i posredno određen kvalitetom resursno-atrakcijske osnove, brojnošću i kvalitetom ponuđača turističko-ugostiteljskih i drugih usluga kao i sposobnošću njihovog 'orkestriranog' djelovanja u funkciji turističkog razvoja destinacije. U tom smislu valja voditi računa i o razvojnoj viziji, ciljevima i dinamici razvoja destinacije, a što je sadržano u destinacijskoj razvojnoj strategiji. Bez razumijevanja svih navedenih činitelja, ali i aktivnosti

[41] Čorak S., Trezner Ž. (2014.): Destinacijske menadžment kompanije DMK (Ključna pitanja i odgovori za uspješno poslovanje i marketing u turizmu posebnih interesa), Udruga hrvatskih putničkih agencija, Institut za turizam, Zagreb, str. 8 – 9.
[42] Ibid, str. 9.
[43] Ibid, str. 11.

u funkciji implementacije destinacijske strategije vrlo je teško očekivati uspješno stvaranje dobro osmišljenih i tržišno atraktivnih složenih turističkih proizvoda DMC.[44]

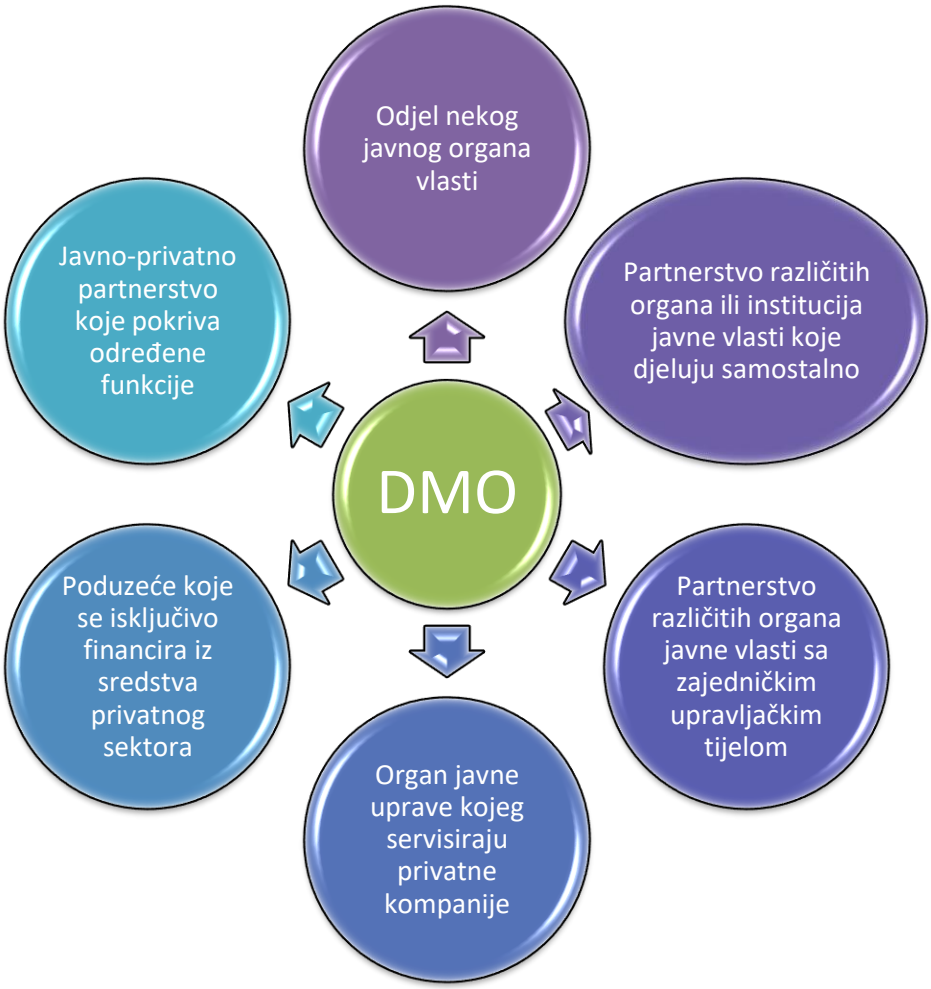
3.5. Destinacijske menadžment organizacije

Za razliku od destinacijskih menadžment kompanija, destinacijske menadžment organizacije odnosno organizacije za upravljanje turističkom destinacijom (DMO) su odgovorne za ukupno upravljanje područjem (planiranje, organiziranje, kontrolu i vođenje) i za poduzimanje akcija u cilju postizanja definiranih ciljeva. One predstavljaju najnoviji koncept organizacijskog funkcioniranja upravljanja destinacijom i uključuju sudionike iz javnog i privatnog sektora koji djeluju po modelu partnerstva i u smislu zastupljenosti i u smislu financiranja.[45]

Destinacijske menadžment organizacije (DMO) odgovorne su za ukupno upravljanje (planiranje, organiziranje, kontrolu i liderstvo) destinacijom i za preuzimanje akcija u cilju postizanja definiranih ciljeva. Koordiniraju aktivnostima, zadacima u turističkom sustavu te su organizirane kao javna uprava i vlast ili kroz javno-privatna partnerstva.

DMO može biti organiziran na sljedeće načine koje prikazuje slika (sl. 6):

[44] Čorak S., Trezner Ž. (2014.): Destinacijske menadžment kompanije DMK (Ključna pitanja i odgovori za uspješno poslovanje i marketing u turizmu posebnih interesa), Udruga hrvatskih putničkih agencija, Institut za turizam, Zagreb, str. 12.
[45] Popesk, J. (2009.): Destinacijske menadžment organizacije kao oblik upravljanja razvojem turističkih destinacija, Sveučilište Sinergija, Beograd, str. 225.



Slika 6. Načini organiziranja DMO-a

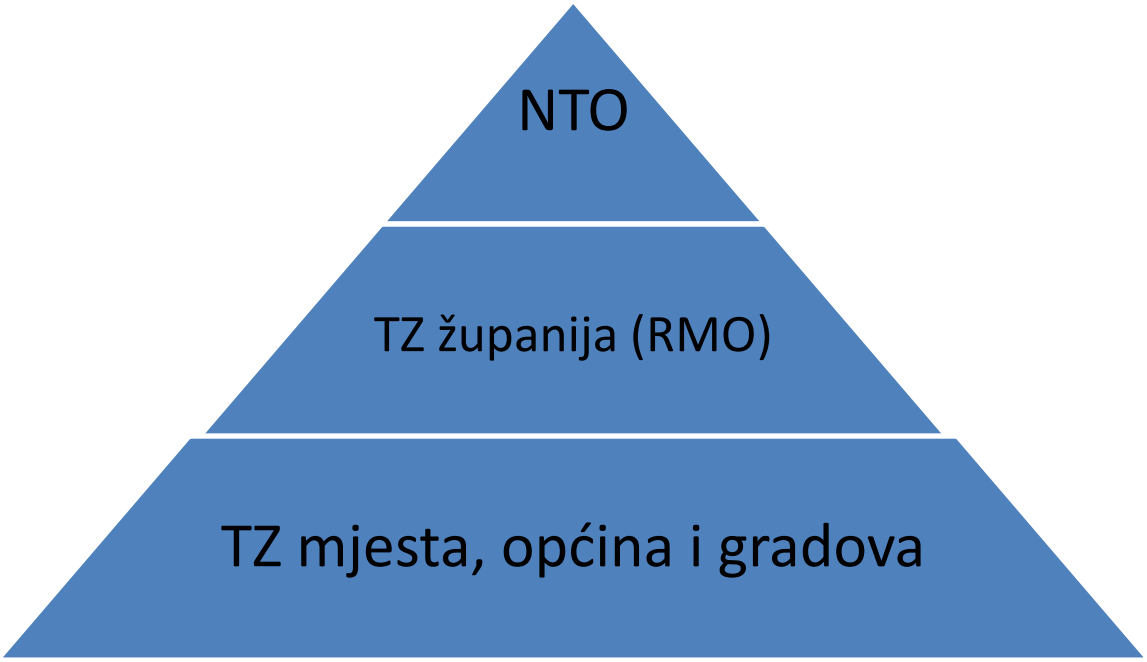
Izvor: izradio autor prema: Cukon, A., (2013): Vrste organizacija za upravljanje turističkom destinacijom i njihove zadaće, str. 20., dostupno na: http://eknjiznica.unipu.hr/id/eprint/2129, (4. ožujak 2019.)

DMO su službena tijela te neovisno da li djeluju u javnom ili nevladinom sektoru imaju svoje misije, ciljeve, zadaće, predsjednika, upravni odbor, izvršnog direktora i osoblje. Ono s čime se te organizacije moraju suočiti jest da turističku destinaciju izdvoje od konkurencije na turističkom tržištu. Stoga, moraju paziti u svom radu na financiranje, strategiju, proračun, ljudske potencijale, upravljanje kriznim situacijama, stvaranje marke, komunikaciju, ispitivanje tržišta, promidžbu i analizu rezultata.

Financiranje DMO-a vrši se kroz državni proračun u obliku subvencija ili od poreza koji plaćaju posjetitelji ili poduzeća. Najčešći izvori su: boravišna pristojba, porez na dobit poduzeća, članarina, komercijalne aktivnosti, suradničke kampanje i sl.[46]

3.5.1. Struktura i uloga DMO-a u Hrvatskoj

Nadalje, ako se pogleda primjer Hrvatske, vidljivo je da je sustav DMO-a hijerarhijski postavljen (sl. 7).



Slika 7. Hijerarhijska struktura DMO-a u Hrvatskoj

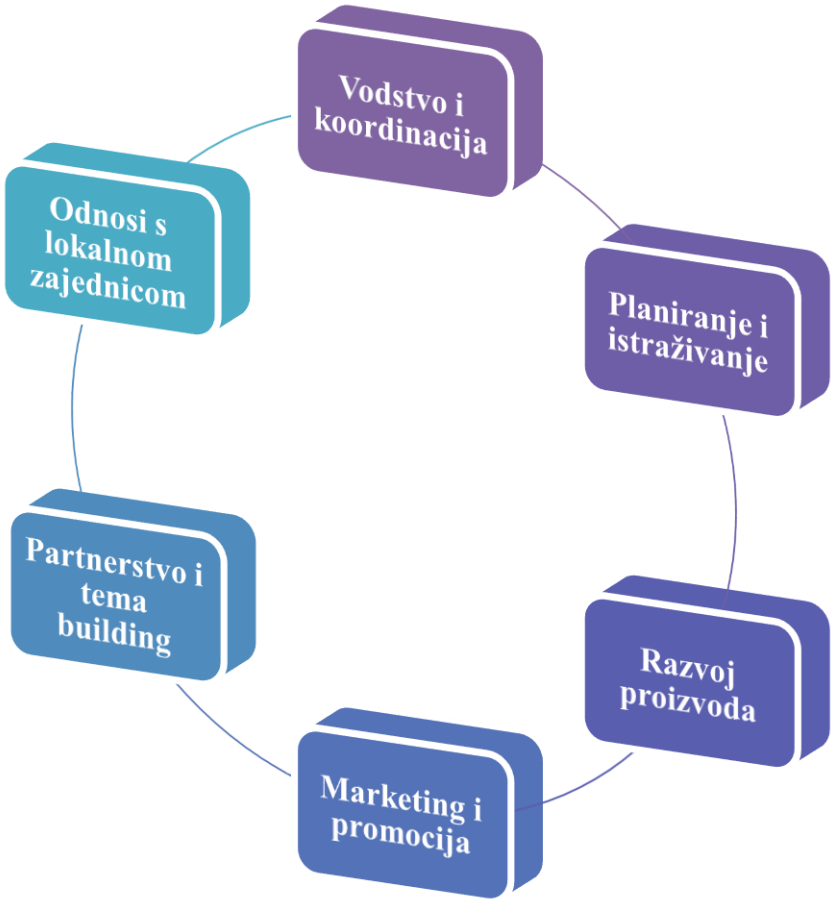
Izvor: izradio autor prema: Horwath HTL, Osposobljavanje sustava turističkih zajednica za djelovanje prema modelu DMO, str.4., dostupno na: https://mint.gov.hr/UserDocsImages//arhiva//DMO%20forum-sustav-tz.pdf, 4. ožujak 2019.

Na vrhu piramidalne odnosno hijerarhijske strukture nalazi se nacionalna turistička organizacija odnosno Hrvatska turistička zajednica koja promiče identitet hrvatskog turizma, kreira imidž, predlaže određene aktivnosti u Hrvatskoj, ali i izvan nje. Regionalne

[46] http://eknjiznica.unipu.hr/id/eprint/2129 (4. ožujak 2019.)

menadžment organizacije podrazumijevaju turističke zajednice regija, područja. Njihova glavna zadaća je promicanje turizma na razini županija. Na dnu, ali ne manje vrijedne su lokalne turističke zajednice.

Uloga destinacijskih menadžment organizacija bi se trebala ogledati kroz sljedeće točke (sl. 8.):



Slika 8. Potrebne uloge DMO-a

Izvor: izradio autor prema: Morrison, A., (2013) Destination Management and destination marketing: the platform for excellence in tourism destination, Tourism review, str. 5. – 6.

Vodstvo i koordinacija: kao što je navedeno DMO ima vodeću ulogu u turizmu unutar destinacije; postavlja opći smjer za turizam u budućnosti. U destinaciji ima mnogo drugih

dionika involvirani u turističke aktivnosti, tako da DMO također djeluje kao koordinator napora svih u odredišnom timu.

