



DESTINACIJSKE MENADŽMENT KOMPANIJE **DMK**

PRIRUČNIK ZA USPJEŠNO
POSLOVANJE I MARKETING
U TURIZMU POSEBNIH INTERESA



 **HRVATSKA**

HRVATSKA
TURISTIČKA
ZAJEDNICA

DESTINACIJSKE MENADŽMENT KOMPANIJE DMK

PRIRUČNIK ZA USPJEŠNO
POSLOVANJE I MARKETING
U TURIZMU POSEBNIH INTERESA

Naručitelj: Hrvatska turistička zajednica

Urednici: dr. sc. Sanda Čorak i Željko Trezner, struč. spec. oec.

Zagreb, studeni 2014.

Naručitelj:

Hrvatska turistička zajednica

Izvršitelj projekta:

Veleučilište VERN, Udruga hrvatskih putničkih agencija, Institut za turizam

Voditelj projekta:

Željko Trezner, struč. spec. oec.

Urednici priručnika:

dr. sc. **Sanda Čorak** i **Željko Trezner**, struč. spec. oec.

Suradnici na izradi priručnika:

dr. sc. **Sanda Čorak**; **Željko Trezner**, struč. spec. oec.; dr. sc. **Snježana Boranić Živoder**;

dr. sc. **Ivo Kunst**; dr. sc. **Neven Ivandić**; dr. sc. **Diana Plantić Tadić**, dr. sc. **Ivana Žilić**;

dr. sc. **Tea Golja**; dr. sc. **Morena Paulišić**; mr. sc. **Neda Telišman-Košuta** i **Dean Nižetić**, bacc. inf.

Lektura i korektura:

Ivančica Šebalj, prof.

Fotografije:

Đani Celija, Aleksandar Gospić, Ivo Pervan, Robert Rajtić, Zlatko Ramničar, Mario Romulić, Davor Rostuhar, Dražen Stojčić, Stipe Surać

Grafičko oblikovanje i prijelom:

Parlov Una visual arts, Zagreb

Tisak:

Tiskara Zelina d. d.

Zagreb, studeni 2014.

CIP zapis dostupan u računalnome katalogu Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu pod brojem 892454.

Izdavač ne jamči apsolutnu točnost ovdje objavljenih informacija i ne snosi odgovornost uslijed eventualne netočnosti ili promjene tih informacija.

Sadržaj

1. DESTINACIJSKI MENADŽMENT I DESTINACIJSKE MENADŽMENT KOMPANIJE – DMK	7
1.1 DESTINACIJSKE MENADŽMENT KOMPANIJE U OKRUŽENJU DESTINACIJSKOG MENADŽMENTA	9
1. Zašto je potreban destinacijski menadžment?	9
2. Kako se provodi destinacijski menadžment?	10
3. Koja je uloga destinacijskih menadžment kompanija u destinacijskom menadžmentu?	12
1.2 POJAM, ULOGA I NAČIN RADA DESTINACIJSKIH MENADŽMENT KOMPANIJA	14
4. Što je destinacijska menadžment kompanija?	14
5. Kako posluju destinacijske menadžment kompanije?	15
6. Koje prednosti ostvaruju korisnici usluga destinacijskih menadžment kompanija?	17
7. Što utječe na potražnju za uslugama destinacijskih menadžment kompanija?	18
1.3 KLJUČNI ČINITELJI USPJEHA ZA DMK U HRVATSKOJ	20
8. Koji su najvažniji činitelji uspjeha poslovanja DMK?	20
9. O kojim činiteljima uspjeha poslovanja DMK valja osobito voditi računa?	23
2. POKRETANJE RADA DMK U HRVATSKOJ	29
2.1 STUDIJA IZVEDIVOSTI ZA OSNIVANJE DMK	31
1. Zašto je potrebno napraviti studiju izvedivosti prije osnivanja DMK?	31
2. Od čega se sastoji studija izvedivosti?	32
3. Kako napraviti jednostavnu studiju izvedivosti za potrebu osnivanja DMK?	33
2.2. OD DONOŠENJA ODLUKE O OSNIVANJU DO POČETKA RADA DMK U HRVATSKOJ	38
4. Koji su uvjeti za osnivanje DMK u Hrvatskoj?	38
5. Koji su koraci od donošenja odluke o osnivanju do početka rada DMK?	39
2.3 ODABRANI POKAZATELJI USPJEŠNOSTI POSLOVANJA DMK U HRVATSKOJ	43
6. Koje pokazatelje valja koristiti za mjerenje uspješnosti poslovanja DMK?	43
7. Koje pokazatelje valja koristiti prilikom ocjene ekonomske isplativosti ulaganja u DMK?	47
3. POSLOVNI MODEL I PLAN DMK U HRVATSKOJ	51
3.1 DEFINIRANJE ELEMENATA POSLOVNOG MODELA DMK	53
1. Zašto je potrebno definirati elemente poslovnog modela DMK?	53
2. Od čega se sastoji poslovni model DMK?	54
3. Kako definirati osnovne elemente poslovnog modela DMK?	57
3.2 IZRADA POSLOVNOG PLANA DMK	66
4. Čemu služi poslovni plan?	66
5. Koje su uobičajene sastavnice poslovnog plana?	67
6. Kako napraviti jednostavan poslovni plan za DMK?	69

■ 4. UPRAVLJANJE PROMJENAMA I RAZVOJ DMK U HRVATSKOJ	77
4.1 RESTRUKTURIRANJE TURISTIČKIH AGENCIJA U DMK	79
1. Zašto i kako upravljati promjenama u poslovanju?	79
2. Na koje je načine moguće diversificirati poslovanje DMK?	81
3. Kako restrukturirati postojeću turističku agenciju u DMK?	83
4.2 RAZVOJ I MOGUĆE POTPORE RAZVOJU DMK U HRVATSKOJ	85
4. Koji su kritični problemi u razvoju DMK u Hrvatskoj i kako se s njima nositi?	85
5. Koje su mogućnosti korištenja potpora za rad DMK u Hrvatskoj?	87
6. Koje su očekivane aktivnosti subjekata turističkog sustava u Hrvatskoj na poticanju rada DMK?	89
■ 5. TURIZAM POSEBNIH INTERESA I SLOŽENI TURISTIČKI PROIZVODI	95
5.1 SUVREMENO TURISTIČKO TRŽIŠTE I TURIZAM POSEBNIH INTERESA	97
1. Koja su obilježja suvremenog turističkog tržišta?	97
2. Zbog čega putuju suvremeni turisti?	98
3. Što je turizam posebnih interesa?	99
5.2 POJAM, OBILJEŽJA, VRSTE I VAŽNOST SLOŽENIH TURISTIČKIH PROIZVODA	102
4. Što je složeni turistički proizvod i koja su njegova obilježja?	102
5. Koje su najvažnije vrste složenih turističkih proizvoda?	103
6. Zbog čega je razvoj složenih turističkih proizvoda važan za turističku destinaciju?	104
■ 6. POSEBNOSTI MARKETINGA SLOŽENIH TURISTIČKIH PROIZVODA	109
6.1 RAZINE, OBLICI I KLJUČNE GRUPE SLOŽENIH TURISTIČKIH PROIZVODA U HRVATSKOJ	111
1. Koje su razine složenih turističkih proizvoda?	111
2. U kojim oblicima DMK mogu razvijati svoje proizvode?	112
3. Koje su ključne grupe turističkih proizvoda u Hrvatskoj?	113
6.2 ŽIVOTNI CIKLUS I UPRAVLJANJE USLUŽNIM ASPEKTIMA SLOŽENIH TURISTIČKIH PROIZVODA	116
4. Koje su faze u životnom ciklusu složenih turističkih proizvoda?	116
5. Kako upravljati uslužnim aspektima složenih turističkih proizvoda?	118
■ 7. KREIRANJE I ODREĐIVANJE CIJENE SLOŽENIH TURISTIČKIH PROIZVODA	123
7.1 KREIRANJE SLOŽENIH TURISTIČKIH PROIZVODA	125
1. Koji su ključni preduvjeti za razvoj složenih turističkih proizvoda?	125
2. Koji su ključni koraci u procesu razvoja novih složenih turističkih proizvoda?	126
3. O čemu je potrebno voditi računa kod kreiranja složenih turističkih proizvoda?	128
7.2 ODREĐIVANJE CIJENE SLOŽENIH TURISTIČKIH PROIZVODA	132
4. Kako odrediti primjerenu cijenu složenih turističkih proizvoda?	132
5. Koje činitelje uzeti u obzir kod određivanja cijene složenih turističkih proizvoda?	135
6. Kako napraviti kalkulaciju cijene složenih turističkih proizvoda?	137

■ 8. PROMOCIJA I DISTRIBUCIJA SLOŽENIH TURISTIČKIH PROIZVODA	147
8.1 PROMOCIJA SLOŽENIH TURISTIČKIH PROIZVODA	149
1. Koji su instrumenti promocije na raspolaganju za promociju složenih turističkih proizvoda?	149
2. Kako učinkovito promovirati proizvode DMK?	153
3. Koji su učinkoviti oblici promocije DMK putem interneta?	155
8.2 DISTRIBUCIJA SLOŽENIH TURISTIČKIH PROIZVODA	159
4. Koji su najvažniji kanali i oblici distribucije DMK?	159
5. Kako potaknuti prodaju kroz najvažnije kanale distribucije DMK?	161
6. Kako uspješno distribuirati složene turističke proizvode putem internetskih kanala?	163
■ PRIMJERI DOBRE PRAKSE POSLOVANJA DMK	169
■ PRIMJERI PREZENTACIJA SLOŽENIH TURISTIČKIH PROIZVODA	179
■ PREGLED TROŠKOVA I REZULTATA AKTIVNOSTI RAZVOJA I UVOĐENJA NOVIH PROIZVODA	195



1. DESTINACIJSKI MENADŽMENT I DESTINACIJSKE MENADŽMENT KOMPANIJE – **DMK**

UVOD

Destinacijski menadžment je pojam koji se sve češće koristi u kontekstu suvremenog turizma. Zbog složenosti turističkih proizvoda sve je zadaće destinacijskog menadžmenta potrebno pažljivo planirati, organizirati, voditi i kontrolirati, uz vrlo visoku razinu brige o ljudskim resursima.

Uz aktivnosti destinacijskih menadžment organizacija (DMO) u koordinaciji i vođenju različitih subjekata turističkog sustava, uspješni destinacijski menadžment obuhvaća i aktivnosti destinacijskih menadžment kompanija (DMK) i to u razvoju složenih turističkih proizvoda koji u sebi sadrže dodatne razloge za dolazak turista, osobito u razdobljima niske potražnje.

Uspješnost njihova poslovanja povezana je s prepoznavanjem ključnih činitelja uspjeha u poslovnom okruženju. Zato je potrebno utvrditi koji činitelji uspjeha u poslovnom okruženju najviše utječu na DMK u Hrvatskoj. Odnos prema njima uvjetovat će poslovne rezultate svake pojedine DMK.

Zato će ovo poglavlje ponajprije obuhvatiti teme vezane uz kontekst poslovanja destinacijskih menadžment kompanija u okviru sustava destinacijskog menadžmenta kao i konceptualne osnove poslovanja takvih organizacija koje obuhvaćaju pojam, ulogu i način funkcioniranja DMK u Hrvatskoj. Posljednji dio ovoga poglavlja posvećen je prepoznavanju ključnih činitelja koji mogu utjecati na poslovanje DMK, a koji proizlaze iz poslovnog okruženja, specifičnosti turističkog privređivanja, ali i bitnih značajki poslovanja DMK.

SADRŽAJ POGLAVLJA

1. **ZAŠTO JE POTREBAN** DESTINACIJSKI MENADŽMENT?
2. **KAKO SE PROVODI** DESTINACIJSKI MENADŽMENT ?
3. **KOJA JE ULOGA DESTINACIJSKIH MENADŽMENT KOMPANIJA**
U DESTINACIJSKOM MENADŽMENTU?
4. **ŠTO JE** DESTINACIJSKA MENADŽMENT KOMPANIJA?
5. **KAKO POSLUJU** DESTINACIJSKE MENADŽMENT KOMPANIJE?
6. **KOJE PREDNOSTI OSTVARUJU KORISNICI USLUGA**
DESTINACIJSKIH MENADŽMENT KOMPANIJA?
7. **ŠTO UTJEČE NA POTRAŽNJU ZA USLUGAMA** DESTINACIJSKIH
MENADŽMENT KOMPANIJA?
8. **KOJI SU NAJVAŽNIJI ČINITELJI USPJEHA**
POSLOVANJA DMK?
9. **O KOJIM ČINITELJIMA USPJEHA POSLOVANJA** DMK
VALJA OSOBITO VODITI RAČUNA?



1.1. DESTINACIJSKE MENADŽMENT KOMPANIJE U OKRUŽENJU DESTINACIJSKOG MENADŽMENTA

1. ZAŠTO JE POTREBAN
DESTINACIJSKI
MENADŽMENT?

2. KAKO SE PROVODI
DESTINACIJSKI
MENADŽMENT ?

3. KOJA JE ULOGA
DESTINACIJSKIH
MENADŽMENT KOMPANIJA
U DESTINACIJSKOM
MENADŽMENTU?

1. ZAŠTO JE POTREBAN DESTINACIJSKI MENADŽMENT?

Brojne promjene koje se događaju u suvremenom društvu bilo da su ekonomske, tehnološke, klimatske, političke ili neke druge naravi, na različite načine utječu na relativno osjetljivo turističko tržište. **Potražnja se mijenja u smislu zahtjevnosti i putovi do zadovoljnog turista danas su potpuno drugačiji nego možda samo prije desetak godina.** To je uvelike uvjetovano promjenama u sustavu vrijednosti pa se tako više cijeni 'zdravo', 'ugodno', 'novo', 'drugačije', 'jednostavno', 'prirodno' i što je više moguće prilagođeno specifičnim željama potencijalnih tržišnih segmenata. Kupci žele naučiti, spoznati, zapamtiti nešto što će im produbiti znanja, obogatiti ih, oplemeniti i pridonijeti kvaliteti njihovog života. Pri tome imaju velike mogućnosti izbora i usporedbe, a do informacija dolaze lakše i brže nego ikada prije.

Rezultati istraživanja¹ turističke potražnje u Hrvatskoj TOMAS pokazuju da su **naši gosti koji dolaze na ljetni odmor sve aktivniji i traže raznolike sadržaje u destinaciji**, a to znači da se turistički proizvodi takvim zahtjevima trebaju prilagoditi. Turistički proizvod mora biti zanimljiv, privlačan i drugačiji. Takav može biti samo ukoliko se sagleda njegova složenost, odnosno, slojevitost. To svakako nije jednostavan zadatak jer procesu njegova stvaranja i konačno uspjeha, ukoliko se promatra u kontekstu turističkog doživljaja, pridonose brojni dionici iz javnog kao i privatnog sektora.

Okvir u kojem se stvara turistički proizvod upravo je turistička destinacija koja u kontekstu hrvatskog turizma geografski najčešće obuhvaća općinu ili grad s okolicom. Bez obzira na kvalitetu opipljivih elemenata poput hotelske sobe, ugodnog restorana ili dobrog zabavnog kluba jednako važne su i sve one 'sitnice' koje boravak mogu učiniti posebnim, kao npr. ambijentalne vrijednosti destinacije koje čine arhitektura, boje, mirisi, vizure, autentičnost, ljubaznost, iskrenost, osjećaj dobrodošlice i brige za gosta. Kako svemu tome

Savladavanjem sadržaja ove cjeline čitatelj će moći:

- objasniti složenost turističkog proizvoda
 - protumačiti pojam destinacijskog menadžmenta
 - opisati ulogu destinacijskih menadžment kompanija u destinacijskom menadžmentu
 - prepoznati koristi suradnje između interesnih skupina u destinaciji.
-

¹ Institut za turizam. (2009.). *Stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj: TOMAS trendovi 1987.-2008.* Zagreb: Institut za turizam

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.

pristupiti, kako na najbolji način usuglasiti potrebu razvoja i očuvanja okoliša, potrebu uvođenja standarda i istodobno očuvanja autentičnih vrijednosti, kako stvoriti zajedničku viziju turističkog razvoja koja može ujediniti lokalnu zajednicu koju čine različite interesne skupine, samo su neka od pitanja s kojima se danas susrećemo u svijetu turističke 'industrije'.

U globalnom svijetu ovi izazovi ujedinjuju destinacije u traženju rješenja kako i na koji način učinkovito upravljati turističkom destinacijom. To je posebno važno za hrvatski turizam u kojemu **atraktivnost boravka često ponajprije podrazumijeva** očuvane destinacije bogate kulturno-povijesne ili prirodne baštine po mnogo čemu jedinstvene i time spremne odgovoriti željama današnjih 'novih' kupaca. Iskustva uspješnih destinacija pokazuju da je ukupna atraktivnost destinacijskog proizvoda odlučujući čimbenik za odabir destinacije i dolazak turista u destinaciju.

ambijentalne vrijednosti destinacije koje čine arhitektura, boje, mirisi, vizure, autentičnost, ljubaznost, iskrenost, osjećaj dobrodošlice i brige za gosta	očuvane destinacije bogate kulturno-povijesne ili prirodne baštine	turistička infrastruktura	KVALITETNI DESTINACIJSKI MENADŽMENT > povezivanje i zajedničko djelovanje različitih interesnih skupina u destinaciji
---	---	------------------------------	---

Međutim, osim naslijeđenih resursa i turističke infrastrukture **uspješnost destinacijskog proizvoda znatno ovisi o kvaliteti i provedbi mnogih funkcija destinacijskog menadžmenta**. Pri tome se u prvom redu misli na povezivanje i zajedničko djelovanje različitih interesnih skupina u destinaciji, tj. dionika javnog i privatnog sektora i lokalnog stanovništva. Koliko će svi oni uspješno zajednički djelovati ponajviše ovisi o međusobnom razumijevanju potreba i prioriteta, razumijevanju i prihvaćanju zajedničke vizije razvoja kao i odlučnosti da se sve dogovorene aktivnosti provedu u praksi. **U destinacijama u kojima postoji dobra suradnja, koristi za različite dionike su brojne**, kao npr. 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.

2. KAKO SE PROVODI DESTINACIJSKI MENADŽMENT?

Destinacijske menadžment organizacije najčešće su te koje bi trebale biti liderom turističkog razvoja u destinaciji. Njih možemo nazvati „organizacijama odgovornim za funkcioniranje 'tvornice' zvane turistička destinacija“, za ostvarenje povrata na investicije, tržišnog rasta, kvalitete proizvoda, brenda destinacije i koristi za sve interesne skupine, bez obzira na to što nisu

vlasnik 'tvornice', niti zapošljavaju djelatnike u njoj, niti imaju kontrolu nad procesima"². Najčešće je riječ o organizacijama javnog ili javno-privatnog karaktera koje se osnivaju na nacionalnoj, regionalnoj ili lokalnoj razini. U slučaju Hrvatske najbliži tom pojmu je sustav turističkih zajednica. Ključna uloga ovih organizacija uključuje strateško vođenje turističkog marketinga i razvoja destinacije kao i poticajne aktivnosti u realizaciji partnerstva i suradnje među dionicima u destinaciji. Kako će destinacijski menadžment biti operacionaliziran ovisi i o specifičnostima destinacije pa je tako često ključno tražiti vlastita rješenja.

Djelovanje sustava turističkih zajednica u Hrvatskoj određeno je zakonskim okvirom³ u kojemu se precizno navodi njihova uloga i zadatci. Turističke zajednice osnivaju se za područja općina, gradova, mjesta, područja i županija, a na nacionalnoj razini to je Glavni ured Hrvatske turističke zajednice. Upisnik se vodi u Ministarstvu turizma, a cijeli sustav danas broji oko 330 turističkih zajednica.

Zakonom su definirana **tri zajednička cilja turističkih zajednica**:

1) poticanje i iniciranje razvoja te unapređivanje postojećih turističkih proizvoda, iniciranje razvoja novih proizvoda za područja za koja su osnovane, na način da upravljaju destinacijom na razini za koju su osnovane	2) promocija turističkih proizvoda područja za koje su osnovane	3) razvijanje svijesti o važnosti i gospodarskih i drugih učinaka, te potrebi i važnosti očuvanja i unapređenja svih elementa turističkog razvoja određenog područja, a osobito zaštite okoliša te prirodne i kulturne baštine sukladno održivom razvoju.
---	--	--

Na temelju tako definiranih ciljeva glavne se zadaće (26) mogu sažeti u sljedeće skupine:

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

Djelovanje turističkih zajednica temelji se na **općoj korisnosti** i one ne smiju obavljati gospodarske djelatnosti osim:

- upravljati javnom turističkom infrastrukturom danom na upravljanje od strane jedinice lokalne, odnosno (područje) samouprave,
- organizirati manifestacije i priredbe,

Destinacijske menadžment organizacije najčešće su te koje bi trebale biti liderom turističkog razvoja u destinaciji. Njih možemo nazvati „organizacijama odgovornim za funkcioniranje 'tvornice' zvane turistička destinacija”.

² WTO. (2007). *A Practical Guide to Tourism Destination Management*. Madrid: WTO.

³ Narodne novine (2008.). *Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma*. Zagreb: Narodne novine d. d., 152/08

REGIONALNI SUSTAV
MENADŽMENT
ORGANIZACIJA

- objavljivati komercijalne oglase na svojim promocijskim materijalima i prodavati suvenire, turističke karte i vodiče, osim vlastitog promocijskog materijala.

U kontekstu potrebe intenziviranja razvoja turističkih proizvoda i učinkovitijeg upravljanja turističkim destinacijama organizacijski sustav turističkih zajednica ulazi u fazu transformacije. Prema najavama Glavnog ureda Hrvatske turističke zajednice, uspostaviti će se regionalni sustav menadžment organizacija prema podjeli Hrvatske na turističke regije (10 regija). Očekuje se da će u sustavu djelovati destinacijske menadžment organizacije većih gradova i općina koje ostvaruju veće prihode i time mogu obavljati poslove destinacijskog menadžmenta (razvoj proizvoda, informiranje i istraživanje i sl.).

3. KOJA JE ULOGA DESTINACIJSKIH MENADŽMENT KOMPANIJA U DESTINACIJSKOM MENADŽMENTU?

Za razliku od destinacijskih menadžment organizacija čija je osnovna funkcija briga o ukupnom razvoju turizma u destinaciji, destinacijske menadžment kompanije neposredno pružaju usluge korisnicima i na tržištima nude originalne turističke pakete - doživljaje temeljene na jedinstvenim resursima i atrakcijama destinacije. Destinacijske menadžment kompanije javljaju se kao jedan od ključnih aktera u destinacijskom menadžmentu, ali da bi mogle biti uspješne u kreativnom dijelu svoga poslovanja, potrebni su brojni preduvjeti koje uspješan destinacijski menadžment treba stvoriti. Destinacijske menadžment kompanije trebaju se baviti razvojem destinacijskog proizvoda uz funkciju prodaje turističkih aranžmana. Potrebno je ostvariti dobru suradnju s javnim sektorom jer su upravo mnogi elementi destinacijskog proizvoda (šetnice, parkovi, sportski objekti, pročelja, plaže i dr.) u ovlasti javnog sektora. Sve ovo upućuje na veliku ovisnost uspješnog razvoja turističke destinacije i time kvalitete turističkog proizvoda o uspješnoj suradnji interesnih skupina u destinaciji. Stoga nije dovoljno da su destinacijske menadžment kompanije sposobne razumjeti veliku segmentiranost suvremenog turističkog tržišta i specifične zahtjeve gostiju već se trebaju aktivno uključiti s drugim dionicima u stvaranju kvalitetne destinacije. Kao što je već istaknuto, turistički proizvod je izuzetno složen i čine ga brojni elementi za koje su odgovorni i javni i privatni sektor. Dobar primjer suradnje javnog i privatnog sektora je manifestacija *Špancirfest* kojeg organizira Turistička zajednica grada Varaždina kao javni sektor, a u njegovoj provedbi surađuje s privatnom sektorom koji uključuje male poduzetnike, ugostitelje, umjetnike, turističke agencije i druge dionike.

Iskustva u drugim zemljama pokazuju da je uspješno upravljanje turističkim destinacijama moguće ostvariti kroz javno-javna i javno-privatna partnerstva te druge oblike uspješne suradnje. Važno je da se ukupan turistički sektor snažnije uključi u proces planiranja i razvoja, od izrade prostornih i turističkih planova, aktivnosti unapređenja atraktivnosti destinacije pa do uvođenja novih funkcija destinacijskog menadžmenta u rad turističkih agencija, izradu važnih projekata za daljnji razvoj poput primjerice, izrade katastra turističkih atrakcija i sl. Uz učinkoviti sustav destinacijskih menadžment

-
- TURISTIČKI PROIZVOD
 - DESTINACIJSKI MENADŽMENT
 - DESTINACIJSKE MENADŽMENT ORGANIZACIJE
 - DESTINACIJSKE MENADŽMENT KOMPANIJE
-

organizacija, u razdoblju koje slijedi poticat će se osnivanje i aktivnosti destinacijskih menadžment kompanija. Te će kompanije, koje su odgovorne za objedinjavanje i plasman složenih turističkih proizvoda, biti jedan od glavnih aktera u stvaranju diversificirane turističke ponude i time uspješnijeg hrvatskog turizma.



UKRATKO DESTINACIJSKE MENADŽMENT KOMPA NIJE U OKRUŽENJU DESTINACIJSKOG MENADŽMENTA

Istraživanja pokazuju da se potrebe suvremene turističke potražnje stalno mijenjaju, a uvjetovane su tehnološkim i društveno-političkim čimbenicima i trendovima. Na sve veću konkurenciju i na sve zahtjevnije goste kreatori turističke ponude nastoje odgovoriti stvaranjem novih, inovativnih i zanimljivih turističkih proizvoda. Kako bi oni bili uspješni, svi aspekti ponude trebaju se prilagoditi zahtjevima 'novog kupca', pri čemu temeljnu ulogu ima destinacija u kojoj se ta ponuda stvara i konzumira. Zato je nužno uspostaviti kvalitetan destinacijski menadžment koji se temelji na suradnji različitih interesnih skupina u destinaciji iz javnog i iz privatnog sektora koje na različit način omogućuju i pridonose stvaranju zanimljivih turističkih doživljaja.

Nositelji destinacijskog menadžmenta su destinacijske menadžment organizacije koje kroz svoje aktivnosti stvaraju temeljne pretpostavke za kvalitetu proizvoda dok destinacijske menadžment kompanije oblikuju te proizvode i u konkretnim oblicima nude tržištu. Pri tome je važno poznavati suvremena kretanja, prepoznati mogućnosti i odgovarati na zahtjeve turista na način da se osigura kvaliteta i opipljivih (smještaj, ugostiteljstvo, sadržaji i sl.) kao i neopipljivih (ambijent, uređenje, ugođaj u destinaciji) elementa koji čine taj proizvod/doživljaj uspješnim.



PITANJA ZA DALJNI SAMOSTALAN RAD UZ KORIŠTENJE PREPORUČENE LITERATURE I OVOG PRIRUČNIKA

1. Zbog čega dolazi do razvoja destinacijskog menadžmenta?
2. Koje zadaće DMO i DMK su iste ili slične, a po kojim se zadaćama ove organizacije znatno razlikuju?
3. Kako mogu surađivati DMO i DMK?

4. ŠTO JE DESTINACIJSKA MENADŽMENT KOMPANIJA?

5. KAKO POSLUJU DESTINACIJSKE MENADŽMENT KOMPANIJE?

6. KOJE PREDNOSTI OSTVARUJU KORISNICI USLUGA DESTINACIJSKIH MENADŽMENT KOMPANIJA?

7. ŠTO UTJEČE NA POTRAŽNJU ZA USLUGAMA DESTINACIJSKIH MENADŽMENT KOMPANIJA?



1.2. POJAM, ULOGA I NAČIN RADA DESTINACIJSKIH MENADŽMENT KOMPANIJA

4. ŠTO JE DESTINACIJSKA MENADŽMENT KOMPANIJA?

Pojam *destination management company* (DMC), odnosno destinacijska menadžment kompanija (DMK) nastao je početkom sedamdesetih godina prošlog stoljeća u Sjedinjenim Američkim Državama. Novi pojam se pojavio radi opisivanja sve aktivnije uloge *ground* operatora kao specijalista za logistiku u turističkoj destinaciji. Desetak godina kasnije, destinacijske menadžment kompanije niču diljem SAD-a, šireći svoju ulogu u segmentu skupova, događanja i poticajnih putovanja⁴. Sredinom devedesetih godina, u SAD-u nastaje i Association of Destination Management Executives (ADME) kao udruga osoba na rukovodećim položajima u destinacijskim menadžment kompanijama. Ta udruga je definirala **destinacijsku menadžment kompaniju 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**⁵.

Usluge destinacijskih menadžment kompanija najprije i najviše su koristili planeri sastanaka i skupova, no njihovu stručnost i odlično poznavanje lokalnih turističkih resursa počeli su postupno koristiti i *outbound* turoperatori, *wholesale*-ri i turističke agencije. Tako uz zahtjevni poslovni segment tržišta, destinacijske menadžment kompanije danas s lakoćom i u sve većem obimu opslužuju i dokoličarski (engl. *leisure*) dio turističkog tržišta. Stoga i ne čudi što su prve definicije DMK bile isključivo vezane uz servisiranje zahtjevnih poslovnih putovanja, organizacije skupova, poticajnih putovanja i raznih događanja. 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**⁶.

Savladavanjem sadržaja ove cjeline čitatelj će moći:

- protumačiti pojam destinacijske menadžment kompanije
- opisati način poslovanja destinacijskih menadžment kompanija
- nabrojati ključne koristi koje imaju korisnici usluga DMK
- objasniti koji činitelji utječu na potražnju za uslugama DMK.

⁴ Schaumann, P. (2005). *The Guide to Successful Destination Management*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.

⁵ ADMEI. *What is a DMC?* Preuzeto s: <http://www.adme.org/dmc/what-is-a-dmc.asp> (5.9.2013.)

⁶ Travel Industry Dictionary: *Define Destination Management Company* Preuzeto s: <http://www.travel-industry-dictionary.com/destination-management-company.html> (5.9.2013.)

Nema dvojbe da destinacijske menadžment kompanije pripadaju privatnom, za razliku od destinacijskih menadžment organizacija koje pripadaju javnom sektoru ili su rezultat javno-privatnog partnerstva. Svakako, to su u relevantnoj svjetskoj stručnoj literaturi dva različito definirana pojma⁷. Međutim, uloga u turističkim destinacijama, portfelj poslovnih aktivnosti i tržišta kojima se obraćaju ipak ovise o specifičnim pristupima u različitim turističkim destinacijama. Tako će **destinacijske menadžment kompanije djelovati kao lokalni partneri outbound turoperatorima, turističkim agencijama i organizatorima skupova i događanja⁸, ali i samostalno djelovati u organizaciji i prodaji složenih turističkih proizvoda – izleta, paket-aranžmana, događanja, manifestacija, stručnih skupova i to kao inbound turoperatora⁹.**

Poimanja destinacijske menadžment kompanije u Hrvatskoj polaze od stava da su destinacijske menadžment kompanije lukrativne receptivne kompanije koje se javljaju raspadom velikih agencija i kao odgovor na sve veću individualizaciju na strani turističke potražnje¹⁰ do stava da su destinacijske menadžment kompanije organizatori sadržajnog boravka u turističkim destinacijama čime dolazi do izrazite važnosti njihova uloga u unapređenju turističke ponude destinacije. Tako destinacijske menadžment kompanije utječu na podizanje kvalitete turističkog proizvoda određene destinacije, odnosno izravno utječu na povećanje atraktivnosti, a samime time i konkurentnosti turističke destinacije na turističkom tržištu¹¹. Uz to, **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 destinaciji¹².**

POVJERENJE KLIJENATA
PREMA DESTINACIJSKOJ
MENADŽMENT KOMPANIJI

STRUČNOST

POZNAVANJE LOKALNIH
RESURSA

KVALITETA PROIZVODA

FINANCIJSKA STABILNOST

USMJERENOST NA
DRUŠTVENO ODGOVORNO
POSLOVANJE

5. KAKO POSLUJU DESTINACIJSKE MENADŽMENT KOMPANIJE?

Destinacijske menadžment kompanije 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.

⁷ Jafari, J. et al. (2000). *Encyclopedia of Tourism*. London, New York: Routledge.

⁸ Mitchell, G. (2007). *Priručnik za tvrtke za upravljanje destinacijom* (skripta za seminar). Zagreb: USAID.

⁹ Trezner, Ž. (2008). Receptivna turistička agencija kao destinacijska menadžment kompanija (destination management company) – DMC, U: M. Stanić (ur.), *Destinacijske menadžment kompanije, priručnik za razumijevanje poslovanja i uspješni marketing* (str. 49-62). Zagreb: UHPA.

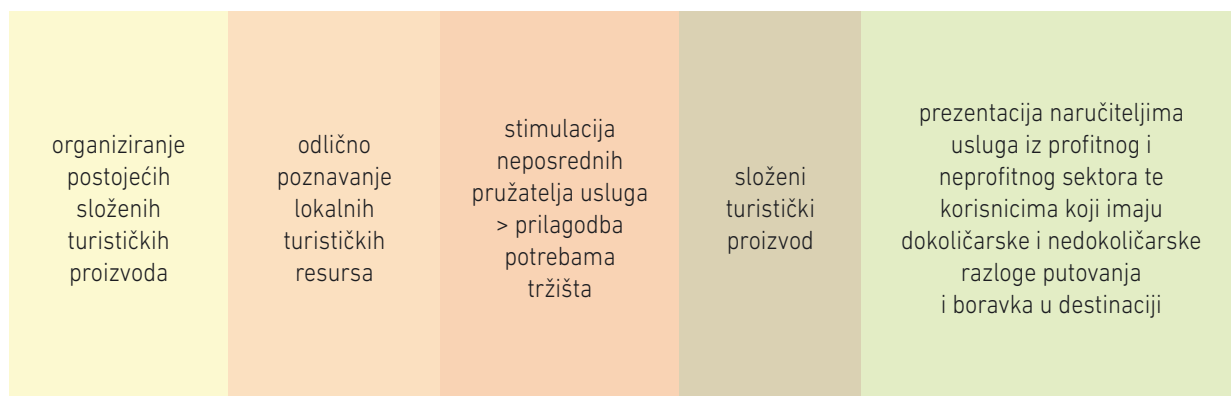
¹⁰ Magaš, D. (2008). *Destinacijski menadžment: Modeli i tehnike*. Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment.

¹¹ Čavlek, N., Bartoluci, M., Prebežac, D., Kesar, O. i sur. (2011). *Turizam: Ekonomske osnove i organizacijski sustav*. Zagreb: Školska knjiga.

¹² Ibid. 7

Drugim riječima, **destinacijske menadžment kompanije su receptivne turističke agencije koje primjenjuju nešto drugačije marketinške strategije.** Razlog tome su ne samo promjene nastale na turističkom tržištu, nego i način na koji su se destinacijske menadžment kompanije razvile, servisirajući najprije poslovni, a tek kasnije dokoličarski dio turističkog tržišta.

Za razliku od *ground* operatora koji su prije svega posrednici, **destinacijske menadžment kompanije većinu prihoda ostvaruju od organiziranja složenih turističkih proizvoda.** Osim toga, kako nastupaju u svoje ime, destinacijske menadžment kompanije samostalno ostvaruju širi opseg funkcija u destinaciji (na strani ponude) i prema potražnji. U destinaciji **destinacijske menadžment kompanije stimuliraju neposredne pružatelje pojedinih usluga na brže prilagođavanje potrebama potražnje, a zbog odličnog poznavanja lokalnih turističkih resursa potiču, ali i same stvaraju nove turističke proizvode.** Objedinjavajući jednostavne turističke proizvode u one složene, destinacijske menadžment kompanije stvaraju i dodatnu vrijednost ukupnoj ponudi destinacije, a time privlače i nove segmente tržišta. Raspon tih proizvoda je vrlo širok i kreće se od avanturističkih aktivnosti, izleta, paket-aranžmana, događanja, manifestacija, do stručnih skupova i kongresa.



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 destinaciju¹³.

¹³ Trezner, Ž. (2008). Destinacijske menadžment kompanije, *UT ugostiteljstvo i turizam*, stručna revija za turizam, 02-03, 46-50.

6. KOJE PREDNOSTI OSTVARUJU KORISNICI USLUGA DESTINACIJSKIH MENADŽMENT KOMPA NIJA?

Destinacijske menadžment kompanije nude niz koristi kupcima, a onda i krajnjim korisnicima usluga. To podrazumijeva **poznavanje i pristup najboljim mjestima za organizaciju sadržaja, dobavljačima raznih usluga, te postojanje društvene umreženosti u lokalnoj zajednici**. Koristeći svoje uhodane kontakte i kupovnu moć pri dogovaranju s lokalnim pružateljima usluga destinacijske menadžment kompanije osigurat će najkvalitetniju uslugu na najisplativiji način, ili će osigurati uslugu na način na koji neposredni davatelj usluga to inače ne čini. Korištenje vlastitih i tuđih kreativnih ideja uz poznavanje resursa destinacije te umrežavanje znanja sa svojim kupcima i korisnicima usluga omogućuje maksimalno iskorištavanje potencijala destinacije u osmišljavanju i provedbi usluga. Isto osigurava i maksimalnu prilagođenost usluge sklonostima korisnika te davanje odgovarajućih uputa kupcu i/ili posredniku za „oblikovanje očekivanja“ kod korisnika usluge. Uz odgovarajući osjećaj sigurnosti i profesionalna jamstva destinacijske menadžment kompanije spremne su za kupca i korisnika usluge obaviti i druge poslove uzimajući u obzir njihove želje i raspoloživi proračun. Na kraju umjesto puno kontakata, kupac održava samo jedan kontakt u destinaciji i plaća na samo jedno mjesto, a korisnik usluge u destinaciji ima na raspolaganju relevantan kontakt za rješavanje svih mogućih problema.

Budući da sve destinacijske menadžment kompanije neće na isti način pristupati tržištu niti organizirati svoje resurse, stvarat će i različite koristi za svoje kupce i korisnike usluga. **Destinacijske menadžment kompanije fokusirane, odnosno specijalizirane za određenu destinaciju koristit će društveno umreženje, resurse, kompetencije zaposlenih i unutarnje procese na prostoru turističke destinacije i na atrakcije koje se u njemu nalaze.** Takve destinacijske menadžment kompanije pokrivaju veći broj, odnosno širi opseg „proizvodnih linija“ i unutar destinacije u kojoj posluju bit će u mogućnosti udovoljiti ne pretjerano zahtjevnim korisnicima, a aktivnosti koje nude determinirane su resursnom osnovom destinacije. **Nerijetko, takve destinacijske menadžment kompanije imaju velik udio svojih operacija vezan uz širu potražnju i tzv. MICE tržišni segment i nude važne prednosti za korisnike tih usluga.**

Hipersegmentacija tržišta i sve snažniji zahtjevi za diversifikacijom proizvoda uvjetovali su drugačiji pristup kod **destinacijskih menadžment kompanija koje su fokusirane, odnosno specijalizirane za određeni proizvod. Njihovo društveno umreženje, korištenje resursa, kompetencije zaposlenih i unutarnji procesi usmjereni su na jednu ili na manji broj srodnih linija proizvoda** kao što su pustolovne aktivnosti, promatranje biljaka i životinja, gastronomija i enologija, lov i ribolov, kreativne aktivnosti, kulturna baština i slično. Takve destinacijske menadžment kompanije uspjeh temelje na vrlo specifičnim kompetencijama svojih zaposlenih i suradnika u području teme/tema za koje su specijalizirane. Budući da pokrivaju manji broj proizvodnih linija, one ih razvijaju u dubinu zahvaćajući širi spektar potencijalnih korisnika u okviru odabrane teme uključujući i one najzahtjevnije. Ujedno, mogu efikasno djelovati i na širem području više destinacija budući da nisu ograničene ukupnom, nego specifičnom resursnom osnovom. **Takve destinacijske menadžment kompanije uglavnom posluju na tzv. tržištu turističkih proizvoda posebnih interesa i kreiraju proizvode visoke vrijednosti za uske tržišne niše.**

PREDNOSTI

- POZNAVANJE I PRISTUP NAJBOLJIM MJESTIMA ZA ORGANIZACIJU SADRŽAJA,
- DOBAVLJAČIMA RAZNIH USLUGA,
- POSTOJANJE DRUŠTVENE UMREŽENOSTI U LOKALNOJ ZAJEDNICI.

SPECIJALIZIRANE DMK

- > tržište turističkih proizvoda posebnih interesa
- > proizvodi visoke vrijednosti za uske tržišne niše

7. ŠTO UTJEČE NA POTRAŽNJU ZA USLUGAMA DESTINACIJSKIH MENADŽMENT KOMPA NIJA?

Geografska udaljenost klijenta od destinacije i dalje će utjecati na potražnju za uslugama destinacijskih menadžment kompanija. Što je destinacija udaljenija, to je potražnja veća. Ipak, pravi razlozi ove pojave su u drugim faktorima. **Potreba za uslugama destinacijske menadžment kompanije raste proporcionalno sa:**

- složenosti tražene usluge
- zahtjevnosti krajnjeg korisnika usluge
- specifičnosti teme uz koju je usluga vezana
- rizicima i odgovornostima koji se pojavljuju u pružanju usluge
- mogućim smetnjama ili zaprekama u korištenju usluge
- jedinstvenosti i originalnosti usluge.

-
- SLOŽENI TURISTIČKI PROIZVODI
 - DESTINACIJSKE MENADŽMENT KOMPA NIJE
 - MICE
 - TURISTIČKI PROIZVODI POSEBNIH INTERESA
-

To ne znači da naručitelj usluge neće odlučiti samostalno organizirati sadržaje u destinaciji ukoliko u postojeće destinacijske menadžment kompanije ne bude imao povjerenja. Zato je nužno **ulagati velike napore u izgradnju povjerenja klijenata prema destinacijskoj menadžment kompaniji**. Takvo ulaganje kasnije se vraća kroz mogućnost izravnog i neposrednijeg obuhvata i geografski udaljenijih tržišta.

Destinacijske menadžment kompanije trebale bi za stvaranje i održavanje povjerenja svojih klijenata koristiti kombinaciju različitih taktika. Primjerice, morat će dokazati da imaju **policama osiguranja pokrivene različite rizike poslovanja** u razumnim iznosima pokrića. Osim polica osiguranja, destinacijske menadžment kompanije morat će pokazati i **visok stupanj razumijevanja i prakticiranja upravljanja rizicima**, odnosno sigurnošću u širem kontekstu. Destinacijske menadžment kompanije moraju pokazati i dokazati **dosljednu primjenu propisa, poslovnih politika, procedura, pravila**. Klijenti će posebno obratiti pažnju na razlike između deklariranog i stvarno primijenjenog. Posebno transparentno treba voditi postupak ugovaranja usluga s kupcima i dobavljačima uključujući i objavu općih uvjeta ugovora.

Destinacijske menadžment kompanije moraju pokazati i dokazati svoje **poznavanje lokalnih resursa, broj i stručnost osoblja, usmjerenost prema klijentima i kvaliteti proizvoda koje nude**. Inventivni, originalni proizvodi i neprekidni razvoj novih, najbolji su dokaz poznavanja lokalnih resursa i stručnog osoblja. Destinacijske menadžment kompanije moraju pokazati i dokazati svoj **legalan pravni status, financijsku stabilnost i bonitet, svoje reference, tradiciju dobrih rezultata, članstvo i status u strukovnim udrugama, primjenu međunarodnih standarda kvalitete, usmjerenost na društveno odgovorno poslovanje, suradnju s lokalnim i nacionalnim turističkim organizacijama, veze s važnim davateljima usluga u destinaciji te eventualne nagrade i priznanja**. Primjerena briga o spomenutim činiteljima snažno djeluje na percepciju kupaca, utječe na usmjeravanje potražnje i omogućuje kreiranje proizvoda s visokom dodanom vrijednošću.



UKRATKO

POJAM, ULOGA I NAČIN RADA DESTINACIJSKIH MENADŽMENT KOMPANIJA

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. Zapravo, destinacijske menadžment kompanije su receptivne turističke agencije koje primjenjuju nešto drugačije marketinške strategije i većinu prihoda ostvaruju od organiziranja i prodaje složenih turističkih proizvoda. Destinacijske menadžment kompanije stimuliraju neposredne pružatelje pojedinih usluga na brže prilagođavanje potrebama potražnje, a radi odličnog poznavanja lokalnih turističkih resursa potiču, ali i same stvaraju posve nove turističke proizvode. Prema potražnji se postavljaju aktivno i na njega lansiraju nove proizvode koristeći različite kanale distribucije svojih usluga i oblike suradnje. Obraćaju se naručiteljima usluga iz profitnog i neprofitnog sektora te korisnicima koji imaju dokoličarske i nedokoličarske razloge putovanja i boravka u destinaciji.

Destinacijske menadžment kompanije fokusirane, odnosno specijalizirane za određenu destinaciju

koristit će društveno umreženje, resurse, kompetencije zaposlenih i unutarnje procese na prostoru turističke destinacije i na atrakcije koje se u njemu nalaze. Takve destinacijske menadžment kompanije imaju velik udio svojih operacija vezan uz širu potražnju i tzv. MICE tržišni segment i nude važne prednosti za korisnike tih usluga. One koje su fokusirane, odnosno specijalizirane za određeni proizvod, svoje društveno umreženje, korištenje resursa, kompetencije zaposlenih i unutarnje procese usmjeravaju na jednu ili na manji broj srodnih linija proizvoda. Takve destinacijske menadžment kompanije uglavnom posluju na tzv. tržištu turističkih proizvoda posebnih interesa i kreiraju proizvode visoke vrijednosti za uske tržišne niše.

Potreba za uslugama destinacijske menadžment kompanije raste proporcionalno sa: složenosti tražene usluge, zahtjevnosti krajnjeg korisnika usluge, specifičnosti teme uz koju je usluga vezana, rizicima i odgovornostima koji se pojavljuju u pružanju usluge, mogućim smetnjama ili zaprekama u korištenju usluge, jedinstvenosti i originalnosti usluge. Destinacijske menadžment kompanije moraju ulagati velike napore u izgradnju povjerenja klijenata koristeći različite taktike.



PITANJA

ZA DALJNI SAMOSTALAN RAD UZ KORIŠTENJE PREPORUČENE LITERATURE I OVOG PRIRUČNIKA

1. Koja je razlika između pojmova destinacijskih menadžment kompanija, profesionalnih organizatora kongresa (PCO) i *event* menadžment kompanija (EMC)?
2. Kako ponuda složenih turističkih proizvoda i proizvoda za tržište posebnih interesa destinacijskih menadžment kompanija može utjecati na smanjenje sezonalnosti i prostorne neuravnoteženosti turističkog prometa?
3. Na koji način destinacijske menadžment kompanije mogu doprinositi održivom razvoju turizma?
4. Koje sve alate destinacijske menadžment kompanije mogu koristiti u kreiranju visoke razine povjerenja korisnika usluga, odnosno dodane vrijednosti svojih proizvoda?

8. KOJI SU NAJVAŽNIJI ČINITELJI USPJEHA POSLOVANJA DMK?

9. O KOJIM ČINITELJIMA USPJEHA POSLOVANJA DMK VALJA OSOBITO VODITI RAČUNA?



1.3. KLJUČNI ČINITELJI USPJEHA ZA DMK U HRVATSKOJ

8. KOJI SU NAJVAŽNIJI ČINITELJI USPJEHA POSLOVANJA DMK?

Kako bi neko poduzeće, u ovom slučaju DMK, poslovalo uspješno, suvremeno poslovno okruženje nalaže objektivnost/realnost u sferi poslovnog planiranja i pri određivanju poslovnih ciljeva. Takva objektivnost/realnost u velikoj je mjeri uvjetovana razumijevanjem kako vanjskog okruženja, tako i uvjeta poslovanja u zemlji. Drugim riječima, **uspješnost poslovanja gospodarskih subjekata povezana je i s jasnim prepoznavanjem ključnih činitelja uspjeha u određenom poslovnom okruženju**. Pritom valja imati na umu da su neki ključni činitelji uspjeha općenitog karaktera (isti za svaki gospodarski subjekt u RH), dok neki variraju ovisno o pripadnosti pojedinoj gospodarskoj grani i njezinim specifičnostima.

Činitelji uspjeha poslovanja DMK proizlaze iz njihovog odnosa prema posjetiteljima, partnerima, lokalnoj zajednici i okolišu, ali i zaposlenicima. Iako je gotovo nemoguće taksativno navesti sve potencijalno važne činitelje tržišnog i/ili financijskog uspjeha, a time i dugoročnog opstanka svake pojedine DMK na tržištu, **dobra poslovna praksa pretpostavlja sagledavanje većeg broja činitelja eksternog i internog karaktera** koje je potrebno razlikovati. Interni činitelj su oni na koje DMK ima utjecaja dok u eksterne činitelje valja ubrojiti različite institucionalne i/ili tržišno uvjetovane činitelje na koje DMK ne može utjecati.

Ovisno o specifičnostima svake destinacije, ali i o promjenama u okruženju, **pojedini činitelji uspjeha za pojedine DMK mogu se međusobno i razlikovati**. Važno je stoga da, polazeći od prethodno postavljenog okvira, svaka DMK kontinuirano provjerava njihovu važnost za svoje poslovanje. U nastavku teksta najprije su prikazani odabrani eksterni i interni činitelji, ali je na kraju detaljnije pojašnjeno djelovanje pet ključnih činitelja uspjeha o kojima maksimalno valja voditi računa ne samo u svakodnevnom poslovanju, već i prilikom promišljanja razvoja svake DMK.

Čini se da su u trenutnom poslovanju DMK u Hrvatskoj najvažniji sljedeći eksterni činitelji uspjeha: **bogatstvo i razumijevanje potencijala resursno-atraksijske osnove, dubina odnosno širina postojećeg destinacijskog lanca vrijednosti, postojanje i razumijevanje destinacijske razvojne strategije te destinacijski životni ciklus**.

Svaki turistički proizvod na destinacijskoj se razini temelji na kvaliteti raspoložive resursno-atraksijske osnove. Istodobno, potencijali resursno-

Savladavanjem sadržaja ove cjeline čitatelj će moći:

- razlikovati eksterne i interne činitelje uspjeha poslovanja DMK
- razumjeti značajke pojedinih činitelja uspjeha poslovanja DMK
- protumačiti utjecaj pojedinih činitelja uspjeha na poslovni rezultat DMK
- prepoznavati ključne činitelje uspjeha vlastitog poslovanja ovisno o specifičnostima destinacije.

atrakcijske osnove još se uvijek, na razini većine turističkih destinacija, ne koriste na optimalan način. U tom kontekstu, kroz potpuniju i kvalitetniju valorizaciju različitih nedovoljno korištenih elemenata resursne osnove, DMK imaju šansu za kreiranje i komercijalizaciju cijelog niza novih, trenutno nedostajućih, složenih turističkih proizvoda. Pojednostavljeno rečeno, **bez prepoznavanja i utvrđivanja vrijednosti pojedinih turističkih atrakcija za potencijalne kupce nemoguće je razviti atraktivne turističke proizvode.**

Tržišni i financijski uspjeh svake DMK bit će to jednostavniji i izvjesniji, što je broj i raznovrsnost drugih, već etabliranih individualnih ponuđača različitih turističkih i/ili uslužnih proizvoda u destinaciji veći. U takvim je uvjetima, mogućnost kreiranja brojnih, po mjeri krojenih, složenih turističkih proizvoda znatno jednostavnija i izvedljivija. Drugim riječima, **ukoliko u destinaciji ne postoji razvijena ponuda različitih sadržaja** (npr. kulturnih i sportskih aktivnosti, smještaja, prehrane, trgovine) **smanjuje se i mogućnost kreiranja većeg broja atraktivnih turističkih doživljaja.**

Aktivnosti u kreiranju složenih turističkih proizvoda morale bi u potpunosti podržavati destinacijsku razvojnu strategiju, oslanjati se na postojeću destinacijsku resursnu osnovu i uslužnu ponudu te pridonositi kvalitativnom i sadržajnom obogaćivanju destinacijskog turističkog proizvoda. Međutim, DMK svakako ovise o usklađenom djelovanju većeg broja subjekata turističkog sustava. Zato **u destinacijama u kojima ne postoje kvalitetno razrađene strategije razvoja turizma ili se one ne provode na optimalan način, DMK neće moći koristiti sinergijske efekte koje bi provedbe tih strategija donosile.**

Prostor za djelovanje kao i sama kvaliteta djelovanja svake DMK uvelike su povezani s destinacijskim životnim ciklusom. U uvjetima rasta destinacijske konjunktura, bit će lakše uvoditi nove proizvode, kreirati nove doživljaje te uspješno poslovati. U uvjetima opadanja destinacijske turističke aktivnosti, svaki će kreativni napor od strane DMK u cilju privlačenja dodatne potražnje biti rizičniji i teže provediv. S druge strane, **dobro promišljene i od turističkog sustava podržane aktivnosti DMK mogu dovesti do osvježavanja destinacijskog proizvoda i time novog rasta.**

U najvažnije interne činitelje uspjeha poslovanja DMK u Hrvatskoj valja svakako ubrojiti:

- **poznavanje globalnih kretanja na strani potražnje,**
- **kvalitetu zaposlenika,**
- **fleksibilnost i brzinu prilagodbe novim trendovima i prilikama,**
- **jedinstvenost vlastitih proizvoda i sposobnost diferencijacije,**
- **suradnju s DMO,**
- **suradnju s drugim DMK, ali i specijaliziranim agencijama u zemlji i inozemstvu,**
- **kvalitetu ITC sustava i**
- **financijsku stabilnost.**

Nekoliko narednih odlomaka obuhvaća najvažnije teze o svakom od ovih činitelja.

U destinacijama u kojima ne postoje kvalitetno razrađene strategije razvoja turizma ili se one ne provode na optimalan način, DMK neće moći koristiti sinergijske efekte koje bi provedbe tih strategija donosile.

EKSTERNI ČINITELJI USPJEHA	INTERNI ČINITELJI USPJEHA
bogatstvo i raznovrsnost destinacijske resursno-atraktivne osnove	poznavanje globalnih kretanja na strani potražnje
dubina/širina postojećeg destinacijskog lanca vrijednosti	kvaliteta zaposlenika (kreativnost, inovativnost, komunikativnost, ljubaznost, organizacijska sposobnost)
postojanje destinacijske razvojne strategije	fleksibilnost i brzina prilagodbe novim trendovima i prilikama
destinacijski životni ciklus	jedinstvenost vlastitih proizvoda i mogućnost diferencijacije (inovacija i/ili dogradnja proizvoda)
	suradnja s DMO
	suradnja s drugim DMK i specijaliziranim agentima
	kvaliteta ITC sustava
	financijska stabilnost

Bez dobrog poznavanja trendova na strani potražnje, kako globalno, tako i prema pojedinim emitivnim zemljama, DMK neće biti u mogućnosti kreirati proizvode koji će biti dovoljno interesantni da osiguraju penetraciju kako na nova geografska tržišta, tako i na rastući broj tržišta specijaliziranih turističkih niša. Osim poznavanja potražnje, **bez motiviranih kreativnih, inovativnih i komunikativnih radnika bit će vrlo teško ostvariti bilo kakav uspjeh**. Usljed činjenice da ih obilježava ponajviše uslužni karakter poslovanja i komunikacija s klijentima (neposredna ili virtualna), nema sumnje da je ljudski činitelj presudan za tržišni uspjeh DMK.

U uvjetima svekolike tržišne, financijske, kadrovske, tehničko-tehnološke i političke umreženosti i sve bržeg protoka informacija, **brzina prilagođavanja novim tržišnim trendovima i prilikama predstavlja strateški imperativ bez kojega neće biti moguće uspješno razvijati nove te modificirati postojeće proizvode** na razini destinacije u funkciji stvaranja nezaboravnih doživljaja. Osim brzine prilagodbe, **uspješna proizvodno-uslužna diferencijacija predstavlja kamen temeljac uspjeha svake turističke destinacije**, ali i svakog turističkog poduzeća u njoj. To osobito vrijedi i za DMK. Međutim, u globaliziranom poslovnom okružju i sve većoj važnosti e-komunikacije, kvaliteta i potencijali instaliranih ITC sustava i mrežnih aplikacija može biti presudna za tržišni uspjeh pojedinih DMK.

Proaktivan i interaktivan pristup te suradnja s lokalnom i/ili regionalnom DMO omogućava bolje tržišno pozicioniranje svake DMK, pospješuje njeno proizvodno profiliranje, omogućava dobru koordinaciju različitih aktivnosti u komercijalizaciji proizvoda i/ili promociji destinacije kao i postupno jačanje konkurentske sposobnosti kako DMK, tako i cijele destinacije. Međutim, **suradivanje, povezivanje i dijeljenje najbolje prakse s ostalim DMK u zemlji i inozemstvu, ali i s rastućim brojem agencija specijaliziranih za određene**

potrošačke segmente (osobito na tržištu posebnih interesa), preduvjet je ne samo podizanja kvalitete usluge i raznovrsnosti proizvodnog portfelja, već i tržišne prepoznatljivosti i učinkovitosti u promociji i komercijalizaciji pojedinih proizvoda na emitivnim tržištima. Naravno, pri tome treba pretpostaviti i da je **poslovanje DMK financijski stabilno i da je u stanju prevladati moguće krizne situacije** kao što su primjerice privremeno smanjivanje prihoda i otežana naplata potraživanja.

9. O KOJIM ČINITELJIMA USPJEHA POSLOVANJA DMK VALJA OSOBITO VODITI RAČUNA?

Iako su svi prethodno navedeni činitelji izuzetno važni za uspjeh svake pojedine DMK, a neovisno o činjenici da su pojedini činitelji međusobno komplementarni, a ponekad i međusobno uvjetovani, u globalnim tržišnim uvjetima, tzv. 'tržišta potrošača', čini se da o nekim internim činiteljima uspjeha ipak treba povesti više računa. Naime, dosadašnja iskustva DMK ukazala su da razmjerno mali napor u domeni ovih činitelja može dati mjerljive efekte u kratkom roku.

Kako je ranije već istaknuto, bez poznavanja globalnih kretanja na strani potražnje DMK će vrlo teško ostvarivati 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 DMK 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.**

Osim dobrog poznavanja značajki ciljnih potrošačkih segmenata potrebno je **voditi računa i o mogućnostima destinacijske resursno-atraksijske osnove i njezine usklađenosti s potrebama ciljanih skupina** potrošača. Primjerice, DMK koja želi razviti proizvod temeljen na promatranju ptica mora dobro poznavati tržišnu nišu turista koji putuju zbog promatranja ptica, ali jednako tako mora znati zbog kojih bi vrsta i u kojim bi razdobljima godine promatrači ptica bili spremni putovati u njihovu turističku destinaciju.

Jedinstvenost proizvoda i mogućnost diferencijacije proizvoda u uvjetima sve izraženije konkurentske borbe na tržištu važna je pretpostavka za poslovni uspjeh DMK. **Uspostavljanje jedinstvenog skupa proizvoda i usluga koji je teško kopirati osnova je izgradnje specifične ponude prilagođene ciljnim tržišnim segmentima.** Pri tom se treba osloniti kako na značajke samog proizvoda, tako i na činitelje kao što su: cijena, kanali komunikacije, kanali prodaje, načini odnosa s klijentima, prodavatelji te posebno zaposlenici u sferi interpretacije i vođenja obilaska.

Primjerice, DMK bi trebale razvijati što složenije proizvode jer ih je teže kopirati, u početku poslovanja prodaju organizirati putem pažljivo odabranih posrednika, a kasnije postepeno razvijati izravnu prodaju, birati izravne kanale komunikacije s kupcima ovisno o odabranom modelu prodaje. **DMK bi trebale graditi visoku razinu povezanosti s kupcima i korisnicima,**

-
- POSLOVNO OKRUŽENJE
 - PLANIRANJE POSLOVANJA
 - INTERNI ČINITELJI USPJEHA
 - EKSTERNI ČINITELJI USPJEHA
-

zapošljavati komercijaliste koji odlično poznaju proizvod te koristiti samo prvorazredne turističke pratitelje i vodiče koji bi morali prema proizvodu koji je vezan uz specifični interes, recimo biciklizam ili planinarenje, pokazivati jednaku, ako ne i veću strast nego sami korisnici.

U globalnom poslovnom okruženju uvjeti privređivanja, kako na međunarodnoj, tako i na nacionalnoj i regionalnoj razini, kontinuirano se mijenjaju, često nepredvidivo i snažno. U takvim okolnostima **DMK koje su se u stanju bolje i brže prilagoditi novonastaloj situaciji imaju stratešku prednost** te veće šanse ne samo za tržišno preživljavanje, već i za ostvarivanje ekstra profita. Fleksibilnost i brzina prilagodbe novim trendovima i prilikama jedno je od najvažnijih činitelja dugoročnog uspjeha DMK. Primjerice, to podrazumijeva brzu prilagodbu postojećeg proizvodnog portfelja, i spremnost na zadovoljavanje specifičnih zahtjeva korisnika na njihov zahtjev. Jednako tako, DMK moraju biti svjesne da će ponuđeni proizvodi biti vrlo brzo kopirani. Zbog toga **DMK moraju kontinuirano raditi na inovacijama i dogradnji proizvoda**, ali i na povećanju zadovoljstva postojećih kupaca kako boljim odnosom vrijednosti za novac tako i kontinuiranim inoviranjem tržišnog komuniciranja i prodaje proizvoda.

Budući da su u smislu prodaje proizvoda DMK zapravo usluge, tj. prikazi sadržajnosti, raznovrsnosti i jedinstvenosti destinacijskih turističkih proizvoda, poželjnost takvih usluga ovisi gotovo isključivo o kvaliteti zaposlenika koji ih osmišljavaju i stvaraju, tržišno komuniciraju i komercijaliziraju. Sukladno tome, **kontinuirana edukacija, u cilju podizanja znanja i vještina trajno i povremeno zaposlenih, od vitalnog je interesa za svakog vlasnika odnosno menadžera DMK**. U tom smislu, važno je naglasiti da kreativni zaposlenici mogu i uz nešto slabiju tehnološku podršku (ITC opremljenost) postići vrhunske rezultate. Uz kreativnost i druge vrijednosti kao što su inovativnost, komunikativnost, ljubaznost i organizacijska sposobnost zaposlenih izravno utječu na konkurentsku sposobnost DMK. Zato **obogaćivanje destinacijske turističke ponude od strane DMK neće biti moguće bez pažljivog odabira zaposlenika DMK i kontinuiranog ulaganja u unapređivanje njihovih kompetencija**. To nužno ne znači samo formalno obrazovanje, nego podrazumijeva i različite druge vidove podizanja razine znanja i vještina kao što su seminari, radionice i slično.

Dugoročni uspjeh svake DMK neposredno je i posredno određen kvalitetom resursno-atraktivne 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 kako svih navedenih činitelja, ali i aktivnosti u funkciji implementacije destinacijske strategije vrlo je teško očekivati uspješno povezivanje parcijalnih poduzetničkih interesa pojedinih razvojnih dionika, a time i stvaranje dobro osmišljenih i tržišno atraktivnih složenih turističkih proizvoda DMK.



UKRATKO KLJUČNI ČINITELJI USPJEHA ZA DMK U HRVATSKOJ

Suvremeno poslovno okruženje nalaže objektivnost/realnost u sferi poslovnog planiranja i određivanju poslovnih ciljeva. Objektivnost u utvrđivanju poslovnih ciljeva u velikoj je mjeri uvjetovana razumijevanjem kako vanjskog okruženja, tako i uvjeta poslovanja u zemlji. U tom smislu uspješnost poslovanja gospodarskih subjekata odraz je i jasnog prepoznavanja ključnih činitelja uspjeha.

Ključne činitelje uspjeha moguće je podijeliti na eksterne (uvjetovane okruženjem) i interne (uvjetovane značajkama pojedine DMK). Eksterni činitelji važni za poslovanje DMK su prije svega: bogatstvo i raznovrsnost destinacijske resursno-atraktivne osnove, dubina/širina postojećeg destinacijskog lanca vrijednosti, postojanje

destinacijske razvojne strategije, te destinacijski životni ciklus. Interni faktori su brojniji te uključuju aspekte na koje valja utjecati unutar svake pojedine DMK. Radi se prije svega o sljedećim činiteljima: poznavanje globalnih kretanja na strani potražnje, kvaliteta zaposlenika (kreativnost, inovativnost, komunikativnost, ljubaznost, organizacijska sposobnost), fleksibilnost i brzina prilagodbe novim trendovima i prilikama, jedinstvenost vlastitih proizvoda i mogućnost diferencijacije (inovacija i/ili dogradnja proizvoda), suradnja s DMO, suradnja s drugim DMK i specijaliziranim agentima, kvaliteta ITC sustava, te financijska stabilnost.



PITANJA ZA DALJNI SAMOSTALAN RAD UZ KORIŠTENJE PREPORUČENE LITERATURE I OVOG PRIRUČNIKA

1. Je li moguće kapitalizirati na pojedinim eksternim činiteljima uspjeha DMK?
2. Kakav je odnos između ključnih činitelja uspjeha i lanca vrijednosti od interesa za formiranje složenih turističkih proizvoda?
3. Kako efikasno pristupiti procjeni snage / važnosti utjecaja pojedinih činitelja uspjeha DMK?
4. Na koji način koristiti činitelje uspjeha DMK u procesu strateškog planiranja njezinog razvoja?



IZVORI

Boranić Ž. S., Tomljenović, R. i Čorak, S. (2011). Suradnja interesnih skupina u turističkim destinacijama. U: S. Čorak (ur.) *Izazovi upravljanja turizmom*. Zagreb: Institut za turizam.

Čavlek, N., Bartoluci, M., Prebežac, D., Kesar, O. i sur. (2011). *Turizam: Ekonomske osnove i organizacijski sustav*. Zagreb: Školska knjiga.

Hitrec, T. (1995). Turistička destinacija – pojam, razvitak i koncept. *Turizam*, 3-4.

Jafari, J. et al. (2000). *Encyclopedia of Tourism*. London, New York: Routledge.

Magaš, D. (2008). *Destinacijski menadžment: Modeli i tehnike*. Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment.

Mitchell, G. (2007). *Priručnik za tvrtke za upravljanje destinacijom* (skripta za seminar). Zagreb: USAID.

Schaumann P. (2005). *The Guide to Successful Destination Management*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.

Sheenan, L. R., Ritchie, J.R.B. i Hudson, S. (2005). Destination stakeholders: Exploring Identity and Salience. *Annals of Tourism Research*, 32(3). 711-734.

Trezner, Ž. (2008). Destinacijske menadžment kompanije, *UT ugostiteljstvo i turizam*, stručna revija za turizam, 02-03, 46-50.

Trezner, Ž. (2008). Receptivna turistička agencija kao destinacijska menadžment kompanija (destination management company) – DMC, U: M. Stanić (ur.), *Destinacijske menadžment kompanije, priručnik za razumijevanje poslovanja i uspješni marketing* (str. 49-62). Zagreb: UHPA

Vukonić, B. (1995). Smisao i objašnjenje pojma turistička destinacija. *Turizam*, (43), 3-4.

WTO. (2000). *Public - Private cooperation: Enhancing Tourism Competitiveness*. Madrid: WTO

WTO. (2007). *A Practical Guide to Tourism Destination Management*. Madrid: WTO

Narodne novine (2008.). *Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma*. Zagreb: Narodne novine d. d., 152/088





2. POKRETANJE RADA DMK U HRVATSKOJ

UVOD

Pokretanje novog poslovnog pothvata započinje poslovnim prijedlogom, zamisli ili idejom. Međutim, svaka ideja ne vodi nužno prema poslovnom uspjehu. Zato je potrebno napraviti studiju izvedivosti projekta. Izradom studije izvedivosti dobiva se bolji uvid u projekt i okvirno se procjenjuje postoje li izvediva rješenja prije ulaganja sredstava.

Studija izvedivosti sastavljena je iz međusobno povezanih cjelina kojima se analizira tržišni potencijal, konkurentska pozicija, prilike i prijetnje okruženja, snage i slabosti, predvidivi obujam prodaje, profitabilnost, kao i ekonomska i financijska održivost. Na taj se način s različitih aspekata sagledava isplativost osnivanja DMK. Osim toga, prije početka rada DMK valja imati na umu i uvjete koje je potrebno ispuniti u smislu propisa koji reguliraju osnivanje poslovnih subjekata općenito kao i specifične uvjete za poslovanje. Međutim, uspješnost poslovanja potrebno je redovito pratiti i analizirati s ciljem očuvanja poslovne stabilnosti, a time i dugoročne tržišne održivosti.

Budući da je poslovanje svakog gospodarskog subjekta, uključujući i DMK, previše kompleksno da bi ga bilo moguće sagledati jednim sintetičkim pokazateljem, uspješnost poslovanja u pravilu se analizira kroz izračun većeg broja različitih pokazatelja. Zato su u ovom poglavlju obuhvaćene teme vezane uz izradu studije izvedivosti i opisani koraci koje je potrebno u formalnom smislu napraviti prije početka rada DMK.

U nastavku su detaljnije prikazani odabrani pokazatelji uspješnosti poslovanja DMK i način njihova izračunavanja.

SADRŽAJ POGLAVLJA

1. **ZAŠTO JE POTREBNO NAPRAVITI STUDIJU IZVEDIVOSTI**
PRIJE OSNIVANJA DMK?
2. **OD ČEGA SE SASTOJI** STUDIJA IZVEDIVOSTI?
3. **KAKO NAPRAVITI JEDNOSTAVNU STUDIJU IZVEDIVOSTI**
ZA POTREBU OSNIVANJA DMK?
4. **KOJI SU UVJETI** ZA OSNIVANJE DMK U HRVATSKOJ?
5. **KOJI SU KORACI** OD DONOŠENJA ODLUKE O OSNIVANJU
DO POČETKA RADA DMK?
6. **KOJE POKAZATELJE VALJA KORISTITI** ZA MJERENJE
USPJEŠNOSTI POSLOVANJA DMK?
7. **KOJE POKAZATELJE VALJA KORISTITI** PRILIKOM OCJENE
EKONOMSKE ISPLATIVOSTI ULAGANJA U DMK?



2.1. STUDIJA IZVEDIVOSTI ZA OSNIVANJE DMK

1. ZAŠTO JE POTREBNO NAPRAVITI STUDIJU IZVEDIVOSTI PRIJE OSNIVANJA DMK?

Pokretanje poslovanja ili novog poslovnog projekta obično započinje s razvijanjem i definiranjem ideje projekta. Kada se ideja konkretizira u kritičnim elementima koji opisuju projekt potrebno je utvrditi je li takav pothvat izvediv. Ključna pitanja koja si mora postaviti svatko tko pokreće poslovanje DMK su: **kako, gdje i kome namjerava prodati svoje proizvode, kako sukladno tome kreirati odgovarajuće proizvode i jesu li za to potrebni resursi na raspolaganju.** Odgovore na postavljena pitanja treba dati **studija izvedivosti.**

Naime, studija izvedivosti izrađuje se zbog stjecanja što jasnije slike o tržištu, očekivanom obujmu prodaje te potencijalnoj profitabilnosti određene poslovne ideje¹⁴. **Izradom studije izvedivosti dobiva se bolji uvid u tržišni i financijski potencijal poslovne ideje te se okvirno procjenjuje isplativost poslovnog poduhvata prije ulaganja sredstava.** Izrada studije važna je i zbog identificiranja mogućih prilika, ali i sagledavanja potencijalnih problema koji se moraju uzeti u obzir prilikom planiranja poslovnog poduhvata¹⁵. Samo za one projekte za koje studija izvedivosti pokaže da su opravdani ima smisla uložiti daljnji napor te pobliže definirati sve detalje poslovnog poduhvata. U tom smislu, pojedine elemente studije izvedivosti valja ugraditi u poslovni plan.

Studiju izvedivosti je potrebno napraviti i zbog **ocjenjivanja spremnosti za pokretanje novih poslovnih aktivnosti ili određivanja novih mogućnosti već postojećeg poslovanja poput razvoja nove linije proizvoda, otvaranja podružnice ili slično.** To bi svakako značilo da postojeće emitivne turističke agencije ili receptivne turističke agencije koje ne posluju kao DMK prije pokretanja poslovnih aktivnosti DMK trebaju napraviti studiju izvedivosti. Naime, činjenica da neko poduzeće posluje kao turistička agencija ne znači implicitno da će isto uspješno poslovati i kao DMK. Upravo izrada studije izvedivosti može pomoći da se na vrijeme uoče sva kritična područja koja treba uzeti u obzir prilikom procesa restrukturiranja, odnosno diversificiranja poslovnih aktivnosti.

¹⁴ Pearson Education. *Conducting a Feasibility Analysis and Crafting a Winning Business Plan*. Preuzeto s: http://www.prenhall.com/behindthebook/0132294389/pdf/Zimmerer_CH04.pdf (5.9.2013.)

¹⁵ Overton, R. (2007). *Feasibility Studies Made Simple*, Martin Books, Australia. Preuzeto s: http://tn.upi.edu/pdf/business_feasibility_study_Made_simple.pdf (5.9.2013.)

1. ZAŠTO JE POTREBNO NAPRAVITI STUDIJU IZVEDIVOSTI PRIJE OSNIVANJA DMK?

2. OD ČEGA SE SASTOJI STUDIJA IZVEDIVOSTI?

3. KAKO NAPRAVITI JEDNOSTAVNU STUDIJU IZVEDIVOSTI ZA POTREBU OSNIVANJA DMK?

Savladavanjem sadržaja ove cjeline čitatelj će moći:

- objasniti pojam studije izvedivosti
 - prepoznati koristi od izrade studije izvedivosti
 - nabrojati elemente jednostavnije studije izvedivosti za DMK
 - opisati proces izrade jednostavnije studije izvedivosti za DMK.
-

2. OD ČEGA SE SASTOJI STUDIJA IZVEDIVOSTI?

Prilikom procjenjivanja izvedivosti potrebno je analizirati tržišnu održivost pojedinih proizvoda/usluga te, na toj osnovi provjeriti financijsku isplativost investicijskog poduhvata. Samo će se tako moći donijeti meritorna odluka o pokretanju poslovanja i izbjeći potencijalni rizici. Iako se na prvi pogled čini da je vrlo jednostavno analizirati tržišnu održivost, to je zapravo najteži i najsloženiji zadatak. Naime, **pogrešne pretpostavke tržišne održivosti dovest će do posve pogrešne ocjene financijske isplativosti.** Utvrđivanje tržišne održivosti i financijske isplativosti poslovnog poduhvata slijedi jasno definirani niz koraka (metode izrade) koji su postali uobičajena globalna praksa. Prvi i uvodni dio studije izvedivosti uobičajeno je sažetak, kojim se ukratko opisuju najvažniji zaključci studije. Svi ostali dijelovi nadovezuju se jedan na drugi na način da zaključci prethodnog dijela predstavljaju polazište za dolazeći dio. Uobičajeni dijelovi studije izvedivosti ukratko su opisani u nastavku.

Analizom lokacije utvrđuju se mogućnosti i potencijalna ograničenja lokacije (dostupnost, vidljivost, atraktivnost). **Opis projekta** odnosi se na definiranje sadržaja poduzetničkog projekta s detaljnim uvidom u: tehničko-tehnološku opremljenost, organiziranost i funkcionalnost korištenja prostora i opreme. **Analiza tržišta** usmjerena je na utvrđivanje tržišnih trendova (obilježja, zahtjevi potražnje), strukturiranje ponude u koju se želi ulagati, a sve zbog definiranja konačnog tržišnog profila i uspješnog pozicioniranja na tržištu. **Konkurentski benchmark** je posebna metoda tržišne analize kojom se ukazuje na primjere dobre poslovne prakse kao i na obilježja usporedivih projekata u okruženju, poglavito s aspekta tržišnog profiliranja, strukture proizvoda, ključnih činitelja uspjeha, resursnog potencijala, odnosno uobičajenih kriterija uspješnosti poslovanja.

SWOT analiza ima za cilj na jednome mjestu sažeti nalaze i zaključke svih prethodnih poglavlja kroz sagledavanje dobrih (snage) i loših značajki razmatranog projekta (slabosti), te na toj osnovi ukazati na prilike na kojima valja graditi poslovnu politiku, kao i prijetnje u okruženju čije moguće učinke valja pokušati neutralizirati. **Poslovno-upravljački model** treba sagledati organizacijske, poslovne i upravljačke pretpostavke s ciljem utvrđivanja odnosa i aktivnosti u ključnim područjima poslovanja, a što adekvatno treba pratiti i upravljački model, primjerice: obrt, društvo s ograničenom odgovornošću, dioničko društvo. **Potrebna ulaganja i izvori financiranja** utvrđuju visinu potrebnih ulaganja, definiraju izvore sredstava i uvjete njihovog pribavljanja. **Projekcija očekivanih prihoda** temelji se na neto prihodima (ovisno o skupinama prihoda), dok se **projekcija rashoda** bazira na troškovnim stavkama (troškovi nabave, materijalni i nematerijalni troškovi, troškovi osoblja i ostali troškovi poslovanja).

Projekcija računa dobiti i gubitka predstavlja sagledavanje očekivanog višegodišnjeg poslovanja kroz detaljno iskazivanje svih bitnih stavaka prihoda i poslovnih rashoda. Na bazi ove projekcije izrađuje se očekivani **novčani tijek (cash flow)** koji predstavlja podlogu za utvrđivanje **ekonomske održivosti i financijske isplativosti** kroz izračun karakterističnih pokazatelja poslovne uspješnosti (neto sadašnja vrijednost ulaganja, interna stopa rentabilnosti projekta, kao i razdoblje očekivanog povrata predujmljenih sredstava).

Analizirati tržišnu održivost je najteži i najsloženiji zadatak jer pogrešne pretpostavke tržišne održivosti dovest će do posve pogrešne ocjene financijske isplativosti.

Analizom osjetljivosti provjerava se izdržljivost i/ili otpornost projekta na različite rizike povezane s izgradnjom/opremanjem prostora, ali i s budućim poslovanjem. Na temelju svih prethodnih analiza, **završna ocjena projekta** sumira sve bitne nalaze te nudi završne preporuke za uspješnu realizaciju poslovne ideje.

Zaključno, **studija izvedivosti pomaže pri sagledavanju svih činitelja važnih za uspješnu tranziciju iz poslovne ideje u konkretni poslovni projekt.** Umjesto srljanja u poslovni poduhvat, studija izvedivosti omogućuje objektivno sagledavanje svih bitnih pozitivnih i negativnih čimbenika razmatranog poslovnog poduhvata prije ulaganja novca i vremena.

3. KAKO NAPRAVITI JEDNOSTAVNU STUDIJU IZVEDIVOSTI ZA OSNIVANJE DMK?

Jednostavnu studiju izvedivosti za osnivanje destinacijske menadžment kompanije najbolje je izraditi prateći ranije opisane sastavnice. U nastavku se opisuju kritična područja svake od sastavnica u slučaju osnivanja i pokretanja rada DMK. Vlasnici i menadžeri DMK s ekonomskim obrazovanjem trebali bi bez posebnih teškoća i samostalno izraditi cjelovitu studiju izvedivosti. Međutim, oni koji to nisu u stanju ili sumnjaju u svoje kompetencije mogu angažirati i iskusnog konzultanta za izradu nekih elemenata ili čak i cijele studije. Ipak nije loše i kod samostalne izrade studije potražiti savjet druge stručne osobe iz barem dva razloga. Naime, ne samo da nije izvjesno da će svaki poduzetnik imati sve potrebne kompetencije za to, već se često događa da poduzetnik precijeni dobre strane, a podcijeni loše strane poduhvata.

U slučaju ulaganja u pokretanje DMK koja neposredno pruža usluge turistima te zahtijeva izravnu komunikaciju s kupcima, posebno je bitna **analiza mikrolokacije** pri čemu posebnu pozornost valja posvetiti činiteljima kao što su dostupnost, vidljivost i blizina glavnih zona okupljanja turista te vizualna atraktivnost okolnog područja. Osnova za provođenje ove analize je fizički obilazak cijele zone obuhvata projekta kao i razgovor s relevantnim dionicima razvoja grada/općine/mjesta.

Pri **opisu projekta** valja voditi računa o potrebi razlikovanja DMK koje neposredno pružaju usluge individualnim turistima i posjetiteljima od DMK koji su orijentirani isključivo na internetsko poslovanje, odnosno poslovanje s grupama (B2B). U prvom slučaju struktura projekta mora biti usklađena s posebnim uvjetima propisanim za poslovnici putničke agencije temeljem Pravilnika o minimalno-tehničkim uvjetima i načinu pružanja usluga putničkih agencija, dok u drugom slučaju takva obveza ne postoji. Neovisno o tome, opis projekta uvijek mora osigurati mogućnost provjere funkcionalnosti korištenja raspoloživog prostora i svrsishodnosti planirane opreme u kontekstu obavljanja različitih funkcija uobičajenih za poslovanje DMK.

Kod **analize tržišta** posebnu pozornost valja obratiti na činitelje kao što su: strategija turističkog razvoja destinacije, resursno-atraksijska osnova destinacije, destinacijski proizvodni portfelj, kvaliteta smještajne i

Opis projekta uvijek mora osigurati mogućnost provjere funkcionalnosti korištenja raspoloživog prostora i svrsishodnosti planirane opreme u kontekstu obavljanja različitih funkcija uobičajenih za poslovanje DMK.



Ulazak na tržište DMK usluga je potpuno otvoren, pa se svakim danom mogu javljati novi potencijalni konkurenti razmatranom poduzetničkom poduhvatu, i to ne samo oni u sferi turističkog posredovanja, već i oni u sferi pojedinačnih destinacijskih usluga.

izvansmještajne ponude u destinaciji, brojnost ponuđača turističkih i srodnih usluga u destinaciji, suradnja s DMO i drugim nositeljima turističke politike/aktivnosti u destinaciji, ali i činiteljima koji se odnose na obilježja postojeće turističke potražnje u destinaciji (demografske odrednice, psihografske odrednice, motivi dolaska, stupanj zadovoljstva boravkom, veličina i struktura potrošnje i sl.). Na toj osnovi valja ukazati na mogućnosti daljnjeg razvoja destinacije, osobito u kontekstu nezadovoljene potražnje, a time i na razvojne prilike na kojima se može kapitalizirati kroz željeno tržišno pozicioniranje razmatrane DMK.

Na temelju izvršene **konkurentske benchmark analize**, korisno je ukazati na projekte (postojeće, ali i nove) koji bi mogli predstavljati dugoročne konkurente razmatranoj DMK. U tom smislu, potrebno se osvrnuti na potencijalnu konkurenciju na području turističkog mjesta kao i bližeg okruženja (općina/grad, županija). Naime, valja voditi računa o činjenici da je ulazak na tržište DMK usluga potpuno otvoren, te da se svakim danom mogu javljati novi potencijalni konkurenti razmatranom poduzetničkom poduhvatu, i to ne samo oni u sferi turističkog posredovanja, već i oni u sferi pojedinačnih destinacijskih usluga. Dodatno je potrebno sagledati i postojanje eventualnih virtualnih ponuđača komplementarnih usluga.

SWOT analizom valja sažeti nalaze i zaključke svih prethodnih poglavlja kroz sagledavanje dobrih (snage) i loših značajki razmatranog projekta (slabosti) razvoja DMK. Kada je riječ o prilikama i prijetnjama iz okruženja izuzetno je važno sagledati ulogu, snagu i interese svih bitnih dionika turističkog razvoja na destinacijskoj razini, pri čemu posebice etabliranost lokalnog/regionalnog DMO i njihovo dosadašnje djelovanje, ne samo u kontekstu unapređivanja destinacijske ponude, već i u kontekstu uspostave raznih javno-privatnih partnerstava i drugih formalnih i neformalnih oblika suradnje na destinacijskoj razini.

Prilikom osnivanja svake DMK, potrebno je unaprijed definirati i poželjni **upravljački model** (obrt, društvo s ograničenom odgovornošću, dioničko društvo i sl.), a što ne bi trebalo ovisiti samo o preferencijama konkretnog investitora/poduzetnika, već i o veličini i razvijenosti turističkog prometa u destinaciji, poreznim implikacijama, očekivanom načinu zatvaranja financijske konstrukcije (mogućnost ulaska u partnerstvo) i sl. Naime, primjeren **upravljački model** trebao bi biti maksimalno usuglašen s **poslovnim modelom** koji će definirati strukturu proizvodnog portfelja i propoziciju vrijednosti konkretnog DMK, korisničke segmente, način izgradnje odnosa s njima te kanale komuniciranja i distribucije usluga, predvidivi obujam potražnje za pojedinim uslugama. Promišljanje poslovnog modela treba dati odgovore i na pitanja vezana uz sadržaj ključnih aktivnosti, stvaranje partnerstava i osiguravanje potrebnih resursa uključujući i djelatnike, a što će predodrediti razinu i strukturu troškova.

Polazeći od prethodnog opisa projekta, u ovoj fazi potrebno je definirati i **visinu potrebnih ulaganja**, kako ukupno, tako i prema karakterističnim skupinama investicijskih radova (tzv. tehnička struktura investicije). U utvrđivanju ukupne visine potrebnih ulaganja kao i svake pojedine sastavnice koristi se, u pravilu, 'benchmark' pristup kao i konzultacije s ovlaštenim stručnim osobama (arhitekt, građevinar, IT stručnjak i sl.). Na temelju iskazane veličine potrebnih ulaganja, potrebno je definirati i **izvore sredstava** (vlastiti kapital, bankarski

kredit, bespovratna sredstva i sl.), kao i uvjete njihovog pribavljanja. Na toj osnovi izrađuje se plan otplate vanjskih izvora sredstava.

Projekcija očekivanih prihoda i rashoda generiranih predvidivim poslovanjem razmatrane DMK zasniva se na procjeni obujma i strukture pruženih usluga, odnosno prosječno ostvarenim cijenama po vrsti usluge (vrsti proizvoda). U tom smislu, posebnu pažnju valja posvetiti očekivanoj sezonalnosti poslovanja. Na temelju količinskih projekcija potrebno je izraditi projekciju svih najvažnijih prihoda i rashoda.

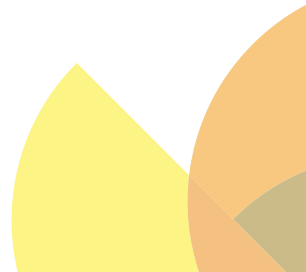
Kad je riječ o **poslovnim prihodima**, projekcija se, u pravilu, temelji na neto prihodima (bez PDV-a), pri čemu valja voditi računa o posebnom iskazivanju različitih skupina prihoda. Prvu čine prihodi od prodaje složenih turističkih proizvoda koje DMK prodaje u svoje ime, drugu skupinu čine prihodi od posredovanja u prodaji usluga drugih pravnih osoba u destinaciji koje DMK vrši u tuđe ime i za tuđi račun. U slučaju da DMK nudi i neke druge vlastite usluge u svoje ime (turističko vođenje, prijevoz, rent-a-bike i sl.), a za što raspolaže vlastitim resursima, prihode po osnovi ovih usluga valja posebno odvojiti. Isto vrijedi ukoliko DMK planira ostvarivati prihode od prodaje trgovačke robe. Takva distinkcija poslovnih prihoda potrebna je ponajviše uslijed različitih zakonskih odredbi obračuna PDV-a.

Na strani **poslovnih rashoda**, posebnu pažnju valja također posvetiti bitnim troškovnim stavkama. Riječ je ponajviše o troškovima nabave usluga drugih subjekata (složeni turistički proizvod), trgovačke robe, materijalnim i nematerijalnim troškovima, troškovima osoblja, troškovima amortizacije, ostalim troškovima poslovanja, ali i o troškovima povezanim s otplatom kredita. **Troškovi nabave usluga drugih pravnih osoba** odnose se na troškove osiguranja pojedinačnih usluga u kontekstu kreiranja različitih složenih turističkih proizvoda. Za svaku karakterističnu skupinu usluga, a u ovisnosti o strukturi i broju planiranih složenih turističkih proizvoda, potrebno je procijeniti jediničnu nabavnu cijenu svake pojedinačne grupe usluge kao i ukupnu godišnju količinu njihove prodaje. DMK koja se bavi i prodajom robe (razne putne potrepštine, suveniri, turističke publikacije i sl.) treba procijeniti i **troškove nabave trgovačke robe**. Za svaku karakterističnu grupu iz trgovačkog asortimana potrebno je procijeniti jediničnu nabavnu cijenu kao i ukupnu količinu godišnje prodaje.

Materijalni troškovi uključuju uobičajene troškove poslovanja DMK kao što su troškovi sirovine i materijala, ambalaže i sitnog inventara, energije, rezervnih dijelova, investicijskog održavanja i sl. **Nematerijalni troškovi** odnosno troškovi proizvodnih i neproizvodnih usluga uključuju usluge prijevoza koje nisu vezane uz usluge pružene korisnicima, održavanja objekta i opreme, istraživanja i razvoja, osiguranja imovine, troškove platnog prometa i bankarskih usluga, troškove promocije, komunalne usluge, troškove obveznog osiguranja zaposlenika, poštanske i telekomunikacijske usluge, usluge savjetovanja i slično. Ova skupina troškova uključuje i troškove najma prostorija i opreme.

Troškovi osoblja uključuju sve troškove povezane s isplatom plaća zaposlenicima (plaće i naknade za plaće, porezi, prirezi te doprinosi na plaće). Posebno valja voditi računa o sezonskom karakteru poslovanja kao i o mogućnostima privremenog i povremenog zapošljavanja, korištenju usluga

Projekcija očekivanih prihoda i rashoda generiranih predvidivim poslovanjem razmatrane DMK zasniva se na procjeni obujma i strukture pruženih usluga, odnosno prosječno ostvarenim cijenama po vrsti usluge (vrsti proizvoda).



Ekonomsko-financijska ocjena projekta temelji se na projekciji novčanog tijeka temeljem kojeg se, u pravilu, utvrđuje nekoliko karakterističnih pokazatelja poslovne uspješnosti. To su neto sadašnja vrijednost ulaganja, interna stope rentabilnosti projekta, kao i razdoblje očekivanog povrata predumjmljenih sredstava.

student servisa i slično. Stavka uključuje i naknade troškova zaposlenicima (npr. dnevnice, troškovi prijevoza i sl.). **Troškovi amortizacije** odnose se na troškove korištenja materijalne imovine i obračunavaju se prema zakonom propisanim minimalnim stopama za pojedine grupe dugotrajne imovine.

Ostali troškovi poslovanja uključuju troškove članarina strukovnim udrugama, upravne i sudske troškove, troškove stručne literature, plaćanje penala i kazni kao i razne druge troškove koji nastaju u svrhu ostvarivanja prihoda. **Troškovi financiranja** obuhvaćaju različite troškove povezane s obvezama po bankarskim kreditima kao što su redovite i zatezne kamate, tečajne razlike, valutne klauzule i jamstva.

Prethodno projicirane grupe poslovnih prihoda i poslovnih rashoda u ovom se dijelu studije sažimaju u **projekciju računa dobiti i gubitka** po svim relevantnim stavkama prihoda te karakterističnim stavkama rashoda. U tom smislu, valja koristiti logiku uobičajenih izvještajnih obrazaca u RH (veliki, srednji ili mali poduzetnici) pri čemu se podrazumijeva njihovo pojednostavljivanje. Konačno, bitnu stavku u Računu dobiti i gubitka predstavlja i obračun poreza na dobit. Pri tome je moguće koristiti tzv. *loss carry forward* načelo, prema kojem se eventualni gubici u prvim godinama poslovanja kumuliraju i smanjuju poreznu osnovicu u trenutku nastajanja dobiti. Ovo načelo moguće je koristiti tijekom razdoblja od 3 godine nakon nastanka gubitka.

Na temelju projekcije računa dobiti i gubitka izrađuje se **projekcija očekivanog novčanog tijeka (cash flow)** kao baze za utvrđivanje ekonomske i financijske održivosti ulaganja. Novčani tijek valja izraditi na način da se razlikuju primici/izdaci po osnovi poslovanja, investiranja i financiranja. Alternativno, novčani tijek moguće je utvrditi na osnovi procijenjenog EBIT-a (prihod prije kamata i poreza na dobit) uvećanog za amortizaciju te umanjenog za troškove otplate glavnice kredita kao i eventualno vrijednosnog usklađenja imovine. Sastavni dio novčanog tijeka čini i tzv. **continuing value - procjena neto primitaka projekta** u vremenu nakon projiciranog razdoblja poslovanja, a s obzirom da se projekcija očekivanih prihoda i rashoda, odnosno očekivanih novčanih primitaka i izdataka tijekom vremena efektiviranja projekta odnosi samo na razdoblje od prvih pet/deset godina poslovanja. *Continuing value* projekta utvrđuje se kao beskonačna renta (*perpetuity*) te se pribraja novčanim primicima u posljednjoj projiciranoj godini poslovanja.

Ekonomsko-financijska ocjena projekta temelji se na projekciji novčanog tijeka temeljem kojeg se, u pravilu, utvrđuje nekoliko karakterističnih pokazatelja poslovne uspješnosti. To su neto sadašnja vrijednost ulaganja, interna stope rentabilnosti projekta, kao i razdoblje očekivanog povrata predumjmljenih sredstava, opisani u jednom od prethodnih poglavlja ovog priručnika.

Analiza osjetljivosti testira izdržljivost i osjetljivost projekta na ključne rizike u razvoju i očekivanom poslovanju. U tom smislu, uobičajeno se razmatraju učinci: povećanja očekivanih troškova izgradnje i opremanja, povećanja očekivanih operativnih troškova (osoblje, materijalni troškovi, trošak nabave usluga drugih i sl.), kao i učinci smanjenja pojedinih skupina poslovnih prihoda. Nastupanje svakog od prethodno navedenih poslovnih rizika pretpostavlja izradu potpuno novih projekcija računa dobiti i gubitka te novčanog tijeka te,

na toj osnovi, zasebno iskazivanje svih pokazatelja ekonomske i financijske održivosti. Što je utjecaj pojedinih poslovnih rizika na pokazatelje uspješnosti poslovanja manji, to je projekt tržišno otporniji i financijski robusniji, uslijed čega je njegova realizacija ekonomski opravdana.

Završna ocjena investicijskog poduhvata predstavlja konačni sud o kvaliteti projekta uvažavajući, pritom, posebno njegovu tržišnu održivost i atraktivnost, poslovni potencijal, eventualne barijere za realizaciju, odnosno moguće poslovne-operativne rizike kao i rizike iz okruženja. Završna ocjena projekta uključuje i osvrt na preliminarnu ocjenu izvodljivosti/isplativosti projekta te uključuje preporuke investitoru za efikasnu realizaciju poduzetničke ideje.

-
- POSLOVNA IDEJA
 - STUDIJA IZVEDIVOSTI,
 - PROJEKTNI PRIJEDLOG
-



UKRATKO STUDIJA IZVEDIVOSTI ZA OSNIVANJE DMK

Pisanje studije izvedivosti je važno zbog procjenjivanja spremnosti za pokretanje poslovanja, bilo da se radi o novom poslu, postojećem poslu – novi proizvod, 'proizvodna linija', odjel ili podružnica. Uz pomoć studije procjenjuje se postoje li rješenja i koje su to prilike ili problemi koji se mogu javiti prije ulaganja sredstava. Studija izvedivosti pomaže u analizi sposobnosti dovršavanja poslovnog projekta.

Studija izvedivosti destinacijske menadžment kompanije predstavlja sredstvo uz pomoć kojeg se istražuje tržišni potencijal, konkurenti, prilike i prijetnje okruženja, snage i slabosti, prodaja, profit, ekonomska i financijska održivost, kako bi se procijenila isplativost osnivanja odnosno pokretanja poslovanja DMK.



PITANJA ZA DALJNI SAMOSTALAN RAD UZ KORIŠTENJE PREPORUČENE LITERATURE I OVOG PRIRUČNIKA

1. Možete li procijeniti koje elemente studije izvedivosti možete izraditi sami, a za koje trebate pomoć stručnjaka?
2. U kojoj mjeri se treba razlikovati studija izvedivosti za osnivanje DMK od one za pokretanje poslovanja DMK u okviru postojećeg poduzeća?
3. Na koje još faktore kod izrade analize osjetljivosti možete obratiti pozornost?



4. KOJI SU UVJETI ZA OSNIVANJE DMK U HRVATSKOJ?

5. KOJI SU KORACI OD DONOŠENJA ODLUKE O OSNIVANJU DO POČETKA RADA DMK?

2.2. OD DONOŠENJA ODLUKE O OSNIVANJU DO POČETKA RADA DMK U HRVATSKOJ

4. KOJI SU UVJETI ZA OSNIVANJE DMK U HRVATSKOJ?

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 destinaciji¹⁶. Drugim riječima, destinacijska menadžment kompanija je trgovačko društvo, trgovac pojedinac ili obrtnik koji pruža usluge organiziranja putovanja ili posredovanja usluga vezanih uz putovanje i boravak turista. Formalno gledajući, spomenute usluge u Republici Hrvatskoj može pružati samo ono trgovačko društvo, trgovac pojedinac, obrtnik ili njihova organizacijska jedinica koji su ispunili sve propisane uvjete temeljem **Zakona o pružanju usluga u turizmu** (Narodne novine 68/07, 88/10)¹⁷ koje vrijede za turističke agencije. Ukratko, osnovni formalni uvjeti za osnivanje definirani su propisima koji reguliraju osnivanje i rad trgovačkih društava, obrta i pružanje usluga turističkih agencija.

Pravna ili fizička osoba koja želi pružati usluge destinacijske menadžment kompanije ne može početi pružati usluge prije nego što ishodi rješenje ureda državne uprave u županiji, odnosno upravnog tijela Grada Zagreba nadležnog za poslove turizma prema sjedištu, odnosno mjestu poslovnice, odnosno poslovnog prostora kojim se utvrđuje da ispunjava uvjete propisane Zakonom i propisima donesenima na temelju Zakona, prije svega temeljem Pravilnika o minimalno-tehničkim uvjetima i načinu pružanja usluga putničkih agencija (Narodne novine 62/96, 23/97, 134/98)¹⁸. Rješenje se mora ishoditi za svaku poslovnicu odnosno poslovni prostor destinacijske menadžment kompanije. DMK može pružati samo usluge koje su utvrđene rješenjem nadležnog ureda. Ako se radi o uslugama koje se neposredno pružaju korisniku usluge, DMK mora ispuniti i dodatne uvjete u smislu posebnog uređenja poslovnog prostora kao poslovnice, odnosno zapošljavanja voditelja poslovnice koji ima položen poseban stručni ispit i najmanje dvije godine radnoga staža. Poslovni prostor ne mora biti uređen kao poslovnica ukoliko se usluge neposredno pružaju putniku putem interneta, ali je svejedno potrebno zaposliti voditelja poslovnice.

Savladavanjem sadržaja ove cjeline čitatelj će moći:

- identificirati uvjete propisane Zakonom o pružanju usluga u turizmu za osnivanje DMK
- primijeniti korake za osnivanje rada DMK
- pripremiti potrebnu dokumentaciju za osnivanje rada DMK
- planirati osnivanje i početak rada DMK.

¹⁶ Trezner, Ž. (2008). *Destinacijske menadžment kompanije – priručnik za razumijevanje poslovanja i uspješni marketing*, Maja Stanić ur., UHPA, Zagreb, str. 50.

¹⁷ Zakon.hr. *Zakon o pružanju usluga u turizmu*. Preuzeto s: <http://www.zakon.hr/z/343/Zakon-o-pru%C5%BEanju-usluga-u-turizmu> (27.9.2013.)

¹⁸ Ministarstvo turizma. *Pravilnik o minimalno-tehničkim uvjetima i načinu pružanja usluga putničkih agencija*. Preuzeto s: <http://www.mint.hr/default.aspx?id=356> (27.9.2013.)

Međutim, potrebno je voditi računa da se spomenuti propisi mogu nakon izrade ovog priručnika i promijeniti. Zato je svakako potrebno pogledati aktualnu verziju propisa koji reguliraju poslovanje turističkih agencija koje je uobičajeno dostupno na mrežnim stranicama Ministarstva turizma. Isto vrijedi i za propise koji reguliraju osnivanje trgovačkih društava i obrte kao druge propise koji su na bilo koji način u ovom poglavlju citirani.

5. KOJI SU KORACI OD DONOŠENJA ODLUKE O OSNIVANJU DO POČETKA RADA DMK?

Ukoliko je završna ocjena u studiji izvedivosti pokretanja DMK pozitivna, moguće je donijeti odluku o osnivanju. Studijom izvedivosti trebao bi biti definiran i upravljački model. U Republici Hrvatskoj to su najčešće društvo s ograničenom odgovornošću i obrt. U tom smislu u nastavku teksta bit će opisani koraci za ova dva upravljačka modela. Koraci su opisani temeljem objavljenih propisa, dostupnih informacija i postojećih servisa u trenutku pisanja ovog teksta. Budući da se ti propisi, uvjeti i informacije spomenuti u ovom poglavlju mogu promijeniti, potrebno je svakako pri odgovarajućem javnom servisu, kao što je HITRO.HR provjeriti koji su trenutno važeći uvjeti.

Registriranje društva s ograničenom odgovornošću može se izvršiti putem servisa HITRO.HR¹⁹, kroz četiri koraka: odabir imena, ovjera dokumenata kod javnog bilježnika, predaja dokumenata i plaćanje pristojbi, preuzimanje dokumentacije i otvaranje računa. Prvi korak se odnosi na **odabir tvrtke - imena trgovačkog društva**. Zaposlenici servisa HITRO.HR mogu provjeriti u bazi podataka postoji li već društvo s istim ili sličnim imenom, te je korisno pripremiti i alternativna imena za slučaj da je željena tvrtka već zauzeta. Za provjeru imena može se koristiti mrežna stranica Ministarstva pravosuđa Republike Hrvatske²⁰. Važno je znati da ime tvrtke mora biti na hrvatskom jeziku i latiničnom pismu ili na službenom jeziku države članice Europske unije i latiničnom pismu, a mogu se koristiti i arapski brojevi. Uputno je odabrani naziv buduće tvrtke rezervirati, a kako bi se izbjegla situacija da po dovršetku sve dokumentacije neki drugi poduzetnik zauzme željeni naziv. Za rezervaciju se također može obratiti HITRO.HR uredu.

U drugom koraku se izrađuje i **ovjerava dokumentacija** o osnivanju trgovačkog društva kod javnog bilježnika. Uz dokumentaciju o osnivanju kod javnog bilježnika osnivač odnosno osnivači moraju potpisati Izjavu o nepostojanju nepodmirenih dugovanja na osnovi poreza te doprinosa za mirovinsko, odnosno zdravstveno osiguranje, kao ni dugovanja za neto plaće radnicima. Navedena Izjava potpisuje se pod krivičnom i materijalnom odgovornošću i osobno je kod javnog bilježnika moraju potpisati svi osnivači (ukoliko ih ima više).

U trećem koraku predaju se **dokumenti i plaćaju pristojbe**. Na šalteru servisa HITRO.HR predaje se **prijava za upis u sudski registar** sa svim **potrebnim**

Registriranje društva s ograničenom odgovornošću može se izvršiti putem servisa HITRO.HR, kroz četiri koraka:

- odabir imena,
- ovjera dokumenata kod javnog bilježnika,
- predaja dokumenata i plaćanje pristojbi,
- preuzimanje dokumentacije i otvaranje računa

¹⁹ HITRO.HR. *Kako osnovati trgovačko društvo?*. Preuzeto s: <http://www.hitro.hr/Default.aspx?sec=22> (27.9.2013.)

²⁰ Ministarstvo pravosuđa. Preuzeto s: <https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:7:0::NO> (27.9.2013.)

prilozima, ovjerenima kod javnog bilježnika. Uplate sudskih pristojbi i osnivačkog pologa mogu se istodobno izvršiti i u HITRO.HR uredu. Nakon izvršenih uplata djelatnici HITRO.HR kompletiraju predmet i proslijeđuju ga nadležnom **Trgovačkom sudu**. Ukoliko je dokumentacija potpuna i ispravna, djelatnici Trgovačkog suda izvršavaju upis društva u Sudski registar i dostavljaju servisu HITRO.HR **Rješenje o upisu u sudski registar**. Ured HITRO.HR će ishoditi i **Obavijest o razvrstavanju u Registar poslovnih subjekata** te dostaviti obavijest osnivaču kada iste može podići u HITRO.HR uredu.

Preuzimanje dokumentacije i otvaranje računa je četvrti korak. Na šalteru HITRO.HR moguće je preuzeti Rješenje o upisu u sudski registar i Obavijest o razvrstavanju poslovnog subjekta po Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti s upisanim matičnim brojem. Nakon preuzimanja dokumentacije treba **izraditi pečat i otvoriti račun** zbog prijenosa osnivačkog pologa društva na račun društva. Izrada pečata, otvaranje računa (one banke za koje FINA obavlja poslove) može se ugovoriti i na šalteru servisa HITRO.HR.

Nakon upisa u sudski registar i registar Državnog zavoda za statistiku, potrebno je izvršiti **prijavu društva u poreznoj upravi** (ovisno o nadležnosti prema sjedištu društva) zbog upisa u registar obveznika poreza na dobit i PDV-a. Potrebno je predati Rješenje o upisu u sudski registar, Obavijest o razvrstavanju prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti i potpisni karton za račun u poslovnoj banci. Ukoliko će poduzeće imati zaposlenih radnika potrebno je poduzeće i radnike prijaviti u sustav mirovinskog i zdravstvenog osiguranja (HZMO i HZZO), a što je moguće izvršiti i elektroničkim putem (e-Mirovinsko²¹ i e-Zdravstveno²²) odnosno na šalteru servisa HITRO.HR.

Registriranje obrta je također moguće izvršiti putem servisa HITRO.HR koji djeluje kao posrednik između građana, tijela i ureda ovlaštenih za registriranje obrta. Najprije treba izvršiti **odabir djelatnosti sukladno** nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti. Djelatnosti DMK obuhvaćene su odjeljkom 79: Putničke agencije, organizatori putovanja (turoperator) i ostale rezervacijske usluge te djelatnosti povezane s njima. Nakon toga potrebno je **prikupiti dokumentaciju i uplatiti pristojbe**. Na šalteru servisa HITRO.HR dostupne su sve potrebne uplatnice i obrasci za registraciju obrta. Uplate se mogu izvršiti u FINA-inim poslovnicama. Nakon što se izvrše uplate, djelatnik HITRO.HR ureda predat će dokumentaciju, obrazac i potvrde o uplati u nadležni Ured za gospodarstvo. Kada Ured za gospodarstvo izda rješenje i obrtnicu, te upiše obrt u Obrtni registar, djelatnik će podići isto u nadležnom Uredu, te obavijestiti osnivača obrta o mogućnosti preuzimanja rješenja i obrtnice.

Fizička osoba koja **ispunjava uvjete** za obavljanje obrta, postaje obrtnikom upisom u **obrotni registar**. Obrtnica se može preuzeti na šalteru servisa HITRO.HR. Prilikom primitka obrtnice potrebno je izraditi **pečat i otvoriti račun**, kao i u slučaju trgovačkih društava. Nakon upisa u obrtni registar obrtnik je dužan početi obavljati obrt u roku od godine dana, a najkasnije 8 dana prije početka rada obavezan je **prijaviti početak obavljanja obrta**. Prijavljivanje poreznoj upravi vrši se zbog upisa u **registar poreznih obveznika**, a svakako je potrebno izvršiti i prijave Hrvatskom zavodu za zdravstveno osiguranje i Hrvatskom zavodu

Fizička osoba koja ispunjava uvjete za obavljanje obrta, postaje obrtnikom upisom u obrtni registar. Obrtnica se može preuzeti na šalteru servisa HITRO.HR. Prilikom primitka obrtnice potrebno je izraditi pečat i otvoriti račun, kao i u slučaju trgovačkih društava.

²¹ HITRO.HR. e-Mirovinsko. Preuzeto s: <http://www.hitro.hr/Default.aspx?sec=38> (27.9.2013.)

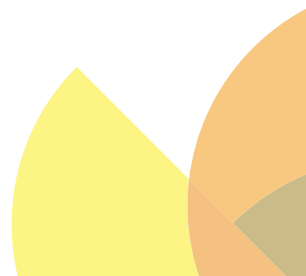
²² HITRO.HR. e-Zdravstveno. Preuzeto s: <http://www.hitro.hr/Default.aspx?sec=39> (27.9.2013.)

za mirovinsko osiguranje. Nužno ih je obaviti u roku od 15 dana od početka poslovanja obrta. Dodatno, svi poduzetnici studenti, odnosno sve osobe mlađe od 40 godina moraju se najkasnije 3 mjeseca od početka obavljanja djelatnosti prijaviti u REGOS i izabrati fond za 2. stup mirovinskog osiguranja.

Međutim, prije početka obavljanja djelatnosti turističke agencije, trgovačka društva i obrtnici moraju pribaviti **Rješenje o ispunjavanju uvjeta propisanih za pružanje usluga turističke agencije**. Rješenjem se utvrđuje da prostor i oprema ispunjavaju uvjete propisane za pružanje usluga turističke agencije. Pribavljanje Rješenja o ispunjenju minimalnih tehničkih i drugih uvjeta za pružanje usluga turističke agencije vrši se u uredima državne uprave po županijama – ispostave po gradovima (za Grad Zagreb – Ured za gospodarstvo Grada Zagreba). Dokumenti koji čine cjelovit zahtjev za izdavanje rješenja su:

- **ispunjen obrazac Zahtjeva** (dostupan u uredima državne uprave) + **upravne pristojbe**
- **Rješenje Trgovačkog suda o upisu u sudski registar** (za trgovačka društva) ili **Rješenje o upisu u Obrtni registar** (za obrtnike)
- **dokaz o pravu raspolaganja prostorom** (ugovor o zakupu prostora i/ili vlasnički list)
- **dokaz o ispunjavanju uvjeta poslovnog prostora temeljem Zakona o gradnji** (uporabna dozvola i/ili građevna dozvola, te Uvjerenje gradskog ureda za katastar i geodetske poslove – ukoliko je zgrada starija od 15. 2. 1968.)
- **dokazi o ispravnosti instalacija** (dokaz o ispravnosti električnih instalacija, izvješće o ispitivanju učinkovitosti ventilacije, dokaz o nepropusnosti sabirne jame i kanalizacijske instalacije ako se radi o objektu koji se prvi puta otvara, dokaz o nepropusnosti sabirne jame za objekte koji su smješteni na područjima koja nisu priključena na javnu kanalizacijsku mrežu)
- **prijedlog vrste putničke agencije i popis usluga koje će pružati** (je li turistička agencija posrednik, organizator ili i jedno i drugo, koje usluge navedene u članku 7. Zakona o pružanju usluga u turizmu će DMK pružati)
- **dokazi o ispunjavanju uvjeta za voditelja poslovnice ukoliko turistička agencija pruža usluge neposredno putnicima** (državljanin RH – domovnica, prebivalište u RH – preslika osobne iskaznice, najmanje srednja stručna sprema – svjedodžba, aktivno poznavanje najmanje jednog svjetskog jezika i poznavanje još jednog – izjava ili svjedodžbe, položen stručni ispit za voditelja poslovnice – Uvjerenje o položenom stručnom ispitu za voditelja poslovnice, dokaz o najmanje dvije godine radnog staža na odgovarajućim poslovima u turističkoj agenciji ili drugim odgovarajućim poslovima u turizmu – radna knjižica ili potvrda poslodavca)
- **plan očekivanog prometa za razdoblje od tri godine** (za destinacijsku menadžment kompaniju koja započinje s radom, a radi pribavljanja odgovarajućih polica osiguranja ukoliko će DMK organizirati paket-aranžmane).

Prije početka obavljanja djelatnosti turističke agencije, trgovačka društva i obrtnici moraju pribaviti Rješenje o ispunjavanju uvjeta propisanih za pružanje usluga turističke agencije. Rješenjem se utvrđuje da prostor i oprema ispunjavaju uvjete propisane za pružanje usluga turističke agencije.



-
- UVJETI OSNIVANJA DMK
 - REGISTRIRANJE DMK
 - KORACI OSNIVANJA DMK
 - DOKUMENTACIJA ZA OSNIVANJE DMK
 - PLANIRANJE I POČETAK RADA DMK
-

Voditelj postupka u nadležnom uredu sastavlja stručno povjerenstvo koje će u poslovnom prostoru utvrditi ispunjavanje minimalnih tehničkih uvjeta. Zapisnik povjerenstva, iako njime nisu utvrđeni nikakvi nedostaci, nije dovoljan za početak rada. Tek kada dobije rješenje, destinacijska menadžment kompanija može započeti s radom. Rješenje je potrebno deponirati i kod nadležnog trgovačkog suda za destinacijske menadžment kompanije koje su trgovačka društva. Iako je teoretski moguće cijeli postupak dovršiti i unutar roka od 30 dana, iskustva govore da je realno da će od donošenja odluke o osnivanju do početka rada DMK proteći 60 do 90 dana pa na to valja računati.



UKRATKO OD DONOŠENJA ODLUKE O OSNIVANJU DO POČETKA RADA DMK U HRVATSKOJ

Destinacijska menadžment kompanija koja se želi registrirati kao trgovačko društvo ili obrt za obavljanje usluga turističke agencije prije početka rada treba ispuniti uvjete propisane Zakonom o pružanju usluga u turizmu. Temeljni uvjet je posjedovanje rješenja o upisu u trgovački ili obrtni registar. Procesi registracije trgovačkog društva i

obrtu razlikuju se po nadležnosti različitih tijela i dokumentaciji, ali se oba mogu provesti uz potporu servisa HITRO.HR. S pružanjem svojih usluga destinacijska menadžment kompanija može započeti tek kad pribavi rješenje o ispunjenju minimalnih tehničkih uvjeta.



PITANJA ZA DALJNI SAMOSTALAN RAD UZ KORIŠTENJE PREPORUČENE LITERATURE I OVOG PRIRUČNIKA

1. Koje uvjete morate ispuniti prema Zakonu o pružanju usluga u turizmu za osnivanje destinacijske menadžment kompanije u Hrvatskoj koja neće neposredno pružati usluge putnicima?
2. Koje su ključne razlike prilikom registriranja trgovačkog društva i obrta?
3. Koje sve minimalne tehničke uvjete mora ispuniti poslovni prostor DMK ukoliko će se u njemu neposredno pružati usluge putnicima?



2.3. ODABRANI POKAZATELJI USPJEŠNOSTI POSLOVANJA DMK U HRVATSKOJ

6. KOJE POKAZATELJE VALJA KORISTITI ZA MJERENJE USPJEŠNOSTI POSLOVANJA DMK?

U složenim ekonomskim i socijalnim uvjetima koji obilježavaju poslovnu klimu i uvelike utječu na poslovanje gospodarskih subjekata u Hrvatskoj, ali i u velikom dijelu Europe, **potreba redovitog praćenja i analiziranja uspješnosti poslovanja svakog trgovačkog društva, uključujući i DMK, predstavlja bitan preduvjet očuvanja poslovne stabilnosti, a time i dugoročne tržišne održivosti.** Uslijed činjenice da je poslovanje svakog gospodarskog subjekta, uključujući i DMK, previše kompleksno da bi ga bilo moguće sagledati jednim sintetičkim pokazateljem, uspješnost poslovanja u pravilu se analizira kroz izračun većeg broja različitih pokazatelja.

S druge strane, potreba utvrđivanja različitih pokazatelja uspješnosti poslovanja proizlazi i iz činjenice da se oni ne utvrđuju samo za interne potrebe, već i za potrebe različitih vanjskih korisnika. U tom smislu, iskazivanje poslovne uspješnosti kroz izbor relevantnih pokazatelja mora, osim zadovoljavanja potreba i/ili zahtjeva poreznih organa, udovoljavati i očekivanjima financijskih institucija (banaka), potencijalnih poslovnih partnera, a prema potrebi i drugih institucija.

U hrvatskoj poslovnoj praksi, neovisno o pripadnosti poduzeća određenoj djelatnosti, koristi se veći broj uvriježenih pokazatelja poslovne uspješnosti. Njihova se relevantnost može mijenjati ovisno o promjenama na tržištu (eksterno uvjetovano), ali i ovisno o tržišnoj/financijskoj poziciji samog poslovnog subjekta (proizvodni portfelj i obujam poslovanja, zaduženost, uvjeti plaćanja i sl.). Vodeći računa o specifičnostima turističkog privređivanja i poslovanja DMK, prezentirani pokazatelji izabrani su na način da udovolje različitim potrebama vlasnika/posloводства pojedinih DMK, ali i potrebama objektivnog izvještavanja poslovnih partnera, financijskih institucija i drugih korisnika neovisno o poslovnom okruženju i tržišnim prilikama (visoka/niska konjunktura).

Odabrani pokazatelji izračunavaju se na temelju podataka sadržanih u računu dobiti i gubitka, bilanci i novčanom toku svake DMK, kao i njihovim stavljanjem u odnos s fizičkim veličinama kao što su primjerice broj zaposlenih, broj/vrsta prodanih usluga i sl. Kod praćenja pokazatelja potrebno je uvijek voditi

6. KOJE POKAZATELJE
VALJA KORISTITI ZA
MJERENJE USPJEŠNOSTI
POSLOVANJA DMK?

7. KOJE POKAZATELJE
VALJA KORISTITI PRILIKOM
OCJENE EKONOMSKE
ISPLATIVOSTI ULAGANJA
U DMK?

Savladavanjem sadržaja ove cjeline čitatelj će moći:

- razlikovati pokazatelje uspješnosti poslovanja od pokazatelja ekonomske isplativosti ulaganja
 - opisati način izračuna pojedinih pokazatelja uspješnosti poslovanja DMK i ocjene ekonomske isplativosti ulaganja
 - koristiti pojedine pokazatelje uspješnosti poslovanja i ocjene ekonomske isplativosti ulaganja u svakodnevnom poslovanju.
-

računa o njihovoj usporedivosti s planiranim veličinama odnosno ostvarenim učincima u prethodnim razdobljima. Slijedom dobre prakse u svijetu, uobičajeno je da se uspješnost poslovanja svakog gospodarskog subjekta, a to podrazumijeva i uspješnost poslovanja DMK, prati kroz četiri skupine pokazatelja. To su: **(1.) pokazatelji likvidnosti, (2.) pokazatelji profitabilnosti, (3.) pokazatelji solventnosti i (4.) operativni pokazatelji.**

Pokazatelji likvidnosti odražavaju sposobnost DMK da podmiri kratkoročne obveze i obveze iz tekućih aktivnosti na vrijeme. Naime, ako poduzeće nije likvidno ono nema dovoljno sredstava za nabavu sirovina i materijala, ne može podmiriti dobavljače, isplatiti plaće i slično. **Pokazatelji dugoročne solventnosti ukazuju na (ne)sposobnost DMK da ispuni svoje dugoročne obveze** odnosno stupanj do kojeg je njegovo poslovanje financirano zaduživanjem. Narušavanje ovih pokazatelja iz godine u godinu ukazuju na sve veći rizik od bankrota.

Pokazatelji profitabilnosti/rentabilnosti odražavaju stupanj korištenja svih potencijala na koje je DMK oslonjena u svom poslovanju (rad, kapital, destinacijska resursno-atraksijska osnova). Radi se, dakle, o pokazateljima koji na različite načine mjere povrat na uložena sredstava. **Operativni pokazatelji mjere efektivnost ('znati što valja raditi') i efikasnost ('raditi dobro ono što se radi') upravljanja poslovnim procesom**, a odnose se u pravilu na analizu pojedinih segmenata poslovanja. U tom smislu može se govoriti, uzimajući u obzir specifičnosti DMK, o pokazateljima produktivnosti, kvalitete usluga, fluktuacije radne snage i slično. Izbor najvažnijih pokazatelja prema svakoj od prethodno navedene četiri karakteristične skupine prikazuju se u nastavku.

(1) POKAZATELJI LIKVIDNOSTI

POKAZATELJ TEKUĆE LIKVIDNOSTI: mjeri kratkoročnu sposobnost podmirivanja obveza, pri čemu veći pokazatelj odražava bolju sposobnost. Očekivana vrijednost pokazatelja mora biti veća od 1, pri čemu banke preferiraju njegovu vrijednost na razini od 2. Pokazatelj se izračunava sukladno formuli:

$$\frac{\text{tekuća imovina}}{\text{tekuće obveze}}$$

KOEFICIJENT OBRTAJA POTRAŽIVANJA: mjeri naplatu potraživanja, pri čemu veći pokazatelj odražava bolju naplatu potraživanja. Iako nije uspostavljen industrijski standard za ovaj pokazatelj, poželjno je da je njegova vrijednost što veća, pri čemu njegova vrijednost od 12 znači da se potraživanja godišnje obrću 12 puta odnosno da se naplaćuju u razdoblju od 30 dana. Pokazatelj se izračunava sukladno formuli:

$$\frac{\text{vrijednost prodanih usluga}}{\text{prosječna potraživanja}}$$

PROSJEČAN BROJ DANA NAPLATE POTRAŽIVANJA: mjeri broj dana u kojima se potraživanja naplaćuju. Radi se o pokazatelju koji je povezan s prethodnim pokazateljem, te njegova vrijednost od 30 dana ukazuje na to da se potraživanja godišnje obrnu 12 puta. Pokazatelj se izračunava sukladno formuli:

$$\frac{365}{\text{koeficijent obrtaja potraživanja}}$$

(2) POKAZATELJI DUGOROČNE SOLVENTNOSTI

POKAZATELJ SOLVENTNOSTI: mjeri vrijednost imovine prema jedinici novčanih obveza pri čemu veći pokazatelj odražava manju izloženost riziku nenaplativosti. Pokazatelj mora biti veći od 1, a poželjna je njegova vrijednost od 2 što znači da ukupne obveze čine 50 % pasive u bilanci poduzeća. Izračunava se sukladno formuli:

$$\frac{\text{ukupna imovina}}{\text{ukupne obveze}}$$

KOEFICIJENT ZADUŽENOSTI: mjeri odnos duga i samofinanciranja, pri čemu veći pokazatelj odražava veću izloženost kreditnom riziku. Poželjno je da je pokazatelj manji od 1, a izračunava se sukladno formuli:

$$\frac{\text{ukupne obveze}}{\text{vlasnička glavnica}}$$

KOEFICIJENT POKRIĆA KAMATA: Mjeri sigurnost naplate troškova kredita, pri čemu pokazatelj manji od 1 ukazuje na nemogućnost naplate kamata. Sukladno tome, kreditori preferiraju da ovaj pokazatelj dostiže vrijednost od 1,5 na više. Izračunava se sukladno formuli:

$$\frac{\text{neto dobit} + \text{troškovi kamata}}{\text{troškovi kamata}}$$

FAKTOR ZADUŽENOSTI: mjeri razdoblje povrata obveza uz postojeću razinu novčanog tijeka. Zbog niske kapitalne intenzivnosti DMK kao i izloženosti tržišnim fluktuacijama, poželjno je da pokazatelj nije veći od 5. Izračunava se sukladno formuli:

$$\frac{\text{ukupne obveze}}{\text{novčani tok tijekom godine}}$$

(3) POKAZATELJI PROFITABILNOSTI/ RENTABILNOSTI POSLOVANJA

PROFITNA MARŽA U %: mjeri udio dobiti u prihodu, a veći pokazatelj odražava veću profitabilnost. Zbog specifične djelatnosti DMK poželjna vrijednost pokazatelja trebala bi biti barem 10 %. Pokazatelj se izračunava sukladno formuli:

$$\frac{\text{neto dobit}}{\text{ukupni prihod}} * 100$$

RENTABILNOST UKUPNE IMOVINE U %: mjeri isplativost korištenja raspoložive imovine, pri čemu veći pokazatelj odražava veću rentabilnost. Zbog niske kapitalne intenzivnosti DMK poželjno je da se pokazatelj kreće na razini od 15 % do 20 %. Izračunava se sukladno formuli:

$$\frac{\text{neto dobit} + \text{trošak kamate}}{\text{ukupna imovina}} * 100$$

RENTABILNOST VLASNIČKE GLAVNICE U %: mjeri isplativost korištenja vlastitog kapitala, pri čemu veći pokazatelj odražava veću rentabilnost. Uz očekivani povrat vlastitog kapitala u razdoblju od 5 do 7 godina, poželjna vrijednost pokazatelja trebala bi se kretati na razini od 15 % do 20 %. Pokazatelj se izračunava sukladno formuli:

$$\frac{\text{neto dobit}}{\text{vlasnička glavnica}} * 100$$

(4) OPERATIVNI POKAZATELJI

MARŽA U %: mjeri udio agencijske provizije u vrijednosti prodanih usluga. Zbog specifičnosti djelatnosti i očekivanih različitih marži po pojedinim vrstama usluga, prosječna vrijednost pokazatelja trebala bi se kretati na razini od oko 15 %. Pokazatelj se izračunava sukladno formuli:

$$\frac{\text{vrijednost prodanih usluga} - \text{troškovi dobavljača za prodane usluge}}{\text{vrijednost prodanih usluga}} * 100$$

PROSJEČNA MARŽA PO PRODANOJ USLUZI: mjeri prosječan iznos marže po prodanoj usluzi, a njegova vrijednost ovisi o proizvodnom spletu pojedine DMK. Izračunava se sukladno formuli:

$$\frac{\text{marža}}{\text{broj prodanih usluga}}$$

MARŽA PO ZAPOSLENOM: mjeri prosječan iznos marže po zaposlenom, a njegova vrijednost ovisi o proizvodnom spletu pojedine DMK i karakteru/plaćama djelatnika. Pri tome valja voditi računa da svaki zaposlenik uz pokriće troška svog rada generira i prihod dovoljan za pokriće troškova hladnog pogona DMK. Drugim riječima, vrijednost ovog pokazatelja na mjesečnoj razini trebala bi dostići razinu od oko 20 000 kn. Izračunava se sukladno formuli:

$$\frac{\text{marža}}{\text{broj zaposlenih}}$$

BROJ PRODANIH USLUGA PO ZAPOSLENOM U

%: mjeri broj prodanih usluga po zaposlenom. Pokazatelj ima operativni karakter i mjeri produktivnost djelatnika, a ovisi o proizvodnom spletu, razdoblju poslovanja i konkurentskom okruženju DMK. Izračunava se sukladno formuli:

$$\frac{\text{broj prodanih usluga}}{\text{broj zaposlenih}} * 100$$

STRUKTURA PRIHODA U %: mjeri udio pojedine vrste prihoda u ukupnom prihodu. Pokazatelj ima operativni karakter i ovisi o proizvodnom spletu DMK. Izračunava se sukladno formuli:

$$\frac{\text{iznos prihoda } x}{\text{ukupni prihodi}} * 100$$

STRUKTURA (UDIO) TROŠKOVA U %: mjeri udio pojedine vrste troška u ukupnim troškovima. Pokazatelj ima operativni karakter te bi ga trebalo uspoređivati s regionalnim/nacionalnim prosjekom djelatnosti. Izračunava se sukladno formuli:

$$\frac{\text{iznos troška } x}{\text{ukupni troškovi}} * 100$$

STRUKTURA (UDIO) TROŠKOVA U PRIHODU ILI MARŽI U %: mjeri udio pojedine vrste troška u ukupnom prihodu/marži pri čemu kumulativ svih troškova ne bi trebao biti veći od 80 %. Izračunava se sukladno formuli:

$$\frac{\text{iznos troška } x}{\text{ukupan prihod ili marža}} * 100$$

KORISNICI USLUGE PO VRSTI REZERVACIJE U

%: mjeri važnost pojedinih načina rezerviranja usluga. Pokazatelj ima operativni karakter specifičan za svaku pojedinu DMK, a izračunava se sukladno formuli:

$$\frac{\text{broj usluga rezerviranih načinom } x}{\text{broj ukupnih usluga}} * 100$$

KORISNICI USLUGE PO NAČINU PLAĆANJA U %:

mjeri važnost pojedinih načina plaćanja usluga. Pokazatelj ima operativni karakter specifičan za svaku pojedinu DMK, a izračunava se sukladno formuli:

$$\frac{\text{broj usluga plaćenih načinom } x}{\text{broj ukupnih usluga}} * 100$$

KOEFICIJENT ODLAŽENJA RADNIKA U %: mjeri stupanj zadovoljstva uposlenih. Pokazatelj ima operativni karakter specifičan za svaku pojedinu DMK, a izračunava se sukladno formuli:

$$\frac{\text{broj otišlih radnika u godini}}{\text{prosječan broj uposlenih}} * 100$$

KOEFICIJENT PRITUŽBI U %: mjeri zadovoljstvo korištenom uslugom. Pokazatelj ima operativni karakter specifičan za svaku pojedinu DMK, a izračunava se sukladno formuli:

$$\frac{\text{broj pritužbi}}{\text{ukupan broj usluga}} * 100$$

7. KOJE POKAZATELJE VALJA KORISTITI PRILIKOM OCJENE EKONOMSKE ISPLATIVOSTI ULAGANJA U DMK?

Osim navedenih pokazatelja u funkciji mjerenja poslovne uspješnosti pojedinih DMK, potrebno je ukazati i na pokazatelje ekonomske uspješnosti ulaganja, a koji se koriste prilikom donošenja odluke o ulasku u nove poduzetničke poduhvate, uključujući i pokretanje aktivnosti DMK. Riječ je o sljedećim pokazateljima: neto sadašnja vrijednost projekta, interna stopa rentabilnosti, odnosno vrijeme očekivanog povrata predujmljenih sredstava. Vlasnici i menadžeri DMK s ekonomskim obrazovanjem bez posebnih teškoća će i sami izračunavati spomenute pokazatelje prilikom donošenja odluke o ulaganju u razvoj DMK. Međutim, onima koji to nisu u stanju prije donošenja odluke o pokretanju DMK svakako je uputno angažirati iskusnog konzultanta koji će izvršiti ocjenu ekonomske isplativosti ulaganja.

Neto sadašnja vrijednost projekta odnosi se na sagledavanje ukupnih neto novčanih primitaka projekta u čitavom njegovom ekonomskom vijeku. U tom smislu, ukupnu visina ulaganja valja odbiti od predvidivih neto primitaka iz poslovanja projekta. Budući da je nominalna vrijednost novca danas, prema teoriji tzv. vremenske preferencije novca, veća od njegove nominalne vrijednosti u budućnosti (zbog mogućnosti ukamaćivanja), potrebno je očekivane neto novčane primitke u budućnosti svesti na njihovu današnju (sadašnju) vrijednost. To se radi postupkom diskontiranja na način da se neto primici u pojedinim godinama vijeka projekta množe s odgovarajućim diskontnim faktorima, a zatim se tako dobiveni iznosi zbroje. Pritom se odgovarajuća diskontna stopa utvrđuje kao ponderirana prosječna stopa pribavljanja financijskih sredstava (*Weighted Average Cost of Capital* ili skraćeno WACC).