Planiranje i istraživanje: DMO ima ključnu ulogu u pripremi turističkih politika, planova i strategija za destinaciju. Provodi istraživanja na postojećim i potencijalnim ciljnim tržištima kako bi vodio buduće odluke o marketingu i razvoju proizvoda. Također, prati programe svojih glavnih konkurenata i neprestano traži najbolje primjere iz prakse kako bi poboljšao razvoj proizvoda i marketinga.

Razvoj proizvoda: DMO ima sveukupnu odgovornost za održivi razvoj turističkog proizvoda, uključujući fizičke proizvode, ljude, pakete i programe. Osim toga, destinacijska menadžment organizacija identificira nove mogućnosti razvoja turističkih proizvoda i pruža pomoć u realizaciji tih projekata i programa.

Marketing i promocija: DMO razvija cjelokupnu marketinšku strategiju i priprema dugoročne i kratkoročne marketinške planove za turizam. Identificira prioritetna ciljna tržišta i odabire najučinkovitiji imidž ili identitet destinacije, što kulminira u implementaciji učinkovitog pristupa brendiranju destinacije.

Partnerstvo i team building: DMO okuplja djelotvoran odredišni tim i gradi saveze za postizanje ciljeva razvoja proizvoda i marketinga. Neka partnerstva su uspostavljena unutar destinacije, dok su druga s vanjskim stranama, uključujući putničke agencije, turoperatore, pružatelje usluga prijevoza i druge.

Odnosi s lokalnom zajednicom: DMO se može savjetovati sa stanovnicima zajednice kada donosi važne odluke koje će utjecati na njihov stil života i životni standard.[47]

[47] Morrison, A., (2013) Destination Management and destination marketing: the platform for excellence in tourism destination, Tourism review, str. 5. – 6.

3.5.2. Problemi DMO-a

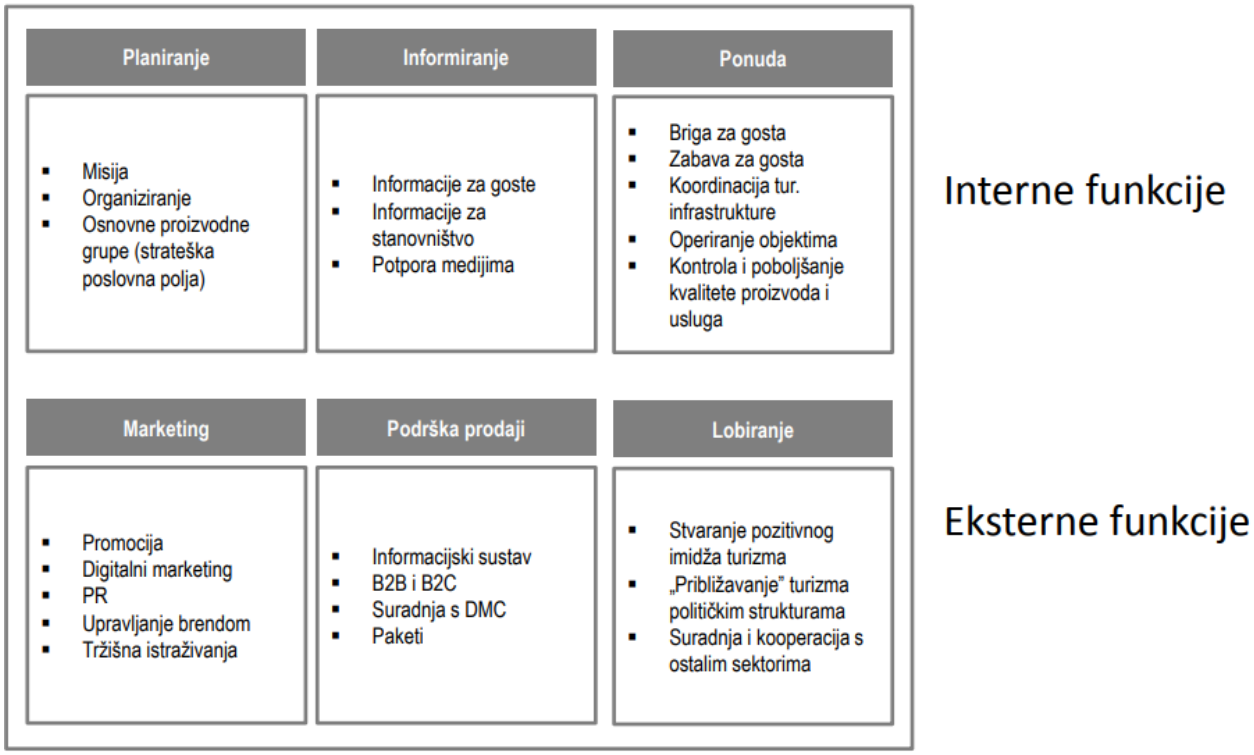
No i turističke zajednice imaju velikih problema, a ključni problemi su: sustav je prevelik i neracionalan, poslovne misije i zadaci zadani postojećim zakonom nisu odgovarajući, ne postoji jasna dioba odgovornosti kod zadataka koji se dijele među različitim razinama sustava, nedostatna je koordinacija 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.[48]

Zbog svih navedenih problema, izrazito je teško napredovati, pratiti trendove te prema njima kreirati odnosno unaprjeđivati turistički proizvod ili uslugu. Tu i je problem tranzicije, u kojoj se Hrvatska nalazi od završetka Domovinskog rata te je stoga teško uskladiti realnu situaciju s razvojnom strategijom turizma Republike Hrvatske.

[48] Horwath HTL. (2013.): *Operativni priručnik za primjenu modela destinacijske menadžment organizacije,* Zagreb, str. 17.

3.5.3. Funkcije i zadaci regionalnog/destinacijskog upravljanja

Također, prikazati će se primjer koje bi trebale biti funkcije i zadaci regionalnog/destinacijskog upravljanja (sl. 9).



Slika 9. Prikaz funkcija regionalnog/destinacijskog upravljanja

Izvor: https://mint.gov.hr/UserDocsImages//arhiva//DMO%20forum-sustav-tz.pdf (4. ožujak 2019.)

Tablica prikazuje kako bi trebale izgledati poslovne funkcije u sustavu turističkih zajednica. Tablicu su izradili Horwath Htl koji su u potpunosti fokusirani na hotelijerstvo turizam i industriju slobodnog vremena. Nude širok spektar savjetodavnih rješenja koja pokrivaju cjeloviti ciklus hotelskog proizvoda, od planiranja i razvoja, preko upravljanja nekretninama i operativnog savjetovanja do transakcijskog i financijskog restrukturiranja.[49]

Na temelju navedenih činjenica, može se zaključiti da obzirom da su DMO javnog, neprofitnog karaktera a DMC privatnog, profitnog karaktera, razlike mnoge, u vođenju,

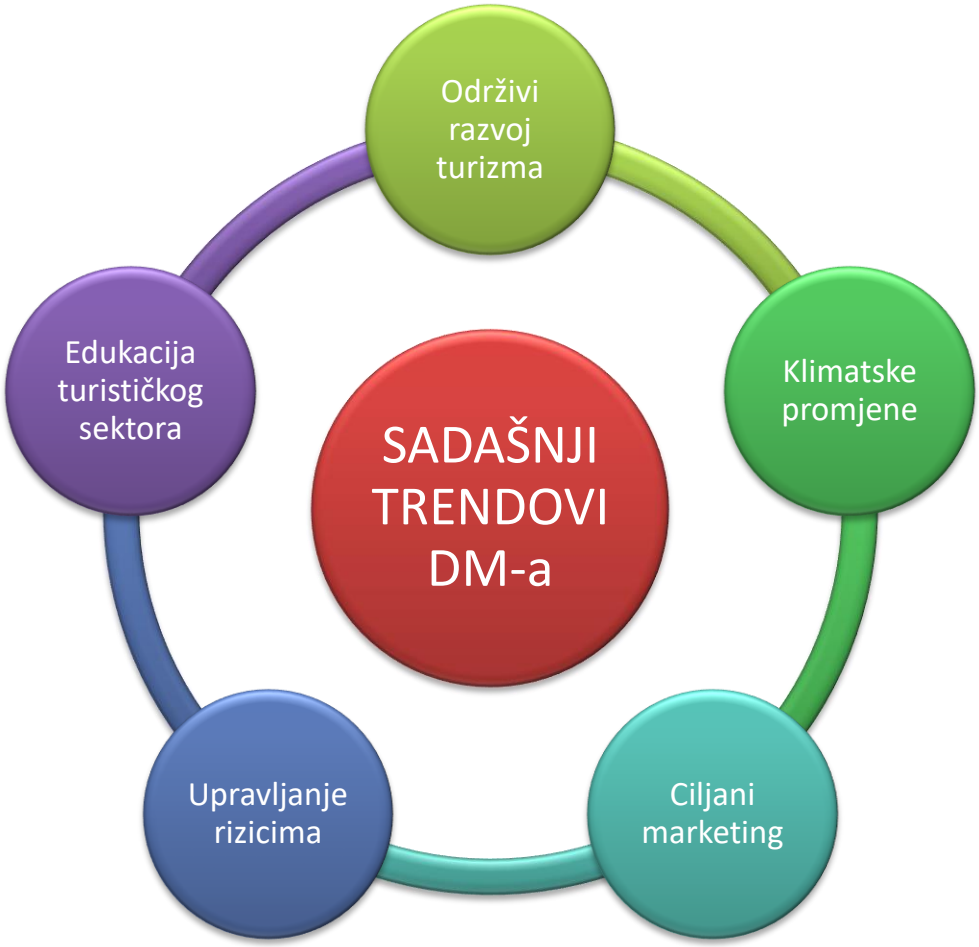
[49] http://horwathhtl.hr/o-nama/tko-smo/ (4. ožujak 2019.)

kreiranju proizvoda, financiranju, komunikaciji, poslovanju i dr. Što se tiče DMO-a, za učinkovitije poslovanje nužna je prostorno funkcionalna reorganizacija gdje je problem u tome što Hrvatska ima preveliki broj općina i gradova, čak 127 gradova i 428 općina što je enorman broj, te bi teritorijalnim preustrojem došlo do učinkovitijeg prije svega financijskog poslovanja. Nužno je također debirokratizirati sustav kako bi poslovanje teklo fluidnije. Ono što je možda najvažnije jest suradnja javnog i privatnog, u ovom slučaju suradnja DMO-a i DMC-a upravo iz razloga što turistički proizvod može biti više obuhvatan, kvalitetniji, također i zbog financijskih projekcija, te općenito zbog bolje kreacije doživljaja posjetitelja, za kojeg je poznata činjenica da je fundamentalan proizvod turizma. Slijedom toga, i u okvirima izvrsnosti destinacije će poslovanje i djelovanje DMO-a i DMC-a imati vrlo značajnu ulogu.

3.6. Budućnost destinacijskog menadžmenta

Destinacijski menadžment se danas suočava s više izazova koji su, između ostalih: izvori i razine financiranja, masovni turizam, konkurencija, tehnološke promjene, ekonomske i gospodarske krize i sl. No što nosi budućnost? Koji će biti ključni trendovi na koje će se destinacijski menadžment na neki način morati osloniti odnosno implementirati u vlastito poslovanje?

Prije nego se analiziraju budući trendovi, potrebno je prikazati sadašnje trendove koji značajno utječu na destinacijski menadžment, a navedeni su na sljedećoj slici (sl. 10).



Slika 10. Sadašnji trendovi DM-a

Izvor: izradio autor prema: Morrison M., A., (2019) *Marketing and managing destiantions,* Routledge Taylor & Francis group, str. 658.

Kao što slika prikazuje, sadašnji trendovi destinacijskog menadžmenta su:

Održivi razvoj turizma gdje bi se DMO-i trebali više usredotočiti na prinos po stanovniku nego na samo rast broja posjetitelja. Oni bi trebali usvojiti načela održivosti kao temelj za razvoj turizma, dok bi stanovnici zajednice trebali biti više uključeni u određivanje smjerova budućeg razvoja turizma.

Klimatske promjene: DMO-i trebaju poticati sve dionike u turističkom sektoru da minimiziraju njihov utjecaj na klimatske promjene.

Ciljani marketing: razvoj i marketing odredišnih proizvoda u budućnosti će biti sve više ciljani i tematski utemeljeni. Ono što je ključno je da emocionalne koristi od turističkih proizvoda treba naglasiti više od njihovih funkcionalnih prednosti.

Upravljanje rizicima: DMO-i zajedno sa svojim dionicima moraju implementirati strategije upravljanja rizicima koje će osigurati da se turisti osjećaju sigurno i zaštićeno u svojim odredištima.

Edukacija turističkog sektora: Tu je ključno da turistički sektor treba povećati svoje znanje i vještine kako bi poboljšao svoje inovativne sposobnosti.[50]

Analizom sadašnjih trendova, tijeka razvoja turizma i ostalih razvojnih faktora, očekuje se sljedećih osam budućih trendova i potencijalnih izazova (sl. 11.)



Slika 11. Budući trendovi i potencijalni izazovi DM-a

Izvor: izradio autor prema: Morrison M., A., (2019) *Marketing and managing destiantions,* Routledge Taylor & Francis group, str. 667. - 668

[50] Morrison M., A., (2019) *Marketing and managing destiantions*, Routledge Taylor & Francis group, str. 658.

Konsolidacija marketinga i branding entiteta: U novije vrijeme došlo je do snažnog pomaka prema marketingu i brendiranju, a to je prošireno na sve gospodarske sektore država i gradova. Mjesta postaju sve agresivnija u pokušaju privlačenja unutarnjih ulaganja, ljudskog talenta i sl. DMO-i su pokazali drugim sektorima kako biti uspješni na mjestu brendiranja, ali ironično, veća vidljivost dobivena tim naporima može ih učiniti ciljevima za konsolidaciju u sve obuhvatnije i integrirane agencije za gospodarski razvoj. U stalnom krhkom gospodarskom razdoblju i tijesnom financiranju u javnom sektoru, ova konsolidacija ili racionalizacija mjesta marketinga i branding entiteta čini se neizbježnim

Digitalizacija sadržaja se nastavlja: svi očekuju da će DMO-i nastaviti digitalizirati sadržaj i da će primarni način komuniciranja sa svim gledateljima biti putem ICT-a, posebno društvenih medija i mobilnih platformi.

Izvori financiranja i dalje su problematični: financiranje DMO-a i dalje će biti vrlo zabrinjavajuće pitanje u mnogim zemljama i vrlo je vjerojatno da će se mnogi DMO-i morati snalaziti s nižim proračunom nego što su navikli.

Veća ulaganja u tehnološki marketing: usko povezano sa digitalizacijom sadržaja, veća ulaganja u tehnološki marketing zasigurno će biti neminovna.

Više suradnje između DMO-a i udruga: Veća suradnja i više partnerstava među DMO-ima i drugim subjektima čini se vrlo vjerojatnim i potrebnim. DMO-i će sve više dijeliti resurse kako bi postigli zajedničke ciljeve i željene ishode

Novi poslovni modeli: mnogi DMO-i morat će u budućnosti napraviti radikalne promjene u svojim poslovnim modelima. Na primjer, Sjedinjene Američke Države, koje su dugo vremena bile uspavani div svjetskog turizma, konačno su se probudile u svibnju 2012. zbog novog poslovnog modela i pokrenule svoju prvu globalnu turističku marketinšku kampanju putem Brand USA.

Profesionalizacija destinacijskog menadžmenta: u budućnosti se očekuje da će se akademske institucije pridružiti naporima nudeći studijske programe u destinacijskom marketingu i menadžmentu.

Održivi razvoj turizma dobiva veći prioritet: U nekim dijelovima svijeta, kao što su Australija i Novi Zeland, DMO-i stavljaju visoki prioritet na ekološke probleme kao i na društveno-

kulturne utjecaje turizma. Međutim, mnogi DMO-i još uvijek nedovoljno pridaju važnosti takvom izazovu te se očekuje da će taj značaj u budućnosti biti značajno veći.[51]

4. DESTINACIJSKA IZVRSNOST

Cilj gotovo svih turističkih destinacija može biti težnja destinacijskoj izvrsnosti, no to je zapravo vrlo mukotrpan i neiscrpan zadatak.

Nakon ekonomske krize, koja za mnoge ekonomiste nije završena, mnoga gospodarstava diljem svijeta traže učinkovitu diversifikaciju proizvoda i usluga. U tom kontekstu, turistička industrija dobiva sve više pozornosti s političkog i ekonomskog stajališta. Turizam ima dobro poznata obilježja, uključujući:

- Sposobnost stvaranja radnih mjesta s razumnim iznosom kapitala;
- Prilagodljivost svim kulturnim i prirodnim sredinama;
- Biti jedna od rijetkih industrija koje omogućuju lokalnom stanovništvu da ostane na svom teritoriju, bez potrebe za preseljenjem u velike gradove ili koncentrirana područja proizvodnje;
- Bez poreza na izvoz, turistička industrija povećava komercijalnu bilancu zemlje s obzirom da prodaje usluge za strance unutar nacionalnog teritorija;
- Dobro vođen turizam može biti ekonomski i financijski argument za zaštitu okoliša, ugroženih vrsta i smanjenje zagađenja u prirodnim područjima;
- Biti odlična alternativa za diversifikaciju poljoprivredne proizvodnje u određenim područjima; i
- U nekim zemljama turizam je glavni ili jedan od glavnih izvora prihoda.

Nebrojene druge karakteristike mogu se spomenuti u pogledu turizma koji privlači više destinacija na turističko tržište. Stvarna ponuda kojoj je potencijalni turist danas izložen veća je nego ikad.

[51] Morrison M., A., (2019) *Marketing and managing destiantions,* Routledge Taylor & Francis group, str. 667.

No taj fenomen stavlja veliki pritisak na destinacije. Da bi bila konkurentna, destinacija mora biti dovoljno kreativna da se razlikuje od drugih, da privuče nove turiste, zadržavajući lojalnost svojih tradicionalnih kupaca, i da se nosi s rastom uz zaštitu svojih prirodnih i kulturnih resursa kako bi se zajamčila dugotrajna turistička djelatnost. To znači zaštitu, brigu i hranjenje vlastitih resursa.[52]

Upravo tu do izražaja dolazi destinacijska izvrsnost kojoj je zapravo pomalo teško pridodati nekakvu opću definiciju, jer destinacijska izvrsnost je sveobuhvatna, mora pokrivati mnoge faktore, kao što su navedeni u odlomku prije. Isto tako, mnoge destinacije koje su svjesne vlastitih komparativnih prednosti razvoja turizma, težiti će ka destinacijskoj izvrsnosti iz razloga što se njom dobiva jedna zaokružena cjelina turističke ponude, temeljena na održivom razvoju.

No, sigurna je činjenica i unutar destinacije djeluju određene kompanije odnosno organizacije, a upravo Peters i Waterman navode kako su izvrsne kompanije sjajne u osnovnim stvarima. Oruđe ne zamjenjuje razmišljanje, intelekt ne nadvladava mudrost, analiza ne ometa akciju. Umjesto toga, izvrsne kompanije marljivo rade da u složenom svijetu održe stvari jednostavnima. Ustrajavaju, inzistiraju na vrhunskoj kvaliteti, udovoljavaju svojim kupcima. Slušaju svoje zaposlenike i prema njima se odnose kao prema odraslim osobama. Svoje inovativne „šampione“ proizvoda i usluga drže na dugoj uzici te dopuštaju određenu mjeru kaosa u zamjenu za brzo djelovanje i redovito eksperimentiranje.[53]

[52] http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-99112010000200004 (25. svibnja 2019.)
[53] Peters, T., H. Waterman, R., (2008) *U potrazi za izvrsnošću*, Profil international d.o.o., Zagreb, str, 40.

4.1. Obilježja izvrsnosti

Prije nego se navedu obilježja izvrsnosti, treba znati da, prema riječima Petersa i Watermana, ljudi i organizacije nisu „racionalni“ na način na koji se strategije, poslovanje i organizacija uglavnom podučavaju te da je vrlo opasno pokušati nametnuti pojednostavljenu i krivo usmjerenu racionalnost na način upravljanja. Nadalje, većina upravljačkih sustava koji se odnose prema ljudima kao „faktorima proizvodnje“, kao dijelovima industrijskog stroja, je izrazito demotivirajuća, jer ljudi su različiti jedni od drugih. Upravo bi lideri trebali na neki način osloboditi ljude kako bi im pomogli, a ne pokušavati ukrotiti ih. I posljednje, da je svijet zbunjujuće mjesto, prepuno dvosmislenosti. Najteže je upravljati „mekim stvarima“, osobito kulturom. No ukoliko se ne da pozornosti tim „mekim stvarima“, lideri će doživjeti neuspjeh.

Sve se to odnosi na obilježja izvrsnosti, koje Peters i Waterman navode na neki način kao opća obilježja, ali koja se itekako mogu pretakati u destinacijsku izvrsnost, a ta obilježja su sljedeća:

Usmjerenost na akciju – ili žargonski rečeno: izađi i učini nešto. U poslu će se vrlo sporo učiti bez pokušaja, pogreške i ponovnog pokušaja. Trik je uobičajeno kulturno shvaćanje koji je neuspjeh prihvatljiv, a koji vodi u katastrofu.

Potpuna orijentacija na bliskost s kupcima – ovo obilježje se navodi kao potencijalno najteže iz razloga što je potrebno obraćati pozornost unutar organizacije koja ima vremena za razumijevanje kupca, osobito kada niz kupaca uključuje distributere i iznimno nerazumne krajnje korisnike.

Autonomija i poduzetništvo – Naglasak kod ovog obilježja je, da čak i ako je organizacija velika, treba djelovati kao mala, jer organizacije su jednostavno skupine ljudi, a ljudi se ne odnose dobro prema velikim, apstraktnim entitetima.

Produktivnost pomoću ljudi – Jasno je da ovo obilježje ističe odnose poslodavca i zaposlenika, ali i zaposlenika međusobno te njihov sklad u realizaciji ciljanog.

Zajedničke vrijednosti – jaka kultura – Ideja je da kompanija/organizacija smisli što predstavljati, što će ljude učiniti ponosnima i onda aktivno voditi prema tom sustavu vrijednosti.

Raditi ono u čemu ste najbolji - Peters i Waterman kažu kako u rijetkim slučajevima poslovna raznovrsnost uspijeva, te da je cilj držati se onog u čemu je kompanija dobra.

Jednostavna struktura, mala uprava – Iako su mnoge organizacije prilično složene, cilj bi trebao biti učiniti ih jednostavnima, uspostavljanjem jednostavne strukture koja funkcionira, te će ljudi sami shvatiti ostalo.

Optimalan odnos centralizacije i decentralizacije – Svaka organizacija koja dobro funkcionira nije centralizirana ili decentralizirana, već je sjajna kombinacija obaju načela.[54]

Nadalje, u jednoj drugoj literaturi, Samsona i Singha, navode se karakteristike tzv. „high-performing", odnosno vrlo uspješnih organizacija, koje se opet mogu pretakati i u destinacijsku izvrsnost. Te karakteristike su sljedeće:

Postoji dobar sklad s operativnim okruženjem – vrlo uspješne organizacije funkcioniraju i djeluju prema: globalizaciji tržišta koja mijenja prirodu konkurentnosti, fragmentaciji ponude gdje je trend težnja za personaliziranim proizvodima i uslugama, brzim tehnološkim promjenama gdje informacijske i komunikacijske tehnologije preuzimaju sve veću ulogu u uspješnosti organizacije te prema promjenama na tržištu rada gdje demografske promjene, razine obrazovanja i potrebe za novim znanjima znatno utječu na djelovanje „high-performing" organizacije.

Na sve se poslovne aktivnosti gleda kao na pružanje usluge – kako kod vrlo uspješnih organizacija postoji proizvodni proces, te uslužni proces, bilo bi korisno gledati na sve procese organizacije kao stvaranje jednog zajedničkog outputa koji će pridonijeti veliku korist organizaciji. Primjer može biti automobilska industrija, gdje samo vozilo više ne nosi najveću važnost, nego se tu uključuju i garancije vozila, financiranje, pomoć u nuždi i ostale usluge koje stvaraju konkurentsku prednost. Ako uzmemo primjer turizma, onda se tu može navesti kako nije najvažnija usluga jelo i piće gosta koji je sjeo u određen restoran, nego je tu i infrastruktura kojom je on došao u restoran, okruženje u kojem boravi, odnosi i slično.

Izvrsni poslovni procesi daju veliku vrijednost kupcima – Naravno, kvaliteta, cijena, dostupnost i ostalo uvijek su bili važni, no ni to danas nije dovoljno. Biti cjenovno konkurentan je uvijek bila na neki način tržišna potreba. Ali preciznost gdje, kako i kada plasirati neki proizvod na tržište može biti od ključne važnosti. Isto tako, u poslovnom

[54] Peters, T., H. Waterman, R., (2008) *U potrazi za izvrsnošću*, Profil international d.o.o., Zagreb, str, 10.-11.

okruženju, gdje proizvod može vrlo brzo biti kopiran, imitiran i slično i gdje su životni ciklusi proizvoda kratki, fleksibilnost, sposobnost reakcije i brzog ulaska na tržište su jedni od esencijalnih poslovnih atributa.

Mješavina mjera koristi se za ocjenu učinka – Indikatori poput kvalitete, promet zalihama, točnost isporuke proizvoda, brzina nove proizvodnje, cijena proizvodnje i slično su korišteni kao mješavina mjera važnih za ispunjavanje očekivanja i kupaca i organiazcije.

Vrijednost se stvara zajedno s ostalim organizacijskim funkcijama – Kao primjer se može navesti taj da određene organizacije šalju svoje zaposlenike kod određenog dobavljača kako bi se zajednički detektirale potrebe kupaca te se prema tome stvorio prostor za napredak.

Kontinuirano traženje načina za napredak – Čak i kada sve ide prema planu, dobri menadžeri uvijek traže načina za napredak, a to se manifestira kroz razne načine: fokusiranje na ključne procese i sustave i ulogu ljudi unutar tih sustava kako bi se mogli razumjeti mogući izvori varijacija, te sukladno tome postaviti cilj za minimiziranje tih varijacija, strateško razvijanje konteksta pametnih procesa, što može uključivati „dublje“ suradnje s dobavljačima i kupcima s ciljem poboljšanja proizvoda, usluga, te razvijanje procesnih mogućnosti kako bi se novi proizvod ili usluga mogla što brže predstaviti odnosno plasirati na tržište.[55]

Ako se usporede obilježja izvrsnosti Petersa i Watermana sa obilježjima vrlo uspješnih organizacija Samsona i Singha, treba prije svega znati da je literatura Petersa i Watermana originalno iz 1981. godine (u hrvatskom izdanju 2008.), dok je literatura Samsona i Singha iz 2008. godine. Iako je razlika gotovo tri desetljeća, i dalje postoje sličnosti u obilježjima, iako se Samsonova i Singhova literatura ne odnosi na konkretnu izvrsnost, ali vidljivi su zajednički nazivnici na primjerima odnosa prema kupcima, usmjerenosti na akciju, ali vidljiv je isto tako i novitet poput globalizacije tržišta, pojave Interneta i slično. Uspoređujući obilježja izvrsnosti iz 1981. godine sa primjerice današnjim modelom održivog razvoja, može se zaključiti da se gotovo sva obilježja mogu primijeniti u održivi model razvoja destinacije, ali s naglaskom na činjenicu da bi se u Petersova i Watermanova obilježja mogla danas uključiti i pojedina ekološka obilježja. Usprkos tome, ta obilježja predstavljaju odlično mjerilo izvrsnosti jednog DMO-a ili DMC-a.