Ponderirana prosječna stopa pribavljanja financijskih sredstava (WACC) utvrđuje se prema sljedećoj formuli: $WACC = r_D(1 - t_c)(D/V) + r_E(E/V)$, pri čemu je:

- r_D - traženi povrat na zaduživanje / vanjsko financiranje (kamatna stopa na bankarski kredit)
- $1 - t_c$ - porezno usklađenje za trošak kamate
- D/V - udio vanjskog zaduživanja u ukupnoj vrijednosti ulaganja
- r_E - traženi povrat na vlasnički kapital
- E/V - udio vlastitog kapitala u ukupnoj vrijednosti ulaganja.

Interna stopa rentabilnosti (*Internal rate of return* ili skraćeno IRR) definira se kao ona diskontna stopa koja neto sadašnju vrijednost neto primitaka iz novčanog toka projekta svodi na nulu. Interna stopa rentabilnosti predstavlja maksimalno prihvatljivu stopu povrata na predujmljeni kapital. Drugim riječima, riječ je o pokazatelju koji definira najvišu stopu povrata kojom se pokrivaju svi poslovni izdatci, a da se ne uđe u gubitak. Njezino utvrđivanje temelji se na iterativnom postupku diskontiranja neto novčanih primitaka razmatranog projekta u svim pojedinim godinama projiciranog poslovanja. Što je interna stopa rentabilnosti viša, to je projekt ekonomski prihvatljiviji i

Interna stopa rentabilnosti predstavlja maksimalno prihvatljivu stopu povrata na predujmljeni kapital. Drugim riječima, riječ je o pokazatelju koji definira najvišu stopu povrata kojom se pokrivaju svi poslovni izdatci, a da se ne uđe u gubitak.

- MJERENJE POSLOVNE USPJEŠNOSTI
- POKAZATELJI LIKVIDNOSTI
- POKAZATELJI PROFITABILNOSTI
- POKAZATELJI SOLVENTNOSTI
- OPERATIVNI POKAZATELJI
- POKAZATELJI EKONOMSKE USPJEŠNOSTI ULAGANJA

financijski održiviji, pri čemu je bitno da je interna stopa rentabilnosti uvijek viša od ponderiranog troška kapitala, a koji uključuje kako trošak vlastitog kapitala, tako i trošak bankarskog kredita.

Vrijeme povrata predujmljenih sredstava je razdoblje potrebno da se vrati ulaganje odnosno razdoblje potrebno da se neto primici iz poslovanja prema novčanom tijeku izjednače s početnim ulaganjem. Potrebno je da razdoblje povrata bude što kraće, a ne smije biti duže od razdoblja vijeka projekta.



UKRATKO ODABRANI POKAZATELJI USPJEŠNOSTI POSLOVANJA DMK U HRVATSKOJ

Uspješno poslovanje DMK podrazumijeva kontinuirano praćenje poslovne uspješnosti. Slijedom dobre međunarodne prakse, uobičajeno je da se uspješnost poslovanja svakog gospodarskog subjekta, a to podrazumijeva i uspješnost poslovanja DMK, prati kroz četiri skupine pokazatelja. To su: pokazatelji likvidnosti, pokazatelji profitabilnosti, pokazatelji solventnosti, operativni pokazatelji. Relevantnost pojedinih pokazatelja može se mijenjati ovisno o promjenama na tržištu (eksterno uvjetovano), ali i ovisno o tržišnoj/financijskoj poziciji samog poslovnog subjekta (proizvodni portfelj i obujam poslovanja, zaduženost, uvjeti plaćanja i sl.). Prezentirani pokazatelji izabrani su na način da udovolje različitim potrebama vlasnika/

poslovodstva pojedinih DMK, ali i potrebama objektivnog izvještavanja poslovnih partnera, financijskih institucija i drugih korisnika neovisno o poslovnom okruženju i tržišnim prilikama (visoka/niska konjunktura).

Osim pokazatelja poslovne uspješnosti, za donošenje odluke o pokretanju novih poduzetničkih poduhvata preporuča se korištenje tri uobičajena pokazatelja ekonomske isplativosti ulaganja. Riječ je o pokazateljima neto sadašnje vrijednosti projekta, interne stope rentabilnosti, odnosno vremenu očekivanog povrata predujmljenih sredstava.



PITANJA ZA DALJNI SAMOSTALAN RAD UZ KORIŠTENJE PREPORUČENE LITERATURE I OVOG PRIRUČNIKA

1. Koji bi još dodatni pokazatelji uspješnosti poslovanja mogli biti od interesa za DMK?
2. Kako pokazatelje poslovne uspješnosti koristiti za potrebe poslovnog izvještavanja, a kako za potrebe operativnog kontrolinga?
3. Na koji način pokazatelje poslovne uspješnosti ugraditi u poslovni plan?
4. Kako proširiti analizu ekonomske isplativosti pojedinačnog ulaganja u pokretanje DMK na analizu troškova i koristi za destinaciju?

 IZVORI

- Avelini Holjevac, I. (1998). *Kontroling: Upravljanje poslovnim rezultatom*, Sveučilište u Rijeci, Hotelski fakultet Opatija.
- Pearson Education. *Conducting a Feasibility Analysis and Crafting a Winning Business Plan*. Preuzeto s http://www.prenhall.com/behindthebook/0132294389/pdf/Zimmerer_CH04.pdf (5.9.2013.)
- Cote, R. (1997). *Understanding Hospitality Accounting II*, third edition, Educational Institute.
- Čavlek, N., Bartoluci, M., Prebežac, D., Kesar, O. i sur. (2011). *Turizam: Ekonomske osnove i organizacijski sustav*. Zagreb: Školska knjiga.
- Gulin, D., Tušek, B., Žager, L. (2004). *Poslovno planiranje, kontrola i analiza*. Zagreb: HZRIF.
- Overton, R. (2007). *Feasibility Studies Made Simple*, Martin Books, Australia.
- Mindtools. *SWOT Analysis - Discover New Opportunities. Manage and Eliminate Threats*. Preuzeto s: http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm (5.9.2013.)
- Trezner, Ž. (2008). Receptivna turistička agencija kao destinacijska menadžment kompanija (destination management company) – DMC, U: M. Stanić (ur.), *Destinacijske menadžment kompanije, priručnik za razumijevanje poslovanja i uspješni marketing* (str. 49-62). Zagreb: UHPA.
- Vause, B. (1997). *Guide to Analysing Companies*, The Economist Books.
- Wheelen, T. L. i Hunger, J. D. (2002). *Strategic Management and Business Policy*, Prentice Hall.
- Žager, K. i Žager, L. (1999). *Analiza financijskih izvještaja*, Zagreb: Masmedija.
- Žager, K. i sur. (2007). *Osnove računovodstva: Računovodstvo za neračunovođe*. Zagreb: HZRIF.
- Overton, R. (2007). *Feasibility Studies Made Simple*. Preuzeto s: http://tn.upi.edu/pdf/business_feasibility_study_Made_simple.pdf (5.9.2013.)
- Narodne novine (2007). *Pravilnik o stručnom ispitu za turističke vodiče i ispitnom programu za turističke pratitelje*. Preuzeto s: http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2008_04_50_1686.html (27.9.2013.)
- HITRO.HR. *Kako osnovati trgovačko društvo?*. Preuzeto s: <http://www.hitro.hr/Default.aspx?sec=22> (27.9.2013.)
- HITRO.HR. *e-Tvrtka*. Preuzeto s: <http://www.hitro.hr/Default.aspx?sec=72> (27.9.2013.)
- HITRO.HR. *e-Mirovinsko*. Preuzeto s: <http://www.hitro.hr/Default.aspx?sec=38> (27.9.2013.)
- HITRO.HR. *e-Zdravstveno*. Preuzeto s: <http://www.hitro.hr/Default.aspx?sec=39> (27.9.2013.)
- Ministarstvo pravosuđa. Preuzeto s: <https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:7:0::NO> (27.9.2013.)
- Zakon.hr. *Zakon o pružanju usluga u turizmu*. Preuzeto s: <http://www.zakon.hr/z/343/Zakon-o-pru%C5%BEanju-usluga-u-turizmu> (27.9.2013.)



3. POSLOVNI MODEL I PLAN DMK U HRVATSKOJ

UVOD

Definiranje poslovnog modela ključno je pitanje u procesu pretvaranja poduzetničke ideje u uspješno poslovanje. Ukoliko je studija izvedivosti pokazala da je ideja izvediva, definiranje poslovnog modela dat će odgovore na pitanje koje su najbolje opcije za operativno poslovanje. Osim toga, detaljna razrada poslovnog modela odgovorit će i na većinu pitanja koja uobičajeno treba objasniti u poslovnom planu. Međutim, ukoliko proces definiranja poslovnog modela pokaže da jedna izvediva ideja rezultira lošijim poslovnim rezultatima od neke druge ideje, od nje treba odustati i ne ulagati dodatni napor na izradi poslovnog plana. Zbog toga se u suvremenoj literaturi veći naglasak stavlja na razradu poslovnog modela, a prije izrade poslovnog plana.

U skladu s time, u ovom poglavlju je posebno opsežno obrađeno pitanje definiranja elemenata poslovnog modela DMK. Naravno, ideja za koju je sastavljena studija izvedivosti i definirani elementi poslovnog modela samo je na korak do elaboriranja kvalitetnog poslovnog plana. Uz informacije koje sadrži studija izvedivosti i poslovni model, poslovnim planom će biti obuhvaćene i preostale informacije koje su potrebne za uspješnu prezentaciju i provedbu poslovnog pothvata, a što je opisano u drugom dijelu ovog poglavlja.

SADRŽAJ POGLAVLJA

1. **ZAŠTO JE POTREBNO** DEFINIRATI ELEMENTE POSLOVNOG MODELA DMK?
2. **OD ČEGA SE SASTOJI** POSLOVNI MODEL DMK?
3. **KAKO DEFINIRATI OSNOVNE ELEMENTE** POSLOVNOG MODELA DMK?
4. **ČEMU SLUŽI** POSLOVNI PLAN?
5. **KOJE SU UOBIČAJENE SASTAVNICE** POSLOVNOG PLANA?
6. **KAKO NAPRAVITI** JEDNOSTAVAN POSLOVNI PLAN ZA DMK?



3.1. DEFINIRANJE ELEMENATA POSLOVNOG MODELA DMK

1. ZAŠTO JE POTREBNO DEFINIRATI ELEMENTE POSLOVNOG MODELA?

Cjelokupan proces od ideje do realizacije poslovnog pothvata moguće je provesti na niz različitih načina. Udžbenici i priručnici iz područja poduzetništva, strateškog menadžmenta i poslovnog planiranja nude pregršt prijedloga za provođenje takvog procesa. Nažalost, mnogi poduzetnici ignoriraju već opisane i prokušane metode i pokreću svoje projekte „po osjećaju” ili „iz trbuha”. **Poduzetnici koji su propustili izraditi studiju izvedivosti nisu verificirali je li njihova ideja uopće izvediv pothvat, pa promišljanje poslovnog modela i razrada poslovnog plana može naknadno pokazati da se ideja ne može tržišno valorizirati.** U tom su slučaju, vrijeme, uloženi napor, a vjerojatno i sredstva za usluge konzultanata uzalud propali. Iako studija izvedivosti inicijalno obuhvaća mnoga pitanja na koja kroz razradu poslovnog modela i poslovnog plana treba detaljnije odgovoriti, nije razumno preskočiti tu fazu. Međutim, ukoliko studija izvedivosti pokaže da je poslovni pothvat izvediv, sve informacije koje sadrži studija izvedivosti potom je lako iskoristiti za dalje definiranje poslovnog modela i poslovnog plana.

Mnogi autori i priručnici povezuju izradu studije izvedivosti, definiranje poslovnog modela i formuliranje poslovnog plana u jedinstven proces strateškog planiranja. Međutim, kako svaki od ovih dokumenata i procesa služi drugoj svrsi, potrebno ih je za potrebe DMK ipak odvojeno opisati. Nakon što je studija izvedivosti pokazala **je li osnivanje i razvoj proizvoda DMK izvediv projekt** potrebno je detaljnije definirati elemente poslovnog modela DMK. Taj je proces moguće provesti na više različitih načina. Primjerice, definiranjem „sržne strategije” ili pak definiranjem glavnih područja u poslovanju na koje se treba fokusirati. U svakom slučaju, poslovni model mora dati krajnje precizan odgovor na pitanje **kako će DMK svojim proizvodima i konkurentskim pristupom generirati prihode uz troškove koji će jamčiti profitabilnost** poslovnog pothvata. Međutim, nove DMK ne moraju krenuti sasvim od početka. Već postojeće uspješne DMK imaju poslovni model koji očito funkcionira. Zato je pri kreiranju poslovnog modela zapravo potrebno odgovoriti na pitanje **kako će novi poslovni model DMK biti uspješniji od postojećeg, odnosno poslovnih modela konkurenata.**

Iako je studija izvedivosti pokazala da je pothvat izvediv, a DMK ne uspije osmisliti poslovni model koji donosi zadovoljavajuće prinose i vrijednosti,

1. ZAŠTO JE POTREBNO
DEFINIRATI ELEMENTE
POSLOVNOG MODELA DMK?
2. OD ČEGA SE SASTOJI
POSLOVNI MODEL DMK?
3. KAKO DEFINIRATI OSNOVNE
ELEMENTE POSLOVNOG
MODELA DMK?

Savladavanjem sadržaja ove
cjeline čitatelj će moći:

- identificirati razloge definiranja
elemenata poslovnog modela
DMK
 - opisati elemente poslovnog
modela DMK
 - definirati elemente poslovnog
modela DMK
 - primijeniti ključne činitelje
uspjeha kod definiranja
poslovnog modela DMK.
-

Poslovni model DMK je važan zbog definiranja, planiranja, organiziranja i vođenja procesa koji će materijalizirati specifične ključne vrijednosti DMK

moguće i nema smisla izraditi poslovni plan već treba promisliti o nekoj sasvim drugoj poslovnoj ideji. Zato je prije izrade poslovnog plana nužno do posljednjeg detalja razraditi poslovni model DMK. Poslovni model je važan zbog **definiranja, planiranja, organiziranja, i vođenja procesa koji će materijalizirati specifične ključne vrijednosti DMK**. Te specifične ključne vrijednosti i način na koji se one ugrađuju u proizvode DMK, čine konkurentsku sposobnost DMK. Tako će se kroz definiranje poslovnog modela DMK zapravo utvrditi jedinstven način na koji će se resurse (komparativne prednosti) pretvarati u proizvod sa specifičnom dodanom vrijednošću. Drugim riječima, dvije DMK s različitim poslovnim modelima iste će resurse koristiti na različiti način i nuditi proizvode s različitom specifičnom vrijednošću za korisnike.

2. OD ČEGA SE SASTOJI POSLOVNI MODEL DMK?

Kao što je ranije istaknuto, poslovni modeli se razlikuju i svaka DMK nastoji održati jedinstvenost svojeg poslovnog modela. Ipak, svaki je poslovni model moguće opisati analizom određenih područja poslovanja²³. Za to postoje različiti praktični alati, a zasigurno će se razvijati i novi teorijski modeli. Međutim, čini se da postoji određeni broj generičkih područja koje treba posebno analizirati. To su: **ključni resursi, ključne aktivnosti, ključni partneri, ponuda vrijednosti, odnosi s korisnicima, korisnički segmenti, pristupni kanali, izvori prihoda i struktura troškova** koji čine tzv. platno poslovnog modela (Business Model Canvas)²⁴.

KLJUČNI RESURSI, KLJUČNE AKTIVNOSTI, KLJUČNI PARTNERI, PONUDA VRIJEDNOSTI, ODNOSI S KORISNICIMA, KORISNIČKI SEGMENTI, PRISTUPNI KANALI, IZVORI PRIHODA I STRUKTURA TROŠKOVA čine tzv. platno poslovnog modela (Business Model Canvas)

Utvrđivanje kojim **segmentima korisnika** će se sa svojim proizvodnim spletom obratiti DMK ključno je pitanje definiranja poslovnog modela. Iako već i studija izvedivosti sadrži osnovne informacije o potencijalnoj potražnji i tržišnim trendovima, poslovni model mora dati precizne informacije kojem se konkretnom segmentu tržišta DMK obraća. Tek kad DMK precizno odgovori na pitanje koje tržišne niše, skupine korisnika, želi usluživati, može razvijati ostale elemente poslovnog modela. Pri tome valja voditi računa da se u ovom elementu definiraju osobe koje će stvarno koristiti usluge DMK, a ne kupci usluga. Naime, kupci usluga DMK mogu biti turoperatora, turističke agencije, udruge, poduzeća. **DMK mora imati u fokusu zadovoljavanje potreba korisnika** usluga; štoviše, DMK treba i nadmašiti njihova očekivanja. To onda svakako znači da će i kupci biti zadovoljni uslugom DMK. Međutim, zadovoljstvo kupaca ipak ovisi i o tome kako s njima surađujemo u procesu distribucije usluga o čemu će biti riječi kasnije.

Nakon što su definirani korisnički segmenti, DMK u svojem poslovnom modelu mora utvrditi **koju specifičnu vrijednost nudi** tim korisnicima. Ukoliko DMK nije u stanju osmisлити i ponuditi takve aktivnosti koje će činiti odgovarajuću vrijednost zbog koje će turisti biti spremni doputovati u destinaciju, poslovni model neće biti održiv. U kojim je sve slučajevima potreba za uslugama DMK posebno izražena, opisano je u jednom od prethodnih poglavlja ovog priručnika. Međutim kod definiranja poslovnog modela svaka DMK mora

²³ Golob, B. (2009). *Inovacija od ideje do tržišta: Priručnik za stvaranje proizvoda, usluga i novih proizvoda*. Rijeka: Dragon d.o.o.

²⁴ Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2009). *Business Model Generation*. Preuzeto s: http://www.businessmodelgeneration.com/downloads/business_model_canvas_poster.pdf (29.9.2013.)

odabrati one na kojima će temeljiti svoj poslovni model. Većina DMK će djelovati na cjenovno manje osjetljivom dijelu turističkog tržišta što pitanje percepcije vrijednosti proizvoda čini još važnijim. Naime, cjenovno manje osjetljivim korisnicima cijena nije ključni faktor pri donošenju odluke o kupnji.

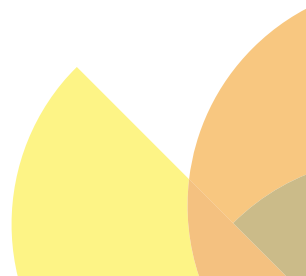
Posebno je važno područje u kojem DMK mora definirati **na koji način će pristupiti svojim odabranim korisnicima**. U ovom području DMK mora definirati svoje strategije i taktike komuniciranja s korisnicima i način distribucije svojih proizvoda. Drugim riječima, kako će promovirati i prodavati svoje usluge. Obuhvat odluka koje treba donijeti nije malen. Je li bolje komunicirati i prodavati korisnicima izravno kroz vlastite kanale ili koristiti posrednike? Koje posrednike? Je li bolje usmjeriti model komuniciranja i prodaje prema tzv. poznatim ili prema nepoznatim kupcima? Je li bolje razvijati model prodaje i komuniciranja baziran na osobnom kontaktu ili putem automatiziranih mrežnih alata? Kako efikasno razviti aktivnosti za sve faze komuniciranja od generiranja interesa do post prodajnog komuniciranja? Kako već i proces komuniciranja i prodaje pretvoriti u jedinstven doživljaj?

Nakon definiranja aktivnosti u pristupnim kanalima moguće je **definirati primjeren način uspostavljanja i održavanja odnosa s korisnicima**. Turistički proizvodi se uvelike oslanjaju na splet odnosa s korisnicima. Ti odnosi prije konzumacije stvaraju očekivanja, tijekom konzumacije se realiziraju kroz izravnu interakciju korisnika s pružateljem usluga, a nakon konzumacije vezani su uz upravljanje sjećanjima na pozitivna iskustva. Zbog intenziteta i duljine trajanja osobne interakcije s korisnicima složeni turistički proizvodi bitno se razlikuju od svih ostalih proizvoda. Zato DMK moraju posebnu pozornost usmjeriti na ovo područje. Naime, alati poput osobnog pristupa, personalizacije usluga, dijeljenja istih vrijednosti, sudjelovanja korisnika u kreiranju sadržaja samo su neki od mogućih za koje se DMK može odlučiti u stvaranju visoke razine privrženosti korisnika. Ona je potrebna i kod korisnika koji neće ponovno konzumirati proizvode DMK jer će svoja pozitivna iskustva dijeliti s potencijalnim novim korisnicima usluga DMK.

DMK mora definirati što će joj biti **glavni izvori prihoda**. DMK može raditi u svoje ime i za svoj račun, pa će joj glavni izvor prihoda biti kreiranje i prodaja složenih turističkih proizvoda: izleta, paket-aranžmana, događanja i skupova. Može u svoje ime prodavati usluge drugih pružatelja usluga, pa će joj u tom slučaju glavni prihod biti marža koju zaračunava na nabavne cijene. DMK može raditi u tuđe ime i za tuđi račun, pa će joj glavni izvor prihoda biti naplata naknada odnosno posrednička provizija. Osim toga DMK može imati i dodatne prihode od mjenjačnice, prodaje suvenira i sl. Potom valja utvrditi ne samo kako, nego i koliko su kupci spremni platiti za ponuđene usluge i proizvode. DMK će paralelno morati definirati i način isticanja cijena kao fiksiranih cijena ili kroz različite načine dinamičkog određivanja cijena, a o čemu će biti riječi u jednom od narednih poglavlja.

Poslovni model neće biti održiv ukoliko DMK neće moći **osigurati ključne resurse za stvaranje odgovarajuće vrijednosti svojeg proizvoda**. Ti resursi se mogu razvrstati u četiri skupine. To su ljudski, fizički, intelektualni i financijski. Ovaj element poslovnog plana treba dati odgovore na niz pitanja. Koju opremu DMK treba kupiti, a koju može unajmiti? Kakav je poslovni prostor primjeren ovisno o uslugama koje želi pružiti? Koju informatičku i

Poslovni model neće biti održiv ukoliko DMK neće moći osigurati ključne resurse za stvaranje odgovarajuće vrijednosti svojeg proizvoda. Ti resursi se mogu razvrstati u četiri skupine: LJUDSKI, FIZIČKI, INTELEKTUALNI I FINANCIJSKI.



komunikacijsku opremu trebamo i kako je osigurati? Treba li DMK osigurati franšizu nekog brenda ili platiti prava za korištenje baza podataka i autorskih djela? Koliko DMK treba financijskih sredstava da može podmirivati svoje obveze do početka faze rasta prodaje svojih proizvoda? I na kraju, najvažnije pitanje za svaku DMK – kakve ljudske resurse moramo osigurati? Naime, pitanje ljudskih resursa je ključno pitanje za poslovanje DMK s obzirom na specifičnost proizvoda koji je radno intenzivan.

Osmišljavanje, organiziranje i provedba složenih turističkih proizvoda samo su neke od **ključnih aktivnosti DMK**. Valja podsjetiti i na sve aktivnosti vezane uz komuniciranje, prodaju i stvaranje odnosa s korisnicima. Osim toga, potrebno je uzeti u obzir i koje aktivnosti DMK provodi na prevenciji i rješavanju pritužbi i reklamacija, kriznih situacija, unapređenju kvalitete pružanja usluga, društveno-odgovornog poslovanja. Treba predvidjeti i koji će procesi biti determinirani informacijskom tehnologijom: plaćanja, buking, komuniciranje s kupcima, praćenje dokumentacije i slično. Ukratko, definiranje ključnih aktivnosti mora obuhvatiti sve aktivnosti koje je potrebno provoditi vezano uz proizvod, promociju, prodaju, odnose s korisnicima i izvore prihoda.

Važno je da DMK svoje dobavljače smatraju svojim partnerima i da se prema njima tako odnose. Samo zajedničkim naporima hotelijera, restoratera, prijevoznika i ostalih dobavljača usluga može se stvarati dodana vrijednost.

Složeni turistički proizvodi izrazito ovise o velikom broju različitih usluga velikog broja različitih pružatelja pojedinačnih usluga. Već zbog toga je definiranje ključnih partnerstava i odnosa s **ključnim partnerima** izuzetno važan dio poslovnog modela DMK. Važno je da DMK svoje dobavljače smatraju svojim partnerima i da se prema njima tako odnose. Samo zajedničkim naporima hotelijera, restoratera, prijevoznika i ostalih dobavljača usluga može se stvarati dodana vrijednost. Međutim, još je važnije pitanje kako stvarati partnerstva na područjima na kojima se ona uobičajeno ne pojavljuju. Moguća pitanja su:

- Kako povezati konkurentske DMK u destinaciji radi zajedničkog razvoja proizvoda, nabave usluga ili nastupa na tržištu?
- Kako se umrežiti s DMK iz drugih destinacija radi razmjene informacija i davanja preporuka korisnicima?
- Kako povezati partnere i dobavljače u klaster s ciljem povećanja vrijednosti branda?
- Kako formirati partnerske grupe s ciljem privlačenja sredstava iz fondova različitih donatora, a radi podizanja konkurentnosti i sl.

Na kraju, DMK valja analizirati i **strukturu troškova** koje generiraju prethodno opisani elementi poslovnog modela. Ovom se problemu može pristupiti iz perspektive maksimalne racionalizacije troškova (što može ugroziti kvalitetu usluge) ili ponude *premium* usluga. Budući da će DMK pretežito djelovati na cjenovno manje osjetljivom dijelu tržišta, logično se ne bi trebale voditi logikom najnižeg mogućeg troška. Tome u prilog ide i činjenica da će DMK vrlo teško postizati troškovnu efikasnost kao posljedicu ekonomije obujma jer se pretežito radi o malim i mikro poduzećima. Posebno treba uzeti u obzir da u poslovanju DMK koje nude vlastite složene turističke proizvode u kojima pretežu varijabilni troškovi, a kod DMK koje rade u tuđe ime i za tuđi račun vrijedi obrnuto. U svakom slučaju, potrebno je voditi računa o izračunu

točke pokrića koja pokazuje s kojim opsegom poslovnih aktivnosti DMK može pokrivati svoje fiksne troškove.

3. KAKO DEFINIRATI OSNOVNE ELEMENTE POSLOVNOG MODELA DMK?

Iako se poslovni model svake DMK razlikuje od poslovnog modela druge DMK, analiza poslovnih modela DMK u Hrvatskoj i svijetu pokazala je da postoje dva osnovna pristupa u razvoju poslovnog modela DMK s većim brojem varijacija. Prvi pristup je poslovni model **DMK specijalizirane za neku turističku destinaciju**, a drugi pristup koriste **DMK specijalizirane za neki specifičan proizvod**. Zato će u nastavku elementi poslovnog modela biti prikazani iz perspektive proizvodno i destinacijski orijentirane DMK. To je i prva odluka koju kod definiranja poslovnog modela treba donijeti. Definiranje poslovnog modela nije baš jednostavan proces, ali se ipak do određene mjere može pojednostaviti kroz prikaz konkretnih primjera. Neki elementi su ipak malo složeniji i nije isključeno da će manje iskusnima u određenoj mjeri i uz upute i primjere prakse iz ovoga priručnika trebati dodatna stručna pomoć.

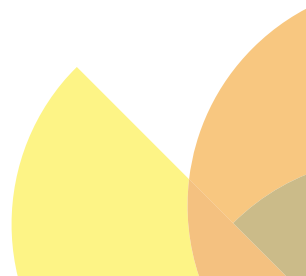
Korisnički segmenti kod destinacijski orijentirane i proizvodno orijentirane DMK nisu isti. DMK specijalizirana za neku destinaciju razvija širi proizvodni splet za jednu destinaciju i zahvaća manje zahtjevne korisnike usluga. DMK specijalizirana za neki proizvod ima samo jednu proizvodnu liniju za određenu vrstu proizvoda, a cilja sve razine korisnika uključujući i one najzahtjevnije. Primjerice, u prvom slučaju **DMK za Kvarner nudi široku paletu proizvoda u pustolovnom, kulturnom i zdravstvenom turizmu široj, ne pretjerano zahtjevnoj, publici** kao što su skupine umirovljenika, učenika i organizatora putovanja koji organiziraju vikend pakete na području Kvarnera kao i izlete i transfere za strane organizatore odmora na Kvarneru.

U drugom slučaju, **DMK specijalizirana za planinarske programe nudi planinarske ture po Gorskom Kotaru i najzahtjevnijim skupinama planinara u bilo koje doba godine, uključujući i ture na krpljama zimi.** U oba slučaja DMK mora definirati prepoznatljive i dostupne skupine korisnika. U prvom slučaju to su društva umirovljenika i škole, odnosno korisnici usluga stranih organizatora putovanja vikend paketa i odmora, a u drugom planinarska društva i korisnici usluga specijaliziranih turoperatora i turističkih agencija za avanturističke programe.

U oba slučaja, DMK se treba fokusirati na nekoliko činitelja uspjeha. Prije svega iz perspektive DMK u Hrvatskoj to je **usmjerenje na strane korisnike**. Čak i one DMK koje nude proizvode za koje bi domaća potražnja mogla biti dostatna, ne bi se smjele ograničiti na domaće tržište. Naime, potencijalno globalno tržište puno je veće i strani gosti kojima se nudi originalni proizvod cjenovno su puno manje osjetljivi. Shodno tome, one DMK koje će biti uspješne u privlačenju globalnog tržišta ostvarit će bolji poslovni rezultat.

Drugi važan činitelj je **stvarno poznavanje tržišnog segmenta odnosno destinacijske atrakcijske osnove**. Bez stvarnog poznavanja potreba i navika učenika ili umirovljenika nije moguće organizirati za njih specifično

Čak i one DMK koje nude proizvode za koje bi domaća potražnja mogla biti dostatna, ne bi se smjele ograničiti na domaće tržište. Naime, potencijalno globalno tržište puno je veće i strani gosti kojima se nudi originalni proizvod cjenovno su puno manje osjetljivi.



skrojene aktivnosti u skladu s potencijalom atrakcijske osnove na Kvarneru. Kada su u pitanju najzahtjevnije skupine planinara koji su već obišli većinu najatraktivnijih planinarskih područja, zahtjevi prema DMK specijaliziranoj za planinarenje u Hrvatskoj su na razini njihovih iskustava s DMK iz drugih destinacija. Zato takva DMK mora poznavati ne samo segment planinara i najatraktivnija mjesta u Gorskom Kotaru za planinare, nego i **najbolju praksu DMK u već razvijenim destinacijama** za planinarenje. DMK koja je u stanju zadovoljiti taj tržišni segment neće imati nikakvih problema s organiziranjem manje zahtjevnih planinarskih tura za prosječne planinare i planinarskih izleta za potpune početnike.

U čemu je **specifična vrijednost proizvoda DMK za potencijalnog korisnika**, središnje je pitanje svakog poslovnog modela. Ovo nije puko pitanje o sastavnicama nekog složenog turističkog proizvoda, nego je riječ o tome kako u njega ugraditi one aktivnosti koje čine razlog dolaska u destinaciju i odabira DMK koja ga nudi. DMK će najlakše izgraditi ovu vrijednost ukoliko zbog poznavanja destinacijske atrakcijske osnove i umreženosti u destinaciji **nudi složene proizvode koji obuhvaćaju jedinstvene doživljaje izvan granica općepoznatog i individualnim turistima dostupnog turističkog prostora**. DMK koja je proizvodno orijentirana je pri tome u dodatnoj prednosti jer može vrijednost proizvoda graditi i na zahtjevnosti korisnika i specifičnosti teme.

Kod kreiranja ponude vrijednosti svojega proizvoda DMK se trebaju fokusirati prije svega, na stvaranje proizvoda s visokom dodanom vrijednošću. Drugim riječima, korisnik mora biti svjestan da takvu razinu doživljaja koju u okviru složenog proizvoda nudi DMK nikada ne bi mogao postići da sam složi pojedinačne elemente

Primjerice, DMK **specijalizirana za Istru** sigurno puno bolje poznaje prostor, ima kontakte sa svim vinarima, ima iskustva s različitim restoranima, zna sve lokacije s najljepšim vidicima (ovisno o položaju sunca) i može **optimalno organizirati jednostavni izlet u unutrašnjosti Istre za razliku od individualnog turista** koji će to pokušati složiti sam služeći se informacijama na internetu. Dodano, DMK **specijalizirana za wine & dine** programe može takav program **organizirati i za najzahtjevnije ljubitelje vina i hrane** jer odlično poznaje principe sljubljivanja hrane i vina te uobičajen tempo obilaska za takve korisnike. Znat će usporediti tipična istarska vina s prestižnim svjetski poznatim vinima, pažljivo će složiti raspored programa uvažavajući originalne obroke i vrste vina u kojima su pojedini vinari i restorani najbolji.

Kod kreiranja ponude vrijednosti svojega proizvoda DMK se trebaju fokusirati na nekoliko važnih činitelja. Prije svega, to je **stvaranje proizvoda s visokom dodanom vrijednošću**. Drugim riječima, korisnik mora biti svjestan da takvu razinu doživljaja koju u okviru složenog proizvoda nudi DMK nikada ne bi mogao postići da sam složi pojedinačne elemente. Zato je važno da DMK vrijednost proizvoda gradi kroz pričanje originalne priče i angažiranje svih „šest“ osjetila! Dakle, kroz savršenu sinkronizaciju u vremenu i prostoru različitih zvukova, mirisa, okusa, slika i tekstura koji vode u takozvani *wow efekt*, osjećaj koji se ne može inicirati niti jednim od čula kojima percipiramo materijalni svijet oko nas. Primjena ovih načela vodi i prema sljedećem važnom činitelju, a to je **izgradnja snažnog brenda**. DMK specijalist za Istru i/ili za *wine & dine* jednostavno je najbolji. Pri tome valja voditi računa da je lakše kreirati dodanu vrijednost što je uže područje na kojem destinacijski orijentirana DMK djeluje ili što je uže definirana tržišna niša za proizvodno orijentiranu DMK.

Na koji način će pristupiti svojim odabranim korisnicima pitanje je koje se sastoji iz niza potpitanja i brojnih odluka vezanih uz strategije i taktike komuniciranja i prodaje. Ipak, postoji jedno područje na kojem obično propadnu mnogi dobro osmišljeni poslovni modeli. Ukoliko zaposlenici DMK

nisu u stanju s lakoćom kroz različite kanale komunicirati svoje **vrhunsko poznavanje destinacije odnosno specifičnog posebnog interesa** (dodatno za proizvodno orijentirane DMK) nema taktike koja će spasiti DMK od propasti. Zato u hrvatskim prilikama u kojima DMK tek grade svoje kapacitete treba već prilikom kreiranja poslovnog modela razmisliti o različitim kompenzacijskim mjerama za eventualne propuste u komuniciranju.

To znači da je novim (a posebno proizvodno orijentiranim) DMK komuniciranje s korisnicima bolje **u početku rada organizirati preko posrednika – specijaliziranih organizatora putovanja i turističkih agencija**. Oni najbolje poznaju svoje korisnike, ali i proizvod koji im nude druge destinacije. Ukoliko dobro procijene vrijednost proizvoda i predanost hrvatske DMK da ih posluša i uči u svim fazama formiranja proizvoda bit će spremni preuzeti rizik rada s manje iskusnom DMK. Osim toga, puno je bolje da DMK na početku rada svoje komuniciranje usmjeri prema poznatim kupcima. Ne samo da to komuniciranje nosi manje rizika, nego je kreiranje portfelja ideja za putovanje manje zahtjevno nego razvoj konačnih ponuda za nepoznate kupce. Dodatno, osobni kontakt u procesu izravne prodaje omogućit će komercijalistima da posredno nauče puno toga o proizvodu i o korisnicima od svojih partnera.

Ipak, svaka DMK mora imati na umu da bi **u jednom trenutku trebala biti u stanju izravno komunicirati s korisnicima i organizirati izravnu prodaju svojih usluga**. To će se vjerojatno najprije dogoditi s uslugama izleta i jednostavnijim i kraćim događanjima. S vremenom, DMK će biti u stanju izravno prodavati druge složene proizvode poznatim neposrednim korisnicima. U biti to je isti proces komuniciranja kao i s posrednicima, samo su u ovom slučaju kupac i korisnik ista osoba. Preporučljivo je da se tek one DMK koje su prošle sve ove faze upuste u izravnu prodaju neposrednim korisnicima kao tzv. „nepoznatim kupcima“. Naime, za kreiranje tzv. „raspisa“ potrebno je odlično poznavati potražnju, imati vlastiti sustav *on-line* prodaje, vrhunski izrađenu i održavanu mrežnu stranicu, opsežno organiziranu promociju, odgovarajuća sredstva za razvoj i plasiranje proizvoda na tržište, a između ostalog i vrhunski uigran tim zaposlenika.

Ipak, neke bi činitelje kod izbora pristupnih kanala svakako trebalo uzeti u obzir. Prije svega to je **izrada i održavanje vrhunske mrežne stranice**. To je nužnost čak i kad se radi o DMK koja će sve svoje usluge prodavati putem posrednika. Ako ne postoji barem jednostavna mrežna stranica na kojoj se nalazi portfelj mogućih ponuda, odnosno ideja za putovanje, DMK će vrlo teško otvoriti i pregovore s posrednicima. Tiskani katalozi i brošure danas više nisu osnovni, nego pomoćni alat u prodajnim pregovorima. Čak niti tekst i kvalitetne fotografije više nisu ključni činitelj za uspješno komuniciranje, već je to – **video, video i video**. I to ne bilo kakav video, već video uradci koji su dostupni na internetu, a koji pokazuju osobno iskustvo prethodnih korisnika i nisu dulji od 90 sekundi. I na kraju, **DMK koje žele izravno prodavati svoje usluge tzv. nepoznatim kupcima moraju biti sposobne voditi složene promocijske kampanje u elektroničkom okruženju**.

Budući da je svakako za očekivati da će DMK u početnoj fazi svojeg poslovanja prvenstveno biti usmjerene prema posrednicima – organizatorima putovanja i drugim turističkim agencijama, to je svakako jedan od ključnih činitelja uspjeha. Prva i početna prepreka bit će u **identifikaciji i stupanju u inicijalni kontakt s potencijalnim posrednicima**. Iako se čini da je lako uvjeriti nekog

Tiskani katalozi i brošure danas više nisu osnovni, nego pomoćni alat u prodajnim pregovorima. Čak niti tekst i kvalitetne fotografije više nisu ključni činitelj za uspješno komuniciranje, već su to video uradci koji su dostupni na internetu, a koji pokazuju osobno iskustvo prethodnih korisnika i nisu dulji od 90 sekundi.

organizatora putovanja ili drugu turističku agenciju da u svoju ponudu uvrsti novu destinaciju ili program, oni koji su to pokušali znaju da to nije tako. Potrebno je uložiti puno umješnosti i truda, a ponekad i udružiti napor više DMK iz iste destinacije ili proizvodne specijalizacije, a kako bi se stvorio efekt naglo povećane ponude.

Potrebno je redovito komunicirati kroz razne kanale, a posebnu pažnju valja posvetiti odlascima na sajmove, specijalizirane radionice i prezentacije. U ovoj fazi **svaka prilika za izravno osobno komuniciranje povećava vjerojatnost početka prodajnih pregovora**. S obzirom na velike troškove ovog prvog koraka prilikom izrade poslovnog modela bit će potrebno procijeniti postoji li mogućnost da dio ovih aktivnosti financira sustav DMO ili da se troškovi racionaliziraju suradnjom s drugim DMK.

Područje **odnosa s korisnicima** važan je dio svakog poslovnog modela, a u slučaju DMK i važniji nego kod drugih poduzeća. Ukoliko DMK nema namjeru ili neće biti u stanju dugoročno generirati zadovoljstvo korisnika iznad njihovih očekivanja, to će vrlo brzo utjecati na izvore prihoda, a istodobno povećavati troškove promocije. Naime, **osobna preporuka će zauvijek ostati među najvažnijim činiteljima pri donošenju odluke o putovanju**. Pitanje je samo kojim će je medijem korisnici prenositi. Kada su mlađi korisnici u pitanju, oni će svoje oduševljenje sigurno prenositi trenutno – putem društvenih mreža. No jednako brzo će prenositi i svoje razočaranje. Zato je pitanje upravljanja odnosa s korisnicima zapravo pitanje **upravljanja kvalitetom**. Međutim, kada je u pitanju DMK specijalizirana za neki proizvod, to je i **pitanje sustava vrijednosti**. Primjerice, DMK specijalizirana za promatranje bilnog i životinjskog svijeta mora biti svjesna da sa svojim korisnicima mora dijeliti vrijednosti vezane uz zaštitu okoliša, brigu o ugroženim vrstama i sl.

Jedan od ključnih činitelja uspjeha vezanih uz odnose s korisnicima je sposobnost DMK da **generira preporuke svojih korisnika**. To će moći samo one DMK čiji su korisnici impresionirani ukupnim doživljajem i brigom koju im DMK posvećuje. Doživljaj korisnika počinje u trenutku prikupljanja prvih informacija o proizvodu i destinaciji, u komuniciranju s djelatnicima DMK, a nastavlja se kroz realizaciju programa i nakon povratka s putovanja. Samo mali podsjetnik na ugodne doživljaje može djelovati vrlo pozitivno, pa makar to bila čestitka za Božić ili rođendan, a da ne govorimo o nekom makar i simboličnom poklonu. Svaka faza u tom procesu mora biti besprijekorno izvršena, a posebno ako dođe do nekih problema ili poteškoća na putovanju. Korisnici će posebno cijeniti korektnu reakciju DMK ukoliko dođe do nekih problema u realizaciji.

Jednako važan činitelj je i **izgradnja dugotrajnih odnosa s korisnicima**. Ugodna sjećanja na prvorazredno iskustvo s putovanja dio je uspomena korisnika DMK koji traju čitav njihov život. Zadržavanje kontakta s korisnikom na bazi pozitivnih emocija koje bude sjećanje na doživljaje s putovanja nije važno samo za davanje preporuka, izgradnju branda DMK, nego i za ponovljenu kupovinu. Važan dio promišljanja poslovnog modela može biti vezan i uz usmjeravanje na izvrsnost koja će generirati ponovljenu kupovinu. Međutim, to može značiti da će DMK morati razmjerno brzo razvijati i nove proizvode kako bi svake godine mogla prethodnim korisnicima ponuditi neki novi doživljaj.

Potrebno je redovito komunicirati kroz razne kanale, a posebnu pažnju valja posvetiti odlascima na sajmove, specijalizirane radionice i prezentacije. U ovoj fazi svaka prilika za izravno osobno komuniciranje povećava vjerojatnost početka prodajnih pregovora.

DMK može sustavno koristiti tzv. strategiju „1001 noći“ ili kako je neki nazivaju „strategiju Šeherezade“. Svaki doživljaj je koncipiran kao prvorazredni mamac za ponovljeni dolazak u destinaciju. Naravno, različiti oblici komuniciranja u elektroničkom okruženju učinkovit su i jeftin alat za izgradnju dugotrajnih odnosa. To mogu biti društvene mreže, blogovi, korisnički generiran sadržaj na internetu, elektronički *newsletter*, mobilne aplikacije i slično. DMK specijalizirane za proizvod za održavanje takvih kontakata mogu koristiti i uobičajena mjesta na internetu gdje se i inače okupljaju korisnici specifičnih programa.

Definiranje izvora prihoda i njihovih omjera posebno je osjetljivo pitanje na koje treba odgovoriti prilikom promišljanja poslovnog modela. Odluka o tome ima i određene posljedice u razini formalne odgovornosti DMK. Organiziranje i prodaja paket-aranžmana u svoje ime i za svoj račun donosi najvišu razinu odgovornosti prema korisnicima. Ona je definirana posebnom direktivom EU o paket-aranžmanima, a koja je implementirana i u hrvatsko zakonodavstvo i dio je pravne stečevine EU na koju su navikli državljani zemalja članica EU. Najmanju razinu odgovornosti donosi rad u ime i za račun kupca usluga. To je još jedan od razloga zašto je u početku rada DMK suradnja s organizatorima putovanja i drugim turističkim agencijama najbolja opcija. Međutim, niti ta opcija nije sasvim bez opasnosti. Naime, rad s posrednicima znači i prenošenje dijela profita na distribucijski kanal, a neki organizatori putovanja mogu taj položaj zloupotrebjavati stalnim pritiskom na smanjivanje naknade DMK. Dugoročno, svaka DMK bi se trebala usmjeriti prvenstveno na organiziranje i prodaju složenih turističkih proizvoda.

Važan činitelj kod definiranja izvora prihoda je **ispravna procjena koju su vrijednost korisnici spremni platiti**. Ta informacija bi trebala biti rezultat istraživanja tržišta koje mora obuhvatiti ne samo potencijalne korisnike nego i konkurentske destinacije, ali i ostale DMK koje konkuriraju u istoj destinaciji. U konačnici, najvažnije je da postoji odgovarajuća percepcija ponuđene vrijednosti za istaknutu cijenu. Na to se nadovezuje i sljedeći ključni činitelj, a to je **primjena različitih mehanizama upravljanja cijenama**. O tome valja odlučivati već pri promišljanju poslovnog modela. Naime, cijene mogu biti fiksno određene temeljem različitih načela: prema vrsti usluge, prema volumenu prodaje, prema različitim segmentima korisnika, prema vrijednosti brenda. Jednako tako, cijenama se može i dinamički upravljati kroz prodajne pregovore, aukcije, ali i ovisno o odnosu ponude i potražnje i trenutka u vrijeme prodaje (*Yield management*). Pri tome DMK mora voditi računa da je dinamičko upravljanje cijenama složeniji i zahtjevniji proces za što je u nekim slučajevima potrebno imati i dodatne resurse u pogledu stručnog osoblja ili posebnih računalnih aplikacija. I na kraju, potrebno je ispravno **procijeniti ukupni volumen prihoda** po vrstama s projekcijom 3 do 5 godina od početka rada DMK.

Kada su u pitanju **ključni resursi DMK**, samo je jedno područje resursa stvarno kritično. To su ljudski resursi. Svi ostali resursi se razmjerno lako mogu supstituirati kroz kvalitetne partnerske odnose s dobavljačima, drugim DMK ili aranžmanima s financijskim institucijama. Naravno, to ne znači da ostalim resursima ne treba uopće posvećivati pažnju, nego da su **ljudski resursi područje po kojem se razlikuju uspješne od neuspješnih DMK**. U postupku promišljanja poslovnog modela najprije valja definirati koji

Cijene mogu biti fiksno određene temeljem različitih načela:

- prema vrsti usluge,
 - prema volumenu prodaje,
 - prema različitim segmentima korisnika,
 - prema vrijednosti brenda
-

broj i koji profil zaposlenih nam je potreban za očekivani opseg aktivnosti. Pri tome je logično očekivati da će kod većih DMK profili pojedinih radnih mjesta i potreba za djelatnicima biti razrađeniji s naglaskom na specifične kompetencije djelatnika za pojedina radna mjesta.

Posebno pažljivo valja procijeniti je li moguće na vrijeme angažirati odgovarajuće osposobljene djelatnike za opseg prodaje koji je planiran ili ih je potrebno dodatno osposobljavati. DMK specijalizirane za proizvod moraju posebno voditi računa da svi uposlenici koji su u izravnom kontaktu s korisnicima i rade na osmišljavanju proizvoda imaju ne samo poznavanje, nego i osobnu strast prema proizvodu. Primjerice, DMK specijalizirana za geoturizam neće moći impresionirati korisnike ukoliko turistički vodič ne pokazuje strast prema geologiji i ukoliko komercijalno i prodajno osoblje istinski ne razumije vrijednost geološke baštine destinacije. Ako takvih vodiča i osoblja nema, moguće je da će se potrebna znanja i ljubav prema proizvodu moći razviti kroz odgovarajuću edukaciju, ali za to je potrebno dosta vremena.

Neovisno o veličini DMK mogu se raspoznati četiri tipične skupine poslova koje treba obaviti. To su **poslovi vezani uz menadžment, komercijalu, prodaju i operativu**. U manjim DMK moguće je da nekoliko skupina poslova obavlja ista osoba. Recimo, u maloj DMK moguće je da će vlasnik istovremeno brinuti o menadžmentu, komercijali i prodaji. Iako je moguće da sudjeluje i u operativnoj provedbi usluga, izvjesno je da će već u situaciji kada se istodobno realiziraju programi za dvije grupe morati angažirati barem još jednog turističkog pratitelja ili vodiča.

Osim generičkih poslova menadžmenta, **komercijalni poslovi, operativni poslovi i poslovi prodaje su kod DMK specifični**. Poslovi komercijale obuhvaćaju sve poslove vezane uz dobavljanje potrebnih usluga, osmišljavanje i organiziranje složenih proizvoda DMK i prodaju poznatim kupcima. Operativni poslovi su vezani uz operativnu provedbu programa kao što je vođenje i praćenje grupa, asistencija u smještajnim objektima i prometnim terminalima, operativno upravljanje događanjima i skupovima i slično. Poslovi prodaje su tipični za prodaju nepoznatim kupcima i/ili poslove na uknjižbi prodanih aranžmana putem posrednika.

Tijekom osmišljavanja poslovnog modela potrebno je definirati i **ključne aktivnosti** koje DMK provodi da bi profitabilno poslovala. Neke aktivnosti za poslovanje DMK imaju posebnu važnost. Na prvom mjestu to je **kreiranje programa složenog proizvoda kao prvorazrednog doživljaja**, a o čemu će biti riječi više u jednom od sljedećih poglavlja. Na drugom je mjestu **identificiranje, izbor i razvijanje partnerskih odnosa s dobavljačima** – to je posve drugačiji proces od traženja ponuda s najpovoljnijim cijenama. **Komuniciranje i prodaja u B2B okruženju** od posebne je važnosti za DMK na početku poslovanja. Tu se ne radi samo o suradnji s distributerima nego i sa svojevrsnim mentorima koji mogu pomoći DMK da usavrši svoj proizvod. Ovo je osobito važno za proizvodno orijentirane DMK. Slijede aktivnosti vezane za **upravljanje kvalitetom**. Ovdje nije bitna samo primjena odgovarajućih normi kao što je ISO 9001:2008, nego i stvarna usmjerenost prema menadžmentu kvalitete.

Uz upravljanje kvalitetom posebna je skupina aktivnosti vezana uz **društveno odgovorno poslovanje**. Zabrinutost za okoliš i suosjećanje s lokalnom

Neovisno o veličini DMK mogu se raspoznati četiri tipične skupine poslova koje treba obaviti. To su poslovi vezani uz MENADŽMENT, KOMERCIJALU, PRODAJU i OPERATIVU. U manjim DMK moguće je da nekoliko skupina poslova obavlja ista osoba.

zajednicom je kod zahtjevnih turista na visokoj razini. Aktivnosti vezane uz **kommuniciranje, prodaju i stvaranje odnosa s korisnicima** važne su skupine aktivnosti kako je u ranijim odlomcima i pojašnjeno. Međutim, jedna od najvažnijih aktivnosti treba biti vezana uz **regrutiranje, poticanje i edukaciju zaposlenih** kao najvažnijeg resursa DMK. Edukacije se mogu provoditi i šire, tako da uključuju i zaposlenike ključnih dobavljača i drugih partnera, ali i posrednika.

Kod definiranja ključnih aktivnosti, DMK mora voditi računa i o nekim ključnim činiteljima uspjeha kao što je, primjerice, **razumijevanje funkcioniranja turizma kao pojave**. Naime, uposlenici bez temeljne edukacije o turizmu, odnosima na turističkom tržištu, ponašanju turista kao potrošača i poslovanju turističkih agencija, smanjuju šanse DMK za poslovni uspjeh. Jednako tako, ako se radi o DMK specijaliziranoj za proizvod, šanse za uspjeh padaju ako uposlenici nemaju odgovarajuću edukaciju ili strast prema konkretnoj/specifičnoj aktivnosti, a kao što je ranije objašnjeno. Sljedeći ključni činitelj odnosi se na **spособnost učinkovitog organiziranja i upravljanja grupama turista**. Ta se sposobnost temelji najprije na kompetencijama komercijalista u stvaranju savršenog programa, a potom na sposobnosti turističkog vodiča da djeluje kao prvorazredni organizator, animator i interpretator.

Važan činitelj za uspjeh DMK je i **kontinuirana briga o unapređenju proizvoda**. I najbolje složen itinerer i program događanja može se popraviti! Osim toga, kod događanja i skupova na kojima se očekuje veći broj istih korisnika, novi sadržaji su nužnost. Bez uvođenja novih sadržaja broj korisnika će se postupno smanjivati. I na kraju, tu je **stvarna usmjerenost prema korisniku i spremnost na prilagodbu programa**. Zbog trendova visoke razine personalizacije programa i fleksibilnosti drugih ponuđača složenih turističkih proizvoda, DMK zapravo i nema izbora. Korisnici na cjenovno manje osjetljivom dijelu tržišta već su navikli na takav standard i svaki otpor prilagodbi programa kaznit će odustajanjem od kupovine.

Suradnja s ključnim partnerima sastavni je dio promišljanja o poslovnom modelu što je kod pokretanja DMK važniji proces nego kod drugih poduzeća. Naime, DMK se, prije svega, oslanja na svoj ljudski resurs, a sve ostale usluge i resurse mora osigurati od dobavljača. Zato je najbolje da s dobavljačima razvija **partnerske odnose u kojima obje strane vode računa da su (obje strane) na dobitku**. Pri tome valja voditi računa da se u partnerskom odnosu s dobavljačima ne razmjenjuju samo dobra i usluge za novac, već se razmjenjuju vrijednosti i stvaraju dugoročne koristi. Primjerice, DMK koja radi sa zahtjevnim gostima u proizvodu vezanom uz gastronomiju može stvoriti u suradnji s nekim restoranom osnovu za razvoj nove ponude jela, a onda moguće i kompletno repozicioniranje restorana na tržištu.

Posebno je važno iz perspektive DMK **promišljati o različitim povezivanjima i stvaranju klastera**. Cilj formiranja klastera i suradnje može biti na smanjenju troškova razvoja proizvoda, promocije i distribucije, izgradnji i održavanju vrijednosti brenda, izazivanju efekta naglog povećanja ponude, unapređenju poslovanja kroz razmjenu najbolje prakse, učinkovitijem upravljanju destinacijom, osiguravanju sredstava donatora za podizanje konkurentnosti. Klasteri mogu biti horizontalni, u smislu povezivanja s drugim DMK. Mogu biti i vertikalni u smislu povezivanja većeg broja sudionika u lancu stvaranja vrijednosti turističkog proizvoda u destinaciji ili za neki specifični proizvod.

Cilj formiranja klastera i suradnje može biti na smanjenju troškova razvoja proizvoda, promocije i distribucije, izgradnji i održavanju vrijednosti brenda, izazivanju efekta naglog povećanja ponude, unapređenju poslovanja kroz razmjenu najbolje prakse, učinkovitijem upravljanju destinacijom, osiguravanju sredstava donatora za podizanje konkurentnosti.

I kod suradnje s partnerima treba pripaziti na neke ključne činitelje. Prije svega, **cjelokupan poslovni model treba biti temeljen na konceptu i kulturi partnerstva**. Naime, razina interakcije DMK s drugim subjektima i u dijelu stvaranja proizvoda i u dijelu komuniciranja s tržištem je izuzetno visoka. Budući da je razina kulture partnerstva u mnogim turističkim destinacijama razmjerno niska, nije isključeno da će mnogi napori DMK biti stoga usmjereni na stvaranje kulture partnerstva. Drugi činitelj je **suradnja s partnerima koji s DMK dijele iste vrijednosti**. Naime, ako partneri nemaju isti sustav vrijednosti, bit će vrlo teško stvoriti stvarno partnerstvo. Ponovimo ih samo nekoliko o kojima je bilo riječi kada su u pitanju DMK: usmjerenost na izvrsnost (i pri tome i na kvalitetu), orijentiranost na korisnika, kultura partnerstva, strast za stvaranjem proizvoda s dodanom vrijednošću, društveno odgovorno poslovanje.

Stvaranje čvrstih partnerstva u području specijalizacije DMK od posebne je važnosti kao činitelj uspjeha. Od DMK specijalizirane za destinaciju očekuje se da u turističkoj destinaciji ima iznimnu razinu društvene umreženosti – ključ koji može otvoriti bilo koja vrata. Takva razina društvene umreženosti često je povezana s funkcionalno-nodalnim ustrojem prostora. Drugim riječima, to uvjetuje da DMK može biti specijalist u onom prostoru u kojem postoje veća uzajamna djelovanja u smislu kretanja ljudi, robe, informacija, organizacije prometa i drugih aktivnosti koje čine funkcionalno zajedništvo. Iz perspektive DMK u Hrvatskoj, čini se da će to biti turističke regije, odnosno klasteri definirani turističkim ustrojem Republike Hrvatske.

Za DMK specijalizirane za neki proizvod, taj je funkcionalni prostor puno širi. Naime, potrebna društvena umreženost fokusirana je prioritarno na atrakcije i osobe vezane uz neki proizvod. Primjerice, DMK specijalizirana za arheologiju uspješno će poslovati ne samo na području Hrvatske nego moguće i susjednih zemalja jer se s tim širim prostorom poklapa društvena umreženost arheologa. Naime, takva DMK ne mora biti umrežena s većim brojem pružatelja usluga u jednoj destinaciji, nego joj trebaju kontakti pružatelja usluga vezani uz važne arheološke lokalitete pa tako može „pokriti“ šire područje.

Definiranje strukture i ukupnog volumena troškova poslovanja DMK te sučeljavanje s izvorima i ukupnim volumenom prihoda konačni je element osmišljavanja poslovnog modela. Većina DMK su mikro i mala poduzeća usmjerena prema cjenovno manje osjetljivom dijelu tržišta i na tome treba promišljati definiranje strukture i visine troškova. To ne znači da DMK ne treba voditi računa o visini troškova, nego mora biti **usmjerena da troškove generiraju one robe i usluge koje donose maksimalnu vrijednost za najmanji novčani iznos**. Istodobno, treba voditi računa o mogućnosti **eliminacije nepotrebnih i/ili reduciranja predimenzioniranih aktivnosti** koje ne vode povećanju vrijednosti proizvoda ili nemaju stvarnog učinka. Ovo je posebno osjetljivo pitanje na početku rada DMK kada treba izuzetno pažljivo i racionalno poslovati.

Iako je o uobičajenim troškovima poslovanja DMK u ovom priručniku bilo riječi na nekoliko mjesta, ključni činitelj uspjeha u upravljanju troškova valja posebno istaknuti **primjenu koncepta točke pokrića**. DMK prilikom razvoja poslovnog modela mora imati još jasniju sliku na kojoj razini prihoda može ostvariti točku pokrića. Međutim, kod izračuna točke pokrića poslovanja nije

DMK mora biti usmjerena da troškove generiraju one robe i usluge koje donose maksimalnu vrijednost za najmanji novčani iznos. Istodobno, treba voditi računa o mogućnosti eliminacije nepotrebnih i/ili reduciranja predimenzioniranih aktivnosti koje ne vode povećanju vrijednosti proizvoda ili nemaju stvarnog učinka.

presudno procijeniti visinu prihoda, nego i dobro procijeniti iz kojih izvora dolaze prihodi. Različiti izvori prihoda, kao što je ranije i navedeno, generiraju i različite troškove. Zato treba izvršiti sučeljavanje izvora prihoda ovisno o procijenjenoj potražnji i tako generiranih troškova kroz razdoblje od najmanje 3 do 5 godina.

-
- POSLOVNI MODEL
 - ELEMENTI POSLOVNOG MODELA
 - DEFINIRANJE POSLOVNOG MODELA DMK
-



UKRATKO DEFINIRANJE ELEMENATA POSLOVNOG MODELA DMK

Definiranje elemenata poslovnog modela DMK ovisi o specifičnosti poslovanja – DMK specijalizirane za neki proizvod ili za neku turističku destinaciju. U skladu s procjenom potražnje i raspoloživih resursa potrebno je definirati pojedine elemente poslovnog modela DMK. Najvažniji elementi poslovnog modela DMK su: ključni resursi, ključne aktivnosti, ključni partneri, ponuda vrijednosti, odnosi s korisnicima, korisnički segmenti, pristupni

kanali, izvori prihoda i struktura troškova. Pri definiranju pojedinog elementa poslovnog modela treba uvažavati određene činitelje uspjeha koji su specifični za definiranje poslovnog modela DMK. U cilju početka poslovanja i održivog nastavka rada DMK bi trebala vješto upravljati sastavnicama modela jer tako može ostati fokusirana na isporuku svoje ponude vrijednosti i ostvariti željeni poslovni rezultat.



PITANJA ZA DALJNI SAMOSTALAN RAD UZ KORIŠTENJE PREPORUČENE LITERATURE I OVOG PRIRUČNIKA

1. Što je sve potrebno za ostvarivanje poslovnog uspjeha i održivog poslovanja DMK?
2. Kako učinkovito procijeniti koji elementi poslovnog modela DMK će donijeti najveći prihod i ostvariti zadovoljstvo kod korisnika?
3. Kako bi DMK trebala koncipirati poslovni model ukoliko želi kombinirati specijalizaciju za destinaciju i neki proizvod?

4. ČEMU SLUŽI POSLOVNI PLAN?

5. KOJE SU UOBIČAJENE SASTAVNICE POSLOVNOG PLANA?

6. KAKO NAPRAVITI JEDNOSTAVAN POSLOVNI PLAN ZA DMK?



3.2. IZRADA POSLOVNOG PLANA DMK

4. ČEMU SLUŽI POSLOVNI PLAN?

Poslovni plan je dokument koji obuhvaća opis poduzeća/poduzetnika, opis proizvoda/usluge, analizu tržišta i konkurencije, marketinški plan, tehničko-tehnološku analizu, podatke o zaposlenicima i menadžmentu, kao i financijske pokazatelje poslovnog pothvata te sažetak²⁵. To je važan dokument za menadžere ili osnivače tvrtke i služi kao sredstvo komuniciranja s bankama, potencijalnim poslovnim partnerima ili poslovnim savjetnicima kao i ostalim investitorima koji odlučuju o financiranju poslovnog projekta. Naime, **poslovni plan sadrži odgovore na potencijala pitanja koja poduzetnik postavlja sebi, ali mogu ih postaviti i drugi subjekti** koji su na bilo koji način uključeni u poduzetnički pothvat.

Često needucirani poduzetnici tvrde da je poslovni plan nepotreban i da su im mnogi pothvati vođeni „iz glave“ uspjeli i bez detaljno razrađenog plana. Međutim, rijetki od njih priznaju da je metoda pokušaja i pogrešaka koji su tijekom razvoja svoje poduzetničke ideje prakticirali, potrošila daleko više njihovih resursa. U suvremenim uvjetima poslovanja u kojima se u kratkom roku događaju velike promjene u tržišnim uvjetima, temeljito planiranje važnije je nego ikada prije.

Dobar poslovni plan definira što sve treba učiniti, tko će to obaviti, kada to treba biti realizirano, gdje će se poslovi obavljati, kako će se to učiniti, zašto taj poslovni pothvat ima smisla, s kojim resursima ćemo raditi i s kime ćemo ga realizirati²⁶. Mnogi poduzetnici, primjerice, ne izdvoje dovoljno kapitala za ostvarivanje svojih ciljeva, odaberu partnere s pogrešnim vještinama i znanjem ili nemaju jasnu sliku kako zaraditi novac, postave krivo ciljeve, ne alociraju resurse prema strateškoj važnosti. Tako već pri pokretanju poduzetničkog pothvata pogriješe. Poslovni plan²⁷ izrađen prije početka poslovanja **pomaže u izbjegavanju mogućih pogrešaka** i stavlja potencijalne rizike u razumne okvire.

Definiranjem poslovnog plana poduzeće zapravo **trasira (korak po korak) put iz početnog do željenog poslovnog položaja**. Pri tome se maksimalno vodi računa o racionalnosti ponašanja kako bi se do cilja stiglo sa što manje

Savladavanjem sadržaja ove cjeline čitatelj će moći:

- protumačiti svrhu i važnost poslovnog plana
 - prepoznati koristi od izrade poslovnog plana
 - nabrojati elemente poslovnog plana
 - opisati proces izrade jednostavnijeg poslovnog plana DMK.
-

²⁵ Brusić, A. i sur. (2009). *Poduzetništvo 1*. Zagreb: Grupa VERN d.o.o.

²⁶ Vujić, V. (2010). *Poduzetništvo i menadžment u uslužnim djelatnostima*. Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu.

²⁷ Ronick, D. (2011). *5 Reasons Why You Need a Business Plan*. Preuzeto s <http://www.inc.com/articles/201107/5-reasons-why-you-need-a-business-plan.html> (29.9.2013.)

pogrešaka, propusta i/ili gubitaka. Izradom poslovnog plana potencijalne se opcije i razni scenariji istražuju na papiru, a ne u stvarnim tržišnim uvjetima. Kroz poslovni plan poduzetnička ideja dobiva odgovarajuću formu i definira mehanizme koji će ideju i viziju poduzetnika pretvoriti u konkretan proizvod i poslovni rezultat. Zato se **temeljna ideja poslovnog plana svodi na finalno testiranje poduzetničke ideje**. Posebno je važno što proces izrade poslovnog plana²⁸ omogućava dodatno analiziranje projekcija prodaje, provjeru definiranih troškova poslovanja te objektivno sagledavanje drugih financijskih pokazatelja projekta, a time i realno predviđanje novčanog tijeka. Osim što realno postavljene projekcije poslovanja mogu investitora/e uvjeriti u smislenost ulaganja, prikaz različitih scenarija ukazuje na izdržljivost poslovnog pothvata u različitim nepredvidivim okolnostima.