[55] Samson, D., Singh, P., (2008) Operations Management, Cambridge University Press, New York, str. 288.-293.

4.2. Modeli izvrsnosti

Osim destinacijske izvrsnosti koja se u ovom radu manifestira kroz projekt EDEN, kojeg čini peto poglavlje, treba znati da postoje i određeni ostali modeli izvrsnosti, a to su poslovni modeli, od kojih će neki biti analizirani u cilju komparacije sa destinacijskom izvrsnošću.

4.2.1. ISO 9001

ISO 9001 je standard koji postavlja zahtjeve za sustavom upravljanja kvalitetom. Pomaže tvrtkama i organizacijama da budu učinkovitije i poboljšaju zadovoljstvo kupaca. 2015. godine je predstavljena nova inačica standarda, ISO 9001, koja je zamijenila prethodnu verzijum ISO 9000. ISO 9001 prikladan je za organizacije svih vrsta, veličina i sektora. Jedno od ključnih poboljšanja novouređenog standarda ISO 9001 bila je njegova mogućnost primjenjivanja i dostupnosti svim vrstama poduzeća.

Manje tvrtke primjerice koje nemaju osoblje posvećeno kvaliteti i dalje mogu koristiti prednosti primjene standarda ISO, a te se prednosti realiziraju kroz: mogućnosti procijene cjelokupnog konteksta organizacije što će omogućiti da se jasno navedu ciljevi i identificiraju nove poslovne mogućnosti, stavljanja vlastitih kupaca na prvo mjesto, pazeći da se dosljedno zadovoljavaju njihove potrebe i povećava njihovo zadovoljstvo. To može dovesti do ponavljanja prilagođenih, novih klijenata i povećanog poslovanja za organizaciju, ispunjavanje potrebnih zakonskih i regulatornih obveza, kroz širenja na nova tržišta iz razloga što mnogi klijenti, kompanije i dr. zahtijevaju ISO 9001 prije samog poslovanja i druge prednosti.

Naravno da se svi Svi ISO standardi redovito pregledavaju i revidiraju kako bi bili sigurni da ostaju relevantni za tržište. ISO 9001 je ažuriran kako bi uzeo u obzir različite izazove s kojima se tvrtke suočavaju. Primjerice, kao što je i prije navedeno, povećana globalizacija promijenila je način poslovanja i organizacije često rade složenije opskrbne lance, a i očekivanja kupaca su povećana, samim time ISO 9001 mora odražavati te promjene da bi ostao relevantan.[56]

[56] https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html (20. rujan 2019.)

4.2.2. Australski okvir poslovne izvrsnosti

Australski okvir poslovne izvrsnosti (ABEF = Australian business excellence framework) integrirani je sustav vođenja i upravljanja koji opisuje elemente bitne za organizacije koje održavaju visoke razine poslovanja. Može se koristiti za procjenu i poboljšanje bilo kojeg aspekta organizacije, uključujući vođenje, strategiju i planiranje, ljude, informacije i znanje, sigurnost, pružanje usluga, kvalitetu proizvoda i drugo. ABEF pruža organizacijama sigurnost u njihovom održivom djelovanju i preferirani je australijski okvir za vođenje i upravljanje.

Dokazano je da ABEF donosi snažne promjene u organizacijskoj uspješnosti i kulturi. Organizacije koje koriste ABEF mogu razviti poslovnu otpornost i integrirani fokus na održivi učinak. ABEF se temelji na trajnim Načelima poslovne izvrsnosti koji čine osnovu jedinstvene teorije upravljanja. Upravo se Načela poslovne izvrsnosti tumače prema pojedinačnim poslovnim postavkama koristeći sedam kategorija[57] (sl. 11.).

[57] https://www.saiglobal.com/improve/excellencemodels/businessexcellenceframework/ (20. rujna 2019.)



Slika 12. Australski okvir poslovne izvrsnosti

Izvor: https://www.saiglobal.com/improve/excellencemodels/businessexcellenceframework/ (20. rujna 2019.)

Kao što je vidljivo, kategorije su: Vodstvo, Kupci i dionici, Strategija i planiranje, Ljudi, Informacije i znanje, Upravljanje procesima, Unapređenje i inovacije, Rezultati i održive performanse. Okvir je izgrađen na temelju osam načela poslovne izvrsnosti.

- Vođenje primjerom, određivanje jasnog smjera, izgrađivanje organizacijskog usklađivanja i fokusiranje na održivo postizanje ciljeva.
- Shvaćanje što tržišta i kupci vrednuju, sada i u budućnosti, i korištenje rezultata za pokretanje organizacijskog dizajna, strategije, proizvoda i usluga.
- Kontinuirano poboljšavanje sustava.
- Razvijanje i vrednovanje sposobnosti ljudi i oslobađanje njihovih vještina, snalažljivosti i kreativnosti potrebnih za promjenu
- Razvijanje agilnosti, adaptacije i odgovornosti na temelju kulture stalnog usavršavanja, inovacija i učenja.

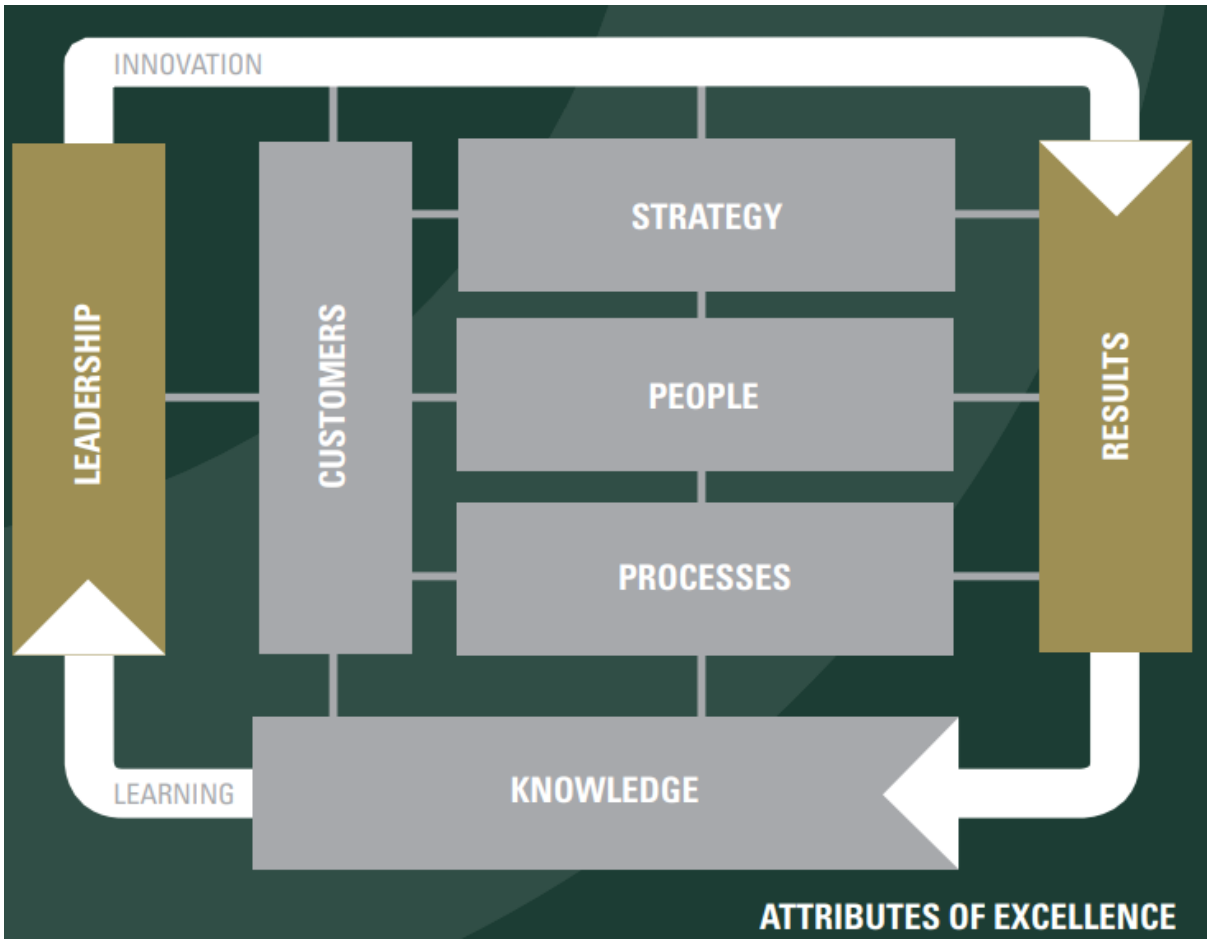
- Poboljšanje performansa korištenjem podataka, informacija i znanja za razumijevanje varijabilnosti i za poboljšanje strateškog i operativnog odlučivanja.
- Ponašanje na etički, društveni i ekološki odgovoran način.
- Usmjerenost na održive rezultate, vrijednosti i ishode.[58]

Ukratko, ABEF pruža temelje s kojima se može razviti fokus organizacije na održivi rad, nudi čvrstu strukturu za integriranje svih inicijativa za poboljšanje i organizacijsko odlučivanje, pomaže u postizanju organizacijskih ciljeva i pruža sve veću percepciju vrijednosti kupaca i dionika, pruža program usporedbe učinka za organizaciju. No uz to, ABEF pruža kišobran pod kojim se može objediniti više poslovnih inicijativa kako bi se stvorio jedan koherentan, kohezivan model organizacijskih sustava. Poslovne inicijative koje se uklapaju u ABEF uključuju: ISO 9001 seriju, Lean Six Sigma, Balanced Scorecard, Upravljanje rizikom te Upravljanje sigurnošću. Također, vrlo važno je za napomenuti da je ABEF jedini australski model koji je međunarodno prepoznat putem ekskluzivnog Vijeća za modele Global Excellence. Sudjelovanje u Vijeću osigurava da ABEF odražava vodeće pristupe najboljih međunarodnih praksi liderstvu iz drugih vodećih međunarodnih modela, kao što su model izvrsnosti EFQM (Europa), čiji će novi model „Model EFQM Excellence 2020“ biti predstavljen 23. i 24. listopada na EFQM forumu u Helsinkiju i koji će zamijeniti dosadašnji model iz 2013. godine, zatim kriteriji izvrsnosti Baldrige (SAD) i Singapurski kriteriji kvalitete.[59]

[58] https://www.bpir.com/total-quality-management-business-excellence-models-bpir.com.html (20. rujna 2019.)
[59] https://www.saiglobal.com/improve/excellencemodels/businessexcellenceframework/ (20. rujna 2019.)

4.2.3. Singapurski model poslovne izvrsnosti

Pokrenut 1994. godine, singapurski model poslovne izvrsnosti (sl. 13.) predstavlja ekvivalent australskom modelu poslovne izvrsnosti.



Slika 13. Singapurski okvir poslovne izvrsnosti

Izvor: https://www.enterprisesg.gov.sg/-/media/esg/files/quality-and-standards/business-excellence/be_framework.pdf?la=en (21. rujna 2019.)

U okviru je sedam kategorija korištenih za procjenu organizacija. Vodstvo određuje strateški smjer za organizaciju i pokreće mentalitet izvrsnosti. Kupci se postavljaju nakon vodstva da se na taj način postigne strategija usmjerena na kupca. Strategija je razvijena kroz temeljno razumijevanje zahtijeva unutarnjih i vanjskih dionika koji usmjeravaju razvoj ljudi i procesne mogućnosti za postizanje željenih rezultata. Znanje je dio povratne informacije učenja i

inovacija, koji podržavaju donošenje odluka i razvoj poboljšanja[60]. Ovakav poslovni okvir je izgrađen na sljedećim temeljnim vrijednostima i konceptima:

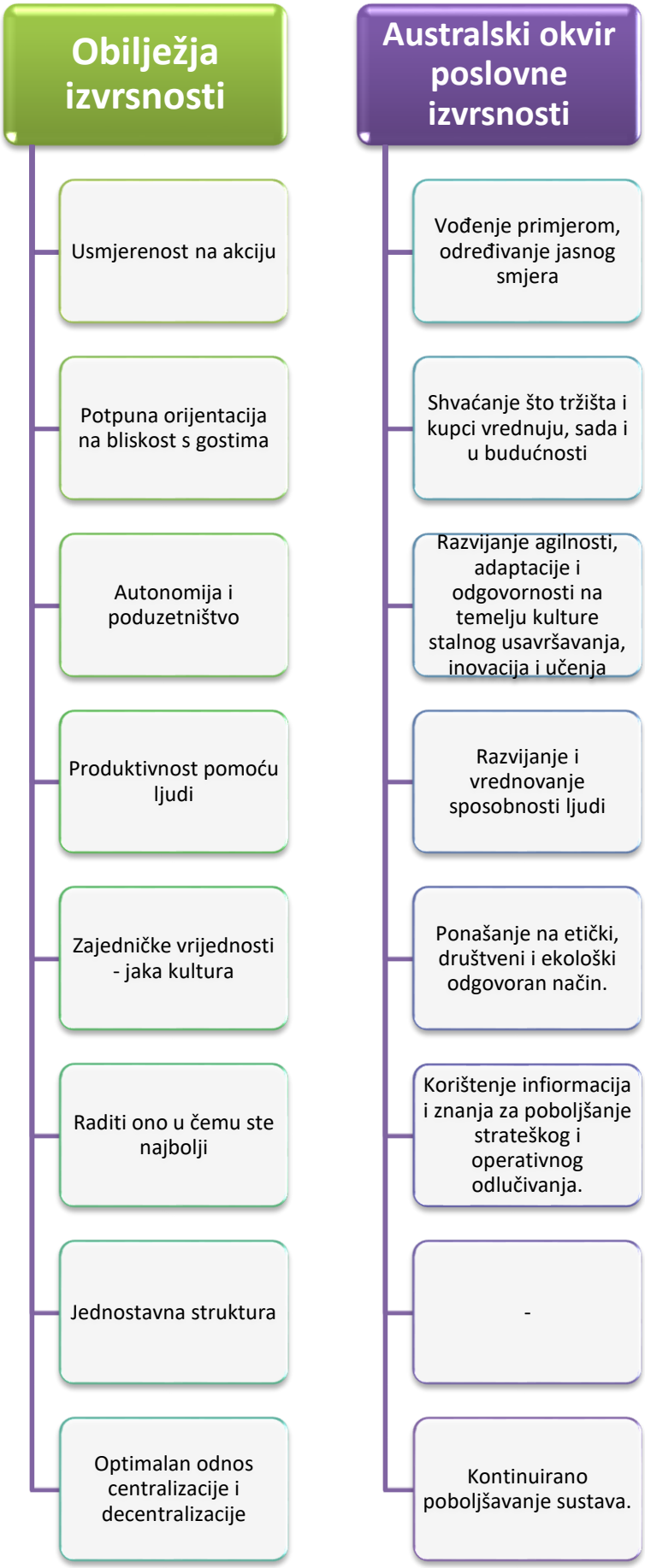
- Vizionarsko vodstvo
- Kvaliteta usmjerena na kupca
- Usmjerenost na inovacije
- Vrednovanje ljudi i partnera
- Agilnost
- Sustav temeljen na znanju
- Društvena odgovornost
- Orijentacija na rezultat
- Perspektiva sustava[61]

Osim navedenih, u modele/okvire poslovne izvrsnosti se ubrajaju još i već navedeni američki model (Baldrige Criteria for Performance Excellence), europski model (EFQM Excellence Model), ali i Kanadski model poslovne izvrsnosti (Canadian Framework for Business Excellence).

4.3. Komparacija odrednica izvrsnosti i moguće primjene

Analizirajući dva prema svemu sudeći najsnažnija modela poslovne izvrsnosti (za sada), te uspoređujući te modele sa prethodno navedenim obilježjima izvrsnosti Petersa i Watermana, mogu se vidjeti određene sličnosti, a to je prikazano u slici 14 (sl.14.).

[60] https://www.enterprisesg.gov.sg/-/media/esg/files/quality-and-standards/business-excellence/be_framework.pdf?la=en (21. rujna 2019.)
[61] https://www.bpir.com/total-quality-management-business-excellence-models-bpir.com.html (21. rujna 2019.)


Obilježja izvrsnosti
Usmjerenost na akciju
Potpuna orijentacija na bliskost s gostima
Autonomija i poduzetništvo
Produktivnost pomoću ljudi
Zajedničke vrijednosti - jaka kultura
Raditi ono u čemu ste najbolji
Jednostavna struktura
Optimalan odnos centralizacije i decentralizacije
Australski okvir poslovne izvrsnosti
Vođenje primjerom, određivanje jasnog smjera
Shvaćanje što tržišta i kupci vrednuju, sada i u budućnosti
Razvijanje agilnosti, adaptacije i odgovornosti na temelju kulture stalnog usavršavanja, inovacija i učenja
Razvijanje i vrednovanje sposobnosti ljudi
Ponašanje na etički, društveni i ekološki odgovoran način.
Korištenje infiormacija i znanja za poboljšanje strateškog i operativnog odlučivanja.
-
Kontinuirano poboljšavanje sustava.

Slika 14. Usporedba obilježja izvrsnosti sa australskim modelom poslovne izvrsnosti

Izvor: izradio autor prema: https://www.bpir.com/total-quality-management-business-excellence-models-bpir.com.html i Peters, T., H. Waterman, R., (2008) *U potrazi za izvrsnošću*, Profil international d.o.o., Zagreb

Slika je napravljena na način da su slična obilježja postavljena jedna pored druge. Može se zaključiti da i australski model poslovne izvrsnosti i obilježja izvrsnosti Petersa i Watermana upućuju na ljude unutar organizacije, davajući im više slobode, usmjeravaju pažnju na kupce, traže načine za kontinuirano poboljšanje, teže razvijenoj kulturi unutar organizacije i slično. Ono što se također može primijetiti je da asutralski model zagovara i ponašanje na ekološki prihvatljiv način što je u današnjem poslovanju, ali poglavito u turizmu, de facto glavna odrednica izvrsnosti.

Cilj cijelog četvrtog poglavlja koji se odnosi na izvrsnost je bio proširiti spoznaje o modelima i razinama poslovne izvrsnosti te su također stvorene i korelacije između obilježja izvrsnosti iz 1981. godine, i danas. Iako su analizirane poslovni modeli izvrsnosti, treba znati kako je itekako moguće primijeniti ta načela u primjerice jednom DMC-u ili DMO-u, čija će primjena uvelike pridonijeti ostvarivanju težnje destinacijske izvrsnosti.

Primjerice, ako su poznate činjenice da su destinacijske menadžment organizacije odgovorne za ukupno upravljanje područjem (planiranje, organiziranje, kontrolu i vođenje) i za poduzimanje akcija u cilju postizanja definiranih ciljeva, te da one predstavljaju najnoviji koncept organizacijskog funkcioniranja upravljanja destinacijom, onda je opravdano zaključiti da bi primjena mnogih navedenih koncepata poslovne izvrsnosti mogla tu itekako pomoći. No kako? Ako se uzme primjer Hrvatske, i sagledaju prethodno navedeni problemi DMO-a u Hrvatskoj, to da je sustav 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, te nestandardni obrasci potrošnje budžeta obzirom na ostvareni promet među jedinicama na svim razinama – izostanak normi i kontrole. Svi ovi problemi ukazuju na činjenicu da bi primjenom gotovo bilo kojeg načela australskog modela izvrsnosti, ali i onim obilježjima

izvrsnosti Petersa i Watermana, značajno utjecalo na rješavanje navedenih problema DMO-a u Hrvatskoj. No ne treba se zavaravati, jer samo teorijska primjena neće ništa postići. Jer kako navode autori Marijanović i dr.:

„Svrha modela poslovne izvrsnosti je objediniti ključne kriterije uspješnosti kako bi se ostvario i održao napredak. Model poslovne izvrsnosti može oživjeti jedino čovjek svojim prihvaćanjem i dosljednim korištenjem što predstavlja preduvjet za tehnološki i organizacijski napredak, jačanje trgovine, izvoza i snaženje kompetitivnih prednosti kao i za svekoliki gospodarski napredak nacionalne ekonomije. Ljudi su potrebni kako bi primijenili stečena znanja i prenijeli ih na buduće generacije, a to je jedini način da cjelokupna svjetska ekonomija, svakom novom generacijom, bilježi održiv napredak. Problem porasta u efi kasnosti i konkurentnosti korporacija i nacionalnih ekonomija kao uvjeta opstanka u rastućim svjetskim krizama ima iznimnu važnost osobito u tranzicijskim zemljama. Značajan organizacijski napredak je masovan, sistemski i aktivan proces koji može postati osnovno rješenje promicanja konkurentnosti nacionalnih ekonomija“.[62]

[62]Marijanović, G., Samardžija, J., Karlovčan, S., (2010.) Analiza rezultata istraživanja razine poslovne izvrsnosti u Republici Hrvatskoj, Poslovna izvrsnost, Vol. 4 No. 2, str.10.

5. EUROPSKE DESTINACIJE IZVRSNOSTI

Ovo poglavlje bavi se projektom europskih destinacija izvrsnosti, osnovnim obilježjima i svrhom projekta, sustavom mjera za izvrsnost u destinaciji, zemljama kandidatima projekta, dosadašnjim rezultatima i doprinosom Hrvatske te stranim primjerima dobre prakse.

5.1. O projektu europske destinacije izvrsnosti (EDEN)

EDEN, akronim za "Europske destinacije izvrsnosti", najveća je europska mreža destinacija koje je Europa odobrila za kvalitetu njihove turističke ponude i njihovo poštovanje prema okolišu.[63]

Europska komisija provela je 2006. pilot-projekt pod nazivom EDEN (European Destinations of Excellence) čiji je cilj promicanje modela održivog razvoja turizma u zemljama Europske unije. Ključna značajka izabranih destinacija njihova je predanost društvenoj, kulturnoj i okolišnoj održivosti. Pilot-projekt pokazao se uspješnim, a pravo natjecanja zatražile su (i dobile) i pred pristupne članice Europske unije. Projekt EDEN ukazuje na vrijednosti, raznolikosti i zajednička obilježja europskih turističkih destinacija, stvara podlogu za dijeljenje dobre prakse diljem Europe i umrežavanje nagrađenih destinacija. Inicijativa EDEN-a je važna u isticanju manje poznatih, ali odličnih turističkih destinacija u skladu s načelima održivog razvoja te prepoznatljivog, specifičnog i jedinstvenog europskog „održivog, zelenog, prirodnog i zdravog turizma". Europska komisija promovira EDEN kako bi Europa turistima postala prepoznata kao „jedinstvena privlačna zelena oaza", uz bogatstvo manjih atraktivnih destinacija gdje se može naći odmor, unaprijediti psihičko i fizičko zdravlje uz očuvani okoliš, prirodnu ljepotu, tradiciju, povijest i kulturu. Nadalje, zaštita prirode prelazi granice jedne zemlje ili jednog područja kao što ih je već davno prešao i sam turizam. Internacionalizacijom turizma i turističkih kretanja internacionalizirali su se i problemi zaštite prirode i međusobnog odnosa turizma i aktivnosti zaštite prirode, stoga i rješenja treba tražiti na internacionalnoj razini.

U Hrvatskoj natjecanje provode Ministarstvo turizma i Glavni ured Hrvatske turističke zajednice. Svake godine raspisuje se natječaj, primaju prijave i formira povjerenstvo

[63] https://www.europeanbestdestinations.com/destinations/eden/ (5. ožujka 2019.)

sastavljeno od iskusnih turističkih djelatnika koji obilazi i ocjenjuju kandidate. U finale ulazi najviše pet finalista od kojih se na kraju, na posebnoj EDEN svečanosti, bira i proglašava novi nacionalni EDEN pobjednik. Povjerenstvo, turistički djelatnici i predstavnici prethodnih dobitnika EDEN titule na završnom nacionalnom izboru zajednički pregledavaju prezentacije, prate objašnjenja i eventualne nastupe (pjesma, ples, kulinarske vještine, izvorni „ručni rad", stihovi i svi vidovi stvaralaštva koji ističu kulturno-povijesni identitet destinacije). EDEN pobjednik, osim dodjele priznanja u svojoj zemlji, pozvan je i na svečanost počasnog proglašenja u Bruxellesu. Pobjednik potpisuje „Bruxellesku deklaraciju", dobiva pravo korištenja loga EDEN-a (sl. 12) i ulazi na popis preporučenih EDEN destinacija na turističkoj karti Europe. Turisti, posebno iz skandinavskih te dalekoistočnih, azijskih zemalja i SAD-a, informiraju se na web stranicama EDEN-a i planiraju svoja putovanja putem mreže EDEN destinacija. Odlukom Europske komisije i finalisti su evidentirani u EDEN destinacije, jer su već izborom u finale pokazali izuzetnu kvalitetu. Svaka EDEN destinacija Europskoj komisiji godišnje plaća simboličan iznos od 400 eura za članstvo u EDEN organizaciji.[64]

[64] Komes, L., Tanković, M., Kletečki, V., (2018.) Europske destinacije izvrsnosti – projekt Europske komisije, Zbornik sveučilišta Libertas, Vol. 3 No. 3, str. 251. – 252.



Slika 15. Logo europskih destinacija izvrsnosti

Izvor: https://www.europeanbestdestinations.com/destinations/eden/ (5. ožujka 2019.)

Mreža EDEN povezuje sve dobitnike EDEN-a i pruža potporu u članstvu budućim europskim destinacijama izvrsnosti uz potporu Europske komisije. Projekt nastoji olakšati izgradnju mreže između pobjednika pružajući otvorenu platformu otvorenu za rasprave, predstavljanje dobrih praksi i razmjena znanja. Također, mreža EDEN ima za cilj promicanje prednosti održivog turizma i poticanje drugih europskih regija da se povežu s praksama odgovornog razvoja turizma. Kako bi izrazili svoju predanost mreži EDEN, izvornih 30 dobitnika EDEN projekata već je potpisalo memorandum o razumijevanju, "Deklaraciju o Europskoj mreži destinacija izvrsnosti za održivi turizam" 7. listopada 2008. godine. Organizacija godišnjih radionica i provedba konkretnih akcija u bliskoj suradnji svih članova EDEN-a su mjere koje doprinose stalnom promicanju održivog turizma diljem Europe.[65]

[65] https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/f4d6f1b9-7bd4-4d7f-b080-ecfe57d59d06/language-en/format-PDF/source-85442163# (5. ožujka 2019.)

Može se reći da projekt europske destinacije izvrsnosti predstavlja jedan od pokretača implementacije odgovornog ponašanja prema turističkim resursima, novih tehnologija, novih načina upravljanja, novih vrijednosti, novih ulaganja i još mnogo toga što zasigurno može značajno utjecati na održiv i odgovoran turistički razvoj određene destinacije i dobro ju konkurentski pozicionirati na turističkom tržištu.