5. KOJE SU UOBIČAJENE SASTAVNICE POSLOVNOG PLANA?

Različiti autori na različit način pristupaju definiranju osnovnih sastavnica poslovnog plana. Kao moguće sastavnice²⁹ poslovnog plana ističu se:

- izjava o misiji i viziji zbog jasnog obrazloženja što se želi stvarati
- opisivanje tvrtke, proizvoda i usluga te poslovnih ciljeva koji bi svi trebali biti SMART – specifični, mjerljivi, dostižni, realni i vremenski određeni
- opisivanje kako se proizvodi i usluge diferenciraju
- analiziranje tržišta koje se želi osvojiti, konkurenata, tipa tržišnog udjela koji bi se osigurao
- opisivanje menadžment tima, uključujući i iskustvo članova tima i njihovih postignuća
- analiziranje tvrtkinih snaga i slabosti, prilika i prijetnji (trebale bi biti realne)
- predvidivi obujam poslovanja – razvojne projekcije
- sagledavanje i analiziranje ključnih financijskih pokazatelja koji se očekuju, s ocjenom učinkovitosti poduzetničkog pothvata
- sažetak koji ukratko sadrži sve sastavnice, a može biti i na početku plana.

Neki autori ističu da nije nužno robovati formi nego se treba fokusirati na sadržaj plana koji će se prepoznati iz odgovora poduzetnika na sljedeća pitanja³⁰.

Definiranjem poslovnog plana poduzeće zapravo trasira (korak po korak) put iz početnog do željenog poslovnog položaja. Pri tome se maksimalno vodi računa o racionalnosti ponašanja kako bi se do cilja stiglo sa što manje pogrešaka, propusta i/ili gubitaka. Izradom poslovnog plana potencijalne se opcije i razni scenariji istražuju na papiru, a ne u stvarnim tržišnim uvjetima.

²⁸ Smarta. *Why you need a business plan*. Preuzeto s: <http://www.smarta.com/advice/business-planning/business-plans/why-you-need-a-business-plan/> (29.9.2013.)

²⁹ Hull, P. (2013). *10 Essential Business Plan Components*. Preuzeto s: <http://www.forbes.com/sites/patrickhull/2013/02/21/10-essential-business-plan-components/> (29.9.2013.)

³⁰ Vujić, V. (2010). *Poduzetništvo i menadžment u uslužnim djelatnostima*. Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu.

- U čemu je značenje poslovne ideje, tko je nositelj njezine realizacije?
- Što su slabosti, a što prednosti poduzetničke ideje i vizije u odnosu na postojeće i potencijalne tržišne konkurente te proizvode/usluge?
- Koje preduvjete treba stvoriti za otpočinjanje praktične realizacije projekta (prostor, lokacija, oprema sirovine, materijali) i kako će se osigurati?
- Koliko je osoba potrebno zaposliti i kakvih kvalifikacijskih profila?
- Kakav će biti poslovno-organizacijski model projekta?
- Kakve su mogućnosti prodaje, koje je ciljno tržište odabrano i koji su činitelji na tom tržištu dominantni?
- Koji su mogući problemi poslovanja i kako ih rješavati ako eskaliraju?
- U kojem je razdoblju moguće pokrenuti projekt, koji su i koliki izvori sredstava potrebni za aktiviranje programa i kako se mogu osigurati?
- Kakvi se i koliki financijski učinci očekuju u razdoblju od tri do pet godine realizacije poslova, a kakvi tijekom cijelog predviđenog vijeka trajanja projekta?

Složenost navedenih pitanja ukazuje na činjenicu da je poslovni plan neizostavni korak u pokretanju, organiziranju, financiranju, razvijanju, vođenju poslova i kontroli svih faza poduzetničkog pothvata tijekom njegova vijeka trajanja.

Ipak, čini se da su najčešći jednostavno formulirani elementi poslovnog plana³¹:

SAŽETAK PLANA
OPIS PODUZEĆA/PODUZETNIKA
OPIS PROIZVODA/USLUGE
ANALIZA TRŽIŠTA I KONKURENCIJE
MARKETINŠKI PLAN
TEHNIČKO-TEHNOLOŠKA ANALIZA
PODACI O ZAPOSLENICIMA I MENADŽMENTU
FINANCIJSKA ANALIZA (projekcije prihoda i rashoda, projekcija novčanog tijeka, ocjena tržišne i financijske održivosti, analiza osjetljivosti)
DODACI

Ukoliko je DMK u procesu od formuliranja poslovne ideje do početka izrade poslovnog plana pratila do sada opisane korake (izrada studija izvedivosti te definiranje elemenata poslovnog modela), na većinu postavljenih pitanja potrebnih za izradu poslovnog plana već ima formulirane odgovore.

³¹ Brusić, A. i sur. (2009). *Poduzetništvo 1*. Zagreb: Grupa VERN d.o.o.

6. KAKO NAPRAVITI JEDNOSTAVAN POSLOVNI PLAN ZA DMK?

Poslovni plan treba napisati jednostavnim i preglednim stilom. Poželjno je koristiti kratke i precizno definirane rečenice. Valja izbjegavati iznošenje nepotrebnih i nejasnih informacija i fraza. Bilo bi dobro da odlomci nemaju više od 10 do 12 redaka i da su sadržajno zaokružene cjeline koje su na svojem početku i kraju povezane s prethodnim odlomcima i onima koji slijede. **Najbolje je da poslovni plan piše sam poduzetnik, ali nije isključeno da će za neke dijelove potražiti i pomoć stručnjaka.** Međutim, i tada je važno da dijelove koje su napravili konzultanti izuzetno dobro razumije.

Prvi element poslovnog plana kojeg treba napraviti je **opis poduzeća**, ukoliko već postoji u odgovarajućoj formi u kojoj će poslovati. Ukoliko ne postoji, valja istaknuti putem kojeg pravnog oblika (obrt, trgovačko društvo) ima namjeru poslovati. U ovom koraku je za DMK najvažnije predstaviti i **na kojem** će se **generičkom poslovnom modelu temeljiti poslovanje** - kao DMK specijaliziran za destinaciju (koju), odnosno kao DMK specijaliziran za neki proizvod (koji). Treba navesti i lokaciju na kojoj će poslovati. Svakako treba uz pravni oblik poduzeća navesti i visinu osnivačkog kapitala, osnivače i njihove udjele.

Posebno je važno predstaviti osnivače, a svakako one osnivače koji će operativno voditi poduzeće. Za DMK je ovo kritično pitanje jer su **većina DMK mala i mikro poduzeća koji izrazito ovise o kompetencijama vlasnika i osnivača koji u njima rade.** Precizno i kratko treba navesti reference, iskustvo, obrazovanje te razloge pokretanja i odabira poslovnog modela DMK. Na ovom mjestu treba predstaviti viziju, misiju i ciljeve DMK, a koji proizlaze iz formuliranog poslovnog modela. Nije loše predstaviti ukratko, kroz rečenicu ili dvije i pojedine elemente poslovnog modela DMK koji je prethodno formuliran.

U **opisu proizvoda** DMK potrebno je detaljno obrazložiti proizvode koje će DMK nuditi i po čemu će se razlikovati od konkurencije. Svakako treba navesti zbog čega bi kupci odabrali baš taj proizvod (lokacija, cijena, percepcija vrijednosti, velik izbor, poznavanje proizvoda, dodatne usluge, posebni sadržaji, fleksibilnost...). Korisno je pokazati da se ta procjena temelji na precizno utvrđenim potrebama korisnika koje ne mogu zadovoljiti u mjestu svojeg stalnog boravka i zato su spremni doputovati u turističku destinaciju.

Kako je ranije sugerirano, najbolje je da se DMK usmjeri prema **razvoju i provedbi složenih turističkih proizvoda: izleta, paket-aranžmana, skupova i događanja.** Ovdje treba jasno navesti koje od tih složenih proizvoda će DMK prioritetno prodavati, u kojim udjelima i zašto. Naročito valja istaknuti komparativne prednosti i specifične konkurentske sposobnosti koje su DMK potaknule na prezentiranu strukturu proizvodnog spleta.

Analiza tržišta i konkurencije u poslovnom planu DMK mora obuhvatiti analizu tržišta prodaje, nabave i konkurenciju. Osnovna analiza tržišta već je napravljena u studiji izvedivosti, pa je ovdje treba staviti u kontekst poslovnog plana. Međutim, poželjno je izraditi zasebne analize ukoliko DMK kani istodobno nuditi svoje proizvode nepoznatim i poznatim kupcima. U ovom dijelu poslovnog plana DMK nužno je izbjegavati općenite i općepoznate konstatacije, već je jako važno da su ključne teze potkrijepljene podacima

Najbolje je da se DMK usmjeri prema razvoju i provedbi složenih turističkih proizvoda: izleta, paket-aranžmana, skupova i događanja. Ovdje treba jasno navesti koje od tih složenih proizvoda će DMK prioritetno prodavati, u kojim udjelima i zašto. Naročito valja istaknuti komparativne prednosti i specifične konkurentske sposobnosti koje su DMK potaknule na prezentiranu strukturu proizvodnog spleta.

iz relevantnih izvora ili su rezultat originalnih istraživanja tržišta. Na kraju ovoga dijela poslovnoga plana poželjno je napraviti SWOT analizu koja će opisati uočene vlastite jakosti i slabosti te vanjske prijetnje i prilike u kontekstu analize tržišta i konkurencije.

Pri analizi tržišta valja krenuti od **analize tržišta prodaje**. Cilj ove analize je **pokazati da postoji tržište za proizvode DMK, pokazati poznavanje načina na koji funkcionira specifično tržište, procijeniti mogući tržišni udio i ocijeniti sposobnost konkurencije**. Ova su pitanja svakako već obuhvaćena poslovnim modelom, ali ih je potrebno kvantificirati temeljem podataka iz relevantnih izvora. Primjerice, DMK specijalizirana za planinarenje treba istaknuti podatak o broju planinarskih društava, turoperatora i turističkih agencija specijaliziranih za aktivni turizam kao svoje potencijalne kupce. Isto tako, treba navesti podatak o ukupnom broju planinara u nekoliko koncentričnih krugova ovisno o udaljenosti od destinacije, a kao potencijalne korisnike. Ukoliko postoji podatak, nije loše opisati uočene trendove rasta broja planinara i turista koji putuju radi hodanja u prirodi i/ili boravka u planinama.

U kratkom, ali preciznom dijelu, DMK treba **opisati na koji način funkcionira tržište** planinarskih tura u Europi, koje su vodeće destinacije i ponuđači, koji su njihovi tržišni udjeli i **koji se tržišni udio i zašto može zauzeti**. Posebno treba analizirati **sposobnost konkurencije**, ali ne samo iz perspektive vlastite, nego i konkurentskih destinacija. Naime, sasvim je izvjesno da će iste prilike pokušati zauzeti i neki novi konkurenti, ali i da postojeća konkurencija neće olako predati svoj tržišni udio. Znači nije dovoljno pokazati poznavanje trenutnih odnosa nego i očekivanog razvoja konkurentske utakmice. Ukoliko DMK nudi proizvod koji se temelji na jedinstvenoj turističkoj atrakciji, ili on uopće ne postoji na tržištu, onda treba procijeniti koliko će novi proizvod utjecati i na moguće proširenje potražnje.

Kod izrade **analize tržišta nabave** DMK se može osloniti na informacije definirane u studiji izvedivosti i u poslovnom modelu iz područja partnerskih odnosa. Ipak, kod izrade poslovnog plana, DMK mora navesti ključne partnere: dobavljače, nabavne cijene, dostupnost i raspoloživost kapaciteta u terminima realizacije svojih programa. Posebno jasno treba naznačiti sva ograničenja, rizike i rješenja za slučaj da dođe do potrebe za zamjenom planiranih dobavljača. Nije to nužno elaborirati za sve, ali to se svakako mora napraviti za one dobavljače i/ili usluge koji su presudni za realizaciju programa. Na taj način poduzetnik pokazuje da je dobro promislio o mogućim opcijama u slučaju poremećaja na tržištu nabave, a što je za DMK posebno važno.

Posebno se treba posvetiti **analizi konkurencije**. Iako je studijom izvedivosti već provedena analiza konkurencije, u poslovnom planu ona mora biti prikazana na način da upućuje na prilike za DMK. Naime, dobro je glavne konkurente iz destinacije i iz drugih destinacija prikazati u tablici koja će pregledno ukazati na prednosti i nedostatke, sličnosti i razlike s ponudom DMK. S obzirom na specifičnosti turističkog proizvoda, DMK ovdje treba pozornost posvetiti i udaljenosti od mjesta stalnog boravka korisnika jednako kao i razini privlačnosti aktivnosti/atrakcije koja je glavni sadržaj u programu. Dobro je kod izrade tablice razmotriti i situacije u kojima korisnici i kupci mogu zamijeniti proizvod DMK na neki drugi način. Recimo, da izravno kontaktiraju neposredne davatelje usluga, da si sami organiziraju individualni obilazak i sl.

Kod izrade poslovnog plana, DMK mora navesti ključne partnere: dobavljače, nabavne cijene, dostupnost i raspoloživost kapaciteta u terminima realizacije svojih programa. Posebno jasno treba naznačiti sva ograničenja, rizike i rješenja za slučaj da dođe do potrebe za zamjenom planiranih dobavljača.

Poslovni plan bi trebao sadržavati i **osnovne odrednice iz marketinškog plana DMK**. To znači da u poslovni plan ne treba prepisivati opsežne informacije o marketinškim strategijama i taktikama koje će DMK moguće razrađivati u zasebnim marketinškim planovima. Potrebno je konzistentno istaknuti ključne odrednice glavnih marketinških usmjerenja kroz elemente marketinškog spleta (proizvod, cijena, promocija i prodaja) te ključne faze u realizaciji marketinških aktivnosti. U nastavku ovog priručnika, detaljno su objašnjene razne za DMK primjerene aktivnosti u svakom od ključnih područja marketinškog spleta. U poslovnom planu DMK mora navesti one marketinške aktivnosti za koje procjenjuje da će postići optimalni efekt uz obrazloženje, a sukladno odabranom poslovnom modelu.

Iako možda djeluje pomalo neobično da u poslovnom planu DMK treba **sagledati i tehničko-tehnološki aspekt poslovanja**, budući da DMK nije proizvodno, nego uslužno poduzeće, riječ je ponajviše o detaljnom opisu predviđenih tehničko-tehnoloških rješenja u poslovanju. Kada je u pitanju tehnologija u radu DMK izuzetno je važno usmjeriti se na napredno korištenje informacijsko-komunikacijskih tehnologija. Naime, informacije i komuniciranje glavni su alati kojeg koriste poduzeća u turizmu. Zbog fizičke odvojenosti ponude od potražnje ogromna je količina informacija i visok intenzitet komuniciranja nužan da bi se stvarao i održavao interes korisnika usluga. Svako unapređenje u ovom području koju DMK može ostvariti može značiti nemjerljivu konkurentsku prednost, a to mora biti precizno elaborirano u poslovnom planu.

Osim toga, svaka DMK se na ovom mjestu mora zapitati što je proizvodni proces DMK. Kreiranje, organiziranje i provedba svakog složenog turističkog proizvoda je proces, a svaki proces se može opisati. Vrlo je važno da DMK u poslovnom planu **opiše procese za „proizvodnju“ složenih turističkih proizvoda** koji čine glavne izvore prihoda. Primjerice, proces kreiranja paket-aranžmana mora slijediti određena dobra pravila iz prakse, promocija se mora provoditi korištenjem promocijskih materijala s propisanim sadržajem, a ugovor ima, sukladno normama građanskog prava, strogo zadan sadržaj. Konačno, neposredna prodaja paket-aranžmana uvjetovana je specifičnim minimalnim tehničkim i kadrovskim uvjetima, ugovaranjem posebnih polica osiguranja i obvezom nuđenja dodatnih osiguranja korisnicima.

Prethodno spomenuti elementi „proizvodnog“ procesa paket-aranžmana generiraju određene troškove jer angažiraju i određene resurse DMK. Osim toga, kao i u svakoj drugoj „proizvodnji“ uvjetovani su raspoloživim kapacitetima DMK. Zato je važno da u **poslovnom planu ključni procesi budu ukratko opisani**. Opisivanje ključnih procesa u DMK ima dvostruku ulogu: pomoći će poduzetniku da prepozna kritične točke u procesima u DMK i da eksternim korisnicima poslovnog plana pokaže da izvrsno razumije „tehnologiju“ rada DMK.

U prethodnim poglavljima već je višekratno navedeno da su glavni činitelj uspjeha DMK ljudski resursi. Zato u poglavlju poslovnog plana koji predstavlja posloводство i ključne djelatnike treba dobro **procijeniti i prikazati sposobnost zaposlenih i menadžmenta za uspješno realiziranje poslovnog pothvata**. Ovo može djelovati neobično mladim poduzetnicima koji pokreću rad DMK. Kako će oni pokazati da su stvarno kompetentni provesti projekt? Primjerice, za pokretanje specijalizirane DMK za promatranje ptica

bit će najvažnije prikazati da DMK ima na raspolaganju ornitologa koji je u razumnom roku spreman intenzivno stjecati potrebna menadžerska znanja i vještine i da može zaposliti iskusnog komercijalistu koji je promatrač ptica, amater, ili je barem jednako spreman intenzivno učiti o pticama.

U poslovnom planu valja svakako navesti **ključne osobe u poslovanju DMK, njihove funkcije, ovlasti i odgovornosti te posebice njihove specifične kompetencije** (vrijednosti, vještine i znanja) koje su važne za poslovanje DMK. Za preporučiti je da se pojedinačni profili zaposlenih sa životopisima, referencama, preporukama, diplomama i dodacima diplomama s ocjenama, raznim potvrdama i certifikatima nađu u dodacima poslovnog plana. Izrada ovog dijela poslovnog plana vrlo je važna kod poduzetnika početnika. Ona će im omogućiti da još jednom sagledaju stvarni vlastiti i potencijal svojih suradnika. Dodatno, potrebno je naznačiti i očekivani rast zapošljavanja u razdoblju koje slijedi, način zapošljavanja, iskorištavanje raznih poticaja za zapošljavanje, ali i planirane aktivnosti na osposobljavanju, nagrađivanju i napredovanju radnike, uključujući i rizike od odlaska ključnih radnika.

Financijska analiza jedan je od najvažnijih dijelova poslovnog plana. Mora obuhvatiti plan ukupnih ulaganja, izvore sredstava i kapitala, troškove amortizacije, plaća i cjelovit plan prihoda i rashoda. Ona završava s **ocjenom učinkovitosti poduzetničkog pothvata**. Ta ocjena kao i kod studije izvedivosti obuhvaća projekciju poslovnih prihoda i troškova poslovanja, sažetu u projekciju računa dobiti i gubitka, iz koje se izvodi projekcija očekivanog novčanog tijeka. Na toj je osnovi potrebno izraditi i analizu osjetljivosti projekta kao i izračun točke pokrića poslovanja. Vrijednost financijske analize nije samo u provjeri i predstavljanju financijske opravdanosti pothvata, nego i u činjenici da elementi financijske analize predstavljaju važne planske dokumente za poduzetnika budući da se za potrebe DMK izrađuju za vremensko razdoblje od 3 do 5 godina.

Podaci za izradu financijske analize nalaze se u prethodnim elementima poslovnog plana. Zato je izuzetno važno da se u prethodno pojašnjenim dijelovima poslovnog plana unese čim je moguće više konkretnih brojčanih podataka. Naime, moguće je da će naknadna saznanja uvjetovati da se financijske analize već obuhvaćene studijom izvedivosti, ukoliko je ona napravljena ranije, moraju korigirati i/ili dopuniti. U izradu financijske analize ne bi se trebali samostalno upuštati poduzetnici bez primjerenog ekonomskog obrazovanja. Čak je i ekonomski obrazovanim poduzetnicima preporučljivo da se kod izrade financijske analize konzultiraju sa stručnim savjetnicima. Važno je istaknuti da će stručni savjetnici, u slučaju da podaci iz prethodnih analiza nisu dovoljno jasni i kvantificirani, ukazati na potrebu njihove dorade te tako pomoći i u podizanju kvalitete cijelog poslovnog plana.

Na kraju cijelog procesa treba napisati i sažetak. Iako se piše na kraju, kod tiskanja i uvezivanja poslovnog plana treba ga staviti na početak dokumenta. Sažetak treba zainteresirati čitatelja i na dvije do maksimalno četiri stranice **sažeto predstaviti ključne elemente poslovnog plana**. Sažetak mora dati osnovne informacije iz svih područja obuhvaćenih poslovnim planom, a koji bi eksterne korisnike, prije svega investitore i zajmodavce uvjerali u opravdanost ulaganja. Za prvi dojam je ipak najvažnija naslovnica koja bi morala sadržavati naziv projekta, tvrtku poduzeća ili ime i prezime osnivača, kontaktne podatke i datum izrade. Korisno je na naslovnici naznačiti da je

Financijska analiza jedan je od najvažnijih dijelova poslovnog plana. Mora obuhvatiti plan ukupnih ulaganja, izvore sredstava i kapitala, troškove amortizacije, plaća i cjelovit plan prihoda i rashoda. Ona završava s ocjenom učinkovitosti poduzetničkog pothvata

sadržaj poslovnog plana poslovna tajna i da ga primatelj nije ovlašten dalje umnožavati i distribuirati.

Nije loše da završni tekst prije tiskanja pregleda i lektor, a kako bi ispravio sve eventualne pravopisne greške. Jako je važno da je cijeli tekst, uključujući i naslovnicu, **u grafičkom smislu korektno uređen** u smislu poravnanja, veličine slova teksta i naslova te fotografija, slika i grafova. Tisak bi trebao biti bez mrlja i pomaka osim kod dodataka koji mogu biti fotokopije i nešto lošije kvalitete. Uvez bi trebao biti dovoljno kvalitetan da može izdržati višekratno listanje. Ukoliko postoji rizik namjernog vađenja nekih stranica moguće je poslovni plan uvezati jamstvenikom i numerirati stranice tako da se na svakoj stranici napiše njezin redni broj kroz (kosa crta) ukupan broj stranica. Ako postoji rizik neovlaštenog kopiranja nije naodmet svaku kopiju poslovnog plana označiti i posebnim brojem tako da se svaka stranica numerira (napiše se njezin redni broj kroz ukupan broj stranica kroz redni broj kompleta).

-
- POSLOVNI PLAN
 - ANALIZA TRŽIŠTA
 - MARKETINŠKI PLAN
 - FINANCIJSKI POKAZATELJI
-



UKRATKO IZRADA POSLOVNOG PLANA DMK

Poslovni plan služi kao strateški 'kompas' za opisivanje poslovne ideje i preciznog definiranja ciljeva, proizvoda i usluga, analiziranje tržišta, marketinških usmjerenja i financija. To je važan dokument jer služi osnivaču poduzeća kao sredstvo za uspješnije komuniciranje s bankama, poslovnim partnerima i investitorima. Svaki poslovni plan sastavljen je iz elemenata, koji pomažu u procjenjivanju smjera, vođenja i održivosti potencijalnog poslovanja. Plan omogućava

predviđanje rizika koji se mogu pojaviti, prije pokretanja projekta ili tijekom poslovanja. Prije osnivanja DMK važno je napisati i strukturirati komponente poslovnog plana DMK, a to su: sažetak plana, opis poduzeća/poduzetnika, opis proizvoda/usluge, analiza tržišta i konkurencije, marketinški plan, tehničko-tehnološka analiza, podaci o zaposlenicima i menadžmentu i financijski pokazatelji poslovnog pothvata.



PITANJA ZA DALJNI SAMOSTALAN RAD UZ KORIŠTENJE PREPORUČENE LITERATURE I OVOG PRIRUČNIKA

1. Osim navedenih u ovome poglavlju koja bi se još važna pitanja mogla pojaviti prilikom izrade poslovnog plana?
2. U kojoj mjeri poslovni plan treba prilagoditi perspektivi poduzetnika i osnivača, a u kojoj mjeri perspektivi poslovnih partnera, bankara i drugih investitora?
3. Kako se pripremiti za kratku prezentaciju poslovnog plana u trajanju od 15 minuta?



IZVORI

Brusić, A. i sur. (2009). *Poduzetništvo 1*. Zagreb: Grupa VERN d.o.o.

Golob, B. (2009). *Inovacija od ideje do tržišta: Priručnik za stvaranje proizvoda, usluga i novih proizvoda*. Rijeka: Dragon d.o.o.

Harvard Business School Press (2007). *Creating a business plan: expert solutions to everyday challenges*. Harvard: Harvard Business School Publishing Corporation.

Hull, P. (2013). *10 Essential Business Plan Components*, Preuzeto s: <http://www.forbes.com/sites/patrickhull/2013/02/21/10-essential-business-plan-components/> (29.9.2013.)

Kotler Ph., Keller K. L., (2009). *Marketing Management, 13th Edition*. Pearson, Prentice Hall.

Ronick, D. (2011). *5 Reasons Why You Need a Business Plan*. Preuzeto s <http://www.inc.com/articles/201107/5-reasons-why-you-need-a-business-plan.html> (29.9.2013.))

Moutinho, L. (2005). *Strateški menadžment u turizmu*. Zagreb: Masmedia.

Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2009). *Business Model Generation*. Preuzeto s: http://www.businessmodelgeneration.com/downloads/business_model_canvas_poster.pdf (29.9.2013.)

Smarta. *Why you need a business plan*. Preuzeto s: <http://www.smarta.com/advice/business-planning/business-plans/why-you-need-a-business-plan/> (29.9.2013.)

Vujić, V. (2010). *Poduzetništvo i menadžment u uslužnim djelatnostima*. Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu.





4. UPRAVLJANJE PROMJENAMA I RAZVOJ DMK U HRVATSKOJ

UVOD

Uslijed novih tržišnih trendova i mijenjanjem navika, potreba i zahtjeva kupaca stvara se potražnja za novim vrstama proizvoda i usluga pa je potrebno učinkovito upravljati promjenama. Jednako tako, svaka diversifikacija odnosno proces restrukturiranja u DMK zahtijeva primjenu raznih alata upravljanja promjenama.

To je korisno i zbog toga što na putu svog razvoja DMK nailaze na brojna razvojna ograničenja i izazove. Međutim, prilično je izvjesno da na tom putu DMK neće biti sasvim same i da će na odgovarajući način i ostali subjekti turističkog sustava poticati njihov razvoj, nudeći prilike i osiguravajući niz različitih potpora. Stoga se u ovom poglavlju najprije pojašnjavaju osnove upravljanja promjenama i oblici diversifikacije s primjenom u procesu restrukturiranja DMK.

Slijedi pregled kritičnih izazova i razvojnih ograničenja s prijedlozima njihova rješavanja. I na kraju, opisani su mogući izvori i načini dobivanja potpora kao i očekivane aktivnosti subjekata turističkog sustava na daljem podupiranju razvoja DMK.

SADRŽAJ POGLAVLJA

1. **ZAŠTO I KAKO UPRAVLJATI PROMJENAMA** U POSLOVANJU?
2. **NA KOJE JE NAČINE MOGUĆE** DIVERSIFICIRATI POSLOVANJE DMK?
3. **KAKO RESTRUKTURIRATI** POSTOJEĆU TURISTIČKU AGENCIJU U DMK?
4. **KOJI SU KRITIČNI PROBLEMI** U RAZVOJU DMK U HRVATSKOJ I KAKO SE S NJIMA NOSITI?
5. **KOJE SU MOGUĆNOSTI KORIŠTENJA POTPORA** ZA RAD DMK U HRVATSKOJ?
6. **KOJE SU OČEKIVANE AKTIVNOSTI** SUBJEKATA TURISTIČKOG SUSTAVA U HRVATSKOJ NA POTICANJU RADA DMK?



4.1. RESTRUKTURIRANJE TURISTIČKIH AGENCIJA U DMK

1. ZAŠTO I KAKO UPRAVLJATI PROMJENAMA U POSLOVANJU?

U neizvjesnim tržišnim situacijama nužno je **stalno prilagođavanje promjenama na tržištu i učenje u hodu**. Važno je znati kako se brzo i efikasno možete promijeniti i prilagoditi promjenama na tržištu³². Potreba za promjenama u poslovanju obično se javlja uslijed razvoja novih tržišnih trendova, promjene potreba i zahtjeva kupaca, ali i drugih promjena u okruženju u kojem poduzeće posluje. Potreba za promjenama najčešće se realizira kroz promjene u organizacijskoj i/ili strukturi zaposlenih, uvođenje novog poslovnog procesa i/ili tehnologije, razvoj novog proizvoda i/ili proizvodne linije. Promjene se u okruženju obično događaju neovisno o želji poduzeća, ali **unutar poduzeća promjenama treba svjesno upravljati**.

Kako se razvijaju društveni odnosi, tako i ljudi mijenjaju svoje zahtjeve, stvarajući pri tom potražnju za posve novim vrstama proizvoda i usluga³³. Promjene se javljaju i pojavom novih tehnologija. U turizmu je razvoj informacijskih tehnologija omogućio dostupnost informacija, brzinu i načine komuniciranja koji su samo pred jedno desetljeće bili nezamislivi. *On-line* poslovanje, komuniciranje putem društvenih mreža i brzina kojom se komunicira unijelo je **velike promjene u svakodnevno poslovanje u turizmu**. Neka su turistička poduzeća te promjene ignorirala, neka su im se prilagodila, a neka su u promjenama uočila prilike za nova područja i načine poslovanja.

Ako žele opstati i napredovati, poduzeća moraju prihvatiti neminovnost promjena. Prihvatanje promjena zahtijeva organizacijski pomak kojim se od sadašnjeg stanja, kroz prijelazno stanje dolazi do željenog, novog stanja³⁴. **Upravljanje promjenama znači voditi poduzeće kroz taj proces**. Alternativno, potrebu za promjenama je moguće i ignorirati. Moguće je i prepustiti da pritisak promjena iz okruženja izazove slijed međusobno nepovezanih i nekoordiniranih adaptacija na novu situaciju. Oba ova pristupa ne mogu donijeti poduzeću optimalne rezultate. Poduzeće koje će svjesno i sustavno upravljati procesom promjena zasigurno će postići bolje rezultate. To je posebno izraženo u turizmu

1. ZAŠTO I KAKO UPRAVLJATI
PROMJENAMA U
POSLOVANJU?

2. NA KOJE JE NAČINE
MOGUĆE DIVERSIFICIRATI
POSLOVANJE DMK?

3. KAKO RESTRUKTURIRATI
POSTOJEĆU TURISTIČKU
AGENCIJU U DMK?

Savladavanjem sadržaja ove cjeline čitatelj će moći:

- navesti razloge i načine upravljanja promjenama u poslovanju
 - opisati najčešće oblike diversifikacije
 - protumačiti postupak restrukturiranja ostalih turističkih agencija u DMK
 - primijeniti postupak restrukturiranja postojeće turističke agencije u DMK.
-

³² Petar, S., Perković, D. (2013), *Inteligencija poslovne promjene*. Zagreb: Školska knjiga.

³³ Richards, L. *Why Is Change Important in an Organization?* Preuzeto s: <http://smallbusiness.chron.com/change-important-organization-728.html> (29.9.2013.)

³⁴ Ibid. 1

gdje izuzetna elastičnost i mobilnost potražnje izazivaju dramatične promjene na tržištu u vrlo kratkom roku. Zato **konkurentnost turističkih poduzeća i destinacija izrazito ovisi o brzini reakcije na promjenu u okruženju i učinkovitosti upravljanja promjenama.**

Promjene u poduzećima mogu se provoditi različitom brzinom, a mogu biti i različitog intenziteta. **Radikalne promjene** su sveobuhvatne i brze promjene koje korjenito mijenjaju poslovanje. **Uravnotežene promjene** zahvaćaju mnoge dijelove poduzeća, ali s manjim intenzitetom i s mane stresa kroz dulje razdoblje³⁵. **Evolucijske promjene** su najmanjeg obuhvata, najdulje traju i donose postupne promjene. Postoje mnoge teorije i tehnike koje upućuju na to kako upravljati promjenama u poslovanju. U tom smislu, korisno je u tom procesu pratiti korake³⁶ koji su opisani u nastavku.

Prvi korak se odnosi na **kreiranje osjećaja hitnosti**. Ukoliko se stvori osjećaj da je pokretanje promjena nužno i hitno potrebno, stvorit će se inicijalni poticaj za promjenama. Potrebno je fokusirano i motivirajuće komunicirati nužnost i hitnost promjena. Bez tog inicijalnog poticaja, mnoge nužne promjene se niti ne dogode. U drugom koraku valja **formirati snažnu koaliciju ključnih dionika** koji podržavaju promjene. Tako povezan tim ljudi koji su uvjereni u nužnost i hitnost promjena, održavat će atmosferu i zamah tijekom cijelog procesa promjena. Ukoliko nema te kritične mase istomišljenika, svaki sljedeći korak bit će teži.

Treći se korak odnosi na **kreiranje vizije za promjenom**. Snažna i jasna vizija pomaže u razumijevanju onoga što se želi postići promjenom tako da zaposlenici shvate zašto je ona potrebna i što se od njih traži. Dobro formulirana vizija lako se pamti i prihvaća. **Komuniciranje vizije** je četvrti korak. Važno je intenzivno i dovoljno često komunicirati o viziji sa zaposlenicima. Viziju promjena treba ugraditi u svako komuniciranje sa zaposlenima, od svakodnevnog komuniciranja o provedbi odluka do rješavanja uobičajenih problema.

Peti korak je **otklanjanje prepreka**, u kojem treba odlučno i snažno djelovati na uklanjanju svega što se nalazi na putu uspješnim promjenama. Prepreke mogu biti u menadžerima, organizacijskoj strukturi, radnicima koji se opiru promjenama, a moguće i u nedovoljnim stimulacijama i pohvalama za one koji predvode promjene. Učinkovito uklanjanje prepreka svakako pomaže u pokretanju organizacije prema promjeni. **Stvaranje kratkoročnih pobjeda** je šesti korak. Tijekom nekog razmjerno kratkog razdoblja (mjesečno ili godišnje, ovisno o vrsti promjene) dobro je prikazati rezultate uspješno implementirane promjene zbog dodatne motivacije osoblja. Ništa bolje ne potiče na dalje djelovanje od uspjeha!

Sedmi korak odnosi se na **izgradnju organizacije na promjenama**. Kratkoročni uspjesi ne znače da je promjena stvarno dovršena dok se ne pretvori u seriju uspjeha. Primjerice, uspješno plasiranje jednog novog proizvoda ne znači da je promjena u cijelosti uspješno provedena. Ukoliko se tržišno uspješno plasira još nekoliko novih proizvoda, može se zaključiti da sustav funkcionira i da je organizacija dobro provela i implementirala promjenu. **Usmjerenost prema promjenama trebalo bi čvrsto ugraditi u**

Promjene u poduzećima mogu se provoditi različitom brzinom, a mogu biti i različitog intenziteta:

- Radikalne promjene
 - Uravnotežene promjene
 - Evolucijske promjene
-

³⁵ Ibid. 1.

³⁶ Mind Tools. *Kotter's 8-Step Change Model - Implementing Change Powerfully and Successfully*. Preuzeto s: http://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_82.htm (29.9.2013.)

organizacijsku kulturu kao osmi i posljednji korak. To je najbolji način za održavanje kontinuiteta promjena i traženja novih poboljšanja. Poduzeće čiju organizacijsku kulturu obilježava visoka razina spremnosti za promjenama, brže i lakše će se prilagoditi novim uvjetima poslovanja.

2. NA KOJE JE NAČINE MOGUĆE DIVERSIFICIRATI POSLOVANJE DMK?

Diversifikacijom³⁷ se prije svega smatra proširivanje djelatnosti ili širenje postojeće linije proizvoda, a s ciljem osvajanja novih tržišta. Neki oblici diversifikacije mogu imati i drugačije ciljeve. Ipak, **diversifikacija kao proces će se najčešće poduzimati radi osvajanja novih tržišta i/ili racionalnijeg korištenja resursa**. Pri tome valja naglasiti da je svaka diversifikacija poslovnih aktivnosti poslovna promjena. Zato je u procesu diversifikacije potrebno uvažavati pravila opisana u prethodnom poglavlju. Postoje različiti oblici diversifikacije, neki od najčešćih su³⁸: vodoravna, okomita, koncentrična, heterogena i korporativna.

Vodoravna diversifikacija odnosi se na razvoj novih proizvoda i usluga koje mogu privući aktualnu skupinu kupaca i korisnika. Primjer je kada domaća receptivna turistička agencija svojim kupcima odmora u Hrvatskoj počne nuditi ture i paket-aranžmane za različite posebne interese kao DMK. U ovom slučaju turistička se agencija oslanja na postojeće prodajno osoblje, mrežnu stranicu, poslovnicu i druge resurse razvijene za postojeću liniju proizvoda odmora. Ovakva diversifikacija pruža priliku receptivnim agencijama da **optimalno iskoriste već osvojena tržišta i postojeće resurse**, a da, pritom, uz minimum rizika i ulaganja, razviju nove proizvode čime smanjuju rizik ovisnosti o samo jednom proizvodu / liniji proizvoda. Budući da će zahtijevati samo malu modifikaciju poslovnog modela, ovaj oblik diversifikacije će, prije svega, biti zanimljiv mikro i malim DMK i svima onima koji nisu spremni na drastičnije promjene u poslovanju.

Okomita diversifikacija se pojavljuje kada poduzeće počne nuditi proizvode/ usluge iz niže faze „proizvodnje“. Iz perspektive turističke agencije koja uobičajeno nudi organizirane autobusne ture to bi značilo da na tržištu počne izravno nuditi samo usluge prijevoza, smještaja i svojih vodiča drugim agencijama. Isto će vrlo često učiniti i DMK. Ture će kao paket-aranžmane izravno prodavati nepoznatim kupcima u okviru raspisanih aranžmana. Međutim, nema zapreke da se bazične usluge prodaju stranim organizatorima putovanja koji će ih slagati u pakete za svoje korisnike. Na taj način DMK može **ostvariti povoljnije uvjete kod neposrednih davatelja usluga zbog povećanog volumena prodaje**. Ovaj oblik diversifikacije ima smisla samo kada DMK već postigne odgovarajući obujam prodaje, odnosno angažiranih kapaciteta. Stoga je, prije svega, primjeren za srednje i velike DMK, a zahtijeva malu modifikaciju poslovnog modela.

Neki od najčešćih oblika diversifikacije su: vodoravna, okomita, koncentrična, heterogena i korporativna.

³⁷ Strategy Train. *Diversification for SMEs - What is Diversification?* Preuzeto s: <http://www.strategy-train.eu/index.php?id=144> (29.9.2013.)

³⁸ Strategy Train. *Diversification for SMEs - Types of Diversification*. Preuzeto s: <http://www.strategy-train.eu/index.php?id=145> (29.9.2013.)

Koncentrična diversifikacija odnosi se na proširenje proizvodnog portfelja dodavanjem novih proizvoda ili proizvodnih linija s ciljem da se u potpunosti iskoriste potencijali postojećih resursa i procesa i pritom osvoje nova tržišta. Ovo je tip diversifikacije koji je za DMK nešto zahtjevniji jer ovisi o poznavanju novih tržišnih niša, novih proizvoda, a često i korištenje sasvim drugačijih poslovnih procesa. Tipičan primjer bila bi DMK koja uz liniju proizvoda za aktivni odmor dodaje liniju proizvoda za vinske i gastronomske programe. Odnosno, slično vrijedi i za DMK koja se bavi organizacijom paket-aranžmana i izleta, a sada počinje nuditi programe skupova i događanja. Ovaj je tip diversifikacije osobito pogodan kao model za prerastanje većine postojećih turističkih agencija u DMK jer je **istodobno usmjeren na razvoj novih proizvoda i osvajanje novih tržišta**. Ovaj oblik diversifikacije može zahtijevati i nešto veća ulaganja, a u tom slučaju izradu studije izvedivosti i izradu poslovnog plana. U svakom slučaju potrebno je ponovno promišljanje poslovnog modela. Jednako je prikladan za manje i srednje DMK.

Heterogena diversifikacija odnosi se na razvoj novih proizvoda/usluga koje nemaju izravne veze s trenutnim poslovnim aktivnostima, ali prilika za diversifikaciju neizravno proizlazi iz mogućnosti daljeg razvoja glavnih poslovnih aktivnosti i kontakata sa strateškim partnerima. Primjerice, DMK može uočiti priliku za razvoj 'softwarea' za poslovanje DMK koje može koristiti za svoje potrebe, ali i ponuditi na tržištu zbog visokih prinosa na uloženo. To može dovesti do razvoja linija programskih alata za hotele, restorane, autobusere, računovodstvo i sl. Iz perspektive razvoja DMK, ovaj oblik diversifikacije nema posebnu važnost. Međutim, nije isključen obrnut proces. Poslovna praksa u Hrvatskoj već je vidjela primjere heterogene diversifikacije informatičkih poduzeća u poslovanje turističkih agencija i DMK, pa nije isključeno da se oni neće događati i u budućnosti. Ovaj pristup svakako zahtijeva izradu studije izvedivosti, razradu poslovnog modela i izradu poslovnog plana.

Korporacijska diversifikacija podrazumijeva pokretanje proizvodnje sasvim nepovezanih, ali isplativih dobara/usluga, a temelji se na izravnim financijskim ulaganjima za koja se očekuju iznadprosječni prinosi. Iz perspektive razvoja DMK ovaj je oblik zanimljiv u slučaju kada etabliрана DMK odluči ostvareni profit uložiti u neku sasvim drugu gospodarsku djelatnost. Recimo, građevinarstvo, poljoprivrednu proizvodnju i sl. To se rijetko događa jer DMK za razliku od drugih poduzeća ima velike mogućnosti u ostalim oblicima diversifikacije. Međutim, nije isključeno da će iz ove perspektive neko drugo poduzeće ulagati u razvoj DMK. U oba slučaja radi se o sasvim novom poslovnom pothvatu, pa je nužno napraviti studiju izvedivosti, a ako ona pokaže opravdanost ulaganja, potrebno je dovršiti sve elemente poslovnog modela i plana.

3. KAKO RESTRUKTURIRATI POSTOJEĆU TURISTIČKU AGENCIJU U DMK?

Svaka turistička agencija nije destinacijska menadžment kompanija. Niti svaka receptivna turistička agencija nije DMK. Zato je jako važno još jednom naglasiti po čemu se DMK razlikuje od ostali turističkih agencija. **DMK prije svega osmišljava, organizira, nudi i u svoje ime prodaje složene turističke proizvode (paket-aranžmane, izlete, događanja i skupove) poznatim i nepoznatim kupcima.** Iznimno, DMK može djelovati i u ime kupca, ali tada mu naplaćuje svoju naknadu za organiziranje složenog programa. Tek kad joj spomenute poslovne aktivnosti čine glavne izvore prihoda, možemo za neku receptivnu turističku agenciju reći da je DMK, neovisno o tome što će se baviti i drugim poslovima.

Ako je postojeće stanje u nekoj turističkoj agenciji drugačije od gore navedenog opisa DMK jasno je u kojem pravcu valja voditi proces promjena. Pri tome treba koristiti ranije iznesene savjete i upute za upravljanje promjenama i za proces diversifikacije kao specifični proces promjena. Budući da ovdje govorimo o proizvodnom restrukturiranju, tako će **restrukturiranje bilo koje turističke agencije u DMK biti proces koncentrične, rjeđe vodoravne diversifikacije.** Valja naglasiti da ovo ne vrijedi kao općenito pravilo jer svako restrukturiranje nije moguće postići diversifikacijom.

Kod restrukturiranja (ali i bilo koje druge diversifikacije) poslovnih aktivnosti, DMK bi se trebala usmjeriti na utvrđivanje ključnih **aktivnosti upravljanja promjenama u poslovanju.** Aktivnosti bi najprije trebalo definirati ovisno o veličini, tipu i karakteristikama promjene (sustav, proces, politika, veličina tvrtke), a potom i razlozima stvaranja novih turističkih proizvoda te organizacijskom obliku (odjel, radna grupa, poslovna jedinica, novo poduzeće). Svakako treba definirati trenutno stanje (opisivanje situacije u kojoj je trenutno poduzeće), ali i kako će aktivnost izgledati u budućnosti (što će se poboljšati, raditi drugačije). Nužno je definirati i nove poslovne koncepte (opisati kako bi djelatnici trebali na drugi način upravljati poslovnim procesima) i utvrditi organizacijske kapacitete (radna snaga, vještine, prostor i sl.).

Za uspješno restrukturiranje diversifikacijom važan je **način utjecaja na pojedine elemente poslovnog modela**, kao što su djelatnici (rad zaposlenika, međusobni odnosi, potreba za obukom, podjela odgovornost), procesi (definiranje glavnih procesa, novi proces poslovne aktivnosti ili različita primjena već postojećeg procesa) i troškovi promjene (uvodenje novog softvera, obuka djelatnika). **Implementaciju restrukturiranja kao poslovne promjene** svakako treba pažljivo planirati kroz: plan aktivnosti (lista aktivnosti, odgovornosti i rokovi), plan komuniciranja (izvještaji, definiranje odgovornosti, uključivanje svih dionika), plan obuke (utvrđivanje trenutnih vještina i znanja, zahtjevi programa obuke, financiranje obuke). Naravno, ne treba zaboraviti da je potrebno na odgovarajući način pratiti provedbu prikupljanjem povratnih informacija, te na temelju analize provedenoga, provoditi korektivne akcije.

-
- UPRAVLJANJE PROMJENAMA
 - DIVERSIFIKACIJA
 - RESTRUKTURIRANJE
-



UKRATKO **RESTRUKTURIRANJE TURISTIČKIH AGENCIJA U DMK**

Potreba za promjenama u poslovanju javlja se uslijed razvoja novih tržišnih trendova, promjene potreba i zahtjeva kupaca, ali i drugih promjena u okruženju. Promjene u poslovanju odnose se na promjene u organizacijskoj i/ili strukturi zaposlenih, uvođenju novog poslovnog procesa i/ili tehnologije, razvoju novog proizvoda i/ili proizvodne linije. Promjene se u okruženju obično događaju neovisno o želji poduzeća, ali unutar poduzeća promjenama treba svjesno upravljati. One se mogu provoditi različitom brzinom, a mogu biti i različitog intenziteta. Diversifikacija kao proces promjena

u poslovanju najčešće će se poduzimati radi osvajanja novih tržišta i/ili racionalnijeg korištenja resursa. Postoje različiti oblici diversifikacije, neki od najčešćih su: vodoravna, okomita, koncentrična, heterogena i korporativna. Restrukturiranje bilo koje turističke agencije u DMK će zapravo biti proces koncentrične, rjeđe vodoravne diversifikacije. Implementaciju restrukturiranja kao poslovne promjene svakako treba pažljivo isplanirati, pratiti provedbu prikupljanjem povratnih informacija i na temelju toga provoditi korektivne akcije.



PITANJA **ZA DALJNI SAMOSTALAN RAD UZ KORIŠTENJE PREPORUČENE LITERATURE I OVOG PRIRUČNIKA**

1. Osim navedenih u ovome poglavlju, koji su još mogući modeli upravljanja promjenama koje možemo koristiti za restrukturiranje drugih turističkih agencija u DMK?
2. Kako najučinkovitije koristiti koncentričnu diversifikaciju?
3. Koje su ključne prekretnice i činitelji u postupku restrukturiranja drugih turističkih agencija u DMK?



4.2. RAZVOJ I MOGUĆE POTPORE RAZVOJU DMK U HRVATSKOJ

4. KOJI SU KRITIČNI PROBLEMI U RAZVOJU DMK U HRVATSKOJ I KAKO SE S NJIMA NOSITI?

Pri razvoju DMK u Hrvatskoj važno je imati na umu neke **kritične probleme i/ili izazove tijekom razvoja poslovanja DMK**. Ne misli se na probleme poticanja poduzetništva kao što su pitanja položaja mikro i malih poduzeća, fiskalne i parafiskalne opterećenosti i slično, niti na probleme unutar turističkog sustava, već je riječ o specifičnim izazovima unutar poslovnog modela DMK. Naime, s takvim se izazovima **moгуće učinkovito nositi na mikro razini i vrlo često uspješno pronalaziti djelotvorna rješenja**. Zato će se kritični problemi i izazovi koje donose sagledati iz perspektive pojedinih elemenata poslovnog modela, ali i najvažnijih činitelja uspjeha poslovanja DMK (opisani u jednom od prethodnih poglavlja).

Glavni izazovi koji su vezani na usmjerenost prema odabranom tržištu (segmentima/nišama) odnose ne na **sposobnost ciljanja stranih turističkih tržišta, kao i na poznavanje stvarnih potreba odabranog segmenta/niše**, odnosno posebnog interesa. Česta greška novih DMK je usmjerenost na domaće tržište i kreiranje nedovoljno relevantnog proizvoda za kupce. Time se sužava potencijalno tržište, a dugoročno se povećava i neuspjeh prodaje. Moguća rješenja za DMK su vrlo jednostavna: angažirati suradnika koji se određenim, posebnim interesom već bavi i/ili jednostavno posjetiti vodeće destinacije za proizvode koje DMK kani razvijati. Tamo će se u kratko vrijeme moći analizirati konkurencija i upoznati s ponašanjem potencijalnih kupaca.

Najvažniji izazovi u području odnosa s korisnicima vezani su uz **sposobnost kreiranja zadovoljstva korisnika na razini koja će donositi preporuke i razvijati dugotrajne odnose s njima**. Međutim, nezadovoljstvo korisnika može biti vezano uz ukupnu kvalitetu destinacijskog proizvoda, a pogotovo u uvjetima stagniranja i/ili opadanja turističke aktivnosti u destinaciji. Ipak, to ne može biti opravdanje za DMK koja kroz složene proizvode može većinu tih nedostataka kompenzirati. Moguća rješenja su istaknuta već nekoliko puta u tekstu ovoga priručnika: stvarna usmjerenost DMK na korisnika i kvalitetu, fokus na nadmašivanje očekivanja korisnika, dijeljenje sustava vrijednosti s ciljnom skupinom korisnika i sl.

Kritični izazovi u području distribucije najčešće su vezani uz **korištenje informacijskih tehnologija, posebno kada je u pitanju direktna distribucija, odnosno uspješnost akvizicija usmjerenih na organizatore putovanja i turističke agencije specijaliste kada je u pitanju indirektna distribucija**.

4. KOJI SU KRITIČNI PROBLEMI U RAZVOJU DMK U HRVATSKOJ I KAKO SE S NJIMA NOSITI?

5. KOJE SU MOGUĆNOSTI KORIŠTENJA POTPORA ZA RAD DMK U HRVATSKOJ?

6. KOJE SU OČEKIVANE AKTIVNOSTI SUBJEKATA TURISTIČKOG SUSTAVA U HRVATSKOJ NA POTICANJU RADA DMK?

Savladavanjem sadržaja ove cjeline čitatelj će moći:

- identificirati kritične probleme razvoja DMK
 - opisati moguća rješenja za glavne izazove razvoja DMK
 - prepoznati moguće izvore potpora za rad DMK u Hrvatskoj
 - prikazati potrebne aktivnosti subjekata turističkog sustava u Hrvatskoj na poticanju rada DMK.
-

Međutim, moguće je da je DMK suočena i s nedostatkom javnih tržišnih aktivnosti u potpori prodaji proizvoda posebnih interesa, ali i s nedovoljno dobrim imidžem destinacije koji ne korelira s potencijalom ponude za određeni posebni interes. To može otežati plasman proizvoda na tržištu posebnih interesa, pri čemu DMK mora procijeniti što može učiniti sama. Moguće je rješenje u prvom koraku fokusiranje na prodaju putem turoperatora i turističkih agencija posrednika, a potom i razvoj vlastitog sustava izravne prodaje putem interneta.

Najveći izazovi leže u kreiranju **proizvoda s visokom dodanom vrijednošću, izgradnji brenda i razvoju širokog portfelja proizvoda** kako bi se stvorile prilike za ciljanje različitih segmenata/niša). Niska percepcija vrijednosti proizvoda može rezultirati prodajom ispod realne vrijednosti ili izostankom prodaje. Moguća rješenja za DMK su usmjeravanje na što složenije proizvode, hiperprodukcija mogućih programa – ideja za putovanje i sustavni rad na izgradnji brenda.

Kritični izazovi u području ključnih procesa i aktivnosti odnose se na **odgovarajuću primjenu procesa primjerenih turizmu kao aktivnosti, resursima u destinaciji te specifičnostima proizvoda. Tome valja dodati i dosljednu primjenu standarda kvalitete i društveno odgovornog poslovanja kao i sposobnost vođenja marketinških procesa za poznate kao i za nepoznate kupce**. Opisane aktivnosti čine središte „proizvodnje“ i prodaje DMK. Zanemarivanje ovih procesa dovodi do manjkavosti u kvaliteti i/ili vrijednosti proizvoda, odnosno nedovoljne uspješnosti u njihovoj prodaji. Moguća rješenja su u striktnoj primjeni pravila struke i svih standarda u vrhunskoj provedbi spomenutih procesa.

Izazovi u području ključnih resursa ponajprije se odnose na ljudske resurse jer se u poslovanju DMK svi ostali resursi uglavnom mogu lako osigurati od drugih poduzetnika. Oni se odnose na opće **poduzetničke sposobnosti i/ili menadžerske vještine, zatim na kompetencije operativnog osoblja (prije svega vodiča i pratitelja) iz područja posebnih interesa te na kompetencije komercijalnog osoblja iz područja promocije i prodaje turističkih proizvoda za tržišta posebnih interesa**. Zanemarivanje ovih ključnih kompetencija izravno utječe na poslovnu uspješnost DMK i u vrlo kratkom roku mogu dovesti do prestanka njenog poslovanja. Moguća rješenja su očita: potrebno je pažljivo planirati, regrutirati, kontinuirano obrazovati i motivirati ključne djelatnike.

Izazovi koji se pojavljuju u području partnerskih odnosa vezani su uz **postojanje i/ili razumijevanje razvojne strategije destinacije, suradnju s DMO i drugim DMK, a najčešće uz izbor neposrednih pružatelja usluga**. U destinacijama s razmjerno uskom i plitkom ponudom osnovnih usluga u turizmu bit će jako teško kreirati složene proizvode odgovarajuće kvalitete i očekivane raznovrsnosti. Osim toga, dodatni izazov je u stvaranju umreženja u turističkoj destinaciji. Moguća rješenja uključuju: rad na stvaranju partnerske kulture i odnosa, kreiranje i sudjelovanje u radu klastera i partnerskih grupa u području specijalizacije DMK, proaktivno komuniciranje, ali i sudjelovanje u radu tijela DMO.

Prilikom izrade poslovnog plana, modela i studije izvedivosti često je glavni izazov objektivnost **financijskih predviđanja**, a vezano uz projekcije očekivanih financijskih rezultata poduzeća i kredibiliteta financijskog poslovanja. Naime,

Zanemarivanje ključnih kompetencija izravno utječe na poslovnu uspješnost DMK i u vrlo kratkom roku mogu dovesti do prestanka njenog poslovanja. Moguća rješenja su očita: potrebno je pažljivo planirati, regrutirati, kontinuirano obrazovati i motivirati ključne djelatnike

nerealno postavljanje elemenata poslovnog plana za razvoj DMK predstavlja velik problem jer DMK neće imati pravi putokaz za razvoj, neće moći optimizirati poslovnu ideju, privući ulagače, testirati izvedivost, vrednovati održivost, generirati kredibilitet dionicima, kao ni omogućiti nadzor. Stoga je nužno maksimalnu pažnju posvetiti izradi poslovnog modela i plana, nastojati čim više elemenata razraditi samostalno, a za područja za koja DMK nema dovoljno kompetencija svakako zatražiti pomoć stručnjaka.

5. KOJE SU MOGUĆNOSTI KORIŠTENJA POTPORA ZA RAD DMK U HRVATSKOJ?

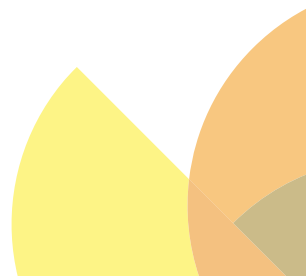
Pogrešna je slika da ne postoje izvori potpora za rad DMK u Republici Hrvatskoj. To što neki natječajci ne ističu da korisnici potpora mogu biti isključivo DMK, ne znači da ne postoji širok raspon mogućih izvora. U kontekstu ovog priručnika **potpora je širi pojam od izravnih financijskih poticaja i obuhvaća svaki oblik pomoći koju DMK može izravno ili neizravno primiti** s ciljem rješavanja nekog problema od javnog interesa (zapošljavanje, sezonalnost, turistička nerazvijenost i sl.) ili specifično s ciljem poticanja konkurentnosti turističkih poduzeća. Zato valja najprije razlikovati izravne od neizravnih te financijske od operativnih potpora. Osim toga, programi poticanja mogu biti strukturirani ili nestrukturirani, odnosno povezani ili nepovezani.

Izravne potpore su one koje se izravno daju ili pružaju DMK. Najčešći oblik izravne potpore je davanje financijskih potpora pojedinoj DMK za razvoj ili promociju novih turističkih proizvoda. Posljednje je i dobar primjer za **izravnu financijsku potporu** jer se potpora daje doznačivanjem određenih sredstava na račun DMK. Nerijetko, DMK od sustava DMO mogu dobiti i **izravnu operativnu potporu**. Primjerice, određena DMK dobije mogućnost bez naknade (ili uz minimalnu naknadu) nastupiti na nekom sajmu, prezentaciji ili radionici, a na kojem je troškove izlaganja i organizacije pokrio sustav DMO.

Neizravne potpore su one koje prima neki drugi subjekt, a u korist DMK. Najčešći oblik neizravnih potpora DMK su različite potpore za projekte koje daju strukovne udruge, klasteri ili razne druge institucije, a koristi od toga imaju DMK. Primjerice, davanje **neizravne financijske potpore** je slučaj kada Ministarstvo turizma RH podupire implementaciju ISO standarda 9001:2008 kroz financiranje projekta Udruge hrvatskih putničkih agencija, pri čemu DMK uključene u projekt imaju 5 do 10 puta niže troškove implementacije ISO standarda. Primjer **neizravne operativne potpore** je kada Hrvatska turistička zajednica na svojim mrežnim stranicama objavljuje ponude klastera DMK koje su sudjelovale u projektu „Upoznaj Hrvatsku“ i na sajmovima i putem svojih predstavništava distribuira brošuru s programima putovanja razvijenim u okviru istog projekta.

Strukturirani programi poticaja DMK bi svakako pomogli uspješnom rješavanju brojnih problema, ali ih nažalost u Hrvatskoj, kada su DMK u pitanju, još uvijek nema. Strukturirani programi se provode i koordiniraju s jednog mjesta (od strane jednog subjekta) i počinju opsežnim istraživanjem problema i identifikacijom mogućih mjera. Nastavljaju se definiranjem spleta aktivnosti, provedbom ciljanih izravnih i neizravnih poticaja, a završavaju praćenjem i opsežnom evaluacijom postignutog s preporukama za daljnje

Potpora je širi pojam od izravnih financijskih poticaja i obuhvaća svaki oblik pomoći koju DMK može izravno ili neizravno primiti s ciljem rješavanja nekog problema od javnog interesa (zapošljavanje, sezonalnost, turistička nerazvijenost i sl.)



aktivnosti. Strukturirani programi vrlo često obuhvaćaju i niz povezanih poticaja iz drugih područja, a kako korisnici ne bi gubili vrijeme i energiju na traženje dodatnih mogućnosti.

Programi koji se najčešće provode u Hrvatskoj za DMK su nestrukturirani, a uz to i vertikalno, a vrlo često i horizontalno nepovezani. To znači da DMK moraju pratiti velik broj mogućih natječajâ na lokalnoj, županijskoj i nacionalnoj razini različitih međusobno nepovezanih subjekta. Vrlo rijetko se pojave povezani programi koji korisnicima jednog programa omogućuju izravno kandidiranje na drugom. Poseban problem kod nestrukturiranih i nepovezanih programa je u tome što DMK moraju razmišljati kako svoje ciljeve prilagoditi raspisanom natječaju jer se, kod nestrukturiranih programa, potpore usmjeravaju prema nekom općem, a ne specifičnom problemu koji bi DMK željela riješiti.

To znači da su, u korištenju potpora, DMK u Hrvatskoj uvelike **ovisne o vlastitoj upornosti i spretnosti kako u istraživanju, tako i vlastitom prilagođavanju različitim uvjetima natječaja.** Uslijed toga, nadalje, DMK objektivno moraju potrošiti priličan napor u prikupljanju, ispunjavanju i dostavi dokumentacije koja se može dramatično razlikovati od natječaja do natječaja. Ponekad je problem na vrijeme i uočiti objavljen natječaj, pa za elaboraciju projekta često ne ostaje dovoljno vremena. To je često i razlog zašto mnoge DMK s vremenom počinju sustavno zanemarivati javljanje na natječaje. U tom smislu, mnoge institucije nastoje pomoći kako bi DMK čim uspješnije aplicirale na raspoloživa sredstva potpore: od objave informacije na mrežnim stranicama Ministarstva turizma RH, HGK, HOK-a i UHPA-e, pa do organiziranja posebnih seminara radi uspješnijeg natjecanja za potpore. Ova pomoć će biti i važnija kako budu rasle mogućnosti koje će pružati strukturni fondovi EU.

Najčešće **domaće izvore potpora turističkih agencija u Hrvatskoj, a time i DMK** pružaju: Ministarstvo turizma, Ministarstvo poduzetništva i obrta, Ministarstvo rada i mirovinskog sustava, Hrvatski zavod za zapošljavanje, Hrvatska banka za obnovu i razvitak - HBOR, Fond za zaštitu okoliša i energetske učinkovitosti, jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave, odnosno razvojne agencije. **Strani izvori potpora turističkih agencija, a time i DMK** prije svega su vezani uz programe i fondove Europske unije. Pritom posebno valja ukazati na sljedeće programe i fondove: *COSME, European Regional Development fund, European Agriculture and Rural Development Fund, odnosno Creative Europe Programme* koji su usmjereni na turizam, a time potencijalno od interesa i za DMK.

Na **nacionalnoj razini** najveće mogućnosti nudi Ministarstvo turizma RH koje može izravno sufinancirati različite projekte u turizmu, ali to čini i u suradnji s Hrvatskom turističkom zajednicom (HTZ), Hrvatskom bankom za obnovu i razvitak (HBOR) i drugim institucijama. Ministarstvo turizma već godinama redovito provodi nekoliko programa za poticanje razvoja turizma koji su posredno usmjereni i prema razvoju DMK – „Inovativni turizam“, „Korak više“, „Program poticanja razvoja turizma na turistički nerazvijenim područjima“ (program je u koordinaciji s Hrvatskom turističkom zajednicom), a za očekivati je da će se ta praksa i nastaviti.

Jednako tako, različiti programi financiranja mikro i malih poduzeća Ministarstva poduzetništva i obrta uključuju i mnoge potrebne aktivnosti za razvoj DMK. Posebnu pozornost bi DMK **na nacionalnoj razini** trebale

Domaće izvore potpora turističkih agencija, a time i DMK pružaju: Ministarstvo turizma, Ministarstvo poduzetništva i obrta, Ministarstvo rada i mirovinskog sustava, Hrvatski zavod za zapošljavanje, Hrvatska banka za obnovu i razvitak - HBOR, Fond za zaštitu okoliša i energetske učinkovitosti, jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave, odnosno razvojne agencije

posvetiti mogućnostima koje nudi Ministarstvo rada i mirovinskog sustava i Hrvatski zavod za zapošljavanje, a usmjereni su prema različitim oblicima poticanja zapošljavanja i samozapošljavanja. DMK u ograničenom opsegu mogu koristiti sredstva Fonda za financiranje zaštite okoliša i energetske učinkovitosti, a naročito u područjima zaštite i/ili očuvanja biološke i krajobrazne učinkovitosti.

Na **lokalnoj razini**, gradovi i općine financiraju projekte malih i srednjih poduzetnika, obrtnika, organizacija civilnog društva, obrazovnih institucija i klastera. Sustav financiranja potiče umrežavanje DMK s ostalim dionicima u pripremi i realizaciji aktivnosti kroz tzv. privatno i javno partnerstvo. Županije, u odnosu na gradove i općine, u većoj mjeri pridonose razvoju DMK i ponudi aranžmana za tržište posebnih interesa. DMK mogu prijaviti aktivnosti planirane u okviru vlastitog programa: subvencioniranje organiziranog dolaska izletnika i turista, promicanje lokalnih suvenira, dodatne edukacije i sl.

Regionalne razvojne agencije ne mogu se smatrati direktnim izvorom financiranja DMK, ali doprinose razvoju DMK nudeći usluge za pripremanje EU projekata, poduzetničke kredite, poticanje kreativnosti i inovativnosti te održivog razvoja regije. DMK bi trebale češće koristiti takvu pomoć kao i **pomoć koju im uz razvojne agencije nude i strukovne udruge, HGK i HOK, a kako bi učinkovitije aplicirale na otvorene natječaje**. Osim toga, zahtjevniji projekti kao i oni financirani od strane EU češće se provode kao neizravne potpore pa je stoga još važnije da DMK u okviru spomenutih institucija **stvaraju odgovarajuće partnerske grupe ili da formiraju klastere DMK i/ili LAG-ove (lokalne akcijske grupe)**. Naravno, postoji i mogućnost angažiranja stručnih konzultanata koji mogu pomoći u praćenju, izboru, apliciranju, pa čak i provedbi projekata potpora za DMK.

Na lokalnoj razini, Gradovi i općine financiraju projekte malih i srednjih poduzetnika, obrtnika, organizacija civilnog društva, obrazovnih institucija i klastera.