5.2. Svrha projekta i osnovna obilježja

S ciljem da se stvori europska mreža najljepših destinacija održivog turizma i promoviraju nove netradicionalne i turistički manje razvijene destinacije, Europska komisija pokrenula je pilot projekt za izbor Europskih destinacija izvrsnosti i to svake godine na drugu temu. Svaka zemlja koja sudjeluje u projektu vodi svoj izborni postupak, a u Hrvatskoj ga provodi Glavni ured Hrvatske turističke zajednice sa sustavom turističkih zajednica te uz sudjelovanje i suglasnost Ministarstva turizma Republike Hrvatske. Kako bi se proveo nacionalni izbor potrebno je imenovati tim za provođenje postupka, imenovati povjerenstvo, izraditi kriterije, objaviti natječaj i izabrati pobjednika koji će sudjelovati na Europskoj svečanoj dodjeli nagrada, a koju organizira Europska komisija. Pobjednik postaje članom Europske mreže odredišta projekta EDEN. Na Danima hrvatskog turizma nacionalnom se pobjedniku uručuje priznanje i statua.[66]

Svrha projekta je promicati turistički održive oblike turizma, istaknuti raznolikosti i kvalitetu manje poznatih turističkih destinacija. Glavna obilježja i ciljevi projekta su: promicanje europskog turizma, stvaranje svijesti o raznolikosti i kvaliteti europske turističke ponude, promicanje svih zemalja i regija, ublažavanje sezonalnosti, pokušaj balansiranja turističkih tokova (vremenski i destinacijski), stvaranje platforme za razmjenu dobrih primjera na europskoj razini, promoviranje nagrađenih destinacija te poticanje drugih destinacija za usvajanje modela održivog razvoja turizma.[67]

Također, Kroz nagradu EDEN skreće pozornost na vrijednosti, raznolikost i zajedničke značajke tih europskih turističkih destinacija. Ona povećava vidljivost tih novih lokacija,

[66] Komes, L., Tanković, M., Kletečki, V., Europske destinacije izvrsnosti – projekt Europske komisije, Zbornik sveučilišta Libertas, Vol. 3 No. 3, str. 254. – 255.
[67] Ibid, str. 255.

stvara platformu za razmjenu dobrih praksi diljem Europe i promiče umrežavanje nagrađenih regija.[68]

5.3. Sustav mjera za izvrsnost u destinaciji (SMED)

Postizanje izvrsnosti ključni je element koji mora biti prisutan u svakoj fazi turističkog procesa, od privlačenja posjetitelja do njihovog odlaska. Osim toga, iskustvo unutar destinacije mora biti jedinstveno. Svaki aspekt putovanja, boravka, aktivnosti i usluga je važan, i nesumnjivo utječe na stopu ponavljanja posjeta tog određenog turista, kao i na njegovu vrlo važnu sposobnost širenja riječi ili tzv. „word of mouth“ o pozitivnim i negativnim destinacijskim aspektima. Općenito, definiranje izvrsnosti nije lak zadatak, osobito u kontekstu turizma. Izvrsnost je dinamičan koncept koji se mijenja tijekom vremena u skladu s promjenjivim potrebama i izazovima s kojima se industrija suočava. Izvrsnost je uključena u sve aspekte turističke aktivnosti i u mnogim slučajevima, kako bi se to postiglo, organizacije za upravljanje destinacijama (DMO) moraju uključiti i druge sektore koji su neizravno povezani s turizmom.[69]

U tom kontekstu Svjetski centar izvrsnosti za destinacije (CED) je stvorio sustav mjera za izvrsnost u destinacijama (SMED). Treba naglasiti kako je Svjetski centar izvrsnosti za destinacije (CED) nastao 2007. godine uz potporu Svjetske turističke organizacije (UNWTO). Njegova misija je usmjeravati destinacije širom svijeta prema izvrsnosti podržavajući njihove napore za poticanje održivog razvoja i povećanje njihovih sposobnosti za generiranje ekonomskih, socijalnih i kulturnih koristi. Potpisan je Memorandum o razumijevanju (Memorandum of Understanding - MoU) kojim se obvezuju CED i UNWTO na suradnju na stvaranju strategija i širenju znanja i dobrih praksi koje pomažu turističkim odredištima da postignu izvrsnost putem:

- Jačanja (jačanje) njihove konkurentnosti;

[68] https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/bd2b2af9-2ac3-4feb-827f-9c2f3d8b405b/language-en/format-PDF/source-85442167 (5. ožujak 2019.)
[69] Castañeda, C., (2010.) Excellence in destinations, the application of the system of measures for excellence in destinations (SMED), Revista de Estudos Politécnicos, Vol VIII, nº 14, str. 46.

- Jačanja održivog razvoja turizma, maksimiziranje socijalnih i ekonomskih koristi lokalne zajednice;
- poboljšanja kvalitete usluga i iskustava
- provedbe geoturizma, definiranog kao jačanje geografskog karaktera mjesta, njegove okolina, kulture, estetike, baštine i dobrobiti njegovih stanovnika.[70]

Nadalje, kako bi se stvorio odnosno razvio jedan takav sustav mjera pomoću kojeg bi se mjerila izvrsnost destinacije bilo je potrebno istražiti svu postojeću literaturu iz područja turizma, ekonomije, okoliša, međunarodne trgovine i drugih. takva teorijska i praktična istraživanja uključena su u istraživanje koje je omogućilo CED-ovom timu da identificira korake koje treba slijediti kako bi dobio potrebne informacije iz destinacije. No, tipologija turističkih destinacija diljem svijeta obuhvaća širok spektar, i kriteriji segmentacije su različiti. S obzirom da se utjecaj turističke infrastrukture, usluga, upravljanja zemljištem, stručnjaka i lokalnog stanovništva može razlikovati uvelike ovisno o odredištu, bila je potrebna tipologija odredišta koja bi koristila one opcije sustava koje najbolje odgovaraju stvarnosti svake procijenjene destinacije.

Geografski položaj odabran je kao kriterij za razvoj tipologije koja uključuje četiri glavna geografska obilježja:

Urbano - priobalno - planinsko - ruralno (prirodno). Odredišta mogu uključivati više od jednog profila; na primjer, grad uz more može se smatrati urbanim i obalnim odredištem.[71]

SMED (System of measures for excellence in destinations) se temelji na nizu načela inspiriranih radom na razvoju održivog turizma od strane velikih međunarodnih organizacija, uključujući: UNWTO, Nacionalno geografsko društvo, UNESCO, Međunarodno vijeće spomenika i lokaliteta i Program Ujedinjenih naroda za razvoj. Nakon sveobuhvatnog pregleda literature o turizmu, istraživački je tim identificirao više od 4000 pokazatelja koji se mogu koristiti za procjenu izvrsnosti destinacije. Razvijen je niz upitnika za dobivanje

[70] http://www.ced.travel/Channel/aboutced.html (5. ožujak 2019.)
[71] Castañeda, C., (2010.) Excellence in destinations, the application of the system of measures for excellence in destinations (SMED), Revista de Estudos Politécnicos, Vol VIII, nº 14, str. 46. – 47.

odgovarajućih informacija o tim pokazateljima. Upitnici su grupirani u četiri područja (sl. 13).



Slika 16. Područja upitnika za procjenu destinacijske uspješnosti (izvrsnosti)

Izvor: izradio autor prema: Castañeda, C., (2010.) Excellence in destinations, the application of the system of measures for excellence in destinations (SMED), Revista de Estudos Politécnicos, Vol VIII, nº 14, str. 47. – 48.

Kao što slika prikazuje, područja su sljedeća: Destinacijska održivost, Organizacija, Aktivnosti i Usluge - gdje je svako polje podijeljeno na daljnje kategorije. Tako "Održivost destinacije" rješava pitanja vezano za okoliš i krajolik, kao i kulturu i baštinu, s naglaskom SMED-a na prirodna i kulturna dobra. "Organizacija" se odnosi na aspekte koji se odnose na operacije destinacije, koje općenito provodi destinacijska menadžment organizacija ili lokalna vlast, privatna industrija ili oboje. Ti aspekti uključuju strukturu DMO-a, marketinške strategije i prodajne informacije za promociju, interno znanje unutar destinacije, podršku turistima i sigurnost unutar destinacije (bez obzira na sveukupnu situaciju u zemlji). Polje "Aktivnosti" podijeljeno je na onoliko kategorija koliko postoje glavne aktivnosti u destinaciji, što omogućuje definiranje svog položaja u odnosu na ciljana tržišta. Konačno, polje „Usluge" obuhvaća minimalne i osnovne značajke koje bi svaka destinacija trebala biti u mogućnosti pružiti posjetiteljima. Podkategorije uključuju: prijevoz, smještaj, hranu i piće,

distribucijske mreže i razne usluge dostupne i lokalnom stanovništvu i posjetiteljima (npr. bolnice, ljekarne i trgovine). Do danas su razvijeni upitnici za sljedeće kategorije:

- Kultura i baština; DMO; Sigurnost;
- Marketing i prodaja;
- Informacije i dobrodošlica;
- Obrazovanje-ljudski resursi;
- Vjerski turizam;
- Zdravlje i Spa;
- Trgovački;
- Poslovni turizam (MICE);
- Agroturizam;
- Ronjenje;
- Trekking;
- Aktivnosti skijanja i planina;
- Aktivnosti na otvorenom;
- Plaže;
- Arheološka nalazišta;
- Vinski turizam;
- Atrakcije;
- Turizam solidarnosti;
- Transport
- Smještaj;
- Hrane i pića;
- Usluge podrške; i
- Distribucija.[72]

[72] Ibid, str. 47. – 48.

Vrednovanje SMED-a provodi se u četiri glavna koraka: popunjavanje profila upitnika odredišta; popunjavanje prilagođenih SMED upitnika; posjet odredištu i izvješće.

Korak 1: Upitnik profila odredišta (DPQ)

DPQ prikuplja opće informacije i dokumentaciju o destinaciji koja sudjeluje u evaluaciji SMED-a. Prikupljene informacije pružaju stručnjacima SMED-a znanje o odredištu i služe za pripremu relevantnih i pažljivo ciljanih pitanja u koracima koji slijede.

Korak 2: Prilagođeni SMED upitnik (C-SMEDQ)

Izvedba destinacije ocjenjuje se na temelju kategorija koje dolaze iz sljedeća četiri područja koja su prije navedena: održivost destinacije, organizacija, aktivnosti i usluge. SMED stručnjaci biraju najprikladnije pokazatelje za profiliranje destinacije, a zatim pomoću DPQ-a izrađuju prilagođeni upitnik (C-SMEDQ) za koji će destinacija biti pozvana da ga završi putem interneta. Ovi upitnici se sastoje od oko 600 pitanja. Analiza prikupljenih podataka omogućuje stručnjacima SMED-a da bolje pripreme posjetu na licu mjesta.

Korak 3: Posjet na licu mjesta

Nakon kontinuiranog rada na navedenim primarnim alatima, CED-ov tim je razvio format posjeta SMED-a gdje se prikupljaju dodatne informacije koje nisu bile dostupne u upitnicima i prethodnim studijama. Obilazak na licu mjesta provodi se kako bi se provjerile informacije prikupljene u DPQ-u i pokazatelji iz C-SMEDQ-a, te prikupili svi podaci koji nedostaju putem savjetodavnih radionica i razgovora s lokalnim stručnjacima. Posjet se također koristi za ciljanje glavnih područja za poboljšanje unutar odredišta u bliskoj suradnji sa svim sudionicima.

Korak 4: Izvješće

Nakon analize prikupljenih informacija putem upitnika i posjeta, stručnjaci SMED-a napišu izvješće. Izvješće je povjerljivo. Uključuje pitanja i izazove odredišta, kvalitativnu analizu po područjima i kategorijama, usporedne studije s drugim sličnim destinacijama i opće preporuke. Glavni sadržaj izvješća upravo su preporuke koje su upućene i privatnim i javnim dionicima. Tipično, destinacija prima više od 120 preporuka od jednostavnih organizacijskih promjena do izgradnje teške infrastrukture. Preporuke definiraju kratkoročne (od jedne do

dvije godine) i dugoročne ciljeve (tri do četiri godine). Ako je potrebno, prije predaje nadležnom tijelu odredišta, svako se izvješće o SMED-u podnosi na recenziju.[73]

Slijedom svega navedenog, može se zaključiti kako procjenjivanje destinacije sustavom mjera za izvrsnost nije obavezno, no one destinacije koje odaberu procjenu na takav način zasigurno će imati koristi zbog konkretnih preporuka za moguće strateške intervencije, mogućnost unaprjeđivanja cjelokupne turističke destinacije i slično. Nadalje, vidi se važnost proučavanja turističke destinacije kao sustava iz razloga što upitnici grupirani u četiri područja kojima se dobivaju podaci putem kojih se vrednuje izvrsnost imaju podudarnosti s čimbenicima destinacije kao sustava.

Također, na temelju navedenog, vidi se kako se SMED dobro prilagođava svim destinacijama što govori da je legitiman mehanizam u procjeni izvrsnosti destinacije. No naravno da treba znati, da turizam danas, pa tako i turističke destinacije djeluju u vrlo dinamičnom okruženju odnosno da se kontinuirano mijenjaju, javljaju se novi trendovi, nova tržišta i slično što znači da će se i SMED, razvijan od strane CED-a, vrlo vjerojatno nastaviti adaptirati sukladno razvoju turističkih destinacija, no ono što se sa sigurnošću može zaključiti je da ovakav sustav predstavlja veliki iskorak i prednost u kontekstu izvrsnosti destinacije.

[73] Ibid, str. 48. – 49.

5.4. Hrvatske destinacije pobjednici EDEN-a: primjeri dobre prakse

Kao što je navedeno, načelo EDEN-a je jednostavno: svake godine Europska komisija odabire temu u uskoj suradnji s nacionalnim turističkim tijelima. Prihvatljive destinacije moraju pokazati da je ekonomski održiva turistička ponuda razvijena na temelju teme EDEN-a za tu godinu. Po svakoj zemlji sudionici jedno je odredište odabrano kao pobjednik, uz četiri drugoplasirane.

Svaka tema služi za predstavljanje raznolikosti Europe, uključujući njezine prirodne resurse, povijesnu baštinu, tradicionalne proslave i lokalnu gastronomiju. Teme su uvijek povezane s održivim razvojem turizma, bilo s kulturnog, gospodarskog, ekološkog ili lokalnog stajališta.

Destinacije imaju priliku pokazati što ih čini jedinstvenim i pokazati turistima da ih očekuje nezaboravno iskustvo. Pobjedničke destinacije su nove, netradicionalne destinacije koje najbolje odražavaju odabranu temu godine i koje nude jedinstveno turističko iskustvo, u skladu s održivim modelima.[74]

Sljedeća tablica (tab 4.) prikazuje pobjedničke hrvatske destinacije po godinama za posebne teme.

[74] https://ec.europa.eu/growth/sectors/tourism/eden/about/themes_en (5. ožujak 2019.)

2006/2007: Turizam na ruralnom području
• **SVETI MARTIN NA MURI**
2008: Turizam i lokalna nematerijalna baština
• **ĐURĐEVAC**
2009: Turizam i zaštićena područja
• **NP SJEVERNI VELEBIT**
2010: Turizam uz vode
• **NIN**
2011: Turizam i prenamjena obnovljenih fizičkih lokaliteta
• **PUSTARA VIŠNNJICA**
2013: Pristupačni turizam
• **STANCIJA 1904, SVETVINČENAT**
2015: Turizam i lokalna gastronomija
• **GORNJE MEĐIMURJE**
2017: Kulturni turizam
• **VUKOVAR-VUČEDOL-ILOK**

Tablica 4. Hrvatske destinacije pobjednici EDEN-a

Izvor: izradio autor prema https://mint.gov.hr/poveznice-linkovi/europske-destinacije-izvrsnosti-eden/11495 (5. ožujak 2019.)

Što se tiče sudjelovanja Hrvatske, Hrvatska se uspjela 2006. godine izboriti za pravo sudjelovanja u izboru za EDEN destinaciju u Hrvatskoj, pa je tako u 2006./2007. godini proveden prvi EDEN izbor s temom „Turizam na ruralnom području“, a nacionalni pobjednik bio je Sveti Martin na Muri u Međimurskoj županiji. Hrvatska je bila jedina zemlja nečlanica koja je sudjelovala u ovom izboru.

U 2008. godini izbor je proveden s temom „Turizam i lokalna nematerijalna baština“, a hrvatski je pobjednik bio grad Đurđevac u Koprivničko-križevačkoj županiji sa svojom tradicionalnom „Picokijadom“. Po prvi put održano je polufinale za pet finalista i to kod prošlogodišnjeg pobjednika, u Svetom Martinu na Muri, što postaje tradicijom u ovim izborima.

Tema EDEN natječaja za 2009. godinu bila je „Turizam i zaštićena područja“, a izborno je povjerenstvo odbralo nacionalnog pobjednika, Nacionalni park Sjeverni Velebit (Ličko-senjska županija).

Tema natječaja 2009./2010. bila je „Turizam uz vode“, kada je pobjednikom proglašen grad Nin (Zadarska županija).

Tema 2011. godine bila je „Turizam i prenamjena obnovljenih fizičkih lokaliteta“, a izborno povjerenstvo odlučilo je nacionalnim pobjednikom proglasiti Pustaru Višnjicu (Virovitičko-podravska županija), slavonsko imanje, nekadašnje poljoprivredno dobro, a danas turistički kompleks.

Godine 2012. nije bilo izbora novih destinacija u zemljama koje su do sada sudjelovale u projektu EDEN, već je određena tema pod nazivom „EDEN - promidžba dosadašnjih EDEN destinacija i jačanje svijesti o EDEN-u“, što se odnosi i na Hrvatsku. Zemlje koje do sada nisu sudjelovale u projektu mogle su kandidirati jednu svoju destinaciju prema dosadašnjim temama.

Tema izbora u 2013. godini bila je „Pristupačni turizam“ prilagođen djeci, starijima, bolesnima i osobama s posebnim potrebama, a nacionalni pobjednik je Ruralni turizam Stancija 1904 u središtu Istre (Smoljanci, Svetvinčenat).

Tema izbora pobjednika za europsku destinaciju izvrsnosti za 2014./2015. godinu bila je "Turizam i lokalna gastronomija", čiji je cilj nagrađivanje i promicanje netradicionalnih

turističkih odredišta koja su u svoju turističku ponudu uključila lokalnu i autohtonu gastronomiju, a hrvatski pobjednik je destinacija Gornje Međimurje.[75]

Sve su ovo hrvatski primjeri dobre prakse. U 2017. godini tema natjecanja je bila „Kulturni turizam“, gdje je destinacija Vukovar-Vučedol-Ilok odnijela pobjedu u Hrvatskoj. Destinacija Vukovar-Vučedol-Ilok kao zaokružena cjelina predstavlja deset točaka:

1. Dvorac Eltz: gradnju Dvorca počeo je 1749. godine vlasnik vukovarskog feuda grof Anzelmo Kazimir Eltz. U početku je bio izgrađen samo središnji dio, a kasnije je Dvorac više puta dograđivan. Od 1968. godine u Dvorcu Eltz smješten je Gradski muzej Vukovar. Potkraj 1992. godine osnovana je zbirka pod nazivom Muzej Vukovara u progonstvu i tako nastaje zbirka donacija hrvatskih, a potom i europskih, umjetnika za grad Vukovar. Do danas je u toj zbirci prikupljeno više od 1400 djela suvremene hrvatske i europske umjetnosti. Gradski muzej Vukovar danas djeluje u kompleksu Dvorca Eltz koji je jedinstveni muzeološko-galerijski, znanstveni i multimedijalni centar u kojemu se čuva i prezentirati kulturna baština kao element nacionalnog identiteta i kontinuiteta života na tom području.

2. Bajadera: Vodeni autobus “Bajadera” – namijenjen je ponajprije razgledu Vukovara i obala s Dunava. Na taj način turisti dobivaju sasvim drukčiju sliku o gradu i ovom dijelu Hrvatske.

Panoramski turistički brod može primiti 60 osoba, a posebno je zanimljiv zbog toga što je zatvoren kaljenim staklom. Unutrašnjost broda se grije pa je moguće korištenje i tijekom zimskih mjeseci. Uz običan turistički razgled, može se koristiti i za održavanje sastanaka, konferencija i slično**.**

3. Povijesni barokni centar grada Vukovara: Većina građevina u dijelu grada na lijevoj obali Vuke nosi oznake čistog i suzdržanog kasnobaroknog klasicizma. Tako zaokružena barokna cjelina do danas je ostala dominantan stilski sloj povijesnog Vukovara, s brojnim arhitektonskim spomenicima iznimno velike likovne i ambijentalne vrijednosti.

4. Vučedol: Arheološki lokalitet Vučedol smješten je uz obalu Dunava (5 kilometara nizvodno od Vukovara) i jedan je od najznačajnijih lokaliteta eneolitika. Ono što ga čini posebnim jest činjenica da je zbog vrijednosti nalaza i mogućeg određivanja profila

[75] https://mint.gov.hr/poveznice-linkovi/europske-destinacije-izvrsnosti-eden/11495 (6. ožujak 2019.)

cjelokupne manifestacije dao naziv jednoj eneolitičkoj kulturi – Vučedolska kultura – a istovremeno je to i prostor njezinog ishodišta.

5. Muzej Vučedolske kulture: muzej čiji mse obilaskom može doživjeti: prvu pravu indoeuropsku vučedolsku kuću-košaru, najstarija prapovijesna kola na četiri kotača, najstariji indoeuropski kalendar utemeljen na promatranju zimskog neba, prapovijesnu ljevaonicu u kojoj se odvijala prva serijska proizvodnja metala, proizvodnju prve bronce na svijetu i još mnogo toga uz vodiča.

6. Ilok (Iločki podrumi): predstavljaju tradicionalnu vinogradarsko-vinarsku proizvodnju koja seže u 15 stoljeće, a sa turističkog aspekta, mogu se nabrojiti turistički vlakić za razgled grada i vinogorja po željenoj ruti ili po preporuci, iznajmljivanje bicikala, smještaj, restorani, vidikovac, caffe&wine bar, sportski tereni i rekviziti: tenis, badmington, GOLF vježbalište i pucalište.

7. Iločka vinska cesta: Zanimljivo je to što su u Iloku vinski podrumi smješteni u naselju. U gotovo svakoj ulici nalazi se barem jedna vinarija-podrum. Vinogradi se, pak, nalaze na svim okolnim brežuljcima. Ta kombinacija kreirala je posebnu vinsku rutu koju možete vrlo jednostavno obići, uz razne naravno stare iločke podrume na kojima se mogu kupiti razne sorte vina-

8. Ladanjsko imanje Principovac: smješten blizu Iloka, je dvorac Principovac Izgrađen je 1864.godine kao ljetna rezidencija kneževske obitelji Odescalchi. Ovaj dvorac karakterizira new age kuhinja – bazirana je na autohtonim namirnicama, pripremanim na sofisticiran način. Kompleks Ladanjskog imanja Principovac nudi i luksuzno i moderno uređenih 5 apartmana, a osim teniskog, odbojkaškog i badminton terena, tu se nalazi i 8 km asfaltiranih vinskih cesta kroz vinograde koje su idealne za pješačenje, trčanje, vožnju našim biciklima, mopedima i električnim vozilima. Posebna ponuda je organiziranje i team building aktivnosti.

9. Hotel Dunav Ilok: Hotel "Dunav" sa četiri zvjezdice, čiji restoran nosi i Michelinovu preporuku, ali i sama lokacija hotela, pružaju gostima poseban doživljaj. Turistički brod „Danubius" kao dio sadržaja hotela posebna je i jedinstvena ponuda u hrvatskom Podunavlju, gdje se rute mogu kreirati po želji.

10. Dvorac Odescalchi: Dvorac Odescalchi je kroz povijest imao različite namjene, a danas u njemu se nalazi Muzej grada Iloka i gradska galerija, a ispred zgrade nalazi se značajno arheološko nalazište.[76]

Analizirajući atrakcije koje uključuje hrvatski eden pobjednk 2017. godine, može se zaključiti da kulturni tuizam više ne uključuje posjet jednom lokalitetu ili znamenitosti, već upravo suprotno, da se sa više kulturnih atrakcija kreira jedna zaokružena cjelina koja uključuje kao što se vidi na primjeru ove destinacije, storytelling, smještaj, gastronomiju, rekreaciju, sportske aktivnosti što dovodi do idućeg zaključka, a to je da bi ova destinacija, osim što je svojim atraktivnostima i osvojila titulu eden-a, mogla biti i dio jedne međunarodne kulturne rute koje su također u velikom porastu, ali i biti domaćin određenih manifestacija, kulturnih događanja i još mnogo toga.

Sve hrvatske destinacije pobjednici predstavljaju primjere dobre prakse, ali i istovremeno ukazuju na činjenicu da manje i slabije valorizirane, pretežito kontinentalne turističke destinacije mogu imati razvijenu turističku resursnu osnovu, što može predstavljati iskorak i pomak u suočavanju s problemom sezonalnosti hrvatskog turizma i njegove koncentracije na priobalnom području.

[76] https://eden-croatia.eu/10-tocaka-eden-destinacije-vukovar-vucedol-ilok/ (8. kolovoza 2019.)

6. ZAKLJUČAK

U današnjem turizmu, i sve specifičnoj potražnji od strane turista, teži se za novinama u turističkoj ponudi, inovacijama, održivosti, može se reći i izvrsnosti jedne turističke destinacije na turističkom tržištu. No, kako bi destinacija mogla raditi na samoj izvrsnosti, nužno je prije svega samo postojanje turističke destinacije na turističkom tržištu i djelovanje destinacijskog menadžmenta u cilju kreiranja turističke ponude, bilo to od strane privatnih poduzeća ili javnih organizacija. Upravo su se iz tog razloga detaljnije i dublje razradili ta dva pojma u radu kojim se ističe značajna važnost da su postojanje turističke destinacije i destinacijskog menadžmenta jedni od ključnih faktora u cilju ostvarivanja izvrsnosti.

Nadalje, kao jezgra rada bilo je istraživanje koncepta izvrsnosti turističke destinacije u kojem je naglasak bio na projekt EDEN odnosno projekt europskih destinacija izvrsnosti čiji je cilj promicanje modela održivog razvoja turizma u zemljama Europske unije, a ključna značajka izabranih destinacija njihova je predanost društvenoj, kulturnoj i okolišnoj održivosti. Svaka zemlja koja sudjeluje u projektu vodi svoj izborni postupak, a u Hrvatskoj ga provodi Glavni ured Hrvatske turističke zajednice sa sustavom turističkih zajednica te uz sudjelovanje i suglasnost Ministarstva turizma Republike Hrvatske. Sama Mreža EDEN povezuje sve dobitnike EDEN-a i pruža potporu u članstvu budućim europskim destinacijama izvrsnosti uz potporu Europske komisije, čime se može zaključiti da Projekt EDEN (Europske destinacije izvrsnosti) predstavlja pouzdan, pozitivan i motivirajući kolektivni mehanizam razvoja turističkih destinacija na održiv način. Isto tako, modeli poslovne izvrsnosti predstavljaju odličnu podršku razvijanju organizacijske konkurentnosti i organizacijske izvrsnosti, čija bi implementacija hrvatskim turističkim organizacijama uvelike pomogla u rješavanju problema i u ostvarivanju težnje izvrsnosti destinacije.