6. KOJE SU OČEKIVANE AKTIVNOSTI SUBJEKATA TURISTIČKOG SUSTAVA U HRVATSKOJ NA POTICANJU RADA DMK?

Iskustva pokazuju da je najčešće vrlo teško prognozirati aktivnosti subjekata turističkog sustava na dulji rok. U trenutku pisanja ovog priručnika „Strateški marketinški plan hrvatskog turizma do 2020. godine“ tek je u fazi rasprave s ključnim dionicima, a sustav turističkih zajednica u procesu preobrazbe u sustav DMO. Uz to je najavljeno i donošenje novog Zakona o pružanju usluga u turizmu, a nakon usvajanja nove Direktive o paket-aranžmanima u Europskom parlamentu. Ove činjenice svakako upućuju čitatelja na **nužnost praćenja promjena koje su u međuvremenu prouzročili navedeni događaji**.

Neovisno o rečenom, u ovom su trenutku poznata usmjerenja i naglasci definirani „**Strategijom razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine**“. Praktična provedba mjere 23 „Razvojni program specijalizacije receptivnih turističkih agencija“ mogla bi značiti i pokretanje prvog strukturiranog programa poticaja DMK. Naime, ona izrijeком ističe DMK kao specijalizirane receptivne turističke agencije koje kreiraju i plasiraju ponudu složenih turističkih proizvoda, odnosno paket-aranžmana, prilagođenu potrebama i/ili zahtjevima pojedinih tržišnih segmenata turista, a kao jednog od ključnih aktera u diversifikaciji i podizanju ukupne vrijednosti destinacijske ponude.

Načini poticanja specijalizacije i rasta konkurentnosti (npr. edukacija i konzultantska pomoć, novčane potpore, studijska putovanja, povezivanje specijaliziranih agencija u klastere, povezivanje sa specijaliziranim međunarodnim partnerima te njihovo vertikalno umrežavanje i sl.)

Nadalje se ističe da je težište mjere na razvoju sposobnosti kreiranja i plasmana jedinstvenih i pamtljivih doživljaja i turističkih paketa posebnih interesa, naročito u razdobljima predsezona i posezone, pri čemu je poseban naglasak stavljen i na kontinentalne destinacije. Mjera podrazumijeva **programiranje i implementaciju sustava poticanja proizvodne specijalizacije i konkurentnosti receptivnih turističkih agencija**. Sukladno tome, njome se definiraju načini poticanja specijalizacije i rasta konkurentnosti (npr. edukacija i konzultantska pomoć, novčane potpore, studijska putovanja, povezivanje specijaliziranih agencija u klastere, povezivanje sa specijaliziranim međunarodnim partnerima te njihovo vertikalno umrežavanje i sl.). Nositelji aktivnost trebali bi biti Ministarstvo turizma, Hrvatska turistička zajednica i strukovne udruge turističkih agencija.

Osim toga, u okviru projekta Razvoja DMK Hrvatske turističke zajednice u 2013. godini izvršena je analiza stanja i utvrđena su **glavna razvojna ograničenja DMK** na koje bi turistički sustav na različitim razinama i kroz različite mjere trebao reagirati. Prije svega to je **neadekvatno korištenje raspoloživih resursa** za razvoj turizma posebnih interesa. Ono proizlazi iz dva povezana problema takozvanog „lokalnog sljepila“ – podcjenjivanja ili precjenjivanja postojećih resursa, odnosno apsolutnog izostanka spoznaje o postojanju i/ili vrijednosti resursa. Samo razvoj svojevrstog **katastra turističkih atrakcija** koji bi obuhvatio identifikaciju i evidentiranje kao i stručnu tržišnu valorizaciju potencijalnih i realnih turističkih atrakcija potaknuo bi brži razvoj proizvoda za tržište posebnih interesa.

Neracionalno korištenje postojećih javnih online sustava (sustavi kojima upravljaju DMO, javne ustanove i sl.) za komuniciranje i distribuciju ponude za tržište posebnih interesa predstavlja razvojno ograničenje koje se odnosi na više povezanih problema kao što su, primjerice, nepostojanje suradnje u konsolidaciji ponuda u elektroničkom okruženju radi stvaranja jedinstvenog pristupnog mjesta ukupnoj ponudi, nerazumijevanje načina promocije i prodaje proizvoda za tzv. poznate kupce u online okruženju, nepostojanje sustava online prodaje za tzv. nepoznate kupce, te usmjerenost e-marketingškog alata na opću turističku ponudu i generalnu nediferenciranu potražnju. Samo **povezivanje i koordinacija do sada nepovezanih sustava** brzo bi dala mjerljive rezultate, a o izgradnji **alata za uspješno pretraživanje aktualne ponude** da se i ne govori. Stoga je razumno očekivati donošenje mjera koje će voditi rješavanju ovog razvojnog ograničenja.

Nepostojanje odgovarajuće sustavne potpore za pokretanje rada DMK je također razvojno ograničenje koje valja dovesti u kontekst različitih problema, pri čemu posebno valja ukazati na diskontinuitet aktivnosti na potpori, nedovoljnu koordiniranost subjekata koji pružaju aktivnosti na potpori i nedostatak aktivnosti na lokalnim i regionalnim razinama. Posljedice nerješavanja ovog ograničenja očituju se u vrlo malom broju poduzetnika koji pokreću svoje poslovne aktivnosti kao DMK. Rješavanje ovog ograničenja može ubrzati uključivanje većeg broja poduzetnika u pokretanje DMK i razvoj proizvoda za tržište posebnih interesa. Zato je u okviru konteksta **mjera iz aktualne strategije razvoja turizma za očekivati određene aktivnosti** Ministarstva turizma, Hrvatske turističke zajednice i strukovnih udruga turističkih agencija.

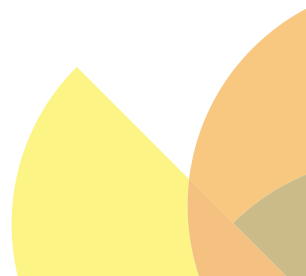
Neprepoznavanje Hrvatske kao destinacije turizma posebnih interesa predstavlja ograničenje koje valja povezivati s nekoliko specifičnih problema kao što su, primjerice, nepostojanje kritične mase specifičnih, za komercijalizaciju spremnih, proizvoda za tržište posebnih interesa kao i nepostojanje kritične mase specijaliziranih DMK za navedene proizvode. Tome valja pridodati i nedovoljno komuniciranje specifičnih aktivnosti za tržište posebnih interesa, a koje su vezane uz glavne hrvatske turističke atrakcije. Već kroz **agresivniju prezentaciju do sada diversificirane ponude moguće je privući nove tržišne niše s tradicionalnih i s novih tržišta** tijekom čitave godine i na širem području izvan priobalnog pojasa. Zato je razumno očekivati više aktivnosti na potpori prodaji i promociji nego što je to bio slučaj do sada.

Nedovoljna prisutnost i/ili izostanak hrvatske ponude u distribucijskom lancu turizma posebnih interesa kao razvojno ograničenje se svakako sastoji od više problema kao što su: nepostojanje cjelovitog skupa javnih (u okviru sustava DMO) alata/aktivnosti za potporu prodaji, izostanak kontinuiranih klsterskih aktivnosti u kreiranju širokog portfelja mogućih proizvoda od strane hrvatskih DMK kao podloge za pregovore te izostanak klsterskih aktivnosti hrvatskih DMK na umrežavanju kompetencija za uspješnu prodaju. Sustavne **aktivnosti na izravnoj i neizravnoj potpori DMK kroz poslovne radionice, sajmove i prezentacije na proizvodnom, a ne teritorijalnom principu** povećale bi opseg ponude hrvatskih proizvoda za tržište posebnih interesa u ponudi organizatora putovanja – specijalista za posebne interese, a što u budućnosti valja i očekivati.

Pomanjkanje kapitala i dostupnosti resursa za razvoj DMK također je razvojno ograničenje koje obuhvaća više povezanih problema kao što su: nepostojanje specifičnih financijskih potpora poduzetnicima koji imaju visoku razinu osobnih kompetencija za pokretanje DMK, a nemaju pristup kapitalu i drugim resursima nužnim na početku poslovanja; nepostojanje kontinuiranih i konzistentnih financijskih potpora DMK usmjerenih na razvoj proizvoda za tržište posebnih interesa; kao i nepostojanje kontinuiranih klsterskih aktivnosti za zajedničko korištenje nekih resursa. **Implementacija strukturiranog programa poticaja koji bi uključio više subjekta u davanje povezanih potpora (recimo MINT, HTZ, HBOR)** vrlo efikasno bi mogao utjecati na povećavanje prilika za razvoj uspješnih DMK i kreiranje proizvoda za tržište posebnih interesa, a što je temeljem mjera iz aktualne strategije moguće očekivati.

Nedostatak kompetentnosti unutar sustava DMO razvojno je ograničenje koje se pojavljuje ponajviše kroz nepostojanje potrebnih znanja i vještina o radu DMK i marketingu proizvoda posebnih interesa od strane produkt menadžera na najvišoj razini i destinacijskih menadžera na nižim razinama sustava DMO. Nadalje, problem predstavlja i neuključivanje ekspertiza i suradnje sa stručnjacima koji su nositelji specifičnih kompetencija za posebne interese u svim marketinškim aktivnostima, kao i nepostojanje kontinuiranih istraživanja tržišta i suradnje s ekspertima za promociju proizvoda za tržište posebnih interesa. Već je i ovaj priručnik dio rješenja za ovo razvojno ograničenje. **Dodatne, sustavne i kontinuirane edukacije** mogu pomoći još i više, a kako se čini, planirane su praktički na svim razinama sustava DMO **uz distribuciju ovog priručnika i prezentacije najbolje strane prakse.**

-
- KRITIČNI IZAZOVI
 - RAZVOJNA OGRANIČENJA
 - IZVORI POTPORA ZA DMK
 - POTICANJE RAZVOJA DMK
-





UKRATKO RAZVOJ I MOGUĆE POTPORE RAZVOJU DMK U HRVATSKOJ

Pri razvoju DMK u Hrvatskoj važno je imati na umu glavne izazove tijekom razvoja poslovanja DMK, a koji se nalaze unutar poslovnog modela DMK. Zato je potrebno maksimalnu pažnju posvetiti izradi poslovnog modela i plana, nastojati što više elemenata razraditi samostalno, a za područja za koja DMK nema dovoljno kompetencija zatražiti pomoć stručnjaka. Potpora je širi pojam od izravnih financijskih poticaja i obuhvaća svaki oblik pomoći koju DMK može izravno ili neizravno primiti s ciljem rješavanja nekog problema od javnog interesa ili specifično s ciljem poticanja konkurentnosti turističkih poduzeća. Potrebno je razlikovati izravne od neizravnih te financijske od operativnih potpora. Osim toga, programi poticanja

mogu biti strukturirani ili nestrukturirani, odnosno povezani ili nepovezani. Izvori potpora mogu biti lokalni, nacionalni ili strani. DMK se mogu osloniti na pomoć koju im u traženju potpora nude razvojne agencije, strukovne udruge, HGK i HOK, a kako bi učinkovitije aplicirale na otvorene natječaje. Korisno je da DMK u okviru spomenutih institucija stvaraju odgovarajuće partnerske grupe ili da formiraju klastere DMK i/ili LAG-ove (lokalne akcijske grupe). Praktična provedba mjere 23 „Razvojni program specijalizacije receptivnih turističkih agencija“ iz „Strategije razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine“ mogla bi značiti i pokretanje prvog strukturiranog programa poticaja DMK.



PITANJA ZA DALJNI SAMOSTALAN RAD UZ KORIŠTENJE PREPORUČENE LITERATURE I OVOG PRIRUČNIKA

1. Osim navedenih u poglavlju, što još može biti velik razvojni izazov za DMK?
2. Na koje oblike operativnih potpora DMK može računati od strane sustava TZ/DMO?
3. Na koja razvojna ograničenja DMK mogu utjecati kroz djelovanje u turističkom sustavu i tijelima sustava TZ/DMO?

 IZVORI

Burke, W. W. (2011). *Organization Change: Theory and Practice*, 3rd ed. Thousand Oaks (CA): Sage.

Luecke, R. (2004). *Upravljanje promjenama i tranzicijom*. Zagreb: Faber&Zgombić Plus.

Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard: Harvard Business Review Press.

Mind Tools. *Kotter's 8-Step Change Model - Implementing Change Powerfully and Successfully*. Preuzeto s: http://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_82.htm (29.9.2013.)

Matejka, K.; Murphy, A. (2005). *Making Change Happen*. Mountain View (CA): Davis-Black Publishing.

Petar, S., Perkov, D. (2013). *Inteligencija poslovne promjene*. Zagreb: Školska knjiga.

Strategy Train. *Diversification for SMEs - What is Diversification?* Preuzeto s: <http://www.strategy-train.eu/index.php?id=144> (29.9.2013.)

Strategy Train. *Diversification for SMEs - Types of Diversification*. Preuzeto s: <http://www.strategy-train.eu/index.php?id=145> (29.9.2013.)

Richards, L. *Why Is Change Important in an Organization?* Preuzeto s: <http://smallbusiness.chron.com/change-important-organization-728.html> (29.9.2013.)

Vlada RH. (2013). *Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020*. Zagreb: Vlada RH.



5. TURIZAM POSEBNIH INTERESA I SLOŽENI TURISTIČKI PROIZVODI

UVOD

Turizam posebnih interesa i složeni turistički proizvodi su složenice koje se sve češće upotrebljavaju u raspravama o suvremenom turizmu. Nema dvojbe da je suvremeno turističko tržište drugačije od onog pred nekoliko desetljeća te da se i dalje ubrzano mijenja.

Motivi, način putovanja, izbor aktivnosti te obrasci ponašanja u destinaciji ukazuju na pojave koje zahtijevaju sasvim nove reakcije turističke ponude. Iako će masovni odlazak na ljetni primorski odmor ostati dominantan način provođenja odmora, visoka razina prilagodbe potrebama turista rezultirala je vrlo širokom paletom turističkih proizvoda koji zadovoljavaju različite posebne interese turista.

Većinom se radi o složenim turističkim proizvodima koji donose niz pogodnosti za turiste, ali i mjerljive koristi za turističku destinaciju. I u jednom i u drugom slučaju, korisnici usluga su turisti iz cjenovno manje osjetljivih tržišnih segmenata koji putuju tijekom cijele godine. Stoga će ovo poglavlje obuhvatiti teme koje detaljnije pojašnjavaju pojmove i važnost turizma posebnih interesa i složenih turističkih proizvoda, a u kontekstu stvaranja dodane vrijednosti za turističku destinaciju i turistička poduzeća.

SADRŽAJ POGLAVLJA

1. **KOJA SU OBILJEŽJA** SUVREMENOG TURISTIČKOG TRŽIŠTA?
2. **ZBOG ČEGA PUTUJU** SUVREMENI TURISTI?
3. **ŠTO JE** TURIZAM POSEBNIH INTERESA?
4. **ŠTO JE SLOŽENI TURISTIČKI PROIZVOD** I KOJA SU NJEGOVA OBILJEŽJA?
5. **KOJE SU NAJVAŽNIJE VRSTE** SLOŽENIH TURISTIČKIH PROIZVODA?
6. **ZBOG ČEGA JE RAZVOJ** SLOŽENIH TURISTIČKIH PROIZVODA VAŽAN ZA TURISTIČKU DESTINACIJU?



5.1. SUVREMENO TURISTIČKO TRŽIŠTE I TURIZAM POSEBNIH INTERESA

1. KOJA SU OBILJEŽJA SUVREMENOG TURISTIČKOG TRŽIŠTA?

Sve veći broj posjetitelja i zemalja iz kojih dolaze, rastući broj noćenja i mjesta u kojemu se ona ostvaruju te sve veći izdaci za turistička putovanja **obilježavaju suvremeni turistički promet prije svega kao masovnu i globalnu pojavu**. Prema predviđanjima Svjetske turističke organizacije³⁹ čini se da će se trendovi rasta nastaviti i u budućnosti. Zbog društveno-gospodarskih i političkih transformacija, npr. u istočnoeuropskim zemljama i u Kini, došlo je i do većeg uključivanja njihova stanovništva u svjetske turističke tokove u posljednja dva desetljeća. Istodobno, neke donedavno vrlo zatvorene zemlje sada otvaraju svoje granice turistima. Tako se turistička karta svijeta neprekidno mijenja, a mijenjat će se i u budućnosti. Pojavljuju se nova emitivna tržišta, ali se jednako tako pojavljuju i nova receptivna područja kao konkurenti tradicionalnim turističkim destinacijama.

Ipak, neka obilježja turističkog prometa nisu se bitno mijenjala usprkos različitim mjerama turističke politike koje provode kako receptivna, tako i emitivna područja. **Naglašeni sezonski karakter jedno je od obilježja suvremenog turističkog prometa**. Sezonalnost turizma nepovoljno se odražava na iskorištenost smještajnih objekata, zapošljavanje radnika i općenito mogućnosti razvoja turizma u nekom području. Osim sezonskog karaktera, suvremeni turistički promet obilježava i **geografska koncentracija oko najvažnijih turističkih atrakcija nekog područja ili zemlje**. Tako se dugoročno stvara neravnoteža u turističkom razvoju, ali i potencijalno ugrožava kvaliteta odmora turista kao i način života lokalnog stanovništva. Izrazito visoka sezonalnost i koncentriranost turističkih aktivnosti velik su problem i u hrvatskom turizmu.

Turističko tržište, kao i svako drugo tržište, obuhvaća odnose ponude i potražnje koji nastaju radi podmirjenja potreba turista. Ipak, za razliku od drugih tržišta, **u turizmu su ponuda i potražnja redovito geografski udaljeni**. Tako u turizmu govorimo o emitivnim područjima, u kojima postoji potražnja, i receptivnim područjima, u kojima se koncentrira ponuda. Zbog prostorne dislociranosti na turističkom tržištu posredovanje između ponude i potražnje ima posebno značenje jer je povezivanje ponude i potražnje otežano. Zato

1. KOJA SU OBILJEŽJA SUVREMENOG TURISTIČKOG TRŽIŠTA?
2. ZBOG ČEGA PUTUJU SUVREMENI TURISTI?
3. ŠTO JE TURIZAM POSEBNIH INTERESA?

Savladavanjem sadržaja ove cjeline čitatelj će moći:

- objasniti obilježja suvremenog turističkog tržišta
 - opisati zbog čega putuju suvremeni turisti
 - protumačiti što je turizam posebnih interesa
 - prepoznati koristi od turizma posebnih interesa.
-

³⁹ UNWTO (2011). *Tourism towards 2030, Global overview*. Madrid: UNWTO.

su turistički posrednici i promocijske aktivnosti preko različitih medija (npr. internet, turističke brošure i vodiči, oglasi u tisku, plakati i sl.) posebno važni u turizmu. Osim dislociranosti ponude i potražnje, **turističko tržište obilježava i putovanje potrošača prema ponudi**, a ne obratno. Kako bi se ostvarila turistička potrošnja, turisti moraju doći u turističku destinaciju. Čin turističke potrošnje realizira se kao izravna interakcija primatelja i pružatelja usluge.

Turističko tržište obilježava različit i suprotstavljen karakter ponude i potražnje. **Turistička je potražnja elastična i mobilna**, što znači da je vrlo osjetljiva na promjene u dohotku i cijenama, da vrlo lako mijenja smjer kretanja i može se brzo usmjeriti u druge destinacije. Turistička je potražnja izrazito heterogena, a turisti su skloni odlasku na putovanje u određeno vrijeme u godini, što utječe na sezonski karakter turističkih kretanja. Turisti zbog osobnih specifičnosti poduzimaju turistička putovanja koja im najviše odgovaraju i u vrijeme kad su oslobođeni drugih obveza u mjestu boravka. S druge strane, **turistička je ponuda neelastična i statična**. Ona se ne može mijenjati istom brzinom kojom se može mijenjati potražnja i prilagođavati svoje kapacitete jer je vezana za određeni prostor. Osim toga, turistička se ponuda logično opire heterogenosti i sezonalnosti potražnje. Međutim, kako ponuda ovisi o potražnji, a ne obratno, ona se mora prilagođavati heterogenosti i sezonskom karakteru potražnje. Jedan od načina na koji turistička ponuda nastoji odgovoriti na heterogenost potražnje je i **sve veća diversificiranost turističke ponude koja je dovela do pojave izrazito velikog broja različitih turističkih aktivnosti**, a time i oblika turizma.

Suvremeni turisti putuju zbog zadovoljenja jedne ili više potreba koje ne mogu zadovoljiti u mjestu stalnog boravka ili je pak zadovoljenje takvih potreba u turističkoj destinaciji atraktivnije ili povoljnije.

2. ZBOG ČEGA PUTUJU SUVREMENI TURISTI?

Vrlo velik broj činitelja djeluje na odluku o poduzimanju turističkog putovanja. Tradicionalno, **osim postojanja motiva, to su raspoloživo slobodno vrijeme i dostupna novčana sredstva**. To moraju biti barem dva ili više dana u kojima je netko oslobođen svojih poslovnih, obiteljskih ili društvenih obveza u mjestu stalnog boravka. Kada su dostupna novčana sredstva u pitanju, to je prije svega višak novčanih sredstava koja preostanu nakon zadovoljenja egzistencijskih potreba. Međutim, valja napomenuti da su ovi tradicionalni eksterni činitelji snažno povezani s mnoštvom drugih činitelja u području gospodarstva, društva, politike, demografske strukture, kulture i okoliša koji na njih snažno mogu djelovati. Čini se da upravo promjene u obilježjima spomenutih činitelja snažno djeluju na povećanje ili smanjenje broja turista.

Međutim, prilično je izvjesno da **turisti postaju samo one osobe koje imaju snažan motiv za poduzimanje turističkog putovanja**. Ti su motivi brojni, različiti, stupnjeviti i međuovisni te s različitim intenzitetom usmjerenosti, ali iza svakog stoji vrlo konkretna nezadovoljena potreba. Ukratko, **suvremeni turisti putuju zbog zadovoljenja jedne ili više potreba koje ne mogu zadovoljiti u mjestu stalnog boravka ili je pak zadovoljenje takvih potreba u turističkoj destinaciji atraktivnije ili povoljnije**.

Uzmimo za primjer primarne biološke potrebe koje najčešće stvaraju motiv za turističkim putovanjem. Potreba za očuvanjem fizičkog integriteta organizma motivira čovjeka da putuje radi očuvanja i poboljšanja zdravlja. Zdravstveni turizam, ali i svaka vrsta sportske rekreacije, snažno zadovoljava

potrebu za očuvanjem fizičkog integriteta organizma. Potreba za spavanjem i odmorom motivira na putovanje u drugo mjesto zbog relaksacije, ublažavanja i otklanjanja iscrpljenosti uslijed redovitih aktivnosti. Putovanja s naglaskom na opuštanje i oporavak snažno zadovoljavaju potrebu za odmorom. Trendovi turističke potražnje u Hrvatskoj⁴⁰ jasno ukazuju i na sve veću potrebu za kretanjem i promjenom aktivnosti čak i kad je osnovni motiv dolaska odmor i relaksacija uz more.

Međutim, primarne socijalne potrebe još su važnije za stvaranje motiva za turističkim putovanjem. Svako turističko putovanje na neki je način putovanje u nepoznato i u većoj ili manjoj mjeri zadovoljava potrebu za istraživanjem. Avanturistička putovanja u posve nepoznata područja posebno snažno zadovoljavaju potrebu za istraživanjem. Potreba za afirmacijom često se zadovoljava na turističkim putovanjima: biti netko i nešto danas znači ići na nekoliko kraćih odmora, skijanje, krstarenje, pojaviti se na nekoj konferenciji ili stručnom skupu. Putovanja koja su „u modi“ posebno snažno zadovoljavaju potrebu za afirmacijom. Potreba za promjenom, odnosno fenomen razonode koji ima svoje psihološke korijene u potrebi za promjenom, često čini motiv za turističkim putovanjem i uvjetuje većinu ponašanja turista na putovanju. Ponuda novih i drugačijih putovanja posebno snažno zadovoljava potrebu za promjenom.

Potreba za društvom potreba je za kontaktom i sredinom drugih ljudi. Na turističkom putovanju su veze među turistima manje formalne, ljudi su otvoreniji, a i od domaćina se očekuje otvorenost i spremnost na komunikaciju. To na određeni način zadovoljava i potrebu za simpatijom koju turistički radnici profesionalno pružaju gostima. Ponuda putovanja za samce ili umirovljenike posebno snažno zadovoljavaju potrebu za društvom i simpatijom. Potreba za socijalnim konformizmom također se realizira u turizmu. Ponuda putovanja za određenu formalnu ili neformalnu skupinu, kada se sudjelovanje od pripadnika skupine očekuje, posebno snažno zadovoljava potrebu za socijalnim konformizmom.

Trendovi turističke potražnje u Hrvatskoj jasno ukazuju i na sve veću potrebu za kretanjem i promjenom aktivnosti čak i kad je osnovni motiv dolaska odmor i relaksacija uz more.

3. ŠTO JE TURIZAM POSEBNIH INTERESA?

Zbog primjene novih tehnologija došlo je do povećanja izravne osobne komunikacije između turista i pružatelja usluga što omogućuje veću razinu individualizacije i personalizacije turističkih doživljaja. Brži protok informacija i izravniji kontakt omogućio je inače statičnoj turističkoj ponudi da se prilagođava željama turista brže i lakše nego ikada prije. Posljedice tih procesa očituju se u izrazitoj segmentaciji turističke potražnje i visokoj diversifikaciji turističke ponude. Čini se da je glavni pokretač tih procesa usmjerenost na zadovoljavanje različitog spleta motiva za putovanje, a ne samo tradicionalnih motiva koji su vezani uz odmor i rekreaciju, kulturu, sport i posao.

Pri tome ne treba zanemariti činjenicu da većina turista ipak putuje zbog odmora. Zato suvremeni turizam obilježava visoka razina polarizacije: **s jedne strane je velik broj turista privučen aktivnostima odmora i rekreacije, a s**

⁴⁰ Institut za turizam (2009). *TOMAS TRENDVI – Stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj 1987-2008*. Znanstvena edicija, knjiga br. 4., Zagreb : Institut za turizam.

druge strane mali broj turista privlači velik broj posebnih oblika turizma.

U oba slučaja, suvremeni turisti žele više otkrivati, doživjeti, sudjelovati, naučiti i biti prisnije uključeni u život turističke destinacije i domaćina, ali su spremni i na povećanu potrošnju ukoliko im se ponudi upravo onaj splet aktivnosti koji zadovoljava njihove specifične potrebe. Proces motivacije za odabir neke turističke destinacije vrlo je složen i zato se destinacije natječu u povećavanju ponude različitih aktivnosti kako bi se mogle vezati na čim veći broj potencijalnih motiva turista.

Očigledno raspadanje tradicionalnih oblika turizma kao što su odmorišni, kulturni, sportski, i poslovni na velik broj novih specifičnih oblika ide u prilog navedenoj tezi. Ti su oblici vezani uz konkretne aktivnosti pa se sve više govori i piše o tržištu turizma posebnih interesa: za ljubitelje promatranja ptica, bilja, arheologije, ribolova, ronjenja, penjanja, speleologije, veslanja, biciklizma, glazbe, fotografije, gastronomije, enologije i tako redom. **Zato pojam turizma posebnih interesa obuhvaća odnose i pojave koje nastaju kao posljedica aktivnosti turista čiji je izbor odmora povezan s vrlo specifičnim interesima.** Ti interesi mogu biti posljedica različitih osobnih afiniteta, hobija i specifičnosti struke. Za razliku od ostalih turista, oni koji putuju zbog svojih specifičnih interesa izrazito su fokusirani na odabrane aktivnosti i percepciju njihove vrijednosti.

Ovaj će proces u budućnosti imati velik utjecaj ne samo na razvoj turizma kao globalne pojave nego još i više na specifičan odabir turističkih destinacija i poduzetnika u profiliranju njihovih konkretnih turističkih proizvoda. Naime, sposobnost organiziranja sadržaja koji vrlo usko koreliraju sa specifičnim interesima turista bit će glavni činitelj kod donošenja odluke o odabiru destinacije i pružatelja usluga. Turisti koji se bave nekom specifičnom aktivnošću ili ih zanima, npr. ornitologija, arheologija, ronjenje i sl., pri odabiru destinacije dat će prednost destinaciji koja nudi upravo te sadržaje.

Istovremeno ne treba zanemariti da razina interesa za neku temu varira ovisno o ciljanoj skupini i da ponuđene aktivnosti ne smiju biti iste za sve skupine potencijalnih gostiju. Sasvim drugačiji pristup treba u razvoju proizvoda imati za znanstvenike ornitologe i profesore na fakultetima u odnosu na njihove studente, ali i za inženjere odnosno profesore biologije. Različite proizvode treba razvijati i u slučajevima kada su ciljana publika već iskusni amateri promatrači ptica u odnosu na ljubitelje prirode koji prvi puta sudjeluju u promatranju ptica, a svakako drugačiji proizvod mora biti razvijen za potrebe grupa učenika ili obitelji, a koji također za promatranje ptica mogu pokazati interese.

Iako su u usporedbi s tržišnim udjelom i snagom odmorišnog turizma neki tako specifični oblici turizma gotovo zanemarivi, ipak s gledišta turističke destinacije koja se profilira na temelju svoje atrakcijske osnove, posebni oblici turizma su vrlo važni i bez obzira na njihov tržišni udio. Pri tome je još i važnija činjenica da **zbog manje mogućnosti supstitucije tako specifičnih aktivnosti, one redovito privlače cjenovno manje osjetljive potrošače** nego što su tradicionalni turisti. Dodatno treba istaknuti da se periodi visoke potražnje za pojedinim posebnim oblicima turizma uopće ne moraju poklapati s potražnjom za aktivnostima odmora. Razvojem pojedinih posebnih oblika turizma, a posebice **usmjeravanjem prema turizmu posebnih interesa turističke destinacije tako mogu smanjiti negativne efekte sezonalnosti i prostorne koncentriranosti turizma na priobalje.**

-
- TURISTIČKO TRŽIŠTE,
 - TURISTIČKI MOTIVI,
 - POSEBNI OBLICI TURIZMA,
 - TURIZAM POSEBNIH INTERESA
-



UKRATKO **SUVREMENO TURISTIČKO TRŽIŠTE I TURIZAM POSEBNIH INTERESA**

Suvremeni turizam prije svega valja promatrati kao masovnu i globalnu pojavu s naglašenim sezonskim karakterom i geografskom koncentracijom oko najvažnijih turističkih atrakcija. U turizmu su ponuda i potražnja redovito geografski udaljeni, a obilježava ga i putovanje potrošača prema ponudi, a ne obratno. Osim toga, turistička je potražnja elastična i mobilna, a turistička je ponuda neelastična i statična. Međutim, sve veća diversificiranost turističke ponude dovodi do pojave izrazito velikog broja različitih turističkih aktivnosti.

Turisti postaju samo one osobe koje imaju snažan motiv za poduzimanje turističkog putovanja, raspoloživo slobodno vrijeme i dostupna novčana sredstva. Suvremeni turisti putuju zbog zadovoljenja jedne ili više potreba koje ne mogu zadovoljiti u mjestu stalnog boravka ili je pak zadovoljenje

takvih potreba u turističkoj destinaciji atraktivnije ili povoljnije. Suvremeni turizam obilježava visoka razina polarizacije. S jedne strane je velik broj turista privučen aktivnostima odmora i rekreacije, a s druge strane mali broj turista pridonosi stvaranju velikog broja posebnih oblika turizma.

Turizam posebnih interesa obuhvaća odnose i pojave koje nastaju kao posljedica aktivnosti turista čiji je izbor odmora povezan s vrlo specifičnim interesima. Ti interesi mogu biti posljedica različitih osobnih afiniteta, hobija, i specifičnosti struke. Zbog manje mogućnosti supstitucije tako specifičnih aktivnosti one redovito privlače cjenovno manje osjetljive potrošače i omogućavaju smanjenje efekta sezonalnosti i prostorne koncentriranosti turizma na priobalje.



PITANJA **ZA DALJNI SAMOSTALAN RAD UZ KORIŠTENJE PREPORUČENE LITERATURE I OVOG PRIRUČNIKA**

1. Koje su mjere na raspolaganju za ublažavanje posljedica visoke sezonalnosti potražnje i prostorne koncentriranosti ponude u turizmu?
2. Kako uskladiti različite potrebe turista i dostupne resurse u turističkoj destinaciji?
3. Može li turizam posebnih interesa biti glavni odabir za razvoj ponude u nekoj turističkoj destinaciji i na kojim osnovama?



4. ŠTO JE SLOŽENI
TURISTIČKI PROIZVOD
I KOJA SU NJEGOVA
OBILJEŽJA?

5. KOJE SU NAJVAŽNIJE
VRSTE SLOŽENIH
TURISTIČKIH PROIZVODA?

6. ZBOG ČEGA JE RAZVOJ
SLOŽENIH TURISTIČKIH
PROIZVODA VAŽAN ZA
TURISTIČKU DESTINACIJU?

5.2. POJAM, OBILJEŽJA, VRSTE I VAŽNOST SLOŽENIH TURISTIČKIH PROIZVODA

4. ŠTO JE SLOŽENI TURISTIČKI PROIZVOD I KOJA SU NJEGOVA OBILJEŽJA?

Prije svega, što je uopće turistički proizvod? Odgovor na ovo pitanje ovisi iz koje ga perspektive promatramo. Naime, gledišta turističke destinacije, pojedinih pružatelja usluga i turista samo se djelomično preklapaju. Slijedom različitih definicija, **turistički proizvod iz perspektive turista moguće je shvatiti kao kompleksni sklop fizičkih i uslužnih sadržaja koji zajedno sačinjavaju ukupno iskustvo turista.** U tom smislu, proizvod uključuje sve ono što gost 'konzumira' za vrijeme turističkog putovanja, polazeći od smještaja, hrane i pića do prijevoza, zabave, sporta i rekreacije, informacija, trgovine, kulturne i prirodne baštine te drugih mogućih sadržaja. Za hotelijera ili ugostitelja, turistički proizvod čine usluge smještaja, prehrane, pića, a iz perspektive destinacije proizvod je bitno kompleksniji uključujući sve srodne sadržaje obuhvaćene boravkom gostiju u danom mjestu.

Međutim, perspektiva organizatora putovanja je šira te, slično perspektivi samoga turista, uključuje sve korištene sadržaje od odlaska do povratka kući koje su sastavni dio organiziranog putovanja. Zato se za organizirana turistička putovanja ili boravke, kao unaprijed aranžirani paket pojedinačnih turističkih usluga, može reći da su turistički proizvod više razine složenosti jer se sastoje iz više pojedinačnih sadržaja koji i samostalno mogu funkcionirati kao turistički proizvodi. Ukratko, **složeni turistički proizvod je unaprijed aranžirani skup različitih sadržaja koji se turistima nudi kao jedan paket usluga, a najčešće i za jednu paušalnu cijenu.** To dakako nisu samo paket-aranžmani, već se složenim turističkim proizvodima smatraju i izleti, ali i događanja te stručni skupovi izvan mjesta stalnog boravka sudionika.

Složeni turistički proizvodi sastoje se od **više osnovnih turističkih proizvoda** koje je nemoguće dalje odvajati na sastavne dijelove. Takvi su osnovni proizvodi usluga prijevoza, noćenja, pripreme i posluživanja obroka i pića, ulaznica, i slično. Zbog ovog obilježja, moguće je lako generiranje velikog broja različitih kombinacija osnovnih usluga, a time i visoka razina prilagodljivosti složenog turističkog proizvoda specifičnim zahtjevima turista. Za razliku od osnovnog turističkog proizvoda, kojeg uvijek provodi isti pružatelj usluga, **složeni turistički proizvod je skup različitih sadržaja koje mogu, ali i ne moraju pružati isti davatelji usluga.** Zbog ovog obilježja, složenim turističkim proizvodom je puno teže upravljati jer je potrebno uskladiti djelovanje većeg broja pružatelja usluga u vremenu i prostoru.

Savladavanjem sadržaja ove
cjeline čitatelj će moći:

- protumačiti pojam složenog turističkog proizvoda
 - opisati obilježja složenog turističkog proizvoda
 - nabrojati najvažnije vrste složenih turističkih proizvoda
 - objasniti koje su koristi od složenih turističkih proizvoda za turističku destinaciju.
-

To zahtijeva i niz vrlo specifičnih kompetencija organizatora složenih turističkih proizvoda, prije svega visoku razinu poznavanja pojedinih osnovnih proizvoda i sposobnost razvijanja partnerskih odnosa na vrlo širokoj osnovi. Naime, pružatelji osnovnih usluga nisu samo iz privatnog sektora, već to mogu biti i različiti subjekti iz javnog sektora ali i iz civilnog društva kao što su različite udruge, kulturno-umjetnička društva i slično.

Rizici koji nastaju pružanjem složenog turističkog proizvoda tako su puno veći nego u slučaju pružanja osnovnih, jednostavnih turističkih proizvoda. Oni ne proizlaze samo iz kompleksnosti i potrebe sinkronizacije usluga u složenom turističkom proizvodu, nego i zbog odgovornosti koja proizlazi iz odabira pružatelja sadržaja. Naime, **organizator složenih turističkih proizvoda odgovoran je za cjelokupan paket usluga, odnosno za cjeloviti doživljaj.** Kod složenog turističkog proizvoda turisti računaju na profesionalnost organizatora, a što također obilježava složene turističke proizvode. Naime, zbog svih ranije opisanih obilježja složeni turistički proizvodi nude se u obliku paketa za koji se plaća jedinstvena paušalna cijena koja sadrži maržu organizatora, ili se pak za uslugu organizacije plaća posebna naknada. U svakom slučaju, **složene turističke proizvode obilježava i naplata određene dodane vrijednosti**, čak i onda kada organizatori zbog ekonomije obujma s neposrednim pružateljima usluga dogovore puno povoljnije uvjete pružanja osnovnih usluga nego što su uvjeti koji se nude individualnim korisnicima.

Složeni turistički proizvod je unaprijed aranžirani skup različitih sadržaja koji se turistima nudi kao jedan paket usluga, a najčešće i za jednu paušalnu cijenu

5. KOJE SU NAJVAŽNIJE VRSTE SLOŽENIH TURISTIČKIH PROIZVODA?

Turistički paket-aranžman kao poseban način organizacije i provedbe putovanja i odmora najvažniji je složeni turistički proizvod. Turistički paket-aranžman čini kombinacija više različitih, sadržajno, vremenski i prostorno usklađenih usluga vezanih uz putovanje i boravak koje se nude u jednom paketu i za jednu paušalnu cijenu. Formalno gledajući, paket-aranžman jest unaprijed utvrđena kombinacija od najmanje dvije pojedinačne usluge koje se sastoje od prijevoza, smještaja ili drugih turističkih i ugostiteljskih usluga što čine cjelinu, a pružaju se u vremenu dužem od 24 sata ili uključuju barem jedno noćenje, te se prodaju po ukupnoj unaprijed utvrđenoj (paušalnoj) cijeni⁴¹. Turisti ostvaruju brojne koristi od kupovine paket-aranžmana kao složenog turističkog proizvoda, a to su prije svega: uštede u vremenu utrošenom za pripremu putovanja, prijenos odgovornosti za izbor neposrednih davatelja usluga, smanjenje rizika od razočaranja na putovanju i odmoru, smanjenje „praznog hoda“ i odabir relevantnih sadržaja, prijenos brige za osobnu sigurnost, povoljnija cijena usluga ili dodana vrijednost za istu cijenu te korištenje pregovaračke moći profesionalnog organizatora putovanja prema davateljima usluga.

Osim paket-aranžmana, **izleti su važan složeni turistički proizvod.** Definicije izleta su različite ovisno o izvoru, a slažu se u tome da se radi o najmanje dvije pojedinačne usluge koje se realiziraju tijekom jednog dana. Drugim riječima, izlet jest unaprijed utvrđena kombinacija od najmanje dvije pojedinačne usluge koje se sastoje od prijevoza ili drugih turističkih i ugostiteljskih usluga,

⁴¹ Narodne novine. Zakon o pružanju usluga u turizmu. (68/07, 88/10)

a traju manje od 24 sata i ne uključuju noćenje⁴². U odnosu na definiciju paket-aranžmana, ne spominje se da se izleti prodaju po ukupnoj, unaprijed određenoj cijeni, iako je to i kod njih slučaj. Izlet se kao složeni turistički proizvod može promatrati iz perspektive turista uvažavajući iste koristi kao i paket-aranžman. Međutim, treba znati da se izleti mogu nuditi i konzumirati kao zasebni proizvodi, ali i da se nerijetko uključuju u paket-aranžmane kao dio ponuđenih sadržaja u okviru cijene aranžmana.

Događanja i manifestacije kao složeni turistički proizvod imaju u turizmu veliku važnost. S jedne strane to su događanja i manifestacije organizirane za turiste koji su u destinaciju već stigli pa za njih predstavljaju dodatni sadržaj u destinaciji. Još su važnija događanja i manifestacije koje su razlog dolaska turista u destinaciju i imaju obilježja primarnog turističkog proizvoda i atrakcije. Raspon mogućih događanja i potencijalnih klijenata je velik: praktički nema tržišnog segmenta koji se ne može motivirati nekim događanjem ili manifestacijom. Događanja i manifestacije ne moraju uvijek biti masovne. Moraju biti održive, originalne i relevantne za skupinu kojoj su namijenjene. Zato mogu biti vrlo različite u svojem opsegu: od manjeg događanja povodom prezentacije nekog novog proizvoda do mega-manifestacija kao što su Olimpijske igre.

Događanja i manifestacije ne moraju uvijek biti masovne. Moraju biti održive, originalne i relevantne za skupinu kojoj su namijenjene. Zato mogu biti vrlo različite u svojem opsegu: od manjeg događanja povodom prezentacije nekog novog proizvoda do mega-manifestacija kao što su Olimpijske igre

Pojam stručnog skupa kao složenog turističkog proizvoda obuhvaća sve skupove koji se organiziraju u poslovne ili edukativne svrhe, a izvan mjesta stalnog boravka sudionika. Stručni skupovi kao središnji događaj imaju sastanak na kojemu se rješava neki problem, diskutira o nekoj temi ili se donose neke odluke. Jednako tako, središnji događaj mogu biti i predavanja, konzultacije, radionice, izložbe, prezentacije i razmjene iskustava. Stručni skupovi mogu u svojem obimu biti vrlo različiti, od kratkog sastanka za nekoliko osoba do višednevnih konferencija i kongresa koji mogu okupiti i nekoliko tisuća sudionika. Osim samog sastanka kao glavnog motiva dolaska i osnovnih usluga (prehrana, smještaj, transferi), skupovi gotovo redovito uključuju i popratne sadržaje koji imaju raspon od različitih događanja, manifestacija, izložaba, izleta pa sve do turističkih tura i paketa kao pred i post sadržaja skupa. Provedba opsežnijih stručnih skupova iznimno je organizacijski složen zadatak. Naime, redovito se radi o vrlo zahtjevnim korisnicima, a ponuda uobičajeno mora obuhvatiti najširi opseg osnovnih i složenih turističkih proizvoda.

6. ZBOG ČEGA JE RAZVOJ SLOŽENIH TURISTIČKIH PROIZVODA VAŽAN ZA TURISTIČKU DESTINACIJU?

Realizacija većeg broja složenih turističkih proizvoda u nekoj turističkoj destinaciji znači da je ona u stanju kreirati i ponuditi više turističkih proizvoda s većom dodanom vrijednošću. To svakako pokazuje sposobnost destinacije i lokalnih ponuđača da zahvaćaju cjenovno manje elastičnu potražnju i usmjerava tu potražnju u razdoblja kada je potražnja uobičajeno smanjena. Budući da složeni turistički proizvodi gotovo redovito uključuju i

⁴² Ibid. 2.

dodatne aktivnosti koje predstavljaju razlog dolaska, time podižu razinu atraktivnosti destinacije i generiraju novu potražnju. Sveukupno, razvoj složenih turističkih proizvoda izravno povećava konkurentnost destinacije. Ipak, svaki složeni turistički proizvod na različit način utječe na konkurentnost destinacije, ali i na kvalitetu života lokalnog stanovništva u destinaciji.

Višestruke su koristi koje se ostvaruju realizacijom paket-aranžmana za turističku destinaciju. Organizatori paket-aranžmana zahvaćaju one segmente tržišta koje svojim marketinškim aktivnostima ne bi privukli sami pojedini davatelji usluga ili destinacija kao takva. Osim toga, zbog vlastitih interesa racionalnog iskorištenja raspoloživih kapaciteta, organizatori paket-aranžmana stvaraju potražnju i usmjeravaju korisnike takvih aranžmana i u ona razdoblja kada potražnje nema ili je smanjena. U tom smislu organizatori se trude ponuditi vrlo diversificiranu ponudu koja može biti privlačna različitim tržišnim nišama. Paket-aranžmani se ugovaraju unaprijed, a u ugovore s turistima organizatori aranžmana ugrađuju klauzule o naknadi štete zbog neopravdanog otkaza. Otkazivanje paket-aranžmana je stoga, uslijed manjih ili trenutnih poremećaja u destinaciji (loša vremenska prognoza, prirodne pojave kao nedostatak snijega, „cvjetanje mora“, problemi u prometu i sl.), daleko manje izraženo nego kod individualnih gostiju.

Široka paleta ponude izleta u turističkoj destinaciji povećava njezinu atraktivnost kod potencijalnih turista. Osim toga, organizacija izleta omogućuje turističku valorizaciju kulturne i prirodne baštine u širem području destinacije, a što je posebno važno u prostorima izvan turističkih mjesta u kojima se nalaze smještajni objekti. Organizacijom izleta moguće je disperzirati pritisak na samo neke najvažnije atrakcije u destinaciji, a time i kvalitetnije distribuirati koristi koje se ostvaruju od turizma u smislu prihoda i zaposlenosti. To je posebno važno za ruralna područja ili za izdvojene atrakcije s lošom prometnom povezanošću koje stoga nisu privlačne individualnim turistima. Dodatno, atraktivnost nekog susjednog područja može biti važan razlog boravka u nekom turističkom mjestu, a izlet način realizacije posjeta tom atraktivnom susjednom području.

Zanimljiva događanja svakako pridonose atraktivnosti ukupne ponude turističke destinacije. Međutim, najvažnija su događanja i manifestacije koje generiraju nove dolaske u turističku destinaciju, a osobito u razdobljima kada je potražnja slaba ili je niti nema. Organizacija specifičnih događanja i manifestacija može biti usmjerena i na cjenovno manje osjetljivu klijentelu, a što utječe na povećanje potrošnje u turističkoj destinaciji. U svakom slučaju, organiziranje događanja i manifestacija znači kreiranje potpuno nove turističke atrakcije u turističkoj destinaciji, a što u destinacijama sa skromnom ili nedovoljno valoriziranom atrakcijskom osnovom može biti važan činitelj uspjeha. Događanja mogu biti manjeg opsega, prilagođena postojećim kapacitetima i infrastrukturi turističke destinacije, a što pridonosi boljoj iskoristivosti i održavanju te infrastrukture (igrališta, dvorane, javni prostori i sl.). Vrijedi i obratno, održavanje velikih manifestacija može dati važan impuls i inicijalne prihode za projektiranje i izgradnju različitih objekata koje potom može koristiti i lokalno stanovništvo, a mogu se koristiti i za manifestacije u budućnosti.

Organizacija izleta omogućuje turističku valorizaciju kulturne i prirodne baštine u širem području destinacije, a što je posebno važno u prostorima izvan turističkih mjesta u kojima se nalaze smještajni objekti. To je posebno važno za ruralna područja ili za izdvojene atrakcije s lošom prometnom povezanošću koje stoga nisu privlačne individualnim turistima.

-
- SLOŽENI TURISTIČKI PROIZVOD
 - PAKET-ARANŽMAN
 - IZLET
 - DOGAĐANJE
 - STRUČNI SKUP
-

Pojam „kongresni turizam“ označava oblik suvremenog turizma koji je posljedica organizacije stručnih skupova u turističkoj destinaciji. Iako se pod pojmom kongresnog turizma često pogrešno shvaća samo organizacija velikih kongresa, simpozija i konferencija, daleko su veći učinci organizacije brojnih skupova manjih razmjera za koje nisu potrebna velika ulaganja u infrastrukturu. Za mnoge gradove organizacija skupova malog razmjera s uobičajenim noćenjima u okviru poslovnih putovanja možda još i važniji, ako ne i jedini oblik turističkog prometa. Ne treba isticati koje koristi od organizacije skupova mogu imati turističke destinacije izvan ljetne odmorišne sezone u smislu povećanja iskoristivosti postojećih kapaciteta. Dodatno, organizacija skupova je posebno važna i iz perspektive potrošnje u destinaciji. Prosječna potrošnja poslovnih ljudi i drugih sudionika skupova uobičajeno je znatno viša od potrošnje „klasičnih odmorišnih turista“, a i ravnomjernija je tijekom godine.



UKRATKO POJAM, OBILJEŽJA, VRSTE I VAŽNOST SLOŽENIH TURISTIČKIH PROIZVODA

Iz perspektive turista, turistički proizvod je moguće shvatiti kao kompleksni sklop fizičkih i uslužnih sadržaja koji zajedno sačinjavaju ukupno iskustvo turista. Složeni turistički proizvod je unaprijed aranžirani skup različitih sadržaja koji se turistima nudi kao jedan paket usluga, a najčešće i za jednu paušalnu cijenu. Složeni turistički proizvodi uključuju više osnovnih turističkih proizvoda, naplatu dodane vrijednosti i odgovornost organizatora za cjelokupan paket usluga koje najčešće pruža veći broj davatelja usluga.

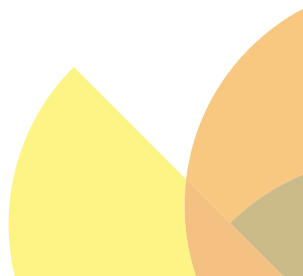
Turistički paket-aranžman kao poseban način organizacije i provedbe putovanja i odmora najvažniji je složeni turistički proizvod, a slijede ga izleti te događanja i stručni skupovi za sudionike izvan mjesta svojeg stalnog boravka. Složeni turistički proizvodi u sebi gotovo redovito sadrže i dodatne aktivnosti koje predstavljaju razlog dolaska, a time podižu razinu atraktivnosti destinacije i generiraju novu potražnju.



PITANJA ZA DALJNI SAMOSTALAN RAD UZ KORIŠTENJE PREPORUČENE LITERATURE I OVOG PRIRUČNIKA

1. Koja je razlika između osnovnog turističkog proizvoda i složenog turističkog proizvoda?
2. Na koji način graditi veću dodanu vrijednost složenih turističkih proizvoda?
3. Kako kreirati paket-aranžmane i izlete koji sadrže razloge dolaska u destinaciju?
4. Koja događanja i manifestacije kreiraju novu potražnju za dolazak u destinaciju?
5. Koji su mogući razlozi usmjeravanja na organizaciju stručnih skupova malog opsega?

 IZVORI

- Buhalis, D., Costa, C. eds. (2006). *Tourism Business Frontiers: Consumers, products and industry*. Oxford: Elsevier.
- Cooper, C. et al. (2008). *Tourism: Principles and Practices - Fourth edition*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Čavlek, N. et al. (2011). *Turizam: Ekonomske osnove i organizacijski sustav*. Zagreb: Školska knjiga.
- Čorak, S. et al. (2009). *Osnove turizma*. Zagreb: Školska knjiga.
- Goeldner, C.R., Ritchie, J.R.B. (2009). *Tourism: Principles, Practices, Philosophies - Eleventh edition*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Holloway, J.C., Humphreys, C., Davidson, R. (2009). *The business of tourism- Eighth edition*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Institut za turizam (2009). *TOMAS TRENDovi – Stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj 1987-2008*. Znanstvena edicija, knjiga br. 4., Institut za turizam, Zagreb.
- Kušen, E. (2002). *Turistička atrakcijska osnova*. Zagreb: Institut za turizam.
- Novelli, M. ed. (2005). *Niche Tourism: Contemporary issues, trends and cases*. Oxford: Elsevier.
- Pirjevec, B., Kesar, O. (2002). *Počela turizma*. Zagreb: Mikrorad.
- Stanić, M. ed. (2008). *Destinacijske menadžment kompanije: Priručnik za razumijevanje poslovanja i uspješni marketing*. Zagreb: Udruga hrvatskih putničkih agencija.
- UNWTO (2011). *Tourism towards 2030, Global overview*. Madrid: UNWTO.
- Vukonić, B., Keča, K. (2001). *Turizam i razvoj: pojam, načela i postupci*. Zagreb: Mikrorad.
- Vukonić, B., Čavlek N. eds. (2001). *Rječnik turizma*. Zagreb: Masmedia.
- Weaver, D. (2006). *Sustainable Tourism*. Oxford: Elsevier.
- Zvonarević, M. (1985). *Socijalna psihologija*. Zagreb: Školska knjiga.
- 



6. POSEBNOSTI MARKETINGA SLOŽENIH TURISTIČKIH PROIZVODA

UVOD

Kako je ranije već naglašeno, slijedom različitih definicija, turistički proizvod iz perspektive turista moguće je shvatiti kao složeni sklop fizičkih i uslužnih sadržaja koji zajedno sačinjavaju ukupno iskustvo turista. Međutim, takvi turistički proizvodi imaju više razina kompleksnosti koje ponuđačima omogućuju diferencijaciju na tržištu. Oni mogu biti razvijeni kao pojedinačni proizvod, linija proizvoda ili proizvodni splet, a na razini turističke destinacije moguće je prepoznavati i ključne grupe proizvoda.

Tako okupljeni proizvodi mogu obilježiti ukupnu ponudu turističke destinacije kao specifičan oblik turizma. Ipak, i za složene turističke proizvode vrijede neka osnovna pravila marketinga usluga, ali i neke specifičnosti. Stoga će ovo poglavlje obuhvatiti teme vezane uz razine, oblike i ključne grupe složenih turističkih proizvoda koje nude DMK.

Posebno će biti istaknuto kako upravljati aspektima složenosti turističkih proizvoda te koje su sve faze u životnom ciklusu o kojima je potrebno znati, kako bi se prepoznao trenutak kada je neke marketinške aktivnosti potrebno modificirati.

SADRŽAJ POGLAVLJA

1. **KOJE SU RAZINE** SLOŽENIH TURISTIČKIH PROIZVODA?
2. **U KOJIM OBLICIMA DMK** MOGU RAZVIJATI SVOJE PROIZVODE?
3. **KOJE SU KLJUČNE GRUPE** TURISTIČKIH PROIZVODA U HRVATSKOJ?
4. **KOJE SU FAZE** U ŽIVOTNOM CIKLUSU SLOŽENIH TURISTIČKIH PROIZVODA?
5. **KAKO UPRAVLJATI** USLUŽNIM ASPEKTIMA SLOŽENIH TURISTIČKIH PROIZVODA?



6.1. RAZINE, OBLICI I KLJUČNE GRUPE SLOŽENIH TURISTIČKIH PROIZVODA U HRVATSKOJ

1. KOJE SU RAZINE SLOŽENIH TURISTIČKIH PROIZVODA?

Turističke proizvode moguće je razvijati i nuditi na nekoliko razina složenosti. Najčešće se radi o podjeli na razinu **osnovnog, očekivanog, dodatnog i proširenog proizvoda**. Pri tome je potrebno uvažavati da se kod složenih turističkih proizvoda prije svega radi o doživljajima, a ne samo uslugama. Ti doživljaji imaju svrhu zadovoljiti potrebe i želje turističkih potrošača i stvoriti zadovoljstvo koja nadilazi očekivanja. Da bi se u tome uspjelo, potrebno je zadovoljiti turiste na svakoj od razina. Zadovoljiti gosta na razini osnovnog i očekivanog proizvoda je osnovni standard usluge i ključ pružanja usluga. Privući goste na razini dodatnog proizvoda omogućava diferencijaciju u odnosu na konkurenciju i pomaže u pozicioniranju na tržištu. Međutim, zadovoljstvo gosta na razini proširenog proizvoda stvara oduševljenje jer daje odgovor i na pitanje o načinu na koji se proizvod nudi.

Osnovni proizvod zadovoljava samo temeljnu potrebu kupca. Primjerice, u slučaju izleta na razini osnovnog proizvoda obuhvaćen je prijevoz do određene atraktivne destinacije, usluge turističkog pratitelja i povratak kući. To su usluge za koje, ako izostanu, gosti podnose pritužbe na kvantitativnoj osnovi. Na razini očekivanog proizvoda turisti će i bez posebnog naglašavanja organizatora izleta percipirati da će za izlet ljeti biti korišteno klimatizirano prijevozno sredstvo, a turistički pratitelj će u najmanju ruku govoriti engleski jezik. U tom smislu **očekivani proizvod obuhvaća sadržaje na koje su turisti navikli na temelju prethodnih iskustava**. Ako gosti ne dobiju proizvod na očekivanoj razini, u pravilu će podnositi pritužbe po kvalitativnoj osnovi.

Iako se neki organizatori složenih turističkih proizvoda opredjeljuju upravo za ponudu osnovnih i proširenih proizvoda, oni bi u današnjem tržišnom okruženju ipak trebali biti rjeđa pojava. Uobičajena je **nadogradnja na razinu dodatnog proizvoda sa sadržajima i uslugama koji za gosta predstavljaju dodanu vrijednost i diferenciraju proizvod od konkurencije**. Tako bi u spomenuti izlet, da bi bio u razini dodatnog proizvoda, trebalo uključiti i neku dodanu vrijednost, kao što je suvenir na dar svakom sudioniku ili možda kupon s popustom za obrok u nekom restoranu. Međutim, tako oplemenjen proizvod, uslijed relativne lakoće kopiranja diferencirajućih sadržaja i usluga

1. KOJE SU RAZINE SLOŽENIH TURISTIČKIH PROIZVODA?
2. U KOJIM OBLICIMA DMK MOGU RAZVIJATI SVOJE PROIZVODE?
3. KOJE SU KLJUČNE GRUPE TURISTIČKIH PROIZVODA U HRVATSKOJ?

Savladavanjem sadržaja ove cjeline čitatelj će moći:

- objasniti pojam 'razine' turističkog proizvoda
 - opisati oblike turističkog proizvoda DMK
 - prepoznati koristi od diferencijacije proizvoda
 - nabrojati ključne grupe turističkih proizvoda u Hrvatskoj
-

od strane konkurenata kao i brzine kojom se kupci navikavaju na 'više i bolje', s vremenom postaje **očekivani proizvod**, odnosno lako dostupan i pretpostavljen standard kojeg kupci uzimaju 'zdravo za gotovo'.

Nekada je prijevoz klimatiziranim autobusom predstavljao dodanu vrijednost, a danas je standard; tematski paket-aranžman biciklom bio je inovativna, a danas uobičajena ponuda. Konkurentska utakmica tako nameće **stalnu 'igru' između očekivanog i dodatnog proizvoda te diktira stalnu inovaciju proizvoda kao neminovnost** današnjeg turističkog tržišta. Međutim, u nastojanjima za postizanje inovativne diferencijacije proizvoda izrazito je važno razmišljati ne samo o onome 'što' se dodaje proizvodu, već i o 'kako' aspektima, tj. aspektima isporuke proizvoda. Tako je grupni izlet moguće diferencirati uključivanjem suvenira na dar, dodatnog obroka ili obilaskom dodatne atrakcije ('što' elementi), ali i kroz odabir autentično uređenog i 'atmosferičnog' restorana ili angažiranjem vodiča-eksperta za temu izleta kako bi se osigurao ne samo informativan već i ugodan te zanimljiv obilazak ('kako' aspekti).

Diferencijacija putem kreativnih intervencija, a osobito u odnosu na načine 'kako' se proizvod isporučuje, ključan je čimbenik u zadržavanju stabilnije konkurentske pozicije

Praksa ukazuje da su 'kako' aspekti isporuke proizvoda, često također nazivani i 'mekim' dijelom proizvoda, od presudne važnosti u diferencijaciji proizvoda i stjecanju konkurentske prednosti. Ovdje se, naime, radi o utjecaju na osjetila (vid, sluh, dodir, okus, njuh) i, štoviše, na emocije posjetitelja, a što se pokazuje kao najdojmljiviji dio putovanja koji se i najdulje pamti. Zato se u slučaju pravilnog kombiniranja ovih aspekata s uslužnim elementima nižih razina proizvoda može govoriti o najvišoj, **proširenoj razini turističkog proizvoda**. Riječ je o sastavnicama proizvoda koje počivaju na individualnoj kreativnosti ponuditelja i koje je bitno teže kopirati. U tom smislu, diferencijacija putem kreativnih intervencija, a osobito u odnosu na načine 'kako' se proizvod isporučuje, ključan je čimbenik u zadržavanju stabilnije konkurentske pozicije. S obzirom da se složeni turistički proizvod sastoji od većeg broja pojedinačnih usluga i njihovog kreativnog i inovativnog aranžiranja u vremenu i prostoru, to je podizanje svakog složenog turističkog proizvoda na proširenu razinu ključni faktor uspjeha DMK.

2. U KOJIM OBLICIMA DMK MOGU RAZVIJATI SVOJE PROIZVODE?

Pri promišljanju o pojmu turističkog proizvoda treba uzeti u obzir da turistički proizvod može imati više oblika. Najuže se može sagledati kao proizvodna jedinica, dakle kao pojedinačna usluga, fizički predmet/objekt ili neka ponuđena aktivnost (npr. masaža, izlet, šetnica uz more, plaža, muzej, karnevalska povorka itd.). **Iz perspektive DMK i ponude složenih turističkih proizvoda osnovni organizacijski oblik turističkog proizvoda može biti jedan paket-aranžman, izlet, događanje, odnosno skup.**

Sljedeći oblik/dimenzija proizvoda DMK je **'proizvodna linija' koja je zapravo skup srodnih i/ili komplementarnih proizvodnih jedinica** u okviru već prepoznatih oblika turizma u turističkoj destinaciji kao što je kulturni turizam, zdravstveni turizam, pustolovni turizam i sl. Međutim, proizvodno specijalizirane DMK za primjerice pustolovni turizam razvijat će svoje 'proizvodne linije' u preciznije definiranim područjima kao što je cikloturizam,

pješački i planinarski turizam, *sea kayak*, rafting i sl. Proizvodne linije mogu imati i različitu dužinu, tj. mogu se razlikovati u svojoj kompleksnosti. Primjerice, neka DMK zbog specifičnosti potencijala resursne osnove može u okviru jedne 'proizvodne linije' razviti veći broj različitih proizvoda za različite razine zahtjevnosti potencijalnih korisnika. Sasvim je izvjesno da će DMK u Slavoniji imati puno kraću 'proizvodnu liniju' za planinarenje od one u Lici i Gorskom kotaru.

I na kraju, svaka DMK ima svoj specifični proizvodni splet kao skup proizvodnih linija koje nudi na tržištu. Dakle, **proizvodni splet kojeg nudi i prodaje DMK može varirati u 'širini', tj. u broju proizvodnih linija koje su razvijene.** Uobičajeno, DMK specijalizirane za destinaciju imat će širi proizvodni splet s više razmjerno „kraćih“ proizvodnih linija dok će DMK specijalizirane za neki proizvod imati uži proizvodni splet, a moguće i samo jednu 'proizvodnu liniju', ali razvijenu po „dužini“. To upućuje da kod definiranja svojeg poslovnog modela DMK biraju i strategije razvoja svojih turističkih proizvoda.

Kao što je prethodno opisano, **jedna opcija može biti širenje proizvodnog spleta, tj. dodavanje novih proizvodnih linija za određeno područje turističke destinacije.** Tada se, vrlo često proizvodnim linijama „pokrivaju“ svi glavni oblici turizma koji postoje u destinaciji, a razvoj linije proizvoda „u dužinu“ određuje resursna osnova. **Druga opcija je produživanje određenih 'proizvodnih linija' dodavanjem novih proizvodnih jedinica iz drugih destinacija ili stvaranjem kompleksnijih proizvoda za zahtjevnije korisnike.** Tako DMK razvija specijalizaciju za jednu vrstu proizvoda, a razvoj proizvodne linije u „dužinu“ determiniraju ljudski resursi koji nose određene posebne kompetencije: planinarski ili cikloturistički vodiči, kajakaši, skiperi i sl.

Iz perspektive DMK i ponude složenih turističkih proizvoda osnovni organizacijski oblik turističkog proizvoda može biti jedan paket-aranžman, izlet, događanje, odnosno skup.

Pri tome valja uvijek razlikovati proizvodne jedinice koje su 'primarne' (ili 'srž'), tj. one koje su osnovni razlog odabira DMK i/ili destinacije i one 'sekundarne' (ili 'prateće') koje, međutim, ipak igraju veliku ulogu u stvaranju sveukupnog dojma o kapacitetu DMK, npr. **primarne proizvodne jedinice vezane uz najvažnije atrakcije i aktivnosti** (planinarenje na Velebitu i Biokovu). Međutim, DMK specijalizirana za planinare u Hrvatskoj mora u svojoj 'proizvodnoj liniji' imati i bogatiju ponudu programa koja obuhvaća sva iole relevantnija područja za planiranje u Hrvatskoj. Isto tako, DMK specijalizirana za Liku vjerojatno će najvažnije usmjeriti na aktivnosti u NP Plitvička jezera, ali u svojoj ponudi mora imati i ostala i manje turistički atraktivna područja u Lici.