Također, obzirom da je rad obuhvatio hrvatske destinacije izvrsnosti, kao mogući prijedlog revitalizacije hrvatskog turizma, može biti upravo projekt EDEN, koji ističe održiv razvoj, ali i implementacija načela poslovne izvrsnosti. Kroz takav jedan projekt zasigurno bi se bolje valorizirala prirodna i kulturna resursna osnova Republike Hrvatske, koja se u ovom trenutku pretežito oslanja sa „sunce i more“ odnosno ljetni kupališni turizam. Time se može reći da Republika Hrvatska ima razvijen prirodni i kulturni resursni potencijal, ali se taj potencijal ne valorizira u mjeri u kojoj bi trebao.

Zaključno, ovaj rad predstavlja podršku razvoju turizma, odnosno razvoju turističkih destinacija, ali na održiv način, iz razloga što su razni primjeri pokazali da je to moguće, kako bi se došlo do točke gdje se te destinacije mogu smatrati izvrsnima. Također, ovaj rad može predstavljati koristi mnogim dionicima u turizmu koji svoju turističku ponudu žele podići na jedan veći nivo, koji se žele bazirati na održivim načelima, koji žele izgraditi međunarodni karakter te na koncu konca onima koji svoju destinaciju žele učiniti izvrsnom.

7. LITERATURA

Knjige

1. Magaš, D., (1997.): Turistička destinacija, Sveučilište u Rijeci, hotelijerski fakultet Opatija, Opatija
2. Berc Radišić, B., (2009.): Marketing turističkog proizvoda destinacije, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija
3. Magaš, D., (2008.): Destinacijski menadžment – modeli i tehnike, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Opatija
4. J. Lickorish, L., L. Jenkic, C., (2006): Uvod u turizam, EKOKON d.o.o., Split
5. Avakumović B., Čorak S., Magaš D., Razović M., Košuta Telišman N., Trezner Ž. (2008.): Destinacijske menadžment kompanije (Priručnik za razumijevanje poslovanja i uspješni marketing, Udruga hrvatskih putničkih agencija, Zagreb
6. Čorak S., Trezner Ž. (2014.): Destinacijske menadžment kompanije DMK (ključna pitanja i odgovori za uspješno poslovanje i marketing u turizmu posebnih interesa), Udruga hrvatskih putničkih agencija, Institut za turizam, Zagreb
7. Popesk J. (2009.): Destinacijske menadžment organizacije kao oblik upravljanja razvojem turističkih organizacija, Sveučilište Sinergija, Beograd
8. Horwath HTL. (2013.): Operativni priručnik za primjenu modela destinacijske menadžment organizacije, Zagreb
9. Belošević, B., Tokić, K., Marušić, Z., Ćorak, S., (2018.): Konkurentnost turističke destinacije i vrste turizma, Ministarstvo turizma Republike Hrvatske, Zagreb
10. Križman-Pavlović, D., (2008.): Marketing turističke destinacije, Mikrorad d.o.o., Zagreb
11. Morrison M., A., (2019.): *Marketing and managing destiantions,* Routledge Taylor & Francis group, London, New York
12. Peters, T., H. Waterman, R., (2008.): *U potrazi za izvrsnošću*, Profil international d.o.o., Zagreb
13. Samson, D., Singh, P., (2008.): Operations Management, Cambridge University Press, New York

Predavanja

1. Paulišić, M. (2018). *Destinacijski menadžment* [Predavanja iz kolegija Destinacijski menadžment održana u ak. god 2018./2019.] na Fakultetu za interdisciplinarne, talijanske i kulturološke studije, Pula

Znanstveni članci u časopisima

1. Krešić, D., (2007.): Faktori atraktivnosti turističkih destinacija u funkciji konkurentnosti, Acta turistica, Vol. 19 No. 1, Zagreb
2. Vukman, M., Drpić, K., (2014.): Utjecaj Internet marketinga na razvoj brenda turističke destinacije, Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, Vol. 5 No. 1, Split
3. Goffi, G., Cucculelli, M., (2012.): Attributes of destination competitiveness: the case of the Italian destinations of excellence, Politehničko sveučilište Marche, Italija
4. Ljubičić, D., (2015.): Analiza održivog razvoja turisitčke destinacije, Naše More, Vol. 63 No. 1, Dubrovnik
5. Pavlić, I., Dragičević, M., (2007.): Smještajni kapaciteti kao čimbenik održivog razvoja grada Dubrovnika, Poslovna izvrsnost, Vol. 1 No. 2, Dubrovnik
6. Sunara, Ž., Jeličić, S., Petrović, M., (2013.): Održivi turizam kao konkurentska prednost Republike Hrvatske, Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, Vol. 4 No. 1, Split
7. Rudančić, A., (2018.): Značaj i uloga destinacijskog menadžmenta, Acta Economica Et Turistica, Vol. 4 No. 1
8. Morrison, A., (2013) Destination Management and destination marketing: the platform for excellence in tourism destination, Tourism review
9. Komes, L., Tanković, M., Kletečki, V., (2018.): Europske destinacije izvrsnosti – projekt Europske komisije, Zbornik sveučilišta Libertas, Vol. 3 No. 3
10. Castañeda, C., (2010.): Excellence in destinations, the application of the system of measures for excellence in destinations (SMED), Revista de Estudos Politécnicos, Vol VIII, nº 14
11. Marijanović, G., Samardžija, J., Karlovčan, S., (2010.) Analiza rezultata istraživanja razine poslovne izvrsnosti u Republici Hrvatskoj, Poslovna izvrsnost, Vol. 4 No. 2

Diplomski i doktorski radovi

1. Lisjak, M., (2015.): Strateško upravljanje turističkom destinacijom, diplomski rad, Fakultet ekonomije i turizma dr. Mijo Mirković, Pula
2. Pranić, M., (2017.): Konkurentnost turističke destinacije kao faktor turističke potražnje: studija slučaja RH, diplomski rad, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split
3. Birkić, D., (2016.): Održivi turistički razvoj priobalne destinacije, doktorski rad, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija
4. Cukon, A., (2013): Vrste organizacija za upravljanje turističkom destinacijom i njihove zadaće, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Odjel za ekonomiju i turizam „Dr. Mijo Mirković“, Pula

Internetski izvori

1. Ciljevi održivog turizma, https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals, (28. veljače 2019.)
2. Destinacijske menadžment kompanije, https://www.aspira.hr/studiji/hotelijerstvo-i-turizam/menadzment-destinacijskih-organizacija-dmo-i-kompanija-dmc, (4. ožujak 2019.)
3. Destinacijske menadžment organizacije, http://eknjiznica.unipu.hr/id/eprint/2129, (4. ožujak 2019.)
4. Horwath HTL Hrvatska, http://horwathhtl.hr/o-nama/tko-smo, (4. ožujak 2019.)
5. Europske destinacije izvrsnosti, https://www.europeanbestdestinations.com/destinations/eden, (5. ožujka 2019.)
6. EDEN europska skrivena blaga, https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/f4d6f1b9-7bd4-4d7f-b080-ecfe57d59d06/language-en/format-PDF/source-85442163#, (5. ožujka 2019.)
7. EDEN europska skrivena blaga, https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/bd2b2af9-2ac3-4feb-827f-9c2f3d8b405b/language-en/format-PDF/source-85442167, (5. ožujka 2019.)
8. Svjetski centar izvrsnosti destinacija, http://www.ced.travel/Channel/aboutced.html, (5. ožujka 2019.)
9. Načela EDEN-a, https://ec.europa.eu/growth/sectors/tourism/eden/about/themes_en, (5. ožujka 2019.)

10. Teme EDEN-a, https://ec.europa.eu/growth/sectors/tourism/eden/about/themes_en#y2017, (5. ožujka 2019.)
11. Ministarstvo turizma, europske destinacije izvrsnosti, https://mint.gov.hr/poveznice-linkovi/europske-destinacije-izvrsnosti-eden/11495, (6. ožujka 2019.)
12. Destinacijska izvrsnost, http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-99112010000200004, (2. lipnja 2019.)
13. Točke Eden destinacije Vukovar – Vučedol – Ilok, https://eden-croatia.eu/10-tocaka-eden-destinacije-vukovar-vucedol-ilok/ (8. kolovoza 2019.)
14. ISO 9001 standard upravljanja kvalitetom https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html (20. rujna 2019.)
15. Australski okvir poslovne izvrsnosti https://www.saiglobal.com/improve/excellencemodels/businessexcellenceframework/ (20. rujna 2019.)
16. Singapurski okvir poslovne izvrsnosti https://www.enterprisesg.gov.sg/-/media/esg/files/quality-and-standards/business-excellence/be_framework.pdf?la=en (21. rujna 2019.)
17. Modeli poslovne izvrsnosti https://www.bpir.com/total-quality-management-business-excellence-models-bpir.com.html (21. rujna 2019.)

8. POPIS SLIKA I TABLICA

Slike

Slika 1. Ključne karakteristike turističke destinacije 4

Slika 2. Turistička destinacija kao sustav 6

Slika 3. Faktori uspješnosti razvoja turističke destinacije 8

Slika 4. Ciljevi destinacijskog menadžmenta 27

Slika 5. Ciljevi DM-a po modelu pametne destinacije 28

Slika 6. Načini organiziranja DMO-a 32

Slika 7. Hijerarhijska struktura DMO-a u Hrvatskoj 33

Slika 8. Potrebne uloge DMO-a 34

Slika 9. Prikaz funkcija regionalnog/destinacijskog upravljanja 37

Slika 10. Sadašnji trendovi DM-a 39

Slika 11. Budući trendovi i potencijalni izazovi DM-a 40

Slika 12. Australski okvir poslovne izvrsnosti 49

Slika 13. Singapurski model poslovne izvrsnosti 51

Slika 14. Usporedba obilježja izvrsnosti sa australskim modelom poslovne izvrsnosti 53

Slika 15. Logo europskih destinacija izvrsnosti 58

Slika 16. Područja upitnika za procjenu destinacijske uspješnosti (izvrsnosti) 62

Tablice

Tablica 1. Indeks turističke konkurentnosti 13

Tablica 2. Vrste turističkih destinacija 14

Tablica 3. Ciljevi održivog razvoja prema UN-u 19

Tablica 4. Hrvatske destinacije pobjednici EDEN-a 67

Grafikoni

Grafikon 1. Tri segmenta održivog razvoja 17

SAŽETAK

Tema ovog diplomskog rada je „Izvrsnost destinacije – primjeri dobre prakse“. Cilj rada rada je analiziranje teorijskih odrednica izvrsnosti destinacije, te njihova implementacija u postojećim turističkim destinacijama dok su popratni ciljevi: definiranje turističke destinacije, definiranje destinacijskog menadžmenta, destinacijske izvrsnosti te teorijski pregled projekta europskih destinacija izvrsnosti.

Turistička destinacija, između ostalog, predstavlja fizički prostor sa ili bez administrativnih granica u kojem posjetitelji mogu ostvariti noćenje te koja kao sustav obuhvaća atrakcije, receptivne sadržaje, pristupačnost, dostupne paket-aranžmane, aktivnosti i pomoćne usluge

Destinacijski menadžment, kao neizostavni dio svake turističke destinacije, ima za zadaću organiziranje turističkih proizvoda povezanih s tržišnim segmentima koji su ciljani na osnovi razvojnih strategija turizma, a upravo tu do izražaja dolaze destinacijske menadžment kompanije i destinacijske menadžment organizacije.

U kontekstu izvrsnosti turizma, opravdano je za zaključiti da destinacija mora biti dovoljno kreativna da se razlikuje od drugih, da privuče nove turiste, zadržavajući lojalnost svojih tradicionalnih kupaca, i da se nosi s rastom uz zaštitu svojih prirodnih i kulturnih resursa kako bi se zajamčila dugotrajna turistička djelatnost. To znači zaštitu, brigu i hranjenje vlastitih resursa. Projekt EDEN, ali i određena načela poslovne izvrsnosti predstavljaju mehanizme kojim je moguće realizirati navedeno.

Ovaj rad predstavlja podršku razvoju turizma, odnosno razvoju turističkih destinacija, ali na održiv način, iz razloga što su razni primjeri pokazali da je to moguće, kako bi se došlo do točke gdje se te destinacije mogu smatrati izvrsnima.

SUMMARY

The theme of this thesis is "Destination excellence - examples of good practice". The aim of this paper is to analyze the theoretical determinants of destination excellence and their implementation in existing tourist destinations, while the accompanying goals are: defining a tourist destination, defining destination management, destination excellence and theoretical overview of the project of European destinations of excellence.

The tourist destination, among other things, is a physical space with or without administrative boundaries where visitors can spend the night and which as a system includes attractions, receptive facilities, accessibility, available package arrangements, activities and ancillary services

Destination management, as an indispensable part of every tourist destination, has the task of organizing tourism products related to market segments that are targeted on the basis of tourism development strategies, which is precisely where destination management companies and destination management organizations come to the fore.

In the context of tourism excellence, it is justified to conclude that a destination must be creative enough to differentiate itself, attract new tourists, retain the loyalty of its traditional customers, and cope with growth while protecting its natural and cultural resources in order to guarantee long-lasting tourist activity. This means protecting, caring for and nourishing your own resources. The EDEN project, as well as certain principles of business excellence, are the mechanisms by which this can be achieved.

This paper supports the development of tourism, that is, the development of tourist destinations, but in a sustainable way, because various examples have shown that it is possible to reach the point where these destinations can be considered excellent.