3. KOJE SU KLJUČNE GRUPE TURISTIČKIH PROIZVODA U HRVATSKOJ?

Polazeći od turističke resursne i atrakcijske osnove zemlje te prilika koje proizlaze iz trendova na turističkom tržištu, **Strategija razvoja turizma RH do 2020. definira deset ključnih proizvodnih grupa, s oko 30 pojedinačnih turističkih proizvoda, koji zajedno sačinjavaju sustav turističkih proizvoda Hrvatske.** Skupina vodećih proizvodnih grupa prema kriterijima visoke opće tržišne atraktivnosti i visoke konkurentnosti Hrvatske uključuje: nautički turizam, pustolovni i sportski, a posebice cikloturizam, kulturni turizam,

-
- RAZINE SLOŽENIH TURISTIČKIH PROIZVODA
 - GRUPE TURISTIČKIH PROIZVODA
 - OBLICI / DIMENZIJE PROIZVODA
-

enoturizam i gastroturizam, zdravstveni turizam te, dakako, 'sunce i more'. Skupinu srednje atraktivnih proizvoda za koje se procjenjuje da mogu ostvariti značajne pomake u konkurentnosti čine poslovni turizam, golf te ruralni/seoski turizam. Strategija predviđa i daljnji razvoj posebnih proizvoda, obuhvaćajući turizam mladih, socijalni turizam, tranzit i sl.

Riječ je o diversificiranom sustavu turističkih proizvoda koji Hrvatskoj otvara mogućnost prodiranja do većeg broja ciljnih segmenata posjetitelja čija sklonost različitim vrstama putovanja, s različitim cjenovnim pozicijama i koja se odvijaju u različitim razdobljima godine, pridonosi produljenju turističke sezone i povećanju turističke potrošnje u Hrvatskoj. Nadalje, komercijalizacija skupa od 30-tak individualnih proizvoda otvara mogućnosti disperzije turističke aktivnosti na cijelo područje Hrvatske, pridonoseći postupnom smanjenju neravnomjernih učinaka turizma u zemlji.

U razvoju svojih 'proizvodnih linija' DMK bi morale na odgovarajući način povesti računa o identificiranim ključnim grupama turističkih proizvoda u zemlji. Naime, logično je očekivati da će se dodatni naponi i potpore u razvoju proizvoda te općenito marketinške aktivnosti koncentrirati oko ključnih grupa turističkih proizvoda. Međutim, DMK moraju i na razini turističkih destinacija iz razvojnih i marketinških strategija niže razine pažljivo iščitati definirane prioritete za razvoj pojedinih grupa turističkih proizvoda, odnosno oblika turizma. **Na taj će način prilikom razvoja vlastitih proizvoda moći sudjelovati i u stvaranju sinergijskog učinka koji nastaje pri kreiranju destinacijskog turističkog proizvoda.**

Za potrebe izrade projekta Razvoja DMK u Hrvatskoj identificirano je četrdesetak odabranih proizvoda posebnih interesa među oko 250 različitih posebnih interesa za koje u svijetu postoji formirana turistička potražnja. Nakon detaljnije analize, utvrđeno je da Hrvatska ima dobar potencijal za razvoj oko 15 linija proizvoda posebnih interesa. To su proizvodi vezani uz: utvrde/dvorce/palače, ratove / vojnu povijest, arhitekturu, gastronomiju, povijest/arheologiju, termalne izvore, fotografiju, vino, botaniku/vrtove, slobodno penjanje u stijenama, nacionalni parkovi / parkovi prirode, promatranje ptica, pješačenje/treking, biciklizam, speleologija / istraživanje špilja. **Iz marketinške perspektive, ovi se proizvodi mogu svrstati u četiri glavne skupine proizvoda: gastronomija i vino, kultura i ture, priroda, aktivni turizam.**



UKRATKO **OBLICI, RAZINE I KLJUČNE GRUPE SLOŽENIH TURISTIČKIH PROIZVODA U HRVATSKOJ**

Složenost turističkog proizvoda rezultat je sklopa fizičkih i uslužnih sadržaja koji zajedno sačinjavaju ukupno iskustvo turista. Specifičnosti složenih turističkih proizvoda proizlaze iz njihovog u velikoj i određujućoj mjeri uslužnog karaktera. Turistički se proizvodi mogu nuditi kao osnovni, očekivani dodatni i prošireni proizvodi, a diferenciraju se prije svega kroz obim uslužnih sadržaja. Turistički proizvod DMK može se sagledavati kao proizvodna jedinica, proizvodna linija ili kao proizvodni splet. Vodeće grupe proizvoda u Hrvatskoj u razvojnem smislu su: 'sunce i more', nautički turizam, pustolovni i

sportski, a osobito cikloturizam, kulturni turizam, enoturizam, gastroturizam i zdravstveni turizam. U skupinu srednje atraktivnih proizvoda koji mogu ostvariti značajne pomake u konkurentnosti ubrajaju se poslovni turizam, golf te ruralni/seoski turizam. Pored toga, u Hrvatskoj je velik naglasak i na razvoju posebnih proizvoda koji obuhvaćaju turizam mladih, socijalni turizam, tranzit i sl. Iz marketinške perspektive, proizvodi koji se mogu razvijati za tržište posebnih interesa mogu biti svrstani u četiri glavne skupine proizvoda: gastronomija i vino, kultura i ture, priroda, aktivni turizam.



PITANJA **ZA DALJNI SAMOSTALAN RAD UZ KORIŠTENJE PREPORUČENE LITERATURE I OVOG PRIRUČNIKA**

1. Zašto očekivani turistički proizvodi više nisu dovoljni da bi se osigurala konkurentna prednost?
2. Je li moguće u DMK specijaliziranoj za određenu destinaciju i u kojim uvjetima razviti neke 'proizvodne linije' u „dužinu“ jednako kao i u proizvodno specijaliziranoj DMK?
3. U kojoj mjeri ključne grupe turističkih proizvoda na razini Republike Hrvatske koreliraju s ključnim grupama proizvoda u vašoj turističkoj destinaciji?



4. KOJE SU FAZE

U ŽIVOTNOM CIKLUSU
SLOŽENIH TURISTIČKIH
PROIZVODA?

5. KAKO UPRAVLJATI

USLUŽNIM ASPEKTIMA
SLOŽENIH TURISTIČKIH
PROIZVODA?

6.2. ŽIVOTNI CIKLUS I UPRAVLJANJE USLUŽNIM ASPEKTIMA SLOŽENIH TURISTIČKIH PROIZVODA

4. KOJE SU FAZE U ŽIVOTNOM CIKLUSU SLOŽENIH TURISTIČKIH PROIZVODA?

Svi proizvodi, pa tako i složeni proizvodi DMK (paket-aranžmani, izleti, događanja i skupovi) prolaze kroz životni ciklus koji se sastoji od pet različitih faza koje su opisane u nastavku. **Razumijevanje koncepta životnog vijeka turističkih proizvoda važno je zbog pravovremenog ulaganja u razvoj novih proizvoda.** Budući da je primjerice za paket-aranžmane za tržište posebnih interesa od trenutka razvoja proizvoda do početka zrelosti potrebno i do tri godine, jasno je da je razvoj proizvoda potrebno pažljivo planirati. Naime, početak razvoja novog proizvoda ili linije proizvoda u trenutku kada dolazi do evidentnog opadanja prodaje proizvoda iz postojećeg portfelja, sigurno znači da neće na vrijeme nadoknaditi pad prihoda od prodaje. **DMK koja ozbiljno planira svoj rast, svake će godine, a barem u razmacima od dvije godine, inicirati razvoj novih složenih turističkih proizvoda.**

Razvoj proizvoda: Riječ je o procesu koji obuhvaća korake od generiranja ideja do stvaranja novog proizvoda, a koji je u zasebnom poglavlju ovog priručnika posebno opisan. Za vrijeme ove faze prodaja i prihod su na nuli, dok DMK može akumulirati značajne troškove razvoja i investicije. Uobičajeno, vrijeme potrebno za razvoj novog složenog turističkog proizvoda može varirati od nekoliko mjeseci do nekoliko godina.

Uvođenje: Faza započinje kada je proizvod dostupan za kupnju. Uobičajeno je prodaja u ovoj fazi relativno spora, dobit je mala ili je još uopće nema, dok su troškovi distribucije i promocije visoki. Konkurencija je mala (ukoliko se radi o inovativnom proizvodu ili novoj lokaciji) što omogućava postavljanje cijena na višoj razini. Zbog specifičnosti turističkog tržišta i načina distribucije složenih turističkih proizvoda DMK, ova faza uobičajeno traje najmanje godinu dana, a ponekad i tri godine. Samo u vrlo ograničenim slučajevima izleta, manjih događanja i skupova moguće je trajanje ove faze od nekoliko mjeseci do godine dana. Međutim, svaka DMK treba voditi računa da od početka razvoja proizvoda do početka faze rasta za paket-aranžmane i složenija događanja i skupove najčešće prođe tri do četiri godine.

Savladavanjem sadržaja ove
cjeline čitatelj će moći:

- nabrojati faze u životnom ciklusu proizvoda
 - opisati specifičnosti pojedinih faza u životnom ciklusu proizvoda
 - protumačiti specifična obilježja usluga
 - objasniti kako upravljati specifičnim obilježjima proizvoda.
-

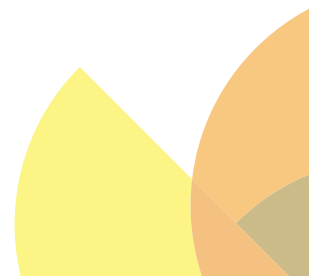
Rast: Ako je proizvod tržištu zanimljiv, ući će u fazu rasta. Ovo je faza kada naglo raste obim prodaje, dobit, ali i konkurencija. Cijene su na istoj razini ili padaju. Troškovi distribucije i promocije i dalje su visoki jer se kompanija mora braniti od konkurenata i istodobno ulagati u daljnji rast prodaje. Kako bi faza rasta trajala što dulje, kompanije mogu koristiti različite strategije uključujući inovacije i poboljšanja samog proizvoda, probijanje novih tržišnih segmenata kupaca, dodavanje novih kanala distribucije ili snižavanje cijene. Zbog proizvoda koji se lako kopiraju, DMK su suočene s potrebom vrlo agresivnog i čestog modificiranja programa i izgradnje visoke razine izvrsnosti koja nadilazi konkurente.

Zrelost: Fazu obilježava usporavanje rasta prodaje, a konkurencija je na najvišoj razini što tipično nameće ratove cijenama i visoke troškove promocije te rezultira nižom razinom dobiti. Faza zrelosti uobičajeno je najduža u ciklusu. Tržištem dominira nekoliko 'velikih igrača', dok se manje kompanije specijaliziraju za manje, usko profilirane tržišne niše kupaca ili čak nestaju. U cilju obrane pozicije i ovdje je moguće primjenjivati strategije modifikacije proizvoda (mijenjaju se obilježja proizvoda u nadi da će kupci vjerovati 'novom i boljem' proizvodu), modifikacije tržišta (traga se za novim kupcima), modifikacija cijena i/ili uvođenje agresivnije promocije. Stvarno poznavanje resursne osnove destinacije odnosno određenog proizvoda omogućit će da DMK bude uspješnija u modifikaciji svojih proizvoda od konkurencije i time produži fazu zrelosti prije početka većeg pada prodaje.

Pad: Realno je očekivati da će u određenom trenutku obim prodaje početi padati. Ova faza može trajati i dulje vrijeme, ali može biti i vrlo kratka. Kompanije mogu reagirati tako da vrlo brzo povlače proizvod s tržišta, a nerijetko zadržavaju proizvod na tržištu iako režu sve troškove, od ulaganja u proizvod do kadrova i promocije, ne bi li tako ipak uspijevali generirati određeni prihod. Iz perspektive DMK koja je orijentirana na destinaciju ova faza obično korelira s padom interesa za ukupni turistički proizvod destinacije, pa se rješenja moraju tražiti kroz različite alate koje nudi destinacijski menadžment. Kada su u pitanju DMK orijentirane na proizvod, prije utvrđivanja mogućih rješenja treba utvrditi je li pad rezultat ukupnog pada potražnje za određenom aktivnošću ili je problem u konkurentnosti proizvoda DMK.

Brzina kojom proizvodi DMK prolaze kroz životni ciklus može varirati jednako kao i intenzitet pojedinih faza. U svakom slučaju, životni ciklus proizvoda DMK moguće je produljivati i na način da se prije ulaska u fazu pada potakne novi razvojni ciklus (inovacijom proizvoda ili proširenjem tržišta), te da se, na taj način, osigura povratak u neku od ranijih faza. Međutim, kada su u pitanju složeni turistički proizvodi, izuzetno je važno na vrijeme planirati i započeti razvoj novih proizvoda, ne samo radi pravovremene zamjene postojećih koji su u fazi pada nego i radi proširivanja proizvodnog portfelja.

-
- RAZVOJ PROIZVODA
 - UVOĐENJE
 - RAST
 - ZRELOST
 - PAD
-



5. KAKO UPRAVLJATI USLUŽNIM ASPEKTIMA SLOŽENIH TURISTIČKIH PROIZVODA?

S obzirom na karakter složenog turističkog proizvoda kao skupa fizičkih i uslužnih sadržaja, pri čemu je upravo uslužna komponenta kritičan čimbenik diferencijacije proizvoda, upravljanje njegovom kvalitetom nužno obuhvaća razumijevanje i upravljanje specifičnim **obilježjima usluga: neopipljivost, neodvojivost, varijabilnost i potrošnost**. Iako za upravljanje uslužnim aspektima proizvoda vrijede mnoga općenita pravila, kada su u pitanju složeni turistički proizvodi destinacijskih menadžment kompanija treba uzeti u obzir i određene specifičnosti.

Neopipljivost: Za razliku od fizičkih elemenata proizvoda, usluge su nematerijalne i nije ih moguće probati prije kupnje kako bi se uvjerali u njihovu podobnost i kvalitetu. Stoga kupnja proizvoda s visokom uslužnom komponentom, a posebice kada se radi, kao u slučaju složenih turističkih proizvoda, o skupljim proizvodima koji se k tome i kupuju unaprijed, uobičajeno nosi sa sobom rizik i određenu razinu nelagode za kupca. Kupnja, primjerice, višednevnog paket-aranžmana može predstavljati jedan od viših obiteljskih izdataka u godini, a da se pri tome ne zna što se, u biti, kupilo u smislu kakav će biti hotel, hrana, vodič ili postavljena ruta obilaska. Stoga, upravljanje neopipljivošću podrazumijeva stvaranje što jasnije predodžbe o danoj usluzi, a što je donekle ipak moguće postići kvalitetnom komunikacijom s kupcem u vremenu prije i poslije kupnje.

U tom smislu, uputno je prije svega uložiti u atraktivnu, informativnu i redovito održavanu mrežnu stranicu, bogatu videosadržajem ili svjedočanstvima prijašnjih korisnika čime se što zornije oživljava izlet, paket-aranžman ili neki drugi složeni proizvod. Osim toga, potrebno je osigurati aktivnu elektronsku komunikaciju kroz, primjerice, praksu slanja informacija o putovanju prije samog polaska, predbilježbu na *newsletter* ili promptno odgovaranje na upite. Ne smije se zanemariti redovito praćenje komunikacije putem društvenih mreža i sudjelovanje u njoj. Važno je mudro uložiti u kvalitetnu elektronsku i tiskanu promociju. Na kraju, pokazalo se da visoka razina rizika kojeg kupci osjećaju pri kupnji turističkih usluga u biti pridonosi njihovoj lojalnosti ponuđačima čijim su uslugama bili zadovoljni u prošlosti. To je svakako dobar putokaz za brigu o zadovoljavanju očekivanja kupaca.

Neodvojivost: Tijekom primanja odnosno davanja usluge, i ponuditelj i kupac moraju biti istodobno prisutni kako bi se dana uslužna transakcija desila te tako čine neodvojiv dio 'trenutka istine' kada se očekivanja kupca susreću s isporukom usluge. To je trenutak u kojem se izletnik 'susreće' s objašnjenima vodiča ili kada se sudionik skupa 'susreće' sa simultanim prevođenjem nekog izlaganja. Turistički djelatnici ključan su i kritičan dio proizvoda, a kvaliteta njihove isporuke usluga u vrlo visokoj mjeri determinira doživljaj kvalitete proizvoda u cjelini. Upravljanje neodvojivošću podrazumijeva stalan rad sa zaposlenicima koji dolaze u izravan kontakt s kupcima.

U tom smislu potrebno je redovito provođenje treninga čiji je cilj razviti kod zaposlenika orijentiranost prema gostu uz razvijanje osjećaja ponosa prema

poslu kojim se bave. Ništa manje važno nije davanje ovlasti zaposlenicima u odnosu na, primjerice, unapređivanje standardnih procedura ili rješavanje prigovora kako bi ih se dodatno motiviralo. Kontinuirano ulaganje u vlastite zaposlenike, a prije svega u one 'na prvoj liniji' u odnosu s gostima, kritičan je činitelj uspjeha složenih turističkih proizvoda, ali i cjelokupnog poslovanja DMK.

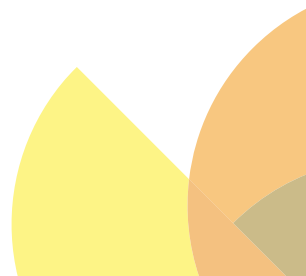
Varijabilnost: Kvaliteta pružene usluge može varirati ovisno o pružatelju, ali ovisno i o nizu drugih okolnosti kao što su vrijeme ili mjesto pružanja usluge. Na primjer, isti vodič može voditi istu turu s različitom razinom kvalitete. Varijabilnost, odnosno nekonzistentnost usluga najčešći je prigovor gostiju u turizmu. Stoga je postizanje što ujednačenije kvalitete u isporuci turističkih proizvoda ključno za uspjeh.

Moguća rješenja uključuju izradu standardnih operativnih procedura kao seta pisanih i propisanih pravila o načinu izvođenja radnji i pružanja usluga DMK. Ove su procedure svojevrsan 'recept' za odvijanje niza aktivnosti tijekom izleta, ture, skupa ili događanja kao što su, npr. procedura sastavljanja paket-aranžmana, način vođenja grupe ili sigurnosni protokoli na putovanju. Osim toga potrebno je provoditi i kontinuirano treniranje zaposlenika u primjeni postavljenih standardnih procedura. Te procedure mogu biti razvijene kao dio aktivnosti na uvođenju standarda upravljanja kvalitetom (ISO 9001 2008) ili održivog poslovanja (Travelife). Međutim, nekritična primjena standardnih operativnih procedura može dovesti do prevelikog osjećaja 'industrijske proizvodnje' kod kupaca te je potrebno uložiti napor u razvijanje umijeća usklađivanja procedura i individualizirane brige za potrebe svakog pojedinog gosta.

Potrošnost: Usluge se ne mogu skladištiti i sačuvati za prodaju u neko drugo vrijeme te su, u tom kontekstu, potrošne. Prihod od neprodanih mjesta za izlet ili neprodanih karata za događanje izgubljen je zauvijek. Stoga su za ponuđače složenih turističkih proizvoda iznimno važni načini upravljanja raspoloživim kapacitetom. U tom smislu, za razdoblja predviđene niže prodaje, moguće je pojačati promocijske napore i/ili pojačati aktivnosti poticanja prodaje. To mogu biti aktivnosti kao što je davanje 'kreativnih' popusta kroz, npr. *last minute* cijene, 3 za cijenu 2 aranžmana, poklone, nagradne igre i sl. Moguće je rješenje i stavljanje neprodanih kapaciteta u funkciju odnosa s javnošću kroz njihovo korištenje za posjete novinara i/ili turoperatora. Na kraju, posebno je važno iznalaženje i ciljanje novih segmenata kupaca koji mogu imati realnu sklonost za putovanjima u razdobljima izvan uvriježeno popularnih. Može se desiti da je zatvaranje kapaciteta, otkazivanje izleta ili paket-aranžmana jedina realna opcija upravljanja raspoloživim kapacitetom u određenom vremenskom razdoblju, no njoj valja pribjegavati kao zadnjem mogućem rješenju.

Konačno, izrazito je važno naglasiti da je jedna od najvažnijih pretpostavki uspješne uslužne kompanije njezina posvećenost 'kulturi usluga' koja će prožimati sve aktivnosti i ukupnu komunikaciju s gostima.

-
- ŽIVOTNI CIKLUS
 - FAZE
 - NEOPIPLJIVOST
 - NEODVOJIVOST
 - VARIJABILNOST
 - POTROŠNOST
-





UKRATKO ŽIVOTNI CIKLUS I UPRAVLJANJE USLUŽNIM ASPEKTIMA SLOŽENIH TURISTIČKIH PROIZVODA

Svi proizvodi prolaze kroz životni ciklus koji se sastoji od pet faza: razvoj proizvoda, uvođenje, rast, zrelost i pad. Brzina kojom proizvodi prolaze ove faze može varirati. Moguće je produljivati životni ciklus proizvoda tako da se prije ulaska u fazu pada potakne novi razvojni ciklus. Kada su u pitanju složeni turistički proizvodi, izuzetno je važno na vrijeme planirati i započeti razvoj novih proizvoda, ne samo radi pravovremene zamjene postojećih koji su u fazi pada nego i radi proširivanja proizvodnog portfelja. Uslužna komponenta kritičan je čimbenik diferencijacije proizvoda pa je potrebno upravljati specifičnim obilježjima usluga. To su: neopipljivost, neodvojivost, varijabilnost i potrošnost. Usluge su nematerijalne i nije ih

moguće probati prije kupnje kako bi se uvjerali u njihovu kvalitetu. Upravljanje neopipljivošću podrazumijeva stvaranje jasne predodžbe o usluzi pa je ključna kvalitetna komunikacija s kupcem prije i poslije kupnje. Tijekom primanja usluge ponuditelj i kupac moraju biti prisutni pa je stoga nužno ulaganje u vlastite zaposlenike, a posebno one koji su 'na prvoj liniji' s gostima. Kvaliteta usluge može varirati pa je važno ujednačiti kvalitetu ali pri tome voditi računa da ne dolazi do stvaranja osjećaja 'industrijske proizvodnje' kod kupaca. Usluge se ne mogu skladištiti i sačuvati za prodaju u neko drugo vrijeme pa je iznimno važno kvalitetno upravljati raspoloživim kapacitetom.



PITANJA ZA DALJNI SAMOSTALAN RAD UZ KORIŠTENJE PREPORUČENE LITERATURE I OVOG PRIRUČNIKA

1. Kako intenzivirati fazu rasta za različite složene proizvode DMK?
2. Kako i kada potaknuti novi razvojni ciklus za složeni turistički proizvod?
3. Kako mislite da je najbolje u DMK upravljati neopipljivosti, neodvojivosti, varijabilnosti i potrošnosti ?

 IZVORI

Butler, R.W. (ed.) (2006). The Tourism Area Life Cycle – Conceptual and Theoretical Issues, Vol. 1 & Vol. 2, Channel View Publications: Toronto.

Heath, E. i Wall, G. (1992). *Marketing Tourism Destination – A Strategic Planning Approach*. New York: John Wiley&Sons, Inc.

Kušen, E. (2002). *Turistička atrakcijska osnova*. Znanstvena edicija. Zagreb: Institut za turizam.

Kotler P., Bowen J., Makens J. (2010). *Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu*. Zagreb: MATE.

Murphy, Pritchard i Smith (2000). The destination product and its impact on traveller perceptions. *Tourism Management*, 21, str. 46.

Middleton, V. T. C. (2001). *Marketing in Travel and Tourism*. New York: Elsevier.

Sharma, J. K. (2007). *Tourism product and services: Development strategy and management options*. Kanishka Publishers: New Delhi.

Smith, S. L. J., (1994). The tourism product. *Annals of Tourism Research*, 21 (3), str. 582-595.

Stanić, M. (ur.) (2008). *Destinacijske menadžment kompanije, priručnik za razumijevanje poslovanja i uspješni marketing*. Zagreb: UHPA.

UNWTO i ETC (2011). *Handbook on Tourism Product Development*. Madrid: CEDRO.

Xu, J. B. (2010). Perceptions of tourism products. *Tourism Management*, 31 (5) str. 607-610.



7. KREIRANJE I ODREĐIVANJE CIJENE SLOŽENIH TURISTIČKIH PROIZVODA

UVOD

Destinacijske menadžment kompanije u stvaranju konkurentnih složenih turističkih proizvoda trebaju polaziti od potreba i očekivanja kupaca. Od ključne su važnosti i izvrsno poznavanje destinacijskih resursa te kreativnost i mašta koji mogu pridonijeti stvaranju inovativnih i drugačijih proizvoda.

Složeni turistički proizvodi DMK svakako moraju sadržavati visoku razinu dodane vrijednosti i specifičnu vrijednost za određenu tržišnu nišu. Iako se prije svega nude cjenovno manje elastičnom segmentu potražnje, cijena nije ništa manje važan dio marketinškog spleta. Zato se u ovom poglavlju prvo obrađuje tema razvoja složenih turističkih proizvoda polazeći od ključnih preduvjeta, a zatim se opisuju ključni koraci tog procesa te se iznose praktični savjeti koji mogu pridonijeti uspješnosti razvoja proizvoda.

Dio koji slijedi posvećen je određivanju cijene proizvoda kao jednom od složenih koraka koji izravno utječe na prihode i time na poslovne rezultate. Navode se činitelji koje je pri tome važno uzeti u obzir te se iznose primjeri kalkulacije cijena.

SADRŽAJ POGLAVLJA

1. **KOJI SU KLJUČNI PREDUVJETI** ZA RAZVOJ SLOŽENIH TURISTIČKIH PROIZVODA?
2. **KOJI SU KLJUČNI KORACI** U PROCESU RAZVOJA NOVIH SLOŽENIH TURISTIČKIH PROIZVODA?
3. **O ČEMU JE POTREBNO VODITI RAČUNA** KOD KREIRANJA SLOŽENIH TURISTIČKIH PROIZVODA?
4. **KAKO ODREDITI PRIMJERENU CIJENU** SLOŽENIH TURISTIČKIH PROIZVODA?
5. **KOJE ČINITELJE UZETI U OBZIR** KOD ODREĐIVANJA CIJENE SLOŽENIH TURISTIČKIH PROIZVODA?
6. **KAKO NAPRAVITI KALKULACIJU** CIJENE SLOŽENIH TURISTIČKIH PROIZVODA?



7.1. KREIRANJE SLOŽENIH TURISTIČKIH PROIZVODA

1. KOJI SU KLJUČNI PREDUVJETI ZA RAZVOJ SLOŽENIH TURISTIČKIH PROIZVODA?

Bilo da je riječ o paket-aranžmanima, izletima, skupovima, događanjima ili manifestacijama, uspješan razvoj složenih turističkih proizvoda počiva na nekoliko ključnih preduvjeta kojima destinacijske menadžment kompanije moraju posvetiti veliku pažnju. Na prvom se mjestu radi o **poznavanju potreba i očekivanja ciljne skupine posjetitelja**. Naime, u kreiranju proizvoda potrebno je prije svega odgovoriti na pitanje: tko je kupac, što ga motivira na kupnju, koja su mu očekivanja i želje, kakve su njegove praktične potrebe.

Tržišni trendovi pokazuju da je suvremeni kupac turističkih usluga, sve iskusniji i zahtjevniji, da od putovanja očekuje iskustvo koje će ga na neki način ispuniti na osobnoj razini, da ga zanima lokalno i autentično okruženje te da je izrazito ekološki svjestan. Trendovi također ukazuju na **visoku segmentiranost turističkog tržišta** koja rezultira različitim skupinama potencijalnih posjetitelja, kako u odnosu na motive putovanja, tako i u odnosu na cijeli niz praktičnih potreba na putovanju. Svakom je ciljnom segmentu potrebno pristupiti s drugačijim, odnosno njemu relevantnim proizvodom.

Tako je, primjerice, u osmišljavanju izleta za segment 'obitelji' važno imati na umu sadržaje namijenjene djeci, dok je u izletu za 'parove 50+' presudno važan elokventan vodič dobro upoznat s lokalnim atrakcijama. Paket-aranžman za bicikliste ili šetače može ponuditi prosječan, udoban smještaj, a količinski i nutritivno primjerena prehrana je bitan činitelj, dok spa i wellness paket podrazumijeva višu kvalitetu hotelskog smještaja, pri čemu je mogućnost izbora različitih tipova prehrane kritičan faktor uspjeha. Destinacijske menadžment kompanije moraju uložiti velik napor u **upoznavanje obilježja različitih grupa potencijalnih gostiju** te ponuđene proizvode prilagođavati ciljnom segmentu. U tom su smislu dobrodošle sve aktivnosti sustavnog prikupljanja informacija o tržištu (intervjui, ankete, trendovi i sl.).

U funkciji razvoja proizvoda, destinacijske menadžment kompanije moraju, nadalje, izvršno **poznavati destinacijske resurse**. Pri tome se misli na znanje o tome što je raspoloživo u destinaciji, ali i kakva su kvalitativna obilježja danih resursa. Prije svega je, dakako, riječ o poznavanju svih turističkih atrakcija koje mogu biti motiv dolaska u destinaciju, ali jednako tako nužno je biti upoznat i sa svim drugim sadržajima i uslugama koji su sastavni dio složenih turističkih proizvoda, poput ponude smještaja, ugostiteljstva ili prijevoza.

1. KOJI SU KLJUČNI PREDUVJETI ZA RAZVOJ SLOŽENIH TURISTIČKIH PROIZVODA?

2. KOJI SU KLJUČNI KORACI U PROCESU RAZVOJA NOVIH SLOŽENIH TURISTIČKIH PROIZVODA?

3. O ČEMU JE POTREBNO VODITI RAČUNA KOD KREIRANJA SLOŽENIH TURISTIČKIH PROIZVODA?

Savladavanjem sadržaja ove cjeline čitatelj će moći:

- nabrojati preduvjete kreiranja složenih turističkih proizvoda
 - opisati korake u procesu razvoja novih turističkih proizvoda
 - primijeniti dobra iskustva u kreiranju novih turističkih proizvoda
 - protumačiti sastavnice procesa razvoja novih proizvoda.
-

U slučajevima kada se radi o ponudi tematskih proizvoda namijenjenih 'specijalistima' s iznadprosječnim znanjem o danoj temi, poput primjerice promatrača ptica, vinara ili ribiča, tada su zahtjevi za poznavanjem destinacijskih resursa još viši. U svakom slučaju, u tom je cilju poželjno **razviti vlastitu 'bazu znanja' o turističkim resursima i uz njih vezanih aktivnosti**, a koju je, temeljem informacija iz raznih sekundarnih (stručna literatura, vodiči) i primarnih (osobni obilasci) izvora potrebno kontinuirano ažurirati.

Konačno, s obzirom da složeni turistički proizvodi objedinjuju cijeli niz različitih sadržaja i usluga u ingerenciji različitih individualnih ponuđača, destinacijske menadžment kompanije, kao odgovoran koordinator finalnog proizvoda, moraju kontinuirano **ulagati u održavanje dobrih odnosa s partnerima**. To može podrazumijevati međusobno osobno upoznavanje osoblja, dijeljenje informacija i zajednički kreativan rad na koncipiranju sadržaja proizvoda, dijeljenje eventualnih neočekivano stečenih koristi ili, pak, pozitivan odnos prema rješavanju prigovora. Uvriježena praksa govori da je uputno raditi s više partnera koji pružaju istu uslugu, ali da se jednom formiran 'partnerski krug' rijetko mijenja ukoliko su kontinuirano zadovoljeni kriteriji kvalitete.

2. KOJI SU KLJUČNI KORACI U PROCESU RAZVOJA NOVIH SLOŽENIH TURISTIČKIH PROIZVODA?

Destinacijske menadžment kompanije moraju biti stalno spremne razvijati nove složene turističke proizvode. Istovremeno, rizik neuspjeha novih proizvoda vrlo je visok. Kako bi se rizik minimizirao, izuzetno je važno obratiti pozornost na proces planiranja razvoja proizvoda. Najvažniji koraci u tom procesu obuhvaćaju sljedeće.

-
- PREPOZNAVANJE PRILIKA
 - RAZVOJ KONCEPTA
 - TESTIRANJE KONCEPTA
 - RAZVOJ I UVOĐENJE PROIZVODA
-

Prepoznavanje prilika: Proces razvoja novog proizvoda započinje generiranjem ideja, odnosno sustavnim traganjem za novim idejama. Izvori novih ideja najčešće su sami zaposlenici destinacijske menadžment kompanije, njihovi suradnici u destinacijama, zatim postojeći gosti, ali i konkurencija. Iako je na početku važno generirati što više ideja, one se moraju potom provjeravati i eliminirati. Kako bi se proizvodna ideja provjerila, uputno je slijediti određenu evaluacijsku formu koja uključuje informacije kao što su: kratak opis potencijalnog proizvoda, procjena veličine tržišta, razina postojeće konkurencije, procjena troška razvoja proizvoda, procjena prodaje i prihoda, raspoloživost znanja i kadrova, 'uklopljenost' novog proizvoda u postojeći portfelj kompanije/destinacije. Za pretpostaviti je da će određeni broj proizvodnih ideja biti odbačen već u ovoj početnoj fazi procesa.

Razvoj koncepta: Jedna ili nekoliko 'preživjelih' proizvodnih ideja pretvaraju se u proizvodni koncept. Uobičajeno se razradi nekoliko varijanata proizvodnog koncepta te se svaki analizira u odnosu na mjeru u kojoj zadovoljava potrebe ciljnog tržišta. Najbolji proizvodni koncept potom se detaljno opisuje. Razrađuje se marketinška

strategija za uvođenje proizvoda na tržište, u sklopu koje se navode ciljna tržišta, planirano pozicioniranje, ciljevi obima prodaje, planirane cijene i kanali distribucije. Temeljem analize predvidivih poslovnih rezultata donosi se odluka o nastavku rada na razvoju proizvoda. Kod razvoja ponude za tzv. „poznate kupce“ proizvodni koncept već može poslužiti za izradu portfelja mogućih proizvoda – ideja za putovanje.

Testiranje koncepta: Koncept se testira na ciljnim grupama potrošača i to, ako je ikako moguće, u više navrata. Provjera koncepta moguća je putem anketiranja potencijalnih kupaca o njihovim stavovima u odnosu na novi planirani proizvod, no, ukoliko je moguće, puno je bolje cjelokupni marketinški splet (proizvod, cijenu, distribuciju i promociju) nekog izleta ili paket-aranžmana testirati u realnim uvjetima na nekom odabranom testnom tržištu. Testiranje će pokazati kako kupci reagiraju na proizvod te će, nadalje, rezultirati realnijim podacima o mogućem obimu prodaje i prihoda. Nakon testiranja moguće su manje ili veće modifikacije samog proizvoda kao i ostalih dijelova marketinškog spleta. Testiranje koncepta kod razvoja ponude za tzv. „poznate kupce“ na određeni se način odvija tijekom prodajnog procesa u kojem se osnovni koncept modificira prema željama kupca u konačni proizvod.

Razvoj i uvođenje proizvoda: Posljednja faza je lansiranje proizvoda na tržište. Kao što je za očekivati, ovo je neusporedivo najskuplja faza cijelog procesa. Tu su troškovi opreme, obuke djelatnika i promocije. Tijekom ove faze potrebno je donijeti nekoliko odluka: kako, kada i gdje lansirati novi proizvod te kome ga najprije prodavati (svim tržišnim segmentima ili najprije onim najperspektivnijima). Razvoj i uvođenje proizvoda za tzv. „poznate kupce“ uvelike se razlikuje od razvoja i uvođenja proizvoda za „nepoznate kupce“.

Naime, proizvodi za poznate kupce su proizvodi koji se razvijaju po mjeri i specifičnoj narudžbi kupca, a prodaja i konačno oblikovanje proizvoda vrši se u izravnoj interakciji s naručiteljem (poznatim kupcem). Proizvod se stavlja na tržište u obliku proizvodnog koncepta pa je stoga njegovo lansiranje uvelike jeftinije. Zato će mnoge DMK u početku svojeg djelovanja većinu proizvoda razvijati za tzv. „poznate kupce“ – turoperatore, specijalizirane turističke agencije, klubove, grupe, ali i za manje skupine i parove kojima će izrađivati konačni program po narudžbi. Budući da je razvoj i plasman proizvoda za nepoznate kupce neusporedivo skuplji i zahtjevniji to je za očekivati da će se u neposrednu prodaju takvih proizvoda upustiti samo već iskusne DMK, i to prvenstveno za one proizvode za koje postoji veća potražnja.

Osim razvoja proizvoda vlastitim snagama, nove proizvode moguće je **osigurati i kupnjom licence za prodaju tuđih proizvoda**, odnosno kupnjom prava da se proizvodi nečiji tuđi proizvod. Iz perspektive agencijskog poslovanja nije isključeno da će neke veće receptivne agencije koje imaju već uhodane kanale distribucije i mrežu partnera, umjesto vlastitog razvoja proizvoda posegnuti za već razvijenim proizvodima drugih DMK i u tom smislu razvijati partnerske odnose na daljem razvoju i plasmanu novih proizvoda.

Osim razvoja proizvoda vlastitim snagama, nove proizvode moguće je osigurati i kupnjom licence za prodaju tuđih proizvoda, odnosno kupnjom prava da se proizvodi nečiji tuđi proizvod.



3. O ČEMU JE POTREBNO VODITI RAČUNA KOD KREIRANJA SLOŽENIH TURISTIČKIH PROIZVODA?

Iako je moguće ukazati na širok raspon savjeta i dobrih iskustava važnih za kreiranje složenih turističkih proizvoda DMK, neke među njima valja posebno istaknuti. U tom smislu korisno je učiniti sljedeće.

Izraditi DMK bazu podataka – agencijska baza podataka trebala bi omogućiti pohranjivanje, ažuriranje i pretraživanje prikupljenih informacija o: gostima, destinacijskim resursima (atrakcije i pružatelji usluga), proizvodnim konceptima razrađenim do razine ponude za tzv. „poznate kupce“, prethodnim programima u realizaciji DMK, referentnim programima drugih DMK. Prema potrebi baza se može proširiti s dodatnim kategorijama informacija. S obzirom na današnju rasprostranjenost i lakoću korištenja računala, ovakve baze podataka realno su lako dostupne čak i malim gospodarskim subjektima.

Izraditi predložak za stvaranje profila gostiju – sastavljen od informacija o očekivanjima i potrebama kupaca, profil gosta izuzetno je koristan alat za razvoj uspješnih proizvoda namijenjenih odabranim ciljnim skupinama. Predložak omogućava sustavno prikupljanje informacija i može uključivati podatke o veličini grupe, trajanju putovanja, dobnom rasponu, prioritetima ('vidjeti što više', 'uživati'), razini napora (lagano, umjereno, izazovno), traženim aktivnostima (hodanje, degustiranje), razini kvalitete (smještaja, hrane, drugih usluga), posebnim zahtjevima (hrana, mobilnost) itd. Profili poznatih kupaca izrađuju se u izravnom kontaktu, dok se za profile nepoznatih kupaca koriste stečena iskustva arhivirana u bazi podataka o gostima.

Izraditi *check-listu* logistike za skupove, događanja i manifestacije – bez obzira na njihovu veličinu i/ili trajanje, organizacija skupova, događanja i manifestacija izuzetno je složena. Tipično uključuje velik broj ponuđača različitih usluga (kongresni prostori, hoteli, ugostiteljski objekti, iznajmljivači audiovideoopreme, prevoditelji i dr.) te velik broj aktivnosti kroz dulje razdoblje (pripreme mogu trajati mjesecima, veliki skupovi planiraju se i više godina unaprijed). Stoga se *check-lista* logistike postavlja kao nužan podsjetnik osnovnih organizacijskih koraka. Ona obično uključuje: odabir lokacije (kongresni centar, sportska arena, hotel ovisno o veličini i strukturi potrebnog prostora), organizaciju tehničke potpore (audiovideooprema za prevođenje, računala), organizaciju ugostiteljskih usluga uključujući organizaciju na lokaciji za vrijeme trajanja skupa ili događanja, odnosno dodatne gala večere ili dr., organizaciju usluga smještaja, organizaciju transfera do destinacije i unutar nje, organizaciju izleta i tura te drugih zabavnih sadržaja. S obzirom na kompleksnost proizvoda skupova, događanja i manifestacija, njima se najčešće bave samo za njih specijalizirani DMK: profesionalni organizatori kongresa (PCO), odnosno kompanije za menadžment manifestacija i događanja (EMC).

Pravovremeno izraditi sinopsis središnje priče (*storyline*) putovanja (paket-aranžmana i izleta) – osmišljavanju svakog programa paket-aranžmana i izleta trebalo bi prethoditi kreiranje središnje priče (*storyline*) koja će biti u funkciji sinkroniziranja doživljaja u prostoru i vremenu, a u skladu s glavnom temom

Profil gosta izuzetno je koristan alat za razvoj uspješnih proizvoda namijenjenih odabranim ciljnim skupinama. Profili poznatih kupaca izrađuju se u izravnom kontaktu, dok se za profile nepoznatih kupaca koriste stečena iskustva arhivirana u bazi podataka o gostima.

putovanja. Središnja priča, u narativnoj formi, treba biti u funkciji predstavljanja glavnih sadržaja prirodne i kulturne baštine obuhvaćenih putovanjem. Naglasak u središnjoj priči mora biti na glavnoj aktivnosti, odnosno motivu putovanja. Međutim, poželjno je uz glavnu aktivnost istaknuti i dodatne sadržaje koji mogu pojačati vrijednost doživljaja. Središnja priča putovanja treba omogućiti izravno povezivanje atrakcija i aktivnosti, obuhvaćenih programom putovanja, s motivima korisnika usluga. Pri tome prednost treba davati motivima koji su vezani uz primarne socijalne potrebe kao što je potreba za istraživanjem, promjenom, zabavom, društvom i afirmacijom. Dobro osmišljena središnja priča putovanja treba odgovoriti na pitanje o specifičnoj vrijednosti putovanja za korisnika usluga. Dodatno, narativni elementi središnje priče moraju biti u funkciji stvaranja emotivne veze s temom i prostorom u kojem se putovanje realizira, a kako bi utjecali na donošenje odluke o poduzimanju upravo tog putovanja.

Izraditi predložak za kreiranje programa putovanja (izleta ili paket-aranžmana) – iako je programski sadržaj putovanja varijabilan, a njegova izrada nadasve kreativan posao, uputno je tipizirati predložak s obaveznim vrstama informacija koje treba sadržavati, uključujući: naziv programa, datume kada je program u ponudi, vrijeme polaska/povratka, trajanje programa (dani i noći), minimalna i maksimalna veličina grupe, kratak opis glavnih aktivnosti/sadržaja i mjesta koja se posjećuju (po danima ili odvojeno), vrstu i kategoriju smještajnog objekta, uključene obroke, obilaske i transfere, cijene sa specifikacijom uključenih i neuključenih stavaka, uvjeti plaćanja, uvjeti otkazivanja ili promjena. Bilo bi dobro da taj predložak svakako obuhvati i uvodni tekst koji na precizan, ali emotivno snažan način predstavlja putovanje. Korištenje ovako izrađenog predloška ubrzava stvaranje cjelovitog portfelja ideja za putovanje iz proizvodnih koncepata, a to onda znači i brži plasman novih proizvoda.

Poštivati provjerena pravila u kreiranju programa putovanja (izleta ili paket-aranžmana) – program ne smije biti prenatrpan. Raspored treba planirati s vremenskom rezervom za slučaj nepredviđenih kašnjenja, a treba izbjegavati rane polaske, kasne dolaske, preduge vožnje i preduge obilaske atrakcija. Važno je također da je program uravnotežen i da uz glavne sadržaje ostavlja dovoljno vremena i za druge interese i potrebe klijenta (odmor, kupovina, obrok). Usluge predviđene programom moraju biti kvalitativno ujednačene, a najbolje je da su na početku programa manje atraktivni, a na kraju najatraktivniji sadržaji.

Rukovoditi se provjerenom praksom strukturiranja putovanja (izleta ili paket-aranžmana) – kratki izleti traju 2-4 sata, nužno su prostorno ograničeni, ne predviđaju duga zadržavanja na jednome mjestu, u pravilu ne uključuju ugostiteljske usluge. Poludnevni izleti traju 4-6 sati, vožnja prijevoznim sredstvom ne bi trebala biti duža od 130 km i ne bi trebali uključivati stajanje na više od tri lokacije. Cjelodnevni izleti traju 8-12 sati, vožnja prijevoznim sredstvom ne bi trebala biti duža od 250 km, tipičan raspored uključuje dva stajanja prijevodne, ručak, dva obilaska poslijepodne te, kada je god moguće, izlet treba planirati kao kružnu vožnju kako bi se izbjegao isti put u polasku i povratku. Višednevni program putovanja mora biti uravnotežen u smislu kombiniranja dužih i kraćih, lakših i težih sadržaja, oni duži i teži sadržaji planiraju se u sredini programa, obilazak najvažnijih atrakcija obavezno mora biti uključen.

Iz perspektive gosta turistički vodič ili pratitelj je najvažnija osoba u grupi od koje se očekuju 'sva' rješenja. Budući da turistički vodiči i pratitelji provode najviše vremena u izravnoj komunikaciji s gostima, oni su ključni za uspjeh putovanja i zadovoljstvo gostiju.

-
- RAZVOJ SLOŽENIH TURISTIČKIH PROIZVODA
 - PROCES
 - KORACI
 - BAZE
-

Uložiti trud u osiguranje pouzdanih vodiča i pratitelja – iz perspektive gosta turistički vodič ili pratitelj je najvažnija osoba u grupi od koje se očekuju 'sva' rješenja. Budući da turistički vodiči i pratitelji provode najviše vremena u izravnoj komunikaciji s gostima, oni su ključni za uspjeh putovanja i zadovoljstvo gostiju. Za razliku od turističkog pratitelja koji se bavi pretežito operativno-tehničkim poslovima i daje samo osnovne informacije o područjima kroz koje se putuje, turistički vodič mora ujedno biti i vrhunski interpretator. Zato je za putovanja u kojima je veći naglasak na kvalitetnom i stručnom tumačenju obuhvaćenih turističkih atrakcija, potrebno angažirati vrhunske turističke vodiče, a ne pratitelje.

Uložiti trud u osiguranje kvalitetne ugostiteljske ponude – zanimljiv itinerar i dobro vođen program mogu u percepciji gosta lako pasti u drugi plan ukoliko su nezadovoljni hranom. Stoga je izuzetno važno ne voditi računa samo o kvaliteti i kvantiteti obroka, nego i o originalnosti prostora, atmosferi, ljubaznosti osoblja, pravovremenosti posluživanja te mogućnostima dodatnih sadržaja kao što je glazba, folklorni program i slično. Isto tako, posebno je važno voditi računa o mogućnostima pripremanja specifičnih obroka (vegetarijanskih, košer, halal...). Neće, stoga, biti rijedak slučaj da će daleko prije dolaska gostiju DMK morati adekvatno upućivati ugostitelje na nužne promjene u njihovoj ponudi i/ili načinu rada.

Uložiti trud u sigurnost klijenata – sigurnost posjetitelja apsolutni je prioritet o kojemu se mora voditi računa u svakom dijelu programa od, primjerice, poticanja klijenta na kupnju osiguranja, preko odabira prikladnih ruta, do osposobljavanja turističkih vodiča i pratitelja za davanje prve pomoći. Posebno je važno redovito, na vrijeme i istinito obavještavati klijente o različitim rizicima i opasnostima te poduzimati sve potrebne preventivne radnje. Destinacijska menadžment kompanija mora uz osiguranja koja su zakonska obveza svakako imati i dodatno osiguranje od izvanugovorne odgovornosti čime s jedne strane smanjuje vlastiti rizik od isplata naknada šteta, a s druge strane pokazuje ozbiljan pristup u poslovanju svojim partnerima (turoperatorima i turističkim agencijama).

Testirati programe – testiranjem novih programa riješit će se eventualne nedoumice, ali i uvidjeti prethodno neprepoznati problemi. Testiranje je moguće izvesti na probnoj skupini turista ili sa zaposlenicima, pri čemu je testiranje na turistima preferirani izbor, ako je ikako moguće. U određenom smislu, testiranje se provodi i cijelo vrijeme dok su programi na tržištu s obzirom da inputi od korisnika mogu potaknuti promjene u cilju poboljšanja programa. Programe koji su kreirani po mjeri za poznate kupce i izvode se jednokratno, nije moguće testirati, ali je apsolutno poželjno prije dolaska gostiju obići sve lokacije i objekte te pružatelje usluga kako bi se mogućnost neočekivanih problema svela na najmanju moguću mjeru.

Navedeni praktični savjeti ili dobra iskustva zasigurno mogu pridonijeti sustavnijem radu na koncipiranju složenih turističkih proizvoda te na njihovoj kvalitetnijoj isporuci. No, razvoj proizvoda je, ipak, ponajprije kreativan posao. Naime, kako stvoriti proizvod koji će za posjetitelja na neki način predstavljati emotivno iskustvo i pamtljivu priču, prije svega je pitanje kreativnosti i inovativnosti djelatnika DMK. O njima najviše i ovisi uspješan razvoj novih proizvoda, a svakako i stvaranje originalnog pristupa i „stila“ pojedine DMK.



UKRATKO KREIRANJE SLOŽENIH TURISTIČKIH PROIZVODA

Tijekom koncipiranja složenih turističkih proizvoda dobro je slijediti određena dobra iskustva, ali istodobno treba razvijati i uključiti vlastitu kreativnost u taj proces. DMK, da bi razvile uspješne turističke proizvode, trebaju prije svega dobro poznavati potrebe i očekivanja ciljnih grupa, destinacijske resurse te ulagati u održavanje dobrih odnosa s partnerima. Da bi se rizik razvoja novih proizvoda minimizirao važno je da DMK vode računa o koracima planiranja razvoja proizvoda. Nakon što se prepozna neka prilika, odnosno, generira ideja, potrebno je razviti i analizirati nekoliko varijanti proizvodnog koncepta te najbolji detaljno opisati. Zatim je taj koncept nužno testirati na ciljnim grupama potrošača. Testiranje će ukazati kako

kupci reagiraju na proizvod te koje su modifikacije potrebne. Posljednja faza je razvoj proizvoda i lansiranje na tržište. Pri tome valja voditi računa o različitostima pristupa poznatim i nepoznatim kupcima. U cilju stvaranja uspješnih proizvoda korisno je izraditi bazu podataka, predložak za stvaranje profila gostiju, *check-listu* logistike za skupove, događanja i manifestacije, predložak za kreiranje programa, poštivati neka provjerena pravila u kreiranju programa. Dalje, korisno je prihvatiti provjerenu praksu strukturiranja putovanja, uložiti trud u osiguranje pouzdanih vodiča i pratitelja, kvalitetnu ugostiteljsku ponudu, sigurnost klijenta te testirati nove programe kako bi se uvidjeli eventualni neprepoznati problemi.



PITANJA ZA DALJNI SAMOSTALAN RAD UZ KORIŠTENJE PREPORUČENE LITERATURE I OVOG PRIRUČNIKA

1. Zašto je uputno razrađivati profile kupaca u cilju osmišljavanja konkurentnih složenih turističkih proizvoda?
2. Zašto je baza podataka s različitim vrstama informacija bitan alat za rad destinacijske menadžment kompanije?
3. Što mogu biti načini poticanja vlastite kreativnosti u izradi složenih turističkih proizvoda?



7.2. ODREĐIVANJE CIJENE SLOŽENIH TURISTIČKIH PROIZVODA

4. KAKO ODREDITI PRIMJERENU CIJENU SLOŽENIH TURISTIČKIH PROIZVODA?

5. KOJE ČINITELJE UZETI U OBZIR KOD ODREĐIVANJA CIJENE SLOŽENIH TURISTIČKIH PROIZVODA?

6. KAKO NAPRAVITI KALKULACIJU CIJENE SLOŽENIH TURISTIČKIH PROIZVODA?

4. KAKO ODREDITI PRIMJERENU CIJENU SLOŽENIH TURISTIČKIH PROIZVODA?

Definiranje cijena jedan je od najosjetljivijih zadataka jer o cijenama aranžmana ovisi prihod, a o prihodu ukupan poslovni rezultat DMK. Uz to, specifičnost ovoga zadatka je u tome što se radi o novčanom izrazu vrijednosti robe (proizvoda, usluge), a s marketinškog aspekta vrijednost je subjektivna kategorija. Naime, isti proizvod će za dva kupca imati različitu vrijednost. Vrijednost je ovdje posebno značajna i zbog toga što danas živimo u društvu obilježenom konstantnim manjkom slobodnog vremena. Međutim, upravo ta činjenica ide u prilog destinacijskim menadžment kompanijama jer se one pojavljuju kao eksperti i konzultanti koji klijentu pružaju personalizirano iskustvo pravog omjera kvalitete i cijene, te im pritom štede vrijeme i energiju. **Percepcija vrijednosti usluga vezana je stoga uz stupanj ovisnosti i stupanj povjerenja u destinacijsku menadžment kompaniju.** Dakle, što je ovisnost, odnosno potreba za uslugama DMK i/ili povjerenje u DMK veće, to je vrijednost koju ona pruža veća pa tako i osjetljivost na cijenu pada s razinom interesa kupaca.

Destinacijska menadžment kompanija kod definiranja politike cijena paket-aranžmana mora voditi računa o sljedećim faktorima: percepciji vrijednosti koju pruža, granici cijena koje tržište može podnijeti, interesima svojih naručitelja (turističkih agencija, turoperatora, poduzeća, udruga i drugih naručitelja), relevantnoj konkurenciji i o troškovima poslovanja. Budući da se složeni turistički proizvodi prije svega nude potrošačima koji su cjenovno manje osjetljivi, **najosjetljiviji dio politike cijena DMK vezan je uz percepciju vrijednosti proizvoda, a ne uz troškovnu efikasnost.** Međutim, za poslovni rezultat DMK važna je ostvarena razlika u cijeni na koju, jednako kao i visina cijene usluge, utječu i troškovi. Stoga je pogrešno shvatiti da orijentacija na percepciju vrijednosti istodobno znači zanemarivanje brige o troškovima kako na razini pojedinog složenog turističkog proizvoda, tako i na razini općih troškova poslovanja.

Troškovi poslovanja destinacijske menadžment kompanije ovise o više činitelja i rastu sa stupnjem ovisnosti naručitelja usluga i ulaganjima u stvaranje i održavanje povjerenja. Drugim riječima - **stvaranje proizvoda s dodanom vrijednošću svakako donosi i veće troškove.** Međutim, oni ovise i o ciljevima poduzeća te organiziranosti same DMK i ako se troškovima ne

Savladavanjem sadržaja ove
cjeline čitatelj će moći:

- nabrojati činitelje koji utječu na određivanje cijene
 - objasniti složenost i težinu cjenovne odluke
 - opisati postupak određivanja marže
 - izraditi kalkulaciju složenog turističkog proizvoda.
-

upravlja na odgovarajući način, oni usprkos višim cijenama proizvoda mogu ugroziti ostvarenu razliku u cijeni, a time i poslovni rezultat.

Troškovi se dijele na dvije skupine - fiksne i varijabilne. **Fiksni se troškovi poslovanja u kalkulacijama svakog pojedinog aranžmana pojavljuju kao određeni fiksni udio troškova, ili češće kao određeni postotak minimalne marže.** Uobičajeni fiksni troškovi u poslovanju turističkih agencija, a time i DMK su: trošak plaća i naknada radnicima, edukacija zaposlenih, troškovi razvoja novih proizvoda, opće aktivnosti promocije, poštanski i komunikacijski troškovi, uredski materijal, troškovi usluga (eksterno računovodstvo, odvjetničke usluge i sl.), troškovi energenata, opća osiguranja, najam objekata i opreme, komunalni troškovi, troškovi amortizacije, kamata i svi ostali troškovi koji nastaju nevezano o realizaciji proizvoda DMK. **Varijabilni troškovi poslovanja ovise o broju realiziranih proizvoda, odnosno prometu** te se uvijek pojavljuju u kalkulacijama za svaki zasebni aranžman. Uobičajeni varijabilni troškovi DMK su: troškovi smještaja i prijevoza, razne aktivnosti, ulaznice, obroci, osiguranja (vezana uz klijenta ili ostvareni promet), suveniri i svi drugi troškovi koji nastaju prilikom realizacije usluga za korisnike ili ih oni konzumiraju.

Međutim, pri tome treba **razlikovati fiksne i varijabilne troškove poslovanja, kako su ranije objašnjeni od fiksnih i varijabilnih troškova u kalkulaciji za svaki pojedini složeni turistički proizvod.** Naime, prilikom kalkulacije cijene na razini pojedinog složenog turističkog proizvoda varijabilni troškovi poslovanja ponovno se pojavljuju kao fiksni i varijabilni troškovi jednog složenog proizvoda. Sve usluge koje DMK mora platiti neovisno o konačnom broju korisnika u jednom programu, smatraju se fiksnim troškovima složenog proizvoda. Primjerice, to je trošak prijevoza za cijeli autobus, trošak vodiča za cijelu grupu, zakup dvorane i opreme za skup ili događanje i sl. Sve usluge koje DMK plaća ovisno o stvarnom broju korisnika, smatraju se varijabilnim troškovima kao što su usluga noćenja, obroka, ulaznice, suveniri i slično.

Kao što se i kod troškova poslovanja određuje točka pokrića, tako je **i za svaki složeni turistički proizvod potrebno u procesu kalkuliranja cijene izračunati točku pokrića.** Naime, taj podatak daje informaciju koji je broj korisnika potreban da bi se pokrili fiksni troškovi programa. Svaki sljedeći korisnik sa svojim udjelom u fiksnim troškovima i planiranom maržom generira stvarnu maržu, odnosno razliku u cijeni. Točka pokrića je uvijek manji broj osoba od onoga kojeg DMK navode u programu kao minimalni broj osoba potrebnih za realizaciju aranžmana. Zato u slučajevima **kada se dosegne točka pokrića pojedinog proizvoda, DMK mogu agresivnije provoditi različite aktivnosti upravljanja prihodima** kao što je snižavanje cijena za kupnju u zadnji čas. Na taj način DMK mogu u konačnici ostvariti stvarne marže koje su iznad planirane prema minimalnom očekivanom broju korisnika, a zbog veće iskoristivosti raspoloživih kapaciteta (sjedala u autobusu, mjesta u dvorani i sl.).

Ponekad se u fazi određivanja cijena mogu pojaviti i određene nepoznanice. One se očituju u tome što se za pojedine vrste usluga neće moći unaprijed odrediti fiksna cijena jer neće uvijek biti poznati svi uvjeti u kojima se proizvod nudi. Sve to nije sporno u situacijama kada se proizvod nudi za kraće vremensko razdoblje. Međutim, ukoliko ga destinacijska menadžment kompanija želi istaknuti u svojoj stalnoj ponudi, **poželjno je formirati okvirne**

Sve usluge koje DMK mora platiti neovisno o konačnom broju korisnika u jednom programu, smatraju se **fiksnim troškovima** složenog proizvoda. (npr. trošak prijevoza za cijeli autobus, trošak vodiča za cijelu grupu, zakup dvorane i opreme za skup ili događanje i sl.) Sve usluge koje DMK plaća ovisno o stvarnom broju korisnika, smatraju se **varijabilnim troškovima** (npr. usluga noćenja, obroka, ulaznice, suveniri i slično).

cijene, koje se po zahtjevu klijenata za određenim proizvodom i uz posebne uvjete, kontroliraju i eventualno modificiraju.

To se svakako treba učiniti kod formiranja portfelja ideja za putovanje za prodaju tzv. poznatim kupcima. Cijena u tom portfelju ionako je podložna promjeni jer se u neposrednoj interakciji s poznatim kupcem kreira konačni proizvod, a time i korak po korak formira njegova konačna cijena. Međutim, nužno je u spomenutim slučajevima kod promocije složenih turističkih proizvoda **naglasiti da je cijena podložna promjeni** ukoliko dođe do mijenjanja uvjeta ili nekih drugih specijalnih zahtjeva klijenata/naručitelja. U suprotnom, istaknuti uvjeti i cijena mogu se smatrati obvezujućom ponudom koju je DMK dužan realizirati.

Nužno je kod promocije složenih turističkih proizvoda naglasiti da je cijena podložna promjeni ukoliko dođe do mijenjanja uvjeta ili nekih drugih specijalnih zahtjeva klijenata/naručitelja. U suprotnom, istaknuti uvjeti i cijena mogu se smatrati obvezujućom ponudom koju je DMK dužan realizirati.

Destinacijska menadžment kompanija može **primjenjivati i različite cjenovne strategije** za nove i za postojeće proizvode. Novi proizvodi mogu imati relativno visoke cijene tijekom početne faze životnog vijeka (tzv. 'obiranje vrhnja'). Suprotni je pristup relativno niske cijene radi tržišne penetracije. Kod postojećih proizvoda postoji više mogućih strategija, ali pri odabiru ispravne strategije valja imati na umu ciljeve poduzeća i uvjete pod kojima je određena strategija opravdana. U uvjetima cjenovno manje osjetljivih tržišnih segmenata u kojima bi DMK trebale prodavati složene turističke proizvode, preporučljivo je izbjegavati strategiju tržišne penetracije. **Izračuni cijena mogu se bazirati i na različitim „diskriminacijama“**, tj. da se različite cijene formiraju za isti složeni turistički proizvod ovisno o trenutku kupnje (*first* ili *last minute* cijena), za različita tržišta (prema procjeni stupnja ovisnosti), za različite kanale prodaje ili naručitelje, za različite termine realizacije (ovisi o intenzitetu potražnje) i sl.

Dakle, donošenje odluke o cijeni nije jednostavno i ovisi o brojnim činiteljima. Povrh svega navedenog, te se odluke baziraju i na profitnim granicama, cijenama koje koriste konkurenti kao i zahtjevima tržišta. Posebna se pažnja treba pridati i odlukama vezanim uz cjenovne popuste: kako, kada, gdje i kome nuditi popust. Nadalje, određuje li se cijena za novi proizvod kojeg konkurencija ne nudi ili se radi o standardnom proizvodu i sl. Kada se proizvodu/usluzi određuje cijena ona mora biti konkurentna, a istodobno mora pokriti nastale troškove, osigurati nesmetanu realizaciju programa složenog turističkog proizvoda, a na kraju i profit.

Osoba koja se u DMK bavi formiranjem cijena složenih turističkih proizvoda **mora imati primjerene kompetencije, a svakako i dovoljno iskustva** kako bi se izbjegle greške. Ponekad nedovoljno iskusne osobe pogrešno kalkuliranim ili postavljenim cijenama mogu izazvati urušavanje cijelog tržišta. U trenutku kada se shvati da se za ponuđenu cijenu program niti ne može realizirati, obično su već nastale ugovorne obveze prema kupcima, a time i šteta za DMK. Međutim, štetu trpe i one DMK koje nisu prodale isti ili sličan proizvod po realnim cijenama. Srećom, kod prodaje složenih turističkih proizvoda na cjenovno manje osjetljivom tržištu, cijena nije jedini činitelj na temelju kojeg se donosi odluka o kupnji. Zato ukupne štete kod DMK ne moraju nužno biti tako dramatične kao kod cjenovno osjetljivih tržišnih segmenata.

5. KOJE ČINITELJE UZETI U OBZIR KOD ODREĐIVANJA CIJENE SLOŽENIH TURISTIČKIH PROIZVODA?

Uvažavajući do sada iznesena razmatranja, određivanje cijena složenih turističkih proizvoda zahtijeva usmjeravanje na sljedeće elemente: stvarne troškove, potražnju, konkurenciju, ciljeve poslovanja, kanale prodaje, pozicioniranje i imidž DMK, percepciju koristi od kupnje složenog proizvoda, uvjete poslovanja na tržištu (zakonske propise, obveze osiguranja i dr.) i trendove tržišta. To znači da cijena mora biti troškovno i tržišno razmatrana. Kao što je ranije i naglašeno, posebno je važno dobro procijeniti vrijednost proizvoda (usluge) za potrošače jer je cijena važan, a u slučaju cjenovno vrlo osjetljivih kupaca, i odlučujući činitelj za kupnju proizvoda.

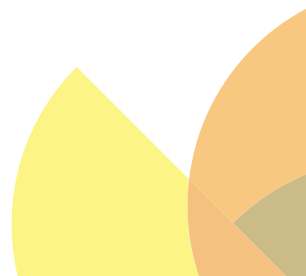
Kako bi se odredila cijena, moraju prije svega biti **poznate sve važne komponente kreiranja i razvoja složenog turističkog proizvoda**. To znači da prije svega moraju biti utvrđene ciljne skupine korisnika, utvrđen itinerar sa svim atraktivnostima, definirana vrsta prijevoznih sredstava, definirana vrsta i kategorija smještaja, te eventualne dodatne usluge i drugi elementi. Pri tome, valja razlikovati da je formiranje cijene za individualnu prodaju tzv. nepoznatim kupcima konačno formiranje prodajne cijene, formiranje cijene u portfelju ideja za putovanje samo isticanje okvirne cijene, a konačna se prodajna cijena formira tijekom prodajnih pregovora.

Kako cijena izražava novčani izraz vrijednosti robe (usluge) na tržištu, a svaka promjena komponenti cijene utječe na prihod, obujam prodaje i troškove poslovanja, a samim time i na profitabilnost, pri određivanju cijene potrebno je **razmotriti sve vanjske okolnosti koje utječu na cijenu**. Neke su okolnosti poput promjene poreznih propisa u Hrvatskoj i/ili inozemstvu i izvan kontrole destinacijske menadžment kompanije. Određivanje cijena svakako uključuje i procjenu pouzdanosti (u pogledu iznenadnih i nenajavljenih promjena cijena) poslovnih partnera. Osim pouzdanosti partnera u pogledu promjena cijena, posebno pažljivo treba pristupati odabiru ključnih dobavljača o kojima će posebno ovisiti i cijena proizvoda, a radi mogućnosti supstitucije ukoliko neki dobavljači iz bilo kojeg razloga ne budu u mogućnosti pružiti ugovorenu uslugu.

Među vanjskim čimbenicima su svakako i **cijene komplementarnih složenih turističkih proizvoda i destinacija** koji konkuriraju DMK, o kojima neprekidno valja voditi računa. Često puta nije problem u sličnim uslugama u istoj destinaciji, već posve novim kombinacijama usluga drugih destinacija, a što nije lako pratiti. Kako je turistička putovanja lako supstituirati drugim uslugama i robama koje mogu zadovoljiti istovjetne potrebe, i o tome valja voditi računa. Kada je cijena složenog turističkog proizvoda izrazito visoka, postoji opasnost da korisnik odustane od putovanja jer će svoju potrebu za promjenom ili istraživanjem zadovoljiti nekom drugom uslugom ili robom u mjestu stalnog boravka. Zato je potrebno stalno pratiti ne samo konkurente, nego i ponašanja potencijalnih kupaca usluga.

Posebno problematično pitanje kod utvrđivanja cijene proizvoda je i pitanje **optimalnog broja korisnika**, odnosno pitanje minimalnog i maksimalnog broja korisnika. Naravno, ovo je pitanje povezano s konceptom točke pokrića,

Cijena mora biti troškovno i tržišno razmatrana. Posebno je važno dobro procijeniti vrijednost proizvoda (usluge) za potrošače jer je cijena važan, a u slučaju cjenovno vrlo osjetljivih kupaca, i odlučujući činitelj za kupnju proizvoda



a potrebno je utvrditi minimalni broj korisnika koji nam je potreban za pokrivanje fiksnih troškova, ali i raspoložive kapacitete koji nam definiraju maksimalni broj osoba (recimo broj sjedala u prijevoznom sredstvu, stolica u dvorani i sl.). Međutim, optimalan broj korisnika znači da DMK mora voditi računa i o psihološkoj granici koji imaju korisnici kada je veličina grupe u pitanju. Trendovi pokazuju da je sve veći broj programa koji se nudi i realizira za manje grupe do 15 osoba, ponekad i za samo jedan ili dva para. U tom smislu DMK koje nude proizvode cjenovno manje osjetljivim segmentima moraju prvenstveno isticati cijene za minimum 2, 4 ili 6 osoba, odnosno za manje grupe od 10 do 12 osoba, uz naznaku da je cijene za veće grupe moguće izračunati na upit.

Zbog velikih razlika u razini intenziteta potražnje u turizmu **vrijeme realizacije složenih turističkih proizvoda posebno je važan činitelj u formiranju cijena.**

Međutim, te oscilacije potražnje nastaju zbog činjenice da turisti uobičajeno putuju kada su oslobođeni društvenih, radnih i obiteljskih obveza, a posljedica je izrazita sezonalnost turističkih kretanja. Posljedice na formiranje cijena su očite, u razdobljima visoke potražnje cijene su uobičajeno više prije svega zbog viših troškova, većih rizika, težeg osiguravanja alternativnih usluga, ali i viših marži koje svjesno kalkuliraju DMK. Međutim, pažljivim razvojem novih proizvoda i ciljanjem specifičnih niša koje nemaju visok intenzitet potražnje u vrijeme kada je inače potražnja za uslugama dobavljača DMK visoka, omogućit će manji pritisak na formiranje prodanih cijena. U svakom slučaju, precizno vrijeme realizacije proizvoda treba uzeti u obzir ne samo u pogledu godišnjeg doba, mjeseca u godini, nego i specifičnih datuma kad putovanje počinje i završava, koje dane u tjednu obuhvaća, pa čak i u koje doba dana se provode neke aktivnosti.

Minimalna marža u postotku ili udio u fiksnim troškovima po proizvodu (ili osobi) u novčanim jedinicama važan je činitelj kojeg treba uzeti u razmatranje kod određivanja cijene složenih proizvoda. Naime, radi se o udjelu fiksnih troškova poslovanja u cijeni svakog proizvoda koji svojom visinom utječu na formiranje konačne cijene i njezine tržišne valorizacije. Kako god bio iskazan, udio fiksnih troškova poslovanja u cijeni proizvoda je planska kategorija i izračunava se na temelju očekivanog prometa odnosno broja prodanih proizvoda koji omogućavaju pokrivanje fiksnih troškova poslovanja. Budući da se fiksni troškovi poslovanja razlikuju od DMK do DMK, tako je minimalna marža odnosno udio u fiksnim troškovima u cijeni svakog proizvoda kategorija koju DMK mora svake godine / svakog mjeseca ponovno utvrđivati, a na temelju poslovnih rezultata iz prethodnog razdoblja, intenziteta potražnje, broja sklopljenih ugovora (stanja bukinga) i niza drugih faktora.

Precizno vrijeme realizacije proizvoda treba uzeti u obzir ne samo u pogledu godišnjeg doba, mjeseca u godini, nego i specifičnih datuma kad putovanje počinje i završava, koje dane u tjednu obuhvaća, pa čak i u koje doba dana se provode neke aktivnosti.

6. KAKO NAPRAVITI KALKULACIJU CIJENE SLOŽENIH TURISTIČKIH PROIZVODA?

Prije izrade kalkulacije destinacijska menadžment kompanija treba raspolagati odgovarajućim brojnim informacijama koje se nalaze u cjenicima i ponudama neposrednih davatelja usluga koji čine elemente za kalkulaciju programa/itinerara. Međutim, u procesu izrade kalkulacije donose se i određene poslovne odluke pa i sama **kalkulacija može biti izvor vrlo važnih informacija** koje su potrebne u procesu prodaje i u upravljanju cijenama/prihodima općenito. To su: planirana marža za pojedine segmente usluga u složenom proizvodu i za različite sezone, minimalni broj korisnika potrebnih za dostizanje planirane marže (očekivana popunjenost), visina fiksnih i varijabilnih troškova i točka pokrića.

Logično je očekivati da će kalkulacija cijene izleta ili jednostavnog skupa imati daleko manje kalkulativnih elemenata od kalkulacije cijene složenog paket-aranžmana, višednevnog kongresa ili velikog događanja. U prvom slučaju to može biti svega nekoliko elemenata, a u posljednjem može biti u pitanju nekoliko desetaka, a ponekad i preko stotinu elemenata. Svakako treba razlikovati izradu kalkulacije u kojoj je **krajnji rezultat i glavni izvor prihoda cijena po osobi** (u slučaju paket-aranžmana ili izleta) od kalkulacija kod kojih se **niz pojedinačnih usluga zasebno nudi i naplaćuje** (u slučaju skupova ili događanja).

Za to postoje najmanje dva razloga. Prvi je vezan uz obvezu **primjene tzv. posebnog postupka oporezivanja marže turističkih agencija porezom na dodanu vrijednost** za usluge paket-aranžmana i izleta. Drugi je razlog vezan uz **način na koji se usluga nudi i pruža**. Paket-aranžmane i izlete koje DMK organiziraju uvijek nude u svoje ime i za svoj račun, dok za skupove i događanja to ne mora biti slučaj. Mogu ih nuditi u svoje ime, ali i u tuđe ime i za tuđi račun. To znači da u prvom slučaju zaračunavaju maržu i nude kupcu konačne cijene s uključenom maržom, a u drugom slučaju zasebno zaračunavaju svoju uslugu kao uslugu organizacije skupa ili događanja ili pak imaju i druge izvore prihoda kao što su naknade za sponzorstva, oglašavanje i slično.

U nastavku se nalazi primjer kalkulacije cijene paket aranžmana koja kombinira **različito definiranje stope marže ovisno o segmentima usluga i različitim sezonama**. Isti primjer može se koristiti i za izlete budući da je razlika u kalkulaciji samo u činjenici da izlet ne obuhvaća usluge noćenja i ima manje kalkulativnih elemenata od paket-aranžmana. Sve cijene su prikazane s uključenim PDV-om, budući da u tzv. posebnom postupku oporezivanja PDV uključen u uslugama koje koristi klijent ili se za njega koriste, ne može iskoristiti kao pretporez. Budući da se niti na konačnu cijenu ne može zaračunati PDV, tako se po posebnom postupku oporezivanja marže putničkih agencija izračunava **obveza PDV-a po preračunatoj stopi iz ostvarene razlike u cijeni** između vrijednosti naplaćenih usluga od korisnika i plaćenih usluga neposrednim pružateljima usluga. U trenutku pisanja ovog priručnika stopa PDV-a na maržu turističkih agencija u Hrvatskoj iznosi 25 %, odnosno primjenjuje se preračunata stopa od 20 % na bruto maržu.

Svakako treba razlikovati izradu kalkulacije u kojoj je krajnji rezultat i glavni izvor prihoda cijena po osobi (u slučaju paket-aranžmana ili izleta) od kalkulacija kod kojih se niz pojedinačnih usluga zasebno nudi i naplaćuje (u slučaju skupova ili događanja).

A) Kalkulacija cijene prve skupine usluga s nižom maržom:

1. Izračun fiksnih troškova aranžmana za cijelu grupu	
Prijevoz autobusom	18.000,00
Prijevoz autobusa trajektom	2.500,00
Usluge turističkih vodiča	2.400,00
Usluge turističkog pratitelja	4.800,00
Transferi na Rabu	1.000,00
Ukupni fiksni troškovi	28.700,00

2. Izračun varijabilnih troškova po osobi	
Prijevoz trajektom	40,00
Prijevoz hidrogliserom Rab - Lošinj	60,00
Dodatni obroci i degustacija vina	200,00
Ulaznice	30,00
Ukupni varijabilni troškovi	330,00

3. Izračun prodajne cijene	30 osoba	35 osoba	40 osoba	45 osoba
Udio fiksnih troškova po osobi	956,67	820,00	717,50	637,78
Varijabilni troškovi	330,00	330,00	330,00	330,00
Ukupno usluge prve skupine usluga s uključenim PDV-om	1.286,67	1.150,00	1.047,50	967,78
Agencijska marža 15 % s uključenim PDV-om na maržu	193,00	172,50	157,12	164,52
Ukupna prodajna cijena po osobi prve skupine usluga	1.479,67	1.322,50	1.204,62	1.132,30

B) Kalkulacija cijene druge skupine usluga s višom maržom (svi su troškovi varijabilni):

Opis usluge	Sezona A	Sezona B
Usluga 2 polupansiona u komercijalnom ugostiteljskom objektu, Hotel A	400,00	600,00
Usluga 3 polupansiona u komercijalnom ugostiteljskom objektu, Hotel B	750,00	950,00
Usluga 2 polupansiona u komercijalnom ugostiteljskom objektu, Hotel C	440,00	540,00
Ukupno s uključenim PDV-om i boravišnom pristojbom	1590,00	2090,00
Agencijska marža s uključenim PDV-om na maržu 20 % za sezonu A i 25 % za sezonu B	318,00	522,50
Ukupna prodajna cijena po osobi druge skupine usluga	1.908,00	2.612,50

C) Izračun konačne paušalne cijene po osobi za sezonu A:

Opis	30 osoba	35 osoba	40 osoba	45 osoba
Prodajna cijena prve skupine usluga	1.479,67	1.322,50	1.204,62	1.132,30
Prodajna cijena druge skupine usluga	1.908,00	1.908,00	1.908,00	1.908,00
Prodajna cijena bez zaokruživanja	3.387,67	3.230,50	3.112,62	3.040,30
Ukupna prodajna cijena paket aranžmana	3.390,00	3.290,00	3.190,00	3.090,00

U opisanom slučaju potrebno je izračunati i točku pokrića za sezonu A:

Opis	30 osoba	35 osoba	40 osoba	45 osoba
1. Fiksni troškovi	28.700,00	28.700,00	28.700,00	28.700,00
2. Varijabilni troškovi iz prve skupine usluga	330,00	330,00	330,00	330,00
3. Varijabilni troškovi iz druge skupine usluga	1.590,00	1.590,00	1.590,00	1.590,00
4. Ukupni varijabilni troškovi	1.920,00	1.920,00	1.920,00	1.920,00
5. Ukupna prodajna cijena paket-aranžmana	3.390,00	3.290,00	3.190,00	3.090,00
6. Razlika između prodajne cijene i varijabilnih troškova (kontribucijska marža: 5-4)	1.470,00	1.370,00	1.270,00	1.170,00
Točka pokrića – potreban broj osoba (1/6)	20	21	23	25

U ovom slučaju, ako je planirana popunjenost 30 osoba, nakon što je bukiran 20. aranžman nije ga potrebno otkazivati. Drugim riječima, potrebno je 20 turista koji plaćaju punu cijenu paket-aranžmana, a svi preostali moraju platiti cijenu u visini varijabilnih troškova ili bilo koji iznos između vrijednosti varijabilnih troškova i kalkulirane pune cijene.

D) Izračun konačne paušalne cijene po osobi za sezonu B:

Opis	30 osoba	35 osoba	40 osoba	45 osoba
Prodajna cijena prve skupine usluga	1.479,67	1.322,50	1.204,62	1.132,30
Prodajna cijena druge skupine usluga	2.612,50	2.612,50	2.612,50	2.612,50
Prodajna cijena bez zaokruživanja	4.092,17	3.935,00	3.817,12	3.744,80
Ukupna prodajna cijena paket-aranžmana	4.090,00	3.990,00	3.890,00	3.790,00

U opisanom slučaju potrebno je izračunati i točku pokrića za sezonu B:

Opis	30 osoba	35 osoba	40 osoba	45 osoba
1. Fiksni troškovi	28.700,00	28.700,00	28.700,00	28.700,00
2. Varijabilni troškovi iz prve skupine usluga	330,00	330,00	330,00	330,00
3. Varijabilni troškovi iz druge skupine usluga	2.090,00	2.090,00	2.090,00	2.090,00
4. Ukupni varijabilni troškovi	2.420,00	2.420,00	2.420,00	2.420,00
5. Ukupna prodajna cijena paket-aranžmana	4.090,00	3.990,00	3.890,00	3.790,00
6. Razlika između prodajne cijene i varijabilnih troškova (kontribucijska marža: 5-4)	1.670,00	1.570,00	1.470,00	1.370,00
Točka pokrića – potreban broj osoba (1/6)	18	19	20	21

Valja primijetiti da je točka pokrića za sezonu B kod cijene za minimum 30 osoba na 18 klijenata. Razlog razlici u odnosu na kalkulaciju u sezoni A je činjenica da je u sezoni B na dio usluga zaračunata veća marža pa je time i udio fiksnih troškova u cijeni manji, te je zbog veće kontribucijske marže moguće postići točku pokrića s manjim brojem korisnika.

U slučaju **kalkulacije cijena usluga DMK za skupove i događanja**, neovisno je li DMK nudi odvojene usluge u svoje ime ili i u tuđe ime i za tuđi račun, kalkuliranju cijena valja pristupiti nešto drugačije. I u ovim slučajevima DMK će se angažirati na osiguravanju najboljih cijena i uvjeta neposrednih pružatelja usluga, ali posebnu pozornost će posvetiti izračunu svoje marže. U oba slučaja valja krenuti od tri ključna elementa koja uvjetuju maržu, odnosno visinu paušalne naknade. Prvi element je visina minimalne marže za pokriće fiksnih troškova poslovanja o čemu je bilo riječi ranije. Sljedeći je element očekivani opseg angažmana ljudskih resursa i opreme. Vrijednost angažmana ljudskih resursa je visina bruto naknade (plaće ili drugih naknada) za rad u opsegu koji se očekuje za pojedini skup ili događanje, a što je razmjerno lako izračunati. Slično je s angažmanom opreme, koju svakako treba računati sukladno očekivanoj amortizaciji opreme. Složenije je pitanje procjene oportunitetnog troška angažiranja istog osoblja i opreme za neki drugi skup ili događanje kao trećeg ključnog elementa kalkulacije. Logično je da **raspoloživo osoblje i opremu DMK želi kod organizacije skupova i događanja optimalno angažirati**. Kraći skupovi, kao i skupovi i događanja s manjim brojem sudionika, svakako donose manji potrebni angažman osoblja i opreme. Neki naručitelji kao što su neprofitne organizacije imaju i vrlo ograničene budžete.

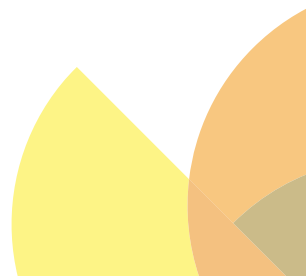
Zato kod izračuna marže nije bitno samo točno procijeniti broj radnih sati osoblja i trošak angažmana opreme nego i mogući gubitak zbog nemogućnosti angažmana na događanju ili skupu koji bi bolje angažirao osoblje i opremu. Primjerice, ukoliko DMK preuzme obvezu organizirati jedan manji jednodnevni skup ili događanje tijekom vikenda, u razdoblju visoke potražnje, neće moći istu opremu i osoblje koristiti za veći trodnevni skup. To je razlog zbog kojeg će DMK visinu marže odnosno svoju fiksnu naknadu za takav jednodnevni skup postaviti na razinu koja bi bila uobičajena za trodnevni skup. Vrijedi i obrnuto, ako su događanja i skupovi u nekom razdoblju pretežito vikendom, a cijenu treba kalkulirati za program koji se odvija tijekom radnih dana, DMK ima opravdanja kalkulirati maržu odnosno naknadu samo na razini pokrivanja stvarno nastalih troškova osoblja.

Nakon što se izračuna iznos naknade koju treba za pojedini skup ili događanje ostvariti ona se u slučaju zaračunavanja tuđih usluga u svoje ime **raspodjeljuje kao marža na pojedine usluge**. Pri tome treba posebno voditi računa da se marža rasporedi na način da odustajanje naručitelja od pojedinih usluga ne ugrozi naplatu primjerenog iznosa naknade. U slučaju da DMK organizaciju skupa ili događanja izvodi u ime i za račun naručitelja onda će neovisno o cijenama pojedinih usluga koje naručitelj može i izravno platiti pružateljima, zasebno u ponudi iskazati **svoju naknadu za organizaciju skupa ili događanja**. Ovaj pristup izračuna naknade DMK moguće je i kod posredne prodaje paket-aranžman i izleta. Naime, ako je kupac usluga organizator putovanja koji će sam kalkulirati konačnu cijenu aranžmana po osobi, DMK može postupiti kao i kod organizacije skupova i događanja. Vrijedi i obrnuto, ako se složena usluga neke konferencije ili manifestacije nudi kao paušalna cijena po osobi i uključuje usluge noćenja ili prijevoza, vrijede ranije pojašnjena pravila za kalkulaciju cijene izleta i paket-aranžmana. No u tom slučaju valja misliti na obvezu primjene posebnog postupka oporezivanja i regulative vezane uz zaštitu potrošača temeljem zakona koji reguliraju pružanje usluga u turizmu i obvezne odnose.

Treba naglasiti da je **kalkuliranje cijene usluga DMK u organizaciji skupova i događanja koje je ranije opisano odvojeni proces od budžetiranja** koje DMK kao organizator skupa ili događanja može raditi za naručitelja. Naime, u slučaju kada DMK u svoje ime nudi tuđe usluge, tada je moguće u vrlo ograničenom broju slučajeva paralelno izvršiti i budžetiranje skupa ili događanja. Isto vrijedi i za slučajeve u kojima DMK u svoje ime i za svoj račun organizira neko događanje ili skup i nudi ga na tržištu. Naime, svaki skup i događanje mora imati svoj budžet. Pitanje je samo jesu li stavke u tom budžetu izražene s uključenom maržom DMK ili je naknada za organizaciju koju naplaćuje DMK izražena kao zasebna stavka u budžetu pri čemu su sve ostale stavke u visini neto troškova koje naplaćuju neposredni pružatelji usluga.

Nije rijedak slučaj da **DMK za naručitelja radi i budžet skupa ili događanja**. Nakon kreiranja okvirnog programa događanja ili skupa može se pristupiti izradi budžeta koji tek treba pokazati može li se projekt provesti. Pri tome treba biti svjestan da se početni budžet (temeljen na cijeni i razmatranim troškovima) tijekom provedbe može izmijeniti (novonastali trošak zbog zaboravljenog transfera i sl.). Zato valja povesti računa da se uz sve usluge koje su potrebne za realizaciju programa svakako predvidi i stavka za neplanirane, neočekivane troškove. Oni ponekad mogu iznositi i do 20 % ukupnih troškova događanja ili skupa.

Uz sve usluge koje su potrebne za realizaciju programa svakako treba predvidjeti i stavku za neplanirane, neočekivane troškove. Oni ponekad mogu iznositi i do 20 % ukupnih troškova događanja ili skupa.



Primjerice, za organiziranje jednog sportskog događanja potrebno je u budžetu uzeti u obzir čitav niz različitih skupina troškova. To su primjerice troškovi prijevoza, smještaja natjecatelja i sudaca, razne takse za organizaciju (sportskim savezima ili federacijama) te troškove naknade sucima. Ukoliko je to predviđeno programom, treba predvidjeti i troškove ceremonije otvorenja s domjenkom za sudionike i medije. Zasebni dio u budžetu su razni troškovi promocije i tiskanih materijala kao što su raspored natjecanja i program, karte, plakati, novine, a ne treba zaboraviti niti elektroničke oblike komuniciranja kao što je trošak postavljanja i održavanja mrežne stranice, alata za elektroničku prodaju ulaznica, kreiranje i održavanje sadržaja na društvenim mrežama i sl.

Tehnička i audiovizualna oprema kao što su monitori za rezultate, kabine za prevoditelje, sustav javnog obavješćavanja i sl. sastavni su dio budžeta. Troškovi operativnog osoblja na prijavama i koordinaciji događanja može biti dio usluge DMK, ali može biti i posve odvojena stavka. Tu su i troškovi postavljanja, opremanja i vođenja press centra. Kod sportskih događanja najveći će trošak vjerojatno biti vezan uz objekte i prostore, mjesta potrebna za održavanje događaja ukoliko takvi objekti i prostori nisu osigurani bez naknade. Vrlo je važno predvidjeti i odgovarajuću policu osiguranja od mogućih nezgoda za sudionike, ali i od odgovornosti događaja. Ništa manje važno nije predvidjeti trošak zaštitarske službe te moguća dežurstva službe hitne pomoći i slične troškove.

Budući da je **svako događanje drugačije**, nemoguće je dati pregledan popis svih mogućih troškova koje treba predvidjeti u budžetu. Zato je budžetiranje zahtjevan posao koji pretpostavlja vrlo opsežno i precizno komuniciranje s naručiteljem. Poseban je problem što naručitelj ne mora nužno imati odgovarajuća iskustva u organizaciji događanja pa će DMK na neki način kroz proces pregovora i educirati naručitelja. Nije isključeno da će DMK na sebe preuzeti i brigu o naplati prihoda predviđenih budžetom događanja. Ti prihodi uobičajeno dolaze iz nekoliko izvora. Na prvom mjestu to su kotizacije sudionika, druge pristojbe za sudjelovanje uključujući i ulaznice za gledatelje. Slijede sredstva od sponzora, primjerice sportskih brendova i drugih sponzora. Poseban izvor sredstava mogu biti različite javne institucije i lokalna zajednica bilo kroz izravne donacije ili kroz oslobađanja od određenih naknada i troškova.

Pri **budžetiranju različitih skupova vrijedi većina istih pravila kao u iznesenom primjeru organizacije sportskog događanja**. Ipak ima i mnogo specifičnosti, posebice kada su u pitanju velike višednevne konferencije i kongresi. Zbog toga se manje DMK s nedovoljno iskustva nipošto ne bi smjele upuštati u izradu budžeta opsežnijih događanja i skupova, a pogotovo ako naručitelj očigledno nema dovoljno iskustva.

-
- CIJENA
 - MARŽA
 - KALKULACIJA
 - FIKSNI TROŠKOVI
 - VARIJABILNI TROŠKOVI
-



UKRATKO ODREĐIVANJE CIJENE SLOŽENIH TURISTIČKIH PROIZVODA

Prihod i ukupan poslovni rezultat destinacijske menadžment kompanije ovise o cijenama složenih turističkih proizvoda. DMK kod politike cijena mora voditi računa o percepciji vrijednosti onoga što nudi, svojim troškovima poslovanja, cjenovnoj granici koja je prihvatljiva tržištu, interesima naručitelja i o konkurenciji. Različite se cjenovne strategije mogu primjenjivati za nove i za postojeće proizvode. Osim toga, za isti se paket-aranžman mogu primjenjivati različite cijene ovisno o trenutku kupnje, tržištima, kanalima prodaje ili vremenu realizacije. Kalkulacija treba imati sljedeće elemente: fiksne troškove,

varijabilne troškove, minimalan broj osoba, planiranu maržu, prodajnu cijenu po osobi, strukturu cijene s obzirom na različite visine marže ili sezone. Važno je izračunati točku pokrića koja predstavlja minimalan broj kupaca koji pokriva troškove programa. Ukoliko je broj kupaca iznad točke pokrića bez obzira na eventualno manji broj turista od planiranog, destinacijska menadžment kompanija ne bi trebala otkazati realizaciju programa. Kalkulacija cijene ovisi o tome nudi li DMK usluge u svoje ime i za svoj račun, u svoje ime i za tuđi račun ili pak u ime i za račun naručitelja usluga.



PITANJA ZA DALJNI SAMOSTALAN RAD UZ KORIŠTENJE PREPORUČENE LITERATURE I OVOG PRIRUČNIKA

1. Osim navedenih u prethodnom tekstu, koji još činitelji mogu utjecati na formiranje cijena složenih turističkih proizvoda DMK?
2. Kako će DMK na najbolji način odrediti optimalnu maržu za skupove i događanja?
3. Kako najbolje koristiti koncept točke pokrića u upravljanju prihodima?



IZVORI

Čutvarić et. A. (2007). *Porezi u praksi turističkih agencija*. Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika.

Čavlek, N. (1998). *Turoperator i svjetski turizam*. Zagreb: Golden marketing.

Dulčić, A., (2005). *Turističke agencije: poslovanje i menadžment*. Split: Ekokon.

Kotler, P., Bowen, J., Makens, J. (2010). *Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu*. Zagreb: MATE.

Kušen, E. (2002). *Turistička atrakcijska osnova*. Znanstvena edicija. Zagreb: Institut za turizam.

Saferty, A., Morgan, M., Tulga, O. (2007). *The Business of Inbound Touroperators*. Zagreb: USAID.

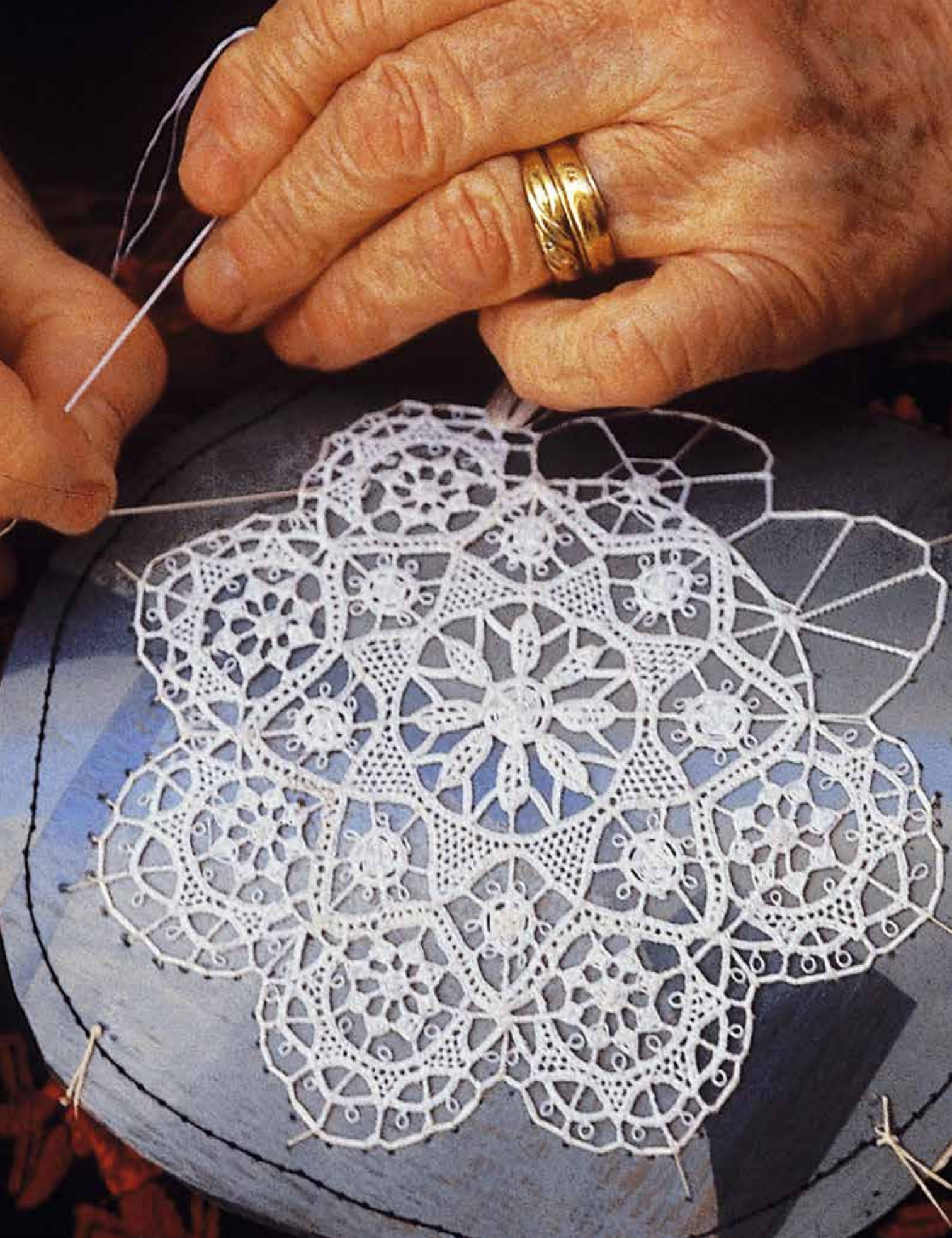
Schaumann, P. (2005). *The Guide to Successful Destination Management*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.

Senečić, J. (2005). *Marketing turističkog gospodarstva*. Karlovac: Veleučilište u Karlovcu.

Stanić, M. (ur.) (2008). *Destinacijske menadžment kompanije, priručnik za razumijevanje poslovanja i uspješni marketing*. Zagreb: UHPA.

UNWTO i ETC (2011). *Handbook on Tourism Product Development*. Madrid: CEDRO.

Vukonić, B. (1997). *Turističke agencije*. Zagreb: Mikrorad.





8. PROMOCIJA I DISTRIBUCIJA SLOŽENIH TURISTIČKIH PROIZVODA

UVOD

Svaki proizvod, pa tako i složeni turistički proizvod DMK, potrebno je promovirati i distribuirati na tržištu. Za te marketinške funkcije destinacijskim menadžment kompanijama stoje na raspolaganju brojni klasični instrumenti kao i novi načini koje omogućuje suvremena tehnologija. Iako je većina DMK u skupini malih i mikro poduzeća i/ili na početku svojeg djelovanja, to ne znači da nemaju prilika da se i s vrlo ograničenim sredstvima za troškove promocije i distribucije predstave na globalnom turističkom tržištu. U suvremenim uvjetima velike dostupnosti informacija i komunikacijske povezanosti ključni činitelji uspjeha su inovativnost, kreativnost te vrijeme i trud uloženi u pravilan izbor instrumenata promocije i kanala distribucije. Zato se u ovom poglavlju donosi pregled klasičnih instrumenata promocije i kanala distribucije te niz savjeta kako ih optimalno iskoristiti u uvjetima u kojima posluju DMK u Hrvatskoj, a znatna pozornost posvećuje se i prilikama koje za DMK u promociji i distribuciji donosi internet.

SADRŽAJ POGLAVLJA

1. **KOJI SU INSTRUMENTI PROMOCIJE** NA RASPOLAGANJU ZA PROMOCIJU SLOŽENIH TURISTIČKIH PROIZVODA?
2. **KAKO UČINKOVITO PROMOVIRATI** PROIZVODE DMK?
3. **KOJI SU UČINKOVITI OBLICI PROMOCIJE** DMK PUTEM INTERNETA?
4. **KOJI SU NAJVAŽNIJI** KANALI I OBLICI DISTRIBUCIJE DMK?
5. **KAKO POTAKNUTI PRODAJU** KROZ NAJVAŽNIJE KANALE DISTRIBUCIJE DMK?
6. **KAKO USPJEŠNO DISTRIBUIRATI** SLOŽENE TURISTIČKE PROIZVODE PUTEM INTERNETSKIH KANALA?



8.1. PROMOCIJA SLOŽENIH TURISTIČKIH PROIZVODA

1. KOJI SU INSTRUMENTI PROMOCIJE NA RASPOLAGANJU ZA PROMOCIJU SLOŽENIH TURISTIČKIH PROIZVODA?

Kao i svaki drugi proizvod / uslugu **složeni turistički proizvod treba promovirati na tržištu**. Promocijskim aktivnostima nastoji se poticati prodaja proizvoda informiranjem, uvjeravanjem i podsjećanjem ciljne javnosti.⁴³ Ciljevi promocijskih aktivnosti destinacijskih menadžment kompanija mogu biti različiti, a najčešće su to stvaranje potrebe za proizvodom, kreiranje i održavanje pozitivnog imidža, stvaranje želje za proizvodom i olakšavanje donošenja odluke o kupnji. Budući da se radi o promociji turističkih proizvoda, uloga promocije je utoliko veća. Zbog prostorne razdvojenosti ponude i potražnje i činjenice da se turistički proizvod ne može prethodno isprobati, **promocijski instrumenti u turizmu imaju dodatnu kompenzacijsku funkciju** kako bi neutralizirali negativno djelovanje spomenutih obilježja turističkih proizvoda.

Klasični promocijski instrumenti su: oglašavanje, osobna prodaja, direktni marketing, unapređenje prodaje te odnosi s javnošću i publicitet. **Cilj je svakog pojedinog instrumenta privući pažnju, pobuditi interes, stvoriti želju i potaknuti na aktivnost** koja će u konačnici dovesti do kupnje, odnosno, ostvariti AIDA (engl. *Attention-Interest-Desire-Action*) učinak. Ovisno o vrsti složenog turističkog proizvoda, odabranim distribucijskim kanalima te ciljevima promocije, DMK trebaju optimalno kombinirati promocijske instrumente koji su im na raspolaganju. Odluku o izboru i intenzitetu korištenja pojedinih promocijskih instrumenata DMK treba temeljiti na jasno definiranim kriterijima, prije svega troškovnom te kriteriju utvrđenog promocijskog proračuna (budžeta). Nadalje, slijedi kriterij važnosti promocijskog alata za određenu ciljnu skupinu i važnosti pojedinog turističkog proizvoda u ukupnoj ponudi destinacijske menadžment kompanije.⁴⁴

Nakon kreiranja složenog turističkog proizvoda nužno je da destinacijska menadžment kompanija putem različitih instrumenata promocije taj proizvod što uspješnije predstavi na tržištu i ostvari prodaju. Odabir primjerenog promocijskog instrumenta i sadržaj koji će u njemu biti predstavljen izložen je još nekim pitanjima koja su specifična za DMK i složene turističke proizvode. To su, prije svega, sljedeća pitanja: **je li proizvod namijenjen poznatim**

1. KOJI SU INSTRUMENTI PROMOCIJE NA RASPOLAGANJU ZA PROMOCIJU SLOŽENIH TURISTIČKIH PROIZVODA?

2. KAKO UČINKOVITO PROMOVIRATI PROIZVODE DMK?

3. KOJI SU UČINKOVITI OBLICI PROMOCIJE DMK PUTEM INTERNETA?

Savladavanjem sadržaja ove cjeline čitatelj će moći:

- nabrojati najvažnije promocijske instrumente
 - objasniti svrhu promocijskih aktivnosti za DMK
 - opisati što utječe na odabir pojedinih promocijskih aktivnosti
 - identificirati najbolju praksu u promociji složenih turističkih proizvoda koristeći klasične instrumente kao i internet.
-

⁴³ Stić, D. (2010). *Marketing u turizmu & marketinški menadžment destinacije*. Split: Beretin.

⁴⁴ Vukonić, B. (1977). *Turističke agencije*. Zagreb: Mikrorad.

ili **nepoznatim kupcima**, odnosno radi li se o naručenom ili raspisanom turističkom proizvodu; **o kojem se složenom turističkom proizvodu radi**, je li to izlet, paket-aranžman, skup ili događanje? Osim toga, valja se zapitati **je li promocijski materijal usmjeren prema privlačenju pažnje ili je to formalni poziv na kupnju**. Naime, u drugom slučaju je za izlete i paket-aranžmane obvezni sadržaj promocijskih materijala precizno definiran propisima. Koji će se sve instrumenti promocije i na koji način koristiti, ovisi i o obilježjima svakog pojedinog instrumenta.

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

Osobna prodaja predstavlja osobnu komunikaciju prodajnog osoblja s potencijalnim kupcem turističkog proizvoda, pri čemu prodavač kao savjetnik u kupnji ulaže odgovarajuće napore u cilju pružanja informacija o karakteristikama turističkog proizvoda ili pružanja podrške primatelju promocijske poruke i time utječe na njegovu konačnu odluku o kupnji. Pri tome su izuzetno važne, a često i presudne, kompetencije prodajnog osoblja, dakle njihovo znanje, vještine i sposobnosti, kako za naručene (za poznate kupce) tako i za raspisane (za nepoznate kupce) programe turističkih proizvoda.

Prednosti osobne prodaje su višestruke: mogućnost prilagođavanja ponude specifičnim željama i interesima potencijalnih korisnika, postizanja visoke razine njegove pažnje, trenutno dobivanje povratne informacije te stvaranje temelja za razvoj kvalitetnih dugoročnih odnosa s potencijalnim korisnikom destinacijske menadžment kompanije. Upravo je osobna prodaja izuzetno važna za DMK pri čemu se **prodajno osoblje pojavljuje u ulozi savjetnika**, a ne promotora ili prodavača. Budući da se prodaje 'doživljaj' koji nije opipljiv, savjeti, uvjerljivost i stručnost prodajnog osoblja posebno su važni potencijalnim kupcima.

Direktni marketing obuhvaća plasiranje proizvoda i usluga kupcima izravno bez usluga posrednika. Podrazumijeva komunikaciju s unaprijed definiranom ciljnom grupom, korištenje jednog ili više medija (direktna pošta, telemarketing, internet) te aktivnosti koje se odvijaju u određenom unaprijed definiranom vremenskom roku. Ključan element za učinkovitost ovog instrumenta promocije je dobro definirana ciljna skupina te raspolaganje određenim fondom njihovih podataka. Zbog toga upravo dobro razvijene i ažurirane baze podataka predstavljaju 'jezgru' uspješnog direktnog marketinga. Baze mogu sadržavati različite relevantne podatke o korisnicima kao npr. izabrane destinacije, programe, učestalost i trajanje kupljenih putovanja, motive turističkih putovanja i sl.

Upravo je osobna prodaja izuzetno važna za DMK pri čemu se prodajno osoblje pojavljuje u ulozi savjetnika, a ne promotora ili prodavača. Budući da se prodaje 'doživljaj' koji nije opipljiv, savjeti, uvjerljivost i stručnost prodajnog osoblja posebno su važni potencijalnim kupcima.

Prednosti direktnog marketinga su u tome što je **precizan u obuhvatu ciljne grupe, relativno niskih troškova, postoji kontrola nad aktivnostima i odvija se u određenom roku**. S druge strane složen je i zahtijeva 'brižno' održavanje sustava te stalan rad na bazama podataka. Direktni marketing najbolje je koristiti u predsezoni i postsezoni, odnosno, u razdobljima sporije prodaje, prilikom uvođenja novog proizvoda, za vrijeme neke 'posebne ponude' te općenito kad se želi komunicirati izravno sa starim ili potencijalnim novim kupcima. Sredstva koja koriste DMK trebala bi imati uključeno i sredstvo ili naznačen način trenutne reakcije kupca u smislu narudžbe ili kupovine. Ako se radi o elektronskoj komunikaciji, najbolje je da je to poveznica na mrežnu stranicu koja omogućuje automatsku prodaju u realnom vremenu.

Unapređenje prodaje uključuje promocijske aktivnosti kojima se nastoji u kratkom roku stimulirati tržišna potražnja i poboljšati prodajni rezultati. Destinacijske menadžment kompanije mogu poduzimati ove aktivnosti i za raspisane i za naručene turističke proizvode, kako prema korisnicima, tako i prema vlastitom prodajnom osoblju te prema svojim posrednicima u prodaji. Potencijalni ili postojeći korisnici turističkih proizvoda mogu se poticati raznim nagradnim igrama, kuponima, poklonima, sniženjem cijena za određene skupine korisnika (djeca, umirovljenici, studenti), rasprodajama ili popustima za rani buking, veći broj korisnika ili kupljenih proizvoda.

Tehnike unapređenja prodaje koje su usmjerene prema posrednicima najčešće su nagradne igre, različiti popusti, zajedničko oglašavanje, pokloni, programi izobrazbe i poticajna putovanja. Aktivnosti usmjerene prema vlastitom prodajnom osoblju pretpostavljaju uglavnom nagradne igre ili putovanja, studijska i poticajna putovanja, sustavnu edukaciju, novčane poticaje, ali i nematerijalna priznanja i nagrade. Među značajnijima se smatraju i aktivnosti sudjelovanja na sajmovima koji često obuhvaćaju i ostale promocijske alate.

Odnosi s javnošću i publicitet predstavljaju oblik komunikacije kojim se nastoji stvoriti, održavati i/ili poboljšati imidž DMK i njezinih proizvoda u javnosti, bilo da se radi o internim (unutarnjim) ili eksternim (vanjskim) javnostima, te bilo kojoj interesnoj skupini: potencijalnim ili postojećim korisnicima, poslovnim partnerima, lokalnoj upravi i samoupravi, udrugama, medijskoj javnosti, odnosno društvu u cjelini. Napori koji se ulažu u učinkovito upravljanje odnosima s javnošću, kao primjerice održavanje tiskovnih konferencija, akcije društveno odgovornog poslovanja ili sponzoriranje lokalnih ekoloških i kulturnih događanja, trebali bi rezultirati pozitivnim publicitetom destinacijske menadžment kompanije i njezinih proizvoda.

Iako je riječ o niskobudžetnim aktivnostima u odnosu na druge promocijske aktivnosti (dani otvorenih vrata, sudjelovanje na relevantnim skupovima i manifestacijama te u radu strukovnih udruga i društvenih zaklada), treba biti svjestan da je teško kontrolirati mjesto, vrijeme i područje pokrivenosti određene poruke. Međutim, značajna prednost aktivnosti odnosa s javnošću je u tome što im se često pripisuje veći kredibilitet od oglašavanja jer se smatra da su informacije koje nisu naručene/plaćene, istinitije i objektivnije. Upravo zbog toga odnosi s javnošću imaju važnu ulogu **u zaštiti imidža destinacijske menadžment kompanije u kriznim situacijama** (elementarne nepogode, terorističke aktivnosti, politički nemiri, zdravstveni rizici), kada odgovarajuće krizno komuniciranje može biti presudno, posebice ako je sama kompanija svojim aktivnostima uključena u takve situacije.

Direktni marketing najbolje je koristiti u predsezoni i postsezoni, odnosno, u razdobljima sporije prodaje, prilikom uvođenja novog proizvoda, za vrijeme neke 'posebne ponude' te općenito kad se želi komunicirati izravno sa starim ili potencijalnim novim kupcima.

Kada su klasični oblici promocije u pitanju, nije loše skrenuti pažnju na neke ključne činitelje njihove učinkovitosti:

- oglašavanje: jednostavna, iskrena, harmonična, ljudska, uočljiva, ustrajna i profesionalno savršena poruka⁴⁵
- osobna prodaja: dobro osmišljena strategija odabira korisnika i pristupa prodaji
- direktni marketing: zaštita prava kupaca na privatnost i zaštita njihovih osobnih podataka
- unapređenje prodaje: očekivana brza i/ili burna tržišna reakcija i povećanje prodaje
- odnosi s javnošću i publicitet: najjača WOM (engl. *word-of-mouth*) tehnika ili usmena predaja za širenje korisnikovog zadovoljstva i pozitivnih dojmova.

DMK ne smije podcijeniti snagu i sposobnosti konkurencije u korištenju klasičnih promocijskih instrumenata. Stoga je u današnje vrijeme važnije pitanje inovativne i pravovremene promocije nego njenog opsega. Zato se pojavljuje sve više alternativnih oblika promocije (gerila, buzz i viralni marketing)

No, koliko god se važni činili pojedini klasični promocijski instrumenti, ne smije se zaboraviti da su aktivnosti za postizanje postavljenih promocijskih ciljeva ograničene financijskim sredstvima, ali i ostalim resursima, kao što su ljudski i vremenski. Isto tako, DMK ne smije podcijeniti snagu i sposobnosti konkurencije u korištenju klasičnih promocijskih instrumenata. Stoga je u današnje vrijeme važnije pitanje inovativne i pravovremene promocije nego njenog opsega. Zato se **pojavljuje sve više alternativnih oblika promocije (gerila, buzz i viralni marketing)**, a sigurno je da će se u budućnosti brzo pojavljivati i novi. Ovi oblici uz manje proračunske izdatke daju više prostora kreativnom pristupu koji može u konačnici pomoći u diferencijaciji od konkurenata.

Spomenuti alternativni oblici promocije ponekad su samo inačice ili kombinacije klasičnih oblika koji se više temelje na uloženoj inovativnosti, kreativnosti, vremenu i trudu nego na visini promocijskog budžeta. Suvremena dostupnost informacija i komunikacijska povezanost omogućuje korištenje usmene predaje na način, u opsegu i brzini koja je donedavno bila nezamisliva. Time je otvoren ogroman **prostor za korištenje trenutnih tehnologija, ali i onih koje još nisu korištene za promociju**. To će biti stvarni izazov za svaku DMK, a naročito onu koja je tek osnovana. Ukoliko uspije koncept jedinstvenog proizvoda vezati uz inovativnu, kreativnu i provokativnu promociju, može u vrlo kratkom vremenu i uz minimalne troškove stvoriti vrijednost brenda kojeg će konkurencija teško dostići.

⁴⁵ Senečić, J., Grgona, J. (2006). *Marketing menadžment u turizmu*. Zagreb: Mikrorad.

2. KAKO UČINKOVITO PROMOVIRATI PROIZVODE DMK?

Promocijski splet predstavlja **optimalnu kombinaciju svih instrumenata promoviranja** nekog složenog turističkog proizvoda. Koje instrumente, promocijske materijale i aktivnosti valja odabrati, ovisi o više ključnih pitanja. Važno je znati u čemu se dobra promocija razlikuje od loše, o čemu su napisani brojni radovi. Međutim, čini se da postoje neka pozitivna iskustva i savjeti koje bi DMK mogle slijediti, a opisani su u nastavku.

Novi i jedinstven proizvod zaslužuje inovativnu, kreativnu i provokativnu promociju. Nekoliko je razloga zbog kojih svakako treba slijediti ovaj savjet. Prije svega, cilj promocijskih aktivnosti kod promocije novog i jedinstvenog proizvoda je privući pažnju kupaca i potaknuti potražnju. Uobičajeno, to je vrlo skup pothvat ukoliko se ne koriste alternativni oblici promocije koji se upravo temelje na inovativnosti, kreativnosti i provokativnosti, a ne na visini budžeta. Budući da se radi o novom proizvodu koji tek treba tržišno valorizirati, svakom trošku treba pristupiti oprezno. Osim toga, novi proizvodi prije svega privlače korisnike koji imaju visoku razinu potrebe za promjenom, ne boje se novog i privlači ih sve što je drugačije i inovativno. Takve je korisnike i inače teško privući klasičnim instrumentima promocije. Ovaj savjet podjednako vrijedi za sve složene turističke proizvode.

Promoviranje velikog broja proizvoda stvara bolju sliku o sposobnostima DMK; iz perspektive korisnika, promocija manjeg broja proizvoda može izgledati kao da DMK nije u stanju kreirati širok raspon proizvoda i da destinacija nema dovoljno atrakcija koje vrijede posjeta. Promocija velikog broja različitih proizvoda za nepoznate kupce za malu i novu DMK je praktički nemoguć zadatak. Međutim, svaka, pa i najmanja DMK može, koristeći jednostavan predložak za razradu proizvodnog koncepta, kreirati veći portfelj mogućih izleta i paket-aranžmana, pa čak i događanja za poznate kupce. Takve ponude nisu cjenovno i sadržajno obvezujuće te u neposrednoj interakciji s kupcem nastaje konačni proizvod pa se troškovi promocije vežu uglavnom uz aktivnosti na osobnoj prodaji. Ovaj je savjet posebno važan za nove DMK s ograničenim budžetom i za proizvodno orijentirane (specijalizirane) DMK jer će se one, prije svega, usmjeriti prema prodaji naručenih aranžmana.

Dobro definiranje prepoznatljive i dostupne ciljne skupine smanjuje troškove promocije. Ciljna skupina trebala bi biti čim preciznije definirana vodeći računa da je važno obilježje odabrane skupine vezano uz mogućnost jednostavne i jeftine dostave informacija o proizvodima DMK. Primjerice, ciljna skupina „roditelji s malom djecom“ je loše definirana jer ne daje dovoljno jasnu sliku kako im pristupiti. Za razliku od navedene, ciljna skupina „roditelji s djecom u vrtiću“ pak daje jasnu sliku gdje bi se mogla ostaviti poruka za takve roditelje, a koja bi ih mogla zanimati. Isto tako, ciljna skupina „planinari“ ili „arheolozi“ loše je definirana. S druge strane, iako predstavlja uži skup, ciljna skupina „članovi planinarskih društava“ i „članovi arheoloških društava“ daje puno jasniju sliku ne samo kako im poslati poruku nego i kako organizirati prodaju.

Poruka mora ciljati na konkretnu potrebu koju korisnici ne mogu zadovoljiti u svojem boravištu. U kojoj god formi se promocijska poruka šalje, mora jasno ukazivati na konkretnu aktivnost koja zadovoljava konkretnu potrebu.

Cilj promocijskih aktivnosti kod promocije novog i jedinstvenog proizvoda je privući pažnju kupaca i potaknuti potražnju. Uobičajeno, to je vrlo skup pothvat ukoliko se ne koriste alternativni oblici promocije koji se upravo temelje na inovativnosti, kreativnosti i provokativnosti, a ne na visini budžeta.

Sasvim je nebitno je li medij tekst, fotografija ili video. Potrebu za zabavom najbolje zadovoljava – zabava, potrebu za društvom – druženje, potrebu za eksploracijom – učenje, otkrivanje i istraživanje, potrebu za promjenom – boravak u drugačijem okruženju, potrebu za ljubavlju – ljubazan osmijeh, potrebu za hranom – objedovanje, potrebu za odmorom – spavanje, potrebu za održavanjem zdravlja – fizička aktivnost. Ako o toj aktivnosti svjedoče osobe koje po odjeći, dobi, društvu u kojem putuju i ponašanju u destinaciji sliče ciljnoj skupini, tim bolje.

Promocijski materijali za paket-aranžmane i izlete moraju sadržavati propisima definirane informacije. Ovo je obvezno ako se radi o materijalima za raspisane aranžmane i izlete (za unaprijed nepoznate kupce) koji imaju za cilj donošenje odluke o kupnji. Isto vrijedi i za konačnu ponudu koju moraju DMK napraviti za poznate kupce (naručeni aranžmani) na kraju procesa prodajnih pregovora, a prije sklapanja ugovora. U Hrvatskoj su te obveze propisane Zakonom o pružanju usluga u turizmu i Zakonom o obveznim odnosima. Budući da ta obveza proizlazi iz odredaba Europske direktive o paket-aranžmanima koja je dio pravne stečevine EU, to znači da su kupci iz EU već navikli na takva standard davanja informacija o putovanjima pa ih se DMK mora obvezno pridržavati.

Promocijski materijal je svaki materijal koji se koristi za komuniciranje i promocija je svaki način na koji se komunicira. DMK mora biti svjesna da kroz svaki dokument koji dostavlja kupcu i korisniku s njime komunicira, a time ostavlja i neki dojam o sebi. Dobar dojam je dobra promocija, a loš dojam – loša. Zato svaki oblik komuniciranja mora biti usklađen u atmosferi, vrijednostima, tonu, stilu pisanja ili govora, s „kućnim“ bojama, pa čak i zvukovnim porukama, glazbi i na svaki drugi način s imidžem koji DMK želi izgraditi. I svaka e-poruka mora s njime biti usklađena: od odabira veličine, boje i oblika slova, načina strukturiranja poruke, poravnavanja teksta, postavljanja logotipa poduzeća, pa do poruke o isključenju odgovornosti i molbe da se poruka ne tiska ako baš nije nužno. Najgore što se može dogoditi DMK je da korisnik ne potpiše ugovor jer je: neprofesionalno formuliran, neporavnat, s izmiješanim veličinama, bojama i oblicima slova, bez svih potrebnih podataka na koje je kod drugih turističkih agencija korisnik već naviknuo. Treba li o odijevanju i ponašanju djelatnika te uređenju i urednosti poslovnice uopće govoriti?

Suvremena promocija mora biti audiovizualna. Sam tekst, a često puta niti fotografije više jednostavno nisu dovoljni. Mogućnosti koje pružaju društvene mreže i pristup brzom internetu putem mobilnih uređaja, postavili su videoporuku u promociji kao nužnost. Pri tome se ne misli na uobičajene televizijske reklamne spotove ili kraće dokumentarce. Videoporuka u novim medijima ne treba biti „televizična“ nego „YouTube-ična“. To znači u trajanju od 30 do maksimalno 90 sekundi, fokusirana na neku aktivnost, sa snažnom osobnom porukom, snimljena iz perspektive korisnika, dinamično montirana s motivirajućom glazbenom pozadinom. Pri tome nije važna kvaliteta produkcije, nego snaga poruke.

Promocijsku poruku treba poslati kroz što više kanala. Svaki medij i kanal komuniciranja ima svoje zakonitosti, a nije jednako primjeren svakoj promocijskoj poruci. Ipak, DMK se ne bi smjela fokusirati na samo jedan kanal, pa čak i kad je to mrežna stranica. Potrebno je kombinirati više kanala

DMK mora biti svjesna da kroz svaki dokument koji dostavlja kupcu i korisniku s njime komunicira, a time ostavlja i neki dojam o sebi. Dobar dojam je dobra promocija, a loš dojam – loša.

– ako jedan zakaže, moguće je da će kroz neki drugi poruka doći do korisnika. Zato treba sukladno navikama suvremenih potrošača zadržati i tradicionalne promocijske materijale. Istodobno, ako DMK nema sve ključne informacije o ponudi na svojoj mrežnoj stranici, ta ponuda kao da i ne postoji. Vrijedi isto ako se ta mrežna stranica teško pronalazi jer nije SEO/SEM optimizirana, ako se redovito ne ažurira i ako se ne pojavljuje kao informacija u svim drugim promocijskim materijalima.

Proaktivna promocija i kontinuirano komuniciranje s ciljnim skupinama je nužnost. Od DMK se očekuje proaktivna promocija, ali ne i pretjerano agresivan pristup u komuniciranju. Treba iskoristiti svaku priliku za otvaranje novoga kruga komuniciranja. To može biti novi proizvod, nagrada, početak akcijske prodaje, zadnja slobodna mjesta, novi djelatnik, članak u medijima. Takvo komuniciranje mora biti trenutno i aktualno. Aktivna prisutnost na društvenim mrežama može olakšati proces kontinuiranog komuniciranja jer omogućava trenutno postavljanje teksta, fotografija i videa. To je posebno važno za mlađe skupine korisnika, no niti kod njih ne treba zanemariti prethodnu preporuku o korištenju više kanala.

Angažirajte vrhunsku stručnu pomoć i ne pristajte na kompromise. Kao što će osrednji proizvod teško naći put do kupaca, tako je i pitanje hoće li kupci vjerovati da je proizvod sjajan ako ga prati osrednja promocija. Zato se treba ugledati na dobre primjere, treba ih inovirati i na najbolji način primijeniti u vlastitim promocijskim materijalima. Pri tome treba angažirati vrhunsku stručnu pomoć. Većina DMK nema sredstava za angažiranje marketinških agencija u izradi kampanja po modelu „ključ u ruke“, zato stručna pomoć može značiti barem redovito savjetovanje sa stručnjacima za dizajn, fotografiju, video, komuniciranje putem interneta i društvenih mreža. Često se pokazalo da najbolji i najjeftiniji savjet i pomoć mogu dati mladi i talentirani, ali nedovoljno afirmirani stručnjaci koji su spremni raditi pod povoljnijim uvjetima od drugih.

Većina DMK nema sredstava za angažiranje marketinških agencija u izradi kampanja po modelu „ključ u ruke“, zato stručna pomoć može značiti barem redovito savjetovanje sa stručnjacima za dizajn, fotografiju, video, komuniciranje putem interneta i društvenih mreža.

3. KOJI SU UČINKOVITI OBLICI PROMOCIJE DMK PUTEM INTERNETA?

Mnoge mrežne stranice omogućuju **oglašavanje putem oglasa, takozvanih banner** koji se mogu izrađivati u vrlo privlačnoj i animiranoj formi. Takvo oglašavanje naplaćuje se prema cjeniku same stranice, uobičajeno u formi cijene na tisuću prikazivanja (CPM).

Prije odluke o oglašavanju na pojedinoj stranici potrebno je provesti **analizu sadržaja na stranici te procijeniti koliko je ona u skladu s interesima ciljne skupine destinacijske menadžment kompanije**. Potrebno je odgovoriti na pitanje, da li posjetitelji koji bi mogli biti zainteresirani za proizvod DMK, tipično posjećuju stranice na kojima se planira oglašavanje. Zatim, važno je znati kolika je posjećenost te stranice te kolika je mjera posjetitelja koji će primijetiti naš oglas i kliknuti na njega te pri tome postati našim posjetiteljem (i potencijalnim kupcem). Takvi statistički podaci mogu se zatražiti od samoga vlasnika stranice. Također je korisno prije odluke usporediti nekoliko potencijalnih stranica te donijeti odluku na temelju prethodno provjerenih statistika. Ukoliko postoje nedoumice moguće je zakupiti manji

broj prikazivanja na svakoj od njih te na temelju uočenog uzorka ponašanja donijeti kvalitetnu odluku.

Na kraju, **najvažniji podaci dolaze preko vlastite stranice DMK**. Potrebno je pratiti koliko posjetitelja donosi pojedina stranica te pojedinačni oglas na njoj. Osim broja posjeta, važno je uspostaviti željene ciljne korake koje bi posjetitelji trebali realizirati na stranici. To mogu biti ciljevi poput pretplate na *newsletter*, popunjavanje kontaktnog formulara, postavljanje upita ili pak konačna kupnja. Takvi se ciljevi mogu ponašati kao lijevak pri čemu se, očekivano, u svakom koraku uvijek gubi dio posjetitelja. Primjerice, kontaktni formular u pravilu ispunjava daleko više posjetitelja od onih koji stvarno postavljaju upit za konkretan proizvod, a tek dio njih će na kraju završiti kupnjom.

Svaki od tih koraka predstavlja **mjeru efikasnosti stranice** kojoj je cilj pretvoriti posjetitelja u kupca. Analizom razloga tih gubitaka i njihovim otklanjanjem može se u velikoj mjeri povećati konačna prodaja. U tim analizama umnogome pomažu različiti alati. Odličan i potpuno besplatan je npr. *Google analytics*⁴⁶ a za njegovo korištenje dovoljno je napraviti registraciju. Kao alternativa postoje *piwik*⁴⁷, *open source* rješenje za koje je potrebno imati vlastiti server ili *KISSmetrics*⁴⁸ kao vrlo doradenu komercijalnu mogućnost. Kod oglasa je važno mijenjati izgled i sadržaj, pratiti stupanj konverzije te primjenjivati onaj koji najviše donosi.

Kad se govori o **internetskim tražilicama** prva asocijacija je uvijek Google tražilica budući da je ona postala najrasprostranjenija, najobuhvatnija i najčešće korištena tražilica. Pored ove tražilice veći broj korisnika koristi i Microsoftovu Bing tražilicu koja sada uključuje i nekada nezavisni Yahoo!. Tražilice se koriste svakodnevno i neprekidno, a to ih čini vrlo pogodnim mjestima za oglašavanje.

Prilikom pretraživanja mrežnih stranica, korisnici upisuju **ključne riječi i fraze koje smatraju relevantnim za temu** koju istražuju. Kako bi bili uspješni u oglašavanju na tražilicama, treba pogoditi koje riječi će korisnici koristiti da bi pronašli našu stranicu i naše proizvode. Za odabrane ključne riječi, korištenjem Googleovog Adwords⁴⁹ servisa, odnosno alternativnog po volji i Microsoftovog Yahoo! Bing⁵⁰. Pored odabira ključnih riječi kao sadržaj oglasa određujemo i kratak opis našeg proizvoda za koji smatramo da će privući pažnju korisnika.

Tražilice dozvoljavaju da za svoje kampanje **odredimo i ciljne skupine kojima želimo prikazati oglas**. Može se odrediti hoće li se oglas prikazivati samo na određenom jeziku ili će biti prikazivan samo korisnicima s određenom geografskog područja. Za razliku od *banner* oglašavanja koje svoju cijenu izražava jedinicom od tisuću prikazivanja, na tražilicama je uobičajeno govoriti o cijeni klika kojim korisnik dolazi na našu ciljanu stranicu. DMK sama određuje koliko je najviše spremna platiti za jedan klik. Radi se o svojevrsnom natjecanju za poziciju na stranici tražilice.

Tražilice dozvoljavaju da za svoje kampanje odredimo i ciljne skupine kojima želimo prikazati oglas. Može se odrediti hoće li se oglas prikazivati samo na određenom jeziku ili će biti prikazivan samo korisnicima s određenog geografskog područja.

⁴⁶ Google Analytics. *Web-analiza za tvrtke*. Preuzeto s: <http://www.google.com/analytics/> (29.9.2013.)

⁴⁷ Piwik. *Web Analytics*. Preuzeto s: <http://piwik.org/> (29.9.2013.)

⁴⁸ KISSmetrics. Preuzeto s: <https://www.kissmetrics.com/> (29.9.2013.)

⁴⁹ Google AdWords. Preuzeto s: <http://www.google.hr/adwords/> (29.9.2013.)

⁵⁰ Bing ads. Preuzeto s: <http://advertise.bingads.microsoft.com/en-us/home> (29.9.2013.)

Naime, onaj tko ponudi više ima veću šansu biti na jednoj od raspoloživih pozicija, a, u pravilu, viša pozicija donosi više klikova. Stvarna pozicija se ne određuje samo na osnovu ponuđene cijene već i na osnovi relevantnosti samog oglasa kojeg tražilica određuje svojim posebnim algoritmima, ali i o performansama oglasa, mjeri kojom tražilica izračunava isplativost prikazivanja pojedinog oglasa u kontekstu vlastitih prihoda. Oglas koji nudi visoku cijenu za klik i koji uz velik broj prikazivanja oglasa ima nizak broj klikova može imati daleko lošije performanse od oglasa koji nudi nisku cijenu klika, ali pri tome ima povoljniji omjer klikova u odnosu na broj prikazivanja.

Kako bi se ostvarila bolja pozicija, može se podići cijena koju smo spremni platiti iako je to redovito najskuplji način. Za troškovno efikasnu kampanju **važno je pažljivo birati poruku oglasa, pratiti učinak svake promjene i pronaći onu koja optimalno utječe na performanse oglasa.** Važno je pratiti poruke koje komuniciraju konkurentni oglasi i prilagođavati se promjenama pozicija koje se u tom dinamičnom okruženju događaju. Najveća greška bila bi očekivati da će jednom optimalno postavljena kampanja ostati optimalnom dulje vremena; realno je za očekivati da će konkurenti uočiti uspjeh kampanje i pokušati ga kopirati ili nadmašiti.

Promocija putem sustava podjele prihoda⁵¹ u svojoj je osnovi slična distribuciji putem mreže partnera. Jednako je potrebno izraditi XML katalog proizvoda, dok partner u ovom slučaju ne mora biti unaprijed poznat, a XML katalog distribuiramo putem odabrane mreže. Glavna razlika je u tome što se sama prodaja ne događa kod partnera te on ne ostvaruje proviziju kao naknadu za prodaju, već se **prodaja događa putem naše vlastite mrežne stranice, a partner biva nagrađen provizijom koja predstavlja naknadu za dovođenje kupca.** Shodno tome, i provizije su manje, tipično se radi o 5 do 7 % od prodajne cijene odnosno do 30 % razlike u cijeni.

Možemo odabrati da se umjesto nagrade za ostvarenu prodaju **nagrađuje i neki drugi za DMK povoljan događaj.** To može biti i dolazak posjetitelja na stranicu DMK pri čemu je potrebno precizno izračunati vrijednost takvog događaja. Na kraju, od posjetitelja koji se na taj način prikupljaju treba ostvariti veće prihode nego što ih platimo. Međutim, ukoliko se cijena postavi prenisko, pada interes partnera iz mreže za proizvod DMK te se neće ostvariti potreban volumen promocije.

Neki od raširenijih sustava za podjelu prihoda su :

Commission Junction, <http://www.cj.com/>

LinkShare, <http://www.linkshare.com/>

AffiliateFuture, <http://www.affiliatefuture.com.>

Naravno, internet pruža **nebrojene dodatne mogućnosti promocije stranice i proizvoda.** Od marketinga putem elektroničke pošte koji zbog ogromnih količina neželjene pošte postaje sve nepoželjniji, do sve popularnijeg korištenja raznih društvenih mreža za izgradnju društvenih stranica na kojima se trudimo okupljati zajednicu (*community*) povezanu s brendom, do oglašavanja za korisnika poželjnim sadržajima. Vlastite mrežne stranice

-
- PROMOCIJSKI SPLET
 - OGLAŠAVANJE
 - UNAPREĐENJE PRODAJE
 - OSOBNA PRODAJA
 - DIREKTNi MARKETING
 - ODNOSI S JAVNOŠĆU
 - ALTERNATIVNI OBLICI PROMOCIJE
 - PROMOCIJA PUTEM INTERNETA
-

⁵¹ Affiliate network (eng.)

DMK također su kanal promocije i zato je potrebno da budu dizajnerski i sadržajno atraktivne sa što više 2.0 funkcionalnosti kojima se podiže njihova interaktivnost te time atraktivnost. Mogućnosti koje tehnologija pruža, stalno se inoviraju te ih je stoga potrebno kontinuirano pratiti i primjenjivati kako bi se sve njihove prednosti iskoristile u što većoj mjeri.



UKRATKO PROMOCIJA SLOŽENIH TURISTIČKIH PROIZVODA

Destinacijske menadžment kompanije u promoviranju složenih turističkih proizvoda mogu koristiti različite promocijske instrumente. To su: oglašavanje, osobna prodaja, odnosi s javnošću, direktni marketing i osobna prodaja. Svaki od ovih instrumenta ima određene prednosti i nedostatke koje treba uzeti u obzir prilikom njihove upotrebe i kombiniranja. Oglašavanje predstavlja svaki plaćeni oblik neosobne komunikacije s ciljnom publikom preko medija. Osobna prodaja je osobna komunikacija s potencijalnim kupcem turističkog proizvoda. Direktni marketing je način distribucije u kojem proizvođači plasiraju svoje proizvode i usluge izravno bez usluga posrednika. Unapređenjem prodaje u kratkom se roku nastoji stimulirati tržišna

potražnja i poboljšati poslovni rezultat. Odnosi s javnošću su oblik komunikacije poduzeća kojom se želi stvoriti pozitivna slika i atmosfera razumijevanja i povjerenja od strane javnosti. Alternativni oblici promocije samo su inačice ili kombinacije klasičnih oblika koji se više temelje na uloženoj inovativnosti, kreativnosti, vremenu i trudu nego na visini promocijskog budžeta. Kod promocije složenih turističkih proizvoda DMK bi trebala na odgovarajući način kombinirati više promocijskih instrumenata slijedeći dobre primjere iz prakse. Internet je postao i jedan od najvažnijih alata za promociju, a promocija je moguća putem internetskih oglasa, internetskih tražilica, sustava podjele prihoda, ali i putem vlastitih mrežnih stranica.



PITANJA ZA DALJNI SAMOSTALAN RAD UZ KORIŠTENJE PREPORUČENE LITERATURE I OVOG PRIRUČNIKA

1. Kako učinkovito kombinirati pojedine promocijske instrumente pri lansiranju novog složenog turističkog proizvoda?
2. Koji se alternativni oblici promocije mogu najbolje koristiti za destinacijske menadžment kompanije i njihove složene turističke proizvode?
3. Koji je najbolji promocijski splet za male DMK s ograničenim budžetom za promociju?
4. Kako DMK može promovirati svoje proizvode putem interneta?



8.2. DISTRIBUCIJA SLOŽENIH TURISTIČKIH PROIZVODA

4. KOJI SU NAJVAŽNIJI KANALI I OBLICI DISTRIBUCIJE DMK?

Cilj distribucije je jasan - učiniti proizvode dostupnima na pravom mjestu, u pravo vrijeme i s traženim obilježjima. **Cilj je uslužiti krajnjeg korisnika na najbrži i najkvalitetniji način uz najniže troškove.** Pri tome je važno imati na umu da dobra distribucija u velikoj mjeri pridonosi percepciji kvalitete i vrijednosti ponude. Distribucija podrazumijeva 'mjesto' gdje korisnik i/ili kupac može kupiti proizvod i gdje o njemu dobiva sve potrebne informacije. Riječ je zapravo o **kanalima kojima se dolazi do potencijalnih korisnika/kupaca**, a kako bi uopće razmotrili kupnju određenog proizvoda.

Specifičnost turističkih proizvoda je u tome što oni ne putuju prema konzumentu, nego konzument prema mjestu konzumacije u turističkoj destinaciji. Tako se kroz kanale distribucije **svladava jaz u vremenu, mjestu i posjedovanju** koji razdvaja proizvode i usluge od onih koji ih trebaju ili žele. Stoga treba razumjeti da su jednostavnost kanala, personalizirani pristup, povjerenje i brzina neki od ključnih razloga kupnje proizvoda. Ukratko, **distribucijski kanal je sučelje destinacijske menadžment kompanije s klijentom** pa je njegova uloga višestruka: informiranje, promocija, uspoređivanje, kontakt, fizička distribucija, financiranje te preuzimanje rizika.

Rastuća važnost uloge distribucije rezultat je potrebe za stjecanjem konkurentske prednosti, rastuće moći posrednika unutar kanala distribucije u razdoblju niske potražnje, potrebe smanjivanja troškova distribucije te uloge interneta i tehnologije u suvremenom komuniciranju. Odluke o primjerenom distribucijskom kanalu često uključuju dugoročnu obvezu prema drugim partnerima. Zato je važno razumjeti činjenicu da članovi distribucijskog kanala dodaju vrijednost proizvodu, a mogu potaknuti i učinkovitost u dostavljanju proizvoda na ciljno tržište, primjerice zahvaljujući svojim kontaktima, iskustvu, specijalizaciji, opsegu posla i sl.

Izbor kanala distribucije je odluka menadžmenta, a daje odgovor na ključna pitanja o isporučivanju usluge klijentu: kada, gdje i kako će korisnik do usluge doći. **Kanali distribucije mogu se podijeliti na direktne i indirektne.** Direktni kanali su: prodaja u vlastitom prodajnom odjelu, prodaja putem narudžbe, preko vlastite mreže poslovnica, putem videotehnike i suvremenih informacijsko-komunikacijskih kanala (pametni telefon, pametni TV itd., Web 2.0). Indirektni kanali su: prodaja putem turoperatora, turoperatora specijaliziranih za posebne interese, *online* turoperatora, mreže turističkih

4. KOJI SU NAJVAŽNIJI KANALI
I OBLICI DISTRIBUCIJE DMK?

5. KAKO POTAKNUTI PRODAJU
KROZ NAJVAŽNIJE
KANALE DISTRIBUCIJE
DMK?

6. KAKO USPJEŠNO
DISTRIBUIRATI SLOŽENE
TURISTIČKE PROIZVODE
PUTEM INTERNETSKIH
KANALA?

Savladavanjem sadržaja ove
cjeline čitatelj će moći:

- objasniti ciljeve i važnost distribucije za DMK
 - nabrojati najvažnije kanale i oblike distribucije proizvoda DMK
 - prikazati specifičnosti najvažnijih kanala i oblika distribucije proizvoda DMK
 - opisati načine poticanja distribucije u najvažnijim kanalima i oblicima distribucije za DMK.
-

agencija posrednika, ali i uz pomoć turističkih zajednica, hotela, udruga i raznih drugih suradnika u procesu prodaje.

Prodaja usluga po narudžbi za poznate kupce najčešći je oblik prodaje proizvoda DMK, a pogotovo na početku njezina rada. Kupci proizvoda su najčešće *outbound* turoperator ili turističke agencije koje u daljnjoj prodaji nastupaju u svoje ime, odnosno poduzeća i organizacije koje organiziraju skupove i događanja za svoje potrebe. Pri tome DMK najprije nudi širok portfelj mogućih proizvoda (proizvodnih koncepata – ideja za putovanje), a potom aktivno surađuje s kupcem u kreiranju konačnog programa, a ovisno o profilu korisnika s kojim je kupac dobro upoznat. Ovaj proces prodaje je vrlo složen jer integrira uobičajene komercijalne poslove (stvaranja proizvoda i kalkulacije cijena) i poslove prodaje (promocije i zaključivanja ugovora) s izvrsnim poznavanjem proizvoda (destinacije, odnosno posebnog interesa). Sve je češći slučaj da DMK na ovaj način prodaje svoje proizvode i neposrednim korisnicima kroz direktne kanale prodaje kada se radi o manjim grupama i parovima.

Osim prodaje naručenih proizvoda za poznate kupce, **DMK prodaju i raspisane programe za tzv. nepoznate kupce**. To su primjerice izleti i paket-aranžmani s „garantiranim polaskom“, događanja s fiksnim održavanjem koje se organizira za široku publiku, skup (neki seminar ili konferencija) kojeg DMK u svoje ime nudi individualnom tržištu. Priprema i organizacija ovih proizvoda DMK najviše ovisi o prethodnom istraživanju i procjeni potražnje, a komercijalni poslovi su najčešće odvojeni od promocije i prodaje. Iako bi DMK trebala ovakve proizvode nuditi, prije svega, kroz izravni kanal distribucije, nije isključeno da će se, osobito na početku rada, i kod kreiranja ovakvih proizvoda orijentirati na prodaju kroz indirektne kanale distribucije.

Direktna prodaja može se u DMK organizirati kroz više različitih kanala, a najvažniji su: prodaja u vlastitoj poslovnici, prodaja komuniciranjem „na daljinu“, i prodaja putem elektroničkih uređaja. Svaki od ovih kanala može se koristiti bez obzira radi li se o naručenim ili raspisanim programima. **Prodaja u vlastitoj poslovnici najčešće se provodi za raspisane izlete ili događanja namijenjena turistima koji se već nalaze u destinaciji**. Međutim, o tome nove DMK trebaju dobro promisliti zbog visokih fiksnih troškova rada putem poslovnice i/ili pritiska kupaca „s ulice“ koji mogu remetiti ostale aktivnosti na važnijim proizvodima DMK.

Prodaja „na daljinu“ podrazumijeva prodaju putem pošte, telefona, elektroničke pošte, mrežnih komunikacijskih alata (Skype) ili istodobno kroz više kanala komuniciranja. Ovu vrstu direktne distribucije DMK će češće koristiti za naručene nego za raspisane programe i to za sve vrste složenih turističkih proizvoda. Najveći izazov u ovoj vrsti prodaje je **osigurati prvi povratni odgovor na inicijalnu ponudu**, odnosno prvi kontakt. Na uspješnost svakako utječe nekoliko činitelja. To su: veličina ciljne skupine, prethodna suglasnost za kontaktiranje, sadržajna atraktivnost poruke za primatelja, odabir kanala komuniciranja koji je korisniku prihvatljiv.

Automatska prodaja putem elektroničkih uređaja koristi se najviše kod raspisanih programa, iako je moguće koristiti je i kod naručenih. **Riječ je o distribuciji putem rezervacijskih sustava ili travel portala** (koji ujedno imaju i promocijsku funkciju). Tako je najlakše prodavati jedinstvene proizvode s paušalnom cijenom kao što su izleti, paket-aranžmani i ulaznice za događanja.

Prodaja „na daljinu“ podrazumijeva prodaju putem pošte, telefona, elektroničke pošte, mrežnih komunikacijskih alata (Skype) ili istodobno kroz više kanala komuniciranja. Ovu vrstu direktne distribucije DMK će češće koristiti za naručene nego za raspisane programe i to za sve vrste složenih turističkih proizvoda

Ipak, složeniji sustavi omogućuju i takozvano „dinamičko paketiranje“ što omogućava da si korisnik složi vlastiti program po mjeri, bez osobnog kontakta s osobljem DMK. Manje i nove DMK moraju biti svjesne da više nije nužno razvijati vlastiti ili kupovati skupe rezervacijske sustave, već mogu plaćati naknade za korištenje jednostavnijih, ali podjednako učinkovitih sustava.

Indirektna prodaja može se u DMK organizirati kroz više različitih kanala, a najvažniji su: prodaja putem turoperatora (generalista, specijalista i *online*), mreže turističkih agencija posrednika, ali i uz pomoć raznih drugih suradnika u procesu prodaje. **Prodaja putem turoperatora znači da će oni proizvod DMK dalje prodavati u svoje ime s dodatnim uslugama ili bez njih.** Proizvod koji se na taj način nudi turoperatorima može biti po narudžbi kreiran za jednog turoperatora ili raspisani program kojeg agencija nudi većem broju turoperatora (za garantirane polaske i događanja). Takva prodaja minimalizira troškove distribucije DMK jer ih zapravo preuzima turoperator što može biti jedan od ciljeva na početku rada DMK.

Prodaja putem turističkih agencija posrednika naročito je korisna kad je tržište udaljenije od destinacije. Turističke agencije već su u interakciji s korisnicima koji u njih imaju povjerenja prije svega zbog informativno-savjetodavne funkcije koju obavljaju. Međutim, često se turističke agencije mogu opirati predloženoj suradnji s DMK zbog rasta troškova rada s većim brojem partnera. To za posrednika donosi brigu o različitim uvjetima suradnje, rast troškova komuniciranja, a što nije privlačno u uvjetima manjeg volumena prometa. Zato DMK moraju pažljivo birati posrednike prema profilu njihovih korisnika. Ukoliko rade za cjenovno manje osjetljive korisnike fizički volumen prometa za posrednike nije toliko relevantan.

Prodaja u suradnji s udrugama i raznim drugim suradnicima podrazumijeva suradnju s udrugama i osobama koje nisu trgovački zastupnici niti osobe zaposlene u posredničkoj agenciji već su stručnjaci u nekom području te time pomažu i u kreiranju i izvođenju programa. To su npr. strukovne udruge, udruge amatera i ljubitelja određenih aktivnosti i/ili posebnih interesa, profesori na fakultetima, arheolozi ili drugi stručnjaci koji se dugo bave nekim područjem, dobro ga poznaju te time mogu pomoći u stupanju u kontakt s potencijalnim kupcima s kojima su društveno umreženi i povezuje ih isti interes. Ova je vrsta prodaje za proizvodno orijentirane DMK izuzetno važan kanal distribucije za paket-aranžmane, skupove i događanja.

Indirektna prodaja može se u DMK organizirati kroz više različitih kanala, a najvažniji su: prodaja putem turoperatora (generalista, specijalista i *online*), mreže turističkih agencija posrednika, ali i uz pomoć raznih drugih suradnika u procesu prodaje.

5. KAKO POTAKNUTI PRODAJU KROZ NAJVAŽNIJE KANALE DISTRIBUCIJE DMK?

Koje će kanale distribucije destinacijska menadžment kompanija odabrati ovisi o različitim činiteljima. U procesu odabira pojavit će se sljedeća pitanja na koja će DMK trebati odgovoriti: hoće li preferirati direktni ili indirektni pristup distribuciji, hoće li koristiti jedan ili više kanala, koja je dužina (broj posrednika) kanala optimalna, koji je primjeren tip posrednika, i koji je udio tržišta zahvaćen kojim kanalom.

Distribucijski kanali obuhvaćaju kompleksan sustav ponašanja u kojem su ljudi i poduzeća u interakciji radi postizanja svojih ciljeva. Ovisno o ciljevima koje ona želi postići, DMK se može orijentirati na kombinaciju raznih pristupa

u distribuciji. Međutim, mora voditi računa da **svaki duži distribucijski kanal može obilježiti dominacija nekog od sudionika** koji će diktirati uvjete ostalim sudionicima. DMK će biti u takvoj poziciji samo ako nudi proizvod koji se ne može supstituirati.

Kako bi osigurale brz pristup tržištima, DMK će se na početku rada najvjerojatnije odlučiti za poslovanje s turoperatorima i posredničkim agencijama koji posluju s cjenovno manje osjetljivim korisnicima. Na taj će način **izbjeći visoke troškove razvoja sustava prodaje i komuniciranja s neposrednim korisnicima**. Na dug rok i na tržištima na kojima je destinacija već etablirana DMK svakako mora razviti vlastiti sustav izravne prodaje jer će se povećanjem volumena prodaje osigurati troškovna efikasnost takvog pothvata.

Radi poticanja prodaje putem posrednika, odnosno, kako bi proizvodi bili uključeni u kataloge turoperatora i ponudu turističkih agencija korisno je sljedeće:

- **kreiranje atraktivne informativne brošure**
s proizvodnim portfeljem koja treba biti dostupna u fizičkom i elektroničkom obliku
- **stvaranje baze podataka**
o turoperatorima, agencijama i drugim potencijalnim prodajnim suradnicima
- **kontaktiranje odabranih posrednika**
i dostava brošura s portfeljem ponuda – ideja za putovanje, sudjelovanje i različite aktivnosti vezane uz **poslovne radionice/sajmove/konferencije/edukacije** s ciljem predstavljanja proizvodnog spleta
- **kreiranje posebne sekcije (moguće i posebne stranice) za turooperatore i turističke agencije**
posrednike na mrežnim stranicama s opsežnijim i ažurnijim informacijama od onih u brošuri (preporučljivo da je dostupna samo kroz registraciju korisnika)
- **organiziranje studijskih putovanja** za agente i komercijaliste turoperatora ili agencija i druge potencijalne prodajne suradnike.

Radi poticanja izravne prodaje, odnosno, kako bi proizvodi bili dostupni neposrednim korisnicima, korisno je sljedeće:

- **kreiranje atraktivne informativne brošure**
s proizvodnim portfeljem koja treba biti dostupna u fizičkom i elektroničkom obliku, a radi korisnika kojima će se pristupiti kao poznatim kupcima
- **kreiranje izuzetno atraktivne mrežne stranice**
koja sadrži sve potrebne informacije o proizvodima koji su namijenjeni izravnoj prodaji tzv. nepoznatim kupcima, a koje obavezno slijedi mogućnost automatske rezervacije i plaćanja
- **provođenje SEO/SEM aktivnosti** s ciljem usmjeravanja potencijalnih korisnika na mrežnu stranicu
- **provođenje** pažljivo osmišljenog spleta **promocijskih aktivnosti** s ciljem privlačenja korisnika na mrežnu stranicu uključujući i aktivnosti na društvenim mrežama
- **organizirati vrhunski tim za telefonsku podršku i osobnu prodaju**
(za naručene programe) koji izvršno poznaje proizvod.

Održivost destinacijskih menadžment kompanija u jednakoj mjeri ovisi o tržišnoj prilagođenosti njihovih proizvoda, uspješnosti komunikacije s potencijalnim kupcima i umijeću prodaje. Pri tome su poznavanje mogućnosti suvremenih sustava distribucije i komuniciranja te raspolaganje prodajnim vještinama upravo ključni činitelji za uspjeh u prodaji proizvoda DMK. Budući da je razvoj interneta omogućio sasvim novi pristup u promociji i prodaji usluga, savjeti i praksa vezana uz tzv. e-marketing, povrh već iznesenog, obrađena je u zasebnom poglavlju ovog priručnika.

6. KAKO USPJEŠNO DISTRIBUIRATI SLOŽENE TURISTIČKE PROIZVODE PUTEM INTERNETSKIH KANALA?

Destinacijska menadžment kompanija ima na raspolaganju i različite distribucijske alate koji su proizašli iz specifičnosti interneta i koje svakako treba koristiti. Prednosti interneta kao kanala distribucije i promocije su višestruke. Primjerice, internetskim pretraživačima služi se oko 60 % njemačkih *online* kupaca, stranice putničkih agencija koristi njih 50 %, a destinacijske mrežne stranice koristi 38 % kupaca⁵².

Distribucija proizvoda putem vlastite mrežne stranice danas za DMK svakako predstavlja primarni kanal distribucije vlastitih proizvoda, bez dodatnih provizija koje je potrebno kalkilirati u konačnu cijenu proizvoda za troškove partnera distribucije. No ipak, ne smije se zaboraviti da **takav kanal ipak nosi svoje zasebne troškove**. Troškovi servera i prostora na njima, troškovi mrežne veze za pristup serverima (potrebno je osigurati značajniju propusnost veze jer se očekuje da će stranicama pristupati veći broj korisnika), troškovi izrade, održavanja i osvježavanja sadržaja internetske stranice zajedno s rezervacijskim sustavom koji omogućuje direktnu prodaju te uključuje postavljanje sustava za sigurno plaćanje karticama putem interneta.

Uz internetsku prodaju se gotovo uvijek veže i neki oblik **prodajnog pozivnog centra**, kroz koji se s potencijalnim kupcima komunicira telefonom i elektroničkom poštom. Prilikom odluke za postavljanje mrežne stranice, postavljanje pozivnog centra se ne predviđa kao mogućnost prvog izbora jer se uobičajeno (i pogrešno) razmišlja o mrežnoj stranici kao o samouslužnoj i automatskoj prodaji dok je istina da značajan dio korisnika internetsku stranicu koristi kako bi doznao adresu ili broj telefona na koji se može raspitati za daljnje informacije o proizvodu koji ga zanima.

Uobičajeno je da se za potrebe **distribucije proizvoda putem mreže ugovorenih partnera** izradi katalog proizvoda koji sadrži sve detalje ponude. Kod klasičnog pristupa katalog je u papirnatom obliku dok se **za potrebe elektronske distribucije izrađuje katalog u XML⁵³ obliku**. XML katalog sadrži sve informacije potrebne za detaljan opis/prikaz proizvoda. Takav elektronski

Distribucija proizvoda putem vlastite mrežne stranice danas za DMK svakako predstavlja primarni kanal distribucije vlastitih proizvoda, bez dodatnih provizija koje je potrebno kalkilirati u konačnu cijenu proizvoda za troškove partnera distribucije.

⁵² PhocusWright (2011). European Online Travel Agencies

⁵³ XML je kratica za Extensible Markup Language, najsažetije rečeno, radi se o formatu dokumenta za razmjenu podataka koji dozvoljava hijerarhijsku strukturu podataka, više na: <http://hr.wikipedia.org/wiki/XML>

-
- KANALI DISTRIBUCIJE
 - TUROPERATOR
 - TURISTIČKA AGENCIJA POSREDNIK
 - IZRAVNA PRODAJA
 - INTERNETSKI KANALI
-

katalog dostavlja se partneru, partner preuzima podatke iz XML kataloga na svoju mrežnu stranicu (ili neki drugi vlastiti prodajni sustav) te ostvaruje ugovorenu proviziju kao naknadu za ostvarenu prodaju. Kao alternativa izradi XML kataloga proizvoda, partneru se može **dozvoliti pristup u vlastiti informacijski sustav**, primjerice putem prijave preko vlastite mrežne stranice nakon čega partner ima mogućnost pretraživanja, pregledavanja i rezerviranja/bukiranja proizvoda iz ponude.

Svaki od ovih pristupa ima svoje prednosti i nedostatke. Ukoliko se destinacijska menadžment kompanija odluči za korištenje XML kataloga, prije nego počinje prodaja, partner treba izraditi sustav koji će podatke iz XML kataloga pretvoriti u podatke koje razumije njegov vlastiti sustav što za pojedine partnere može biti i skup i dugotrajan proces. U drugom slučaju partner može početi s prodajom odmah nakon dodjele korisničkog imena i lozinke za pristup, no za mnoge partnere je to nepraktično ukoliko imaju više od jednog dobavljača proizvoda te se često odlučuju koristiti samo jedan od dostupnih sustava. To je često onaj koji im je najpraktičniji za korištenje bez obzira na proviziju koju ostvaruje. U praksi je praktično ponuditi oba rješenja pa partner može sam izabrati koji mu pristup više odgovara. Često se **za vrijeme implementacije XML kataloga koristi pristup preko mrežne stranice**.

Globalni distribucijski sustavi pojavili su se osamdesetih godina kao rezultat širenja rezervacijskih sustava za prodaju aviokarata te uključivanja ostale, neavionske ponude u sustave (smještaj, najam automobila, vlakovi, trajekti, zabava i ostalo). S vremenom su se, od sustava za rezervaciju karata pojedine aviokompanije, pretvarali u globalne distribucijske sustave raznih turističkih proizvoda.

Na tržištu su se, kao najzastupljeniji, profilirali **Sabre, Galileo, Amadeus i Worldspan**. Svaki od njih, pod određenim tehničkim uvjetima, omogućuje uključivanje ponude u globalnu distribuciju. Ispunjavanje tehničkih preduvjeta za potpuno povezivanje može biti i vrlo zahtjevno, kako vremenski tako i financijski. Stoga se destinacijska menadžment kompanija vjerojatno neće odlučiti za povezivanje sa svim spomenutim sustavima već za odabir jednog ili dva, ovisno o zastupljenosti pojedinog sustava kod partnera. Korisno je pri tome razmotriti koji je sustav najzastupljeniji kako bi se nakon povezivanja mogao otvoriti pristup što većem broju partnera.

Distribucijski sustavi predstavljaju **odličan komplement vlastitom sustavu za prodaju partnerima** budući da velik dio njih preferira korištenje GDS sustava. On im omogućuje da ukupnu ponudu svih svojih ugovorenih dobavljača pretražuju i bukiraju korištenjem samo jednog sustava.

Mobilne platforme predstavljaju novo tržište za osvajanje koje iz godine u godinu kontinuirano raste. Raširenost takozvanih pametnih mobilnih uređaja uz sve niže cijene mobilnog pristupa internetu razvile su kod korisnika nove navike. Postavlja se pitanje imate li internetsku stranicu koja je prilagođena pristupanju s mobilnog uređaja? Može li se proizvod koji nudi destinacijska menadžment kompanija kupiti i putem mobilnog uređaja?

Bitna razlika u očekivanjima korisnika mobilne aplikacije u odnosu na korisnika „klasičnog“ interneta je u tome što se **korisnik mobilnog uređaja**

pita: „Što mogu sada?“ Odnosno, njegovo je ponašanje impulzivnije. U fazi planiranja putovanja koristi se internet, istražuju se različite mogućnosti te se radi konačni odabir – kupnja. Takvom korisniku može se ponuditi mobilna aplikacija kao alat za ostvarivanje dodatne prodaje kada se on bude nalazio u samoj destinaciji koju je odabrao, primjerice nuđenjem izleta ili događanja u vremenu njegovog boravka u destinaciji.



UKRATKO DISTRIBUCIJA SLOŽENIH TURISTIČKIH PROIZVODA

Po definiranju cijene potrebno je odabrati i odgovarajući kanal distribucije kako bi se pravovremeno i na učinkovit način doprlo do klijenta zainteresiranog za kupnju proizvoda koji DMK nudi. Kanali distribucije mogu se podijeliti na direktne i indirektne. Direktni kanali su: prodaja u vlastitom prodajnom odjelu, prodaja putem narudžbe, preko vlastite mreže poslovnica, putem videotehnike i suvremenih informacijsko-komunikacijskih kanala. Indirektni kanali su: prodaja putem turoperatora, turoperatora specijaliziranih za posebne interese, *online* turoperatora, mreže turističkih agencija posrednika, ali i uz pomoć turističkih zajednica, hotela, udruga i raznih drugih suradnika u procesu prodaje. Najvažniji oblici

prodaje proizvoda DMK su: prodaja usluga po narudžbi za poznate kupce i prodaja raspisanih programa za tzv. nepoznate kupce. Kod prodaje DMK kupac/naručitelj i korisnik/turist najčešće su različite osobe pa se tako i načini distribucije mogu razlikovati. Kako bi osigurale brz pristup tržištima, DMK će se na početku rada najvjerojatnije odlučiti za distribuciju putem posrednika. Na dug rok i na tržištima na kojima je destinacija već etablirana, DMK svakako mora razviti i vlastiti sustav izravne prodaje. Najbolje je da za to koristi internetske kanale. Mrežna distribucija moguća je putem vlastite internetske stranice, putem mreže partnera, putem globalnih distribucijskih sustava te putem mobilnih platforma.



PITANJA ZA DALJNI SAMOSTALAN RAD UZ KORIŠTENJE PREPORUČENE LITERATURE I OVOG PRIRUČNIKA

1. Koji su najbolji kanali distribucije koje može odabrati proizvodno orijentirana DMK, a koji DMK specijalizirana za destinaciju?
2. U kojoj mjeri, pod kojim uvjetima i u kojoj je fazi razvoja DMK opravdano ovisiti o distribuciji putem posrednika?
3. Kako uz minimalne troškove organizirati izravnu prodaju neposrednim korisnicima proizvoda DMK?
4. Koje su prednosti, a koji nedostaci mogućih kanala distribucije putem interneta?



IZVORI

Beloviene, A., Kinderis, R., Williamson, P., Ivanov, T., Ortin, C.A. (2013). *Event management handbook*, dostupno na: http://eventi.vfu.bg/files/Event_management_handbook.pdf

Cooper, C. & Lewis, J. in Buhalis, D & Laws, E. (2001). : Tourism Destination Channels: practice, issues and transformations, (Ch 20.) *Transformation and trends in the tourism industry: implications for distribution channels*, str. 315-331.

Destination Management Company Training Manual for USAID, dostupno na: http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADL944.pdf

Kotler, P., & Wong, & V., Saunders, J., & Armstrong, G. (2006). *Osnove marketinga*. Zagreb, MATE d.o.o.

Pike, S. (2008). *Destination marketing – an integrated marketing communication approach*. UK: Butterworth-Heinemann.

PhocusWright (2011). European Online Travel Agencies. Dostupno na: www.phocuswright.com

Saferty, A., Morgan, M., Tulga, O. (2007). *The Business of Inbound Touroperators*. Zagreb: USAID.

Schaumann, P. (2005). *The Guide to Successful Destination Management*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.

Senečić, J., Grgona, J. (2006). *Marketing menadžment u turizmu*. Zagreb: Mikrorad.

Stanić, M. (ur.) (2008). *Destinacijske menadžment kompanije, priručnik za razumijevanje poslovanja i uspješni marketing*. Zagreb: UHPA.

Stokes, R., (2008). *eMarketing: The Essential Guide to Online Marketing*. Quirk eMarketing (Pty) Ltd.

Stić, D. (2010). *Marketing u turizmu & Marketinški menadžment destinacije*. Split: Beretin.

Vukonić, B. (1997). *Turističke agencije*. Zagreb: Mikrorad.

Wang, Y., Pizam, A. (Eds.) (2011). *Destination marketing and management: theories and applications*. London: CAB International.

World Tourism Organization, (2007). *A Practical Guide to Tourism Destination Management*. Madrid: Spain.







PRIMJERI DOBRE PRAKSE POSLOVANJA DMK

DMK KOJA SE BAVI EKOTURIZMOM

DMK se obraća **domaćim i stranim potencijalnim kupcima, prvenstveno u dva različita segmenta – školska djeca i odrasli između 30 i 50 godina.**

Najčešće se radi o grupnim turama (45 - 55 kod grupa djece ili kanui i pješačenje 6-16), mada je ponuda ove DMK otvorena i pojedincima. Ciljani kupci su pretežito obrazovne institucije, tvrtke, udruge i druge organizacije, a korisnici su, prije svega, ljubitelji prirode, edukativnih programa i zabave sa snažnom željom za otkrivanjem bogatstva biljnog i životinjskog svijeta Podunavlja. DMK svoje korisnike opisuje kao znatiželjnike i otvorene umove kojima je edukativna komponenta tura posebno važna. Uz to im je važno da svojim odabirom putovanja ne remete ravnotežu biološkog sustava jer su svjesni da sudjeluju u odgovornom posjetu područjima iznimnih prirodnih i kulturnih vrijednosti.

Razlikovna je značajka ponude ove DMK **zaštita i promocija prirodnih i tradicijskih vrijednosti kroz edukaciju i posjete uz primjenu standarda i kriterija ekoturizma.** Većinom organiziraju kratke ture (vikend ture) u trajanju od tri dana. Organiziraju i dnevne, odnosno poludnevne izlete / stručne ekskurzije (škola u prirodi – biologija, geografija, povijest i kultura) za djecu koja svoje terenske sate odrađuju kroz edukativne radionice ili pak posjetom odabranih ekoturističkih sadržaja u ponudi. Područje u kojem provode svoje aktivnosti je srednje Podunavlje. Organiziraju fotosafarije, ekspedicije čamcima i kanuima, škole u prirodi i *team building*-e. Većina je programa unaprijed definirana, ali se može prilagoditi potrebama krajnjih korisnika. Postoje određeni programi kod kojih modifikacije nisu moguće (kanu ture). Veliku vrijednost proizvodu daju profesionalni vodiči koji su po struci većinom biolozi i pedagozi, ali i drugih profila. Važno je da su svi oni upoznati s područjima koje obilaze i da visoko profesionalno odrađuju svoje zadatke. Kao posebnu vrijednost ističu sposobnost organizacije potpuno drugačijeg putovanja koje će korisnicima omogućiti da pažljivim promatranjem prirode uvide kako u prirodi sve ima svoju ulogu, kako je sve povezano i kako se sve mijenja.

S obzirom da se ova DMK obraća različitim segmentima, uočljivo je da **održava posebno dobre odnose sa školama, udrugama i poduzećima koja im se vrlo često ponovno javljaju.** U tom smislu DMK priređuje nove programe za svoje lojalne korisnike. S druge strane, kada se radi o posebnim grupama stranih gostiju, nemaju veliku stopu ponovnih dolazaka jer drže da takve grupe u potrazi za novim otkrićima ne ponavljaju posjete istim mjestima. Izuzetno im

Ciljani kupci su pretežito obrazovne institucije, tvrtke, udruge i druge organizacije, a korisnici su, prije svega, ljubitelji prirode, edukativnih programa i zabave sa snažnom željom za otkrivanjem bogatstva biljnog i životinjskog svijeta Podunavlja

je važno ponuditi zanimljivu, edukativnu i korisnu turu koja će korisnicima ostati u lijepom sjećanju. Uz to, posebno im je važno da se njihovi profesionalni vodiči uspješno integiraju u skupinu i istoj prilagode na najbolji mogući način. Ovu DMK je osnovala udruga, pa se dobit iz poslovanja agencije usmjerava na neprofitne aktivnosti udruge, a kao dobar primjer socijalnog poduzetništva.

Ova DMK **smatra važnim ulagati u razvoj mrežne stranice**. Sada su u fazi redizajna iste i postavljanja interaktivnog servera kako bi što uspješnije prezentirali svoju ponudu. Prate statistike posjeta i optimiziraju mrežnu stranicu po ključnim riječima. Ipak, smatraju da je usmena preporuka najbolji oblik promocije. Ponekad sami, ali i u suradnji s turističkom zajednicom i gospodarskom komorom znaju ugostiti novinare. Većinom se radi o domaćim novinarima, ali ne izostaju ni strani, iako puno rjeđe. S velikim turoperatorima ne surađuju, ali zato surađuju s malim specijaliziranim agencijama za proizvode koji oni sami nude. Puno surađuju sa školama pa stoga ne čudi da i najveći udio u ukupnom broju rezervacija čine škole. Nije moguće *online* kupiti neki od paketa koji nude, ali se korisnik putem mrežne stranice može upoznati s proizvodom koji DMK nudi, kao i poslati općeniti upit, e-poruku ili pak nazvati DMK telefonom te dobiti sve ostale detaljnije informacije. Od društvenih mreža koriste Facebook. DMK se koristi i vlastitom *mailing* listom kako bi svoje korisnike (posebno škole i poduzeća) obavijestila o novim programima i novostima u području u kojem djeluje. U tu svrhu, pored navedene liste, povremeno izdaju i manje brošure i letke, najčešće za škole.

Najveći udio u ukupnim prihodima čine im prihodi od školskih ekskurzija pa u nadolazećim godinama planiraju doprijeti do sve većeg broja potencijalnih korisnika.

Najveći udio u ukupnim prihodima čine im **prihodi od školskih ekskurzija** pa u nadolazećim godinama planiraju doprijeti do sve većeg broja potencijalnih korisnika.

U ovoj DMK stalno je zaposlena samo jedna osoba, a ostalo su honorarni vodiči. **Ljudski resursi su im jako važni**, pa su njihovi vodiči izrazito profesionalni, imaju dugogodišnje iskustvo u radu s ljudima i vođenju grupa. Svima je zajedničko što su aktivni u zaštiti prirode i okoliša. Ovisno o veličini grupe, prilagođavaju i broj potrebnih vodiča. Redovito prate edukativne materijale o biljnim i životinjskim vrstama i druge aktualnosti te ih distribuiraju svim vodičima. Pored toga, učestali su kako formalni, tako i neformalni sastanci i druženja.

Ova DMK prodaje 'iskustvo i doživljaj', a kako bi to **osigurala posebno se posvećuje kreiranju isključivo ekoturističkih programa** od laganih šetnji i uživanja u prirodnim ljepotama, do cjelodnevnih ekspedicija u dubinu dunavskih šuma, od edukacija do timskih igara. Najvažnije im je ponuditi kvalitetan boravak u prirodi na otvorenom u vrijeme proljetne, ljetne i jesenske sezone. Zimi ne mogu nuditi većinu svojih programa zbog nepovoljnih vremenskih prilika. Cilj im je educirati ljude i senzibilizirati ih za boravak u prirodi.

DMK radi na **umrežavanju lokalnih smještajnih i ugostiteljskih kapaciteta**. U kreiranju proizvoda, od vanjskih dobavljača kao partneri su im važni hotelijeri i restorateri, seoska domaćinstva te vinari s kojima imaju ugovore o poslovnoj suradnji.

Troškovi rada čine najveći udio u ukupnim troškovima poslovanja DMK, no izdvajaju se i troškovi promocije te troškovi dobavljača usluga posebno kada se radi o višednevnim turama. Turističkim agencijama daju neto cijene, te rijetko odobravaju proviziju. S obzirom na vrlo specifičan proizvod u njihovoj ponudi, teško se mogu u smislu strukture troškova uspoređivati s konkurencijom. Programi pogodni za usporedbu jesu kanu ture, pa stoga u tome području analiziraju konkurenciju kako bi mogli plasirati tržišno prihvatljiv program (posebno u cjenovnom smislu). Uvijek unaprijed definiraju sve troškove proizvoda.

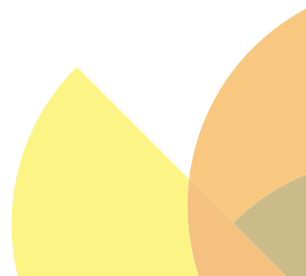
DMK KOJA SE BAVI AKTIVNIM TURIZMOM

Ciljni tržišni segment ove DMK su korisnici viših platežnih mogućnosti koji su željni osjetiti čari slikovitih predjela izvan urbanih područja. Karakterizira ih fokus na aktivni odmor, pretežito pješaćenje. Njihova je starosna dob od 50 do 70 godina. To su ljudi mahom pred mirovinom ili u mirovini, a putuju u manjim grupama koje traže aktivan odmor u prirodi. DMK najviše radi s grupama do maksimalno 15 ljudi, a povremeno s malo većim grupama od 20 do 30 osoba u grupi.

Proizvode ove DMK karakterizira **iznimna fleksibilnost i mogućnost prilagodbe programa željama korisnika** (tzv. *tailor-made*). Njihovi programi, kako kaže vlasnik, nisu 'industrija'. Oni su zanatlije koji svakom detalju posvećuju maksimalnu pažnju, a posebno kvaliteti programa u koju jako ulažu. Niti jedan program se ne razvija ukoliko nisu prethodno provjereni svi, pa i najmanji detalji, a osobito kada se radi o uvođenju novih pješačkih ruta u programe. Svaka se posebno ispituje i procjenjuje. U njihovoj ponudi, najveći dio se odnosi na pješačke ture (98 %), a ostalo na biciklističke ture, kajak i rafting. Većina njihovih tura u trajanju je od 8, 10, 12 ili pak 15 dana. DMK djeluje na području Hrvatske, Bosne i Hercegovine, Crne Gore i Albanije. Visoku vrijednost proizvodu daju kvalitetni i educirani, te pripremljeni vodiči. **Vlasnik DMK je i sam ljubitelj aktivnosti koje nudi.** On je pripadnik Hrvatske gorske službe spašavanja, planinarski vodič, ali kako sam sebe opisuje i istraživač, avanturist i ljubitelj prirode i uopće aktivnosti na otvorenom.

S obzirom da se na tržištu **obraćaju isključivo grupama putem specijaliziranih agencija** koje nude isključivo takve i slične programe, zaključuju da nemaju stalnih klijenata u smislu da im se vraćaju iste grupe jer se ovdje radi o takvoj tržišnoj skupini koju čine ljudi istraživači i avanturisti koji stalno tragaju za novim, pa tako i odabiru stalno drugačije programe i u drugim zemljama. Zbog toga i ne koriste modele izravnog komuniciranja s korisnicima poput e-pošte ili *newslettera* jer ne žele na taj način narušiti odnos sa specijaliziranim agencijama kao svojim partnerima. Iz navedenoga je jasan korektan odnos s partnerima. To ne znači da se ne brinu o odnosima s korisnicima programa jer se tijekom svake ture vodiči maksimalno založe da se korisnici osjećaju sretnima i zadovoljnima. Međutim, kao posebnu

Ciljni tržišni segment ove DMK su korisnici viših platežnih mogućnosti koji su željni osjetiti čari slikovitih predjela izvan urbanih područja. Karakterizira ih fokus na aktivni odmor, pretežito pješaćenje



vrijednost **ističu jako blizak odnos s korisnicima programa koji povremeno prerasta čak i u prijateljstvo.**

Vlasnik DMK vidi **usmenu predaju kao jako važan oblik promocije.** Oni vrlo rado ugošćuju i novinare, no to se najčešće događa u suradnji s lokalnom turističkom zajednicom. Što se tiče distribucije proizvoda, napominje da DMK **distribuiraju svoje proizvode isključivo putem malih specijaliziranih agencija** na koje otpada najveći dio u pogledu broja ukupno realiziranih programa. Vrlo malo surađuju sa školama ili udrugama, no ponekad se uključuju u organizaciju *team building* programa za poduzeća po narudžbi. Njihov proizvod nije moguće kupiti *online*, ali se putem interneta može poslati upit ili se pak može nazvati u ured DMK. Ne koriste previše društvene mreže, no imaju otvorenu stranicu na Facebook-u.

S obzirom da specijalista ovakvog profila za pješčenje u našoj zemlji praktički niti nema osim opisane DMK, rijetko uspoređuju cijene sličnih programa, niti rade *benchmark* analize. Cijenu uvijek definiraju na temelju poznatih troškova ovakvih programa. **Najviše prihoda dolazi od prodaje usluga za grupe specijaliziranih stranih agencija.** DMK je zadovoljna s godišnjom realizacijom, a njihova sezona traje od travnja do listopada. Prihvaćaju nove grupe, no sve ovisi o granici prihvatnih mogućnosti s obzirom na kvalitetnu realizaciju programa. Temeljem toga procjenjuju mogućnost prihvata većeg broja grupa. Naime, ponuda obuhvaća specifične aktivnosti koje zahtijevaju visoku tjelesnu i psihičku spremnost uključenih u samu realizaciju programa.

U ovoj DMK stalno su zaposlene 3 osobe, a tijekom sezone stižu i do brojke od 15 zaposlenih. Nemaju stalnih vodiča, već su to sezonska zapošljavanja. No, u vodiče jako ulažu jer **ljudski su resursi presudni.** Svake godine, početkom sezone odrađuju se posebni treninzi s vodičima. Stare se vodiče upoznaje s novim rutama, nove se potpuno uvodi u posao, rade se posebne visinske pripreme. Tu svoje mjesto pronalaze i posebni treninzi prve pomoći koja je izrazito važna za njihove programe. Vodiči moraju biti hrabri, mentalno i fizički snažni, izdržljivi, prilagodljivi, odgovorni prema sebi, društvu i prirodi. Broj vodiča uvijek ovisi o veličini grupe, no najčešće je to jedan vodič na 15 ljudi, te dva, odnosno tri vodiča ukoliko se radi o većoj grupi.

S obzirom da su izvrsni poznavatelji prostora, vrhunski alpinisti, pješaci i ljubitelji prirode, **nude vrlo specifičan, ali i posebno zahtjevan proizvod.** Njihovo znanje i snalaženje na otvorenom, motiviranost i ljubav prema takvim aktivnostima, dovodi do toga da se njihov proizvod kao takav diferencira na tržištu. Korisnika uvode u čari prirode, upoznaju ga s najslikovitijim predjelima i najskrivenijim stazama, nude smještaj u manjim, tihim hotelima kao i ukusne obroke spravljene po najfinijoj recepturi. Vode računa da **aktivnosti budu dozirane u skladu sa stupnjem spremnosti korisnika.** Kod ovakvih proizvoda greška se ne dozvoljava, sve mora biti 'sto posto' pouzdano, ispitano i sigurno. Zbog toga vlasnik s ponosom i kaže: „Ne otvaram rute gdje moja noga nije kročila“.

Pored specijaliziranih agencija, putem kojih svoje programe plasiraju na tržište, pri samom kreiranju programa surađuju s hotelima, restoraterima.

S obzirom da su izvrsni poznavatelji prostora, vrhunski alpinisti, pješaci i ljubitelji prirode, nude vrlo specifičan, ali i posebno zahtjevan proizvod.

Hoteli su najviše do 3 zvjezdice, a kod restorana kriterij odabira je vrhunska ponuda isključivo domaće hrane. Grade **korektan odnos kojega njeguju sa stranim partnerima**. Tu je dugogodišnja suradnja izrazito cijenjena. Od svojih korisnika redovito traže povratnu informaciju kako bi mogli unaprijediti svoje programe. Zajedno **sa svojim partnerima svake godine razvijaju nove programe ili obogaćuju stare**. To rade isključivo u dogovoru s partnerima kako bi program maksimalno prilagodili onome što oni trebaju. S obzirom da su proizvodi uglavnom duže ture, koriste resurse različitih dobavljača (mali hoteli / pansioni i restorani), a raspolažu vlastitim prijevoznim sredstvima.

Vlasnik ističe da je najveći trošak njegov minuli rad. Svakako je to trošak rada, no pod ostalim troškovima izdvaja troškove dobavljača, fiksne i varijabilne troškove iz redovnog poslovanja.

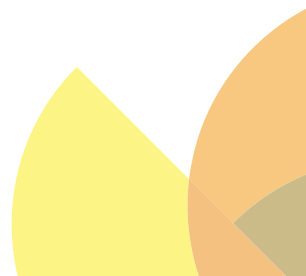
DMK KOJA SE BAVI PUSTOLOVNIM TURIZMOM

Ciljni segment korisnika ove DMK može se okarakterizirati kao **ljubitelje prirode i avanturizma** koji u nedostatku slobodnog vremena koriste usluge ovako specijalizirane agencije, a prosječne su starosne dobi od 40 do 65 godina. Obraćaju se manjim grupama ljudi (16-24 osoba) koji mogu i žele samostalno uživati u destinaciji.

Sve je počelo od ljubavi prema pješačenju i planinarenju kojim se aktivno bave današnji djelatnici DMK. S vremenom, **specijalizirali su se u organiziranju aktivnog odmora nudeći korisnicima jedinstveno iskustvo aktivnog odmora** na način da se ne osjećaju dijelom velike horde turista, već kao osobe kojima se pristupa s posebnom pažnjom. Svojim korisnicima žele pokazati tzv. *backstage* pa u svrhu dostizanja toga cilja daju uvid u to kako su pridonijeli zajednici koju su posjetili. Posebno cijene održivi aspekt turizma. Goste **ugošćuju isključivo u malim i obiteljskim hotelima**, rado biraju tradicionalna imanja i seoska domaćinstva. Svaki njihov program je *tailor-made* jer ga dogovaraju i finaliziraju u suradnji s naručiteljem/partnerom. Velik dio programa uključuje i avionsku kartu, organizaciju prijevoza. Njihovi su programi u trajanju od 8 do 14 dana. Ture su organizirane tako da se aktivno pješači ili vozi bicikl nekoliko sati dnevno, nakon čega slijedi kratka pauza za kupanje ili pak neko razgledavanje uz večeru i druženje. Njihovi su **vodiči različitih profila** (profesori geografije, profesori tjelesne kulture pa čak i olimpijski reprezentativci u brdskom biciklizmu), ali jako ulažu u njih i smatraju ih važnima u dodavanju vrijednosti njihovim proizvodima/programima.

DMK ima vrlo malo stalnih klijenata, možda nekih 10 %, no teško je to bilo procijeniti zbog toga što se obraćaju specijaliziranim agencijama koje nude takve programe svojim grupama, a to su najčešće korisnici koji rado mijenjaju destinacije. Što se tiče partnera i odnosa s partnerima, **ova DMK ima blizak i dugogodišnji odnos partnerom**. Jako im je bitna povratna informacija pa tako na svakoj turi redovito koriste anketne upitnike koje popunjavaju korisnici po

Specijalizirali su se u organiziranju aktivnog odmora nudeći korisnicima jedinstveno iskustvo aktivnog odmora na način da se ne osjećaju dijelom velike horde turista, već kao osobe kojima se pristupa s posebnom pažnjom



završetku ture. Na taj način mogu raditi na unapređenju svojih programa. Svoje partnere uvijek obavještavaju o novim programima. U tu svrhu se koriste *newsletterom* ili direktnim obraćanjem putem e-pošte. Posebno im je važno **razviti prisan odnos s korisnicima jer se ipak radi u turama koje traju više dana, pa je stoga i poželjno približiti se korisniku** i dati mu do znanja da im je do njegova zadovoljstva posebno stalo.

Što se tiče glavnih kanala distribucije, DMK **surađuje najviše sa stranim turoperatorima** koji čine najveći udio u ukupno prodanim programima. S manjim turističkim agencijama ne surađuju, ali **surađuju sa srednje velikim specijaliziranim agencijama** za takve programe. Pored njih, svoje programe nude i udrugama, te raznim sportskim klubovima. Kupiti neki od njihovih programa *online* nije moguće, no uvijek ih se može izravno kontaktirati. Od društvenih mreža, aktivno koriste Facebook. Vole ugostiti i pokojeg novinara, a vrlo često su im predstavnici odjela prodaje stranih turoperatora, gosti na njihovim turama. To smatraju dobrim i pozitivnim načinom predstavljanja svoje ponude, uz usmene preporuke.

S obzirom da su dobri poznavatelji prostora i ljubitelji outdoor aktivnosti, nude i proizvode koji su odraz njihove ljubavi prema prirodi, avanturizmu i aktivnom odmoru

Pri kreiranju programa i definiranju cijena **uspoređuju ponudu stranih turoperatora koji nude slične programe kao i njihovi partneri**. To im olakšava definiranje cijena i uspješan tržišni plasman. **U strukturi prihoda najveći udio čine strani turooperatori (grupni dolasci)**, nakon čega slijede manje grupe ili pak planinarska društva koja im se znaju direktno obratiti. Razmišljaju o povećanju broja korisnika u nadolazećim godinama, a u tu svrhu su i sudjelovali u projektu Ministarstva turizma Republike Hrvatske „Upoznaj Hrvatsku“.

DMK stalno zapošljava 6 osoba, a tijekom sezone stižu i do 15-16 što uključuje i sezonski zaposlene vodiče. **Ljudski su im resursi jako važni i nastoje što više ulagati u svoje vodiče**. Oni su završili njihov tečaj za pratitelje kojeg organiziraju svake godine. **Svi stalno zaposleni ujedno su i osposobljeni za vođenja grupa, uostalom, svi su oni planinari i pješaci – rekreativci**, pa navedeno i ne čudi. Svi vodiči upoznati su s onim što DMK od njih zahtjeva. Broj vodiča uvijek ovisi o veličini grupe, no najčešće je to jedan vodič na 15 ljudi, te dva, odnosno tri vodiča ukoliko se radi o većoj grupi.

S obzirom da su dobri poznavatelji prostora i ljubitelji *outdoor* aktivnosti, nude i proizvode koji su odraz njihove ljubavi prema prirodi, avanturizmu i aktivnom odmoru. Oni žele da njihovi **korisnici upoznaju najrazličitija odredišta i to na najupečatljiviji način, a to se odnosi na snagu vlastitih mišića**. Oni žele da njihovi korisnici upoznaju krajeve za koje nisu ni slutili da postoje, da destinaciju dožive na poseban način.

Ova DMK **najviše radi s velikim stranim turoperatorima**. Njeguje dobre odnose sa svim lokalnim dobavljačima (malim hotelijerima i restoraterima, te prijevoznicima). S obzirom da organiziraju i duže ture, koriste resurse različitih dobavljača (isključivo mali hoteli / pansioni te restorani i prijevoznici). Sve su to dobavljači koji su im **važni za kvalitetu programa kojeg su osmislili**, pa s njima njeguju prisne odnose.

Važan **segment troškova je priprema programa kada se detaljno obilaze sva područja i svi potencijalni novi dobavljači** (neki novi obiteljski hotel ili domaćinstvo). Jedan dio troškova otpada i na publicitet kao i na oglašavanje u specijaliziranim časopisima. Posjećuju i neke sajmove, no najčešće samo one usko specijalizirane za proizvod koji nude. Ne ulažu pretjerano puno u izradu mrežne stranice, ali je svako malo osvježuju i redizajniraju. Ne funkcioniraju na principu agencijske provizije, već svoje pakete nude po neto cijenama (paušalna cijena) na koje se njihovi partneri nadograđuju sa svojom maržom.

DMK KOJA SE BAVI SKUPOVIMA, POTICAJNIM PUTOVANJIMA I DOGAĐANJIMA

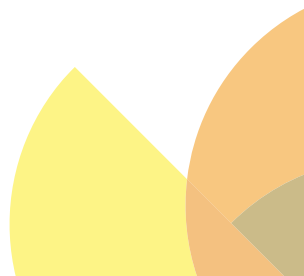
DMK je **fokusirana na strano tržište, uža tržišna segmentacija obuhvaća poslovne ljude između 30 i 60 godina**. Nude putovanja motivirana poslovnim razlozima od poticajnih i *team-building* putovanja do specijaliziranih edukacija, konferencija i sl. Korisnici su različite grupe ljudi, s različitim interesima, brojem korisnika i različitim svrhama putovanja u rasponu od zabave do edukacije. Razlog dolaska je i vodilja u prilagođavanju i kreiranju *tailor-made* programa za svaku pojedinu grupu. Razumijevanje segmenta korisnika, kako od strane organizatora, tako i od strane dobavljača (posrednika) osigurava potrebnu prilagodbu krajnjem korisniku.

DMK nudi ekskluzivne usluge destinacijskog menadžmenta. **Kreira nezaboravne događaje za poslovne korisnike od jednostavnih događanja do paket-aranžmana**. Pobuđivanjem interesa inovativnim idejama, jedinstvenim organizacijskim i logističkim rješenjima žele nadmašiti očekivanja i osigurati zadovoljstvo klijenata. Tako postižu željene rezultate, ostvaruju kompetitivnu prednost i proširuju svoje poslovanje. Glavni partneri na kojima se temelji vrijednost proizvoda jesu hotelijeri, ali i vlastita inovativna i jedinstvena ponuda. Vrijednost stvara i 'kolektivni' odabir partnera koji pružaju usluge, a imperativ je kvaliteta i izvrsnost usluge. Klijentima se **nudi proizvod vrhunske kvalitete, a dodanu vrijednost stvara i predanost društvenoj odgovornosti**.

Budući da rade sa segmentom poslovnih korisnika, **svaki je od njih - novi izazov**. Korisnici se tretiraju kao ekskluzivne grupe, a DMK im nudi opsežno znanje, iskustvo te preporučuje resurse u Hrvatskoj i Jugoistočnoj Europi. Izdvaja ih kreativnost u organiziranju i osiguravanju klijentima prilagođenog i uspješnog programa. **Odnos s klijentima uspostavlja se na personaliziranom direktnom kontaktu starijih menadžera, odnosno djelatnika s iskustvom**. Na tržištu je DMK prihvaćena kao fleksibilan, iskusan partner sa specijalističkim znanjima.

Strategija distribucije reflektira potrebe ciljnog tržišta. U poslovnim putovanjima **raste moć posrednika i specijaliziranih udruženja** koji ujedno stvaraju i mrežu korisnika usluga koji garantiraju i svjedoče iskustvu rada

Nude putovanja motivirana poslovnim razlozima od poticajnih i *team-building* putovanja do specijaliziranih edukacija, konferencija i sl.



agencije. **Rastom poduzeća raste i diversifikacija proizvoda što dodatno podiže razinu očekivanja kupaca.** To iziskuje i stalna preispitivanja postojećih kanala distribucije. Mrežna stranica je informativnog karaktera, upoznaje zainteresiranog potencijalnog kupca s temeljnim načelima rada, politikama i odnosima s klijentima, ali i svjedočanstvima kvalitete usluge. Međutim, **distribucija putem partnera – posrednika koji ekskluzivno zastupaju DMK** na jednom području doprinosi imidžu (brendu) i reputaciji organizatora. Upravo takvim pristupom DMK ostvaruje kvalitativni pomak u ponudi te povećava sigurnost i povjerenje klijenata.

Cijene uvjetuju prihode, a formiraju se u skladu sa zahtjevima klijenata i potvrđenim uslugama. Poslovni segment korisnika vrlo je heterogen stoga prihodi variraju od događanja do događanja. Prati se cjenovna struktura konkurenata, iako to nije nužno jedina odrednica utvrđivanja cijena analizirane DMK. U nadolazećim godinama DMK planira povećati broj korisnika, što znači **da planira i povećanje prihoda u istom segmentu: organizaciji skupova, događanja i poticajnih putovanja za poslovne korisnike.** Kako portfelj dosadašnjih korisnika obuhvaća neke od najprestižnijih poslovnih subjekata na svijetu, u cijenu se sve više ugrađuje originalni *know-how* ove DMK.

DMK zapošljava četrdesetak osoba, koji čine uvježban, multijezični i iskusni tim mladih profesionalaca koji su odgovorni za pružanje inovativnih i troškovno prihvatljivih usluga, osiguravajući jedinstven pristup svakom pojedinom klijentu. **Zaposlenici su savjetnici, a često i potpora i partneri klijentima.**

Ključne aktivnosti DMK organizirane su kroz: **Meetings & Incentives, Groups & Cruises odjel, te** operative aktivnosti: transport i logistiku, marketing te financije i administraciju. Važan segment u radu je **detaljno planiranje aktivnosti svakog događaja**, koji uvelike ovisi o destinaciji u kojoj se aktivnosti odvijaju. Jedna od ključnih aktivnosti je **permanentna edukacija**, ali i kontrola kvalitete. U stalnoj težnji ka izvrsnosti DMK posjeduje **ISO 9001:2008** certifikat koji DMK usmjerava prema superiornoj kvaliteti usluge.

DMK je član specijaliziranih udruženja kao što su **EUROMIC, SITE, MPI, ICCA, WORLD OF DMC'S**, što joj pomaže u praćenju tržišnih trendova, širenju prodajnih kanala i stvaranju imidža iskusne i predane destinacijske menadžment kompanije. DMK je **prepoznata kao lider na regionalnom tržištu.** U kreiranju proizvoda, od vanjskih dobavljača važni su im hotelijeri i turistički vodiči, ali i restorateri, seoska domaćinstva, vinari i drugi pružatelji turističkih usluga s kojima **uspostavljaju dugoročne partnerske odnose temeljene na povjerenju i kvaliteti usluge**, prilagođene lokalnim prilikama.

Najznačajniji **trošak poslovanja odnosi se na hotelski smještaj, te na zaposlenike.** Menadžment DMK smatra da bi struktura troškova u promijenjenim gospodarskim uvjetima okruženja mogla doživjeti promjenu.

Cijene uvjetuju prihode, a formiraju se u skladu sa zahtjevima klijenata i potvrđenim uslugama. Poslovni segment korisnika vrlo je heterogen stoga prihodi variraju od događanja do događanja

DMK KOJA SE BAVI INTERPRETACIJOM HRVATSKE BAŠTINE

Ciljno tržište DMK jesu **klijenti željni autentičnog iskustva, pasionirani ljubitelji povijesti i gastronomije**, a zbog kvalitete iskustva koriste usluge specijalizirane agencije. Korisnici su osobe bolje platežne moći, iznad 50 godina starosti, a dolaze **uglavnom s američkog tržišta**. DMK nudi personaliziranu uslugu individualcima i manjim grupama.

DMK je **usmjerena na kvalitetna putovanja obrazovanih turista koji žele više od destinacije**. Radi se o DMK koja pruža iskustveno putovanje Hrvatskom, upoznajući klijenta s Hrvatskom u „najboljem izdanju“: najdragocjenijim lokalnim običajima, krajolicima, naslijeđenim vrijednostima, materijalnom i nematerijalnom kulturnom baštinom, najboljim vodičima i uslugom. Posebna se pažnja pridaje kreiranju proizvoda, **planiranju putovanja na način da se fokusira na umjetnost dobrog putovanja**; čuvstvena iskustva izvrsne nacionalne kuhinje iza zatvorenih vrata u objektima poznatim samo dobrim poznavateljima lokalnog područja. Vrijednost koju DMK nudi je u **jedinstvenom proizvodu, kojeg nije moguće kopirati i rezervirati putem drugih DMK u Hrvatskoj**, a stvara se *tailor-made* pristupom s fokusom na detalje putovanja. DMK kontinuirano istražuje ponudu izvrsnih iskustava kroz mrežu prijatelja, obitelji, a sve u svrhu pružanja jedinstvenog i originalnog iskustva. Istraživačka dimenzija prema novim, neobičnim, pamtljivim i autentičnim idejama putovanja u ovoj DMK nikada ne prestaju. **Dodatnu vrijednost stvara odgovorno putovanje, kreiranje ponude u okvirima održivog turizma.**

DMK ima minimalan broj stalnih klijenata, do 5 %. Stvara odnose s potencijalnim korisnicima izazivanjem pažnje, pozivanjem na edukaciju o vrijednosti vrhunskog doživljaja. Odnos je personaliziran, a **rezultat razgovora i sugestija korisnika je originalan turistički proizvod – privatna tura**. Kako se radi o malom poduzeću koje pruža visoko kvalitetnu osobnu uslugu, poznati su po prilagodbi korisniku, brzom odgovoru na zahtjeve korisnika i 24-satnoj podršci za boravka u Hrvatskoj. Jedinstveni odnos s korisnicima ističe se i u rečenici: ako snivate putovanje, pišite nam i mi ćemo Vam ga ostvariti! Maksimalno su fleksibilni u planiranju i prilagodbi itinerara, diskutiraju o svim i najdetaljnijim aspektima putovanja, otvoreni su za promjene. **Odnosi s korisnicima su individualizirani, a takav pristup potpomognut je i tehnologijom** (Skype). Kod korisnika potiču želju za dolazak u Hrvatsku, a to ostvaruju komunikacijom *newsletterom* prema agentima i prijašnjim gostima.

Glavni kanal distribucije je posrednik kao tzv. *relationship manager*, iako značajno koriste i nove, izravne kanale za komuniciranje: Facebook, Youtube, blog i dr. DMK osim *business to customer* (B2C) pristupa, radi i na pružanju usluga za *business to business* (B2B) korisnike. Do potencijalnih klijenata dolazi se i ugošćivanjem novinara (uglavnom blogeri), objavljivanjem bloga i dr. Vlasnik posebno **ističe usmenu preporuku kao važan oblik promocije**. Zbog specifičnosti, proizvod nije moguće kupiti *online*, iako mrežna stranica osigurava informiranje i nudi opcije ostvarivanja komunikacije.

DMK koja pruža iskustveno putovanje Hrvatskom, upoznajući klijenta s Hrvatskom u „najboljem izdanju“: najdragocjenijim lokalnim običajima, krajolicima, naslijeđenim vrijednostima, materijalnom i nematerijalnom kulturnom baštinom, najboljim vodičima i uslugom

Posebno je zastupljena aktivnost istraživanja i pažljivog biranja najboljih hotela i restorana, vozila, ekskluzivnih iskustava (tečajevi kuhanja, branje maslina, sudjelovanje u lokalnim tradicionalnim događanjima i dr.), ali i iskusnih i znanjem 'oboružanih' turističkih profesionalaca kako bi osigurali najvišu razinu usluge

Najveći dio prihoda dolazi od najvažnijeg proizvoda – privatnih tura. Prihodi se ostvaruju i kroz kvalitetne usluge u nekoliko drugih tržišnih niša, a to su: luksuzne vile, usluge ljubiteljima hrane i pića – gastronomadima, ponuda luksuznih proizvoda Hrvatske kao i luksuzno jedrenje te poticajna putovanja.

DMK stalno zapošljava 5 osoba, međutim, sagledavajući sveukupnu podršku ostvarenju turističkih proizvoda broj angažiranih osoba raste do 30. Posebno se **radi na edukaciji ljudi, izvrsnom poznavanju ponude i prijenosu iskustva rada s različitim grupama korisnika.** Jedan od ključnih resursa je i **ured u Sjevernoj Americi.** U kreiranju posebnih doživljaja DMK smatra da **ključnu ulogu imaju turistički vodiči,** koji se moraju prilagoditi grupi i dinamizirati odnose unutar grupe. Kvalitetu proizvoda naravno zaokružuju odabrani ponuditelji vrhunskih usluga čime nastaje jedinstven i originalan turistički proizvod.

Ključna aktivnost DMK je stvaranje jedinstvenog i originalnog turističkog proizvoda. Posebno je zastupljena aktivnost istraživanja i pažljivog biranja najboljih hotela i restorana, vozila, ekskluzivnih iskustava (tečajevi kuhanja, branje maslina, sudjelovanje u lokalnim tradicionalnim događanjima i dr.), ali i iskusnih i znanjem 'oboružanih' turističkih profesionalaca kako bi osigurali najvišu razinu usluge. Aktivnost DMK usmjerena je i na odgovorni turizam što uključuje sufinanciranje zaštićenih područja i/ili očuvanje prirode, restauraciju kulturne baštine i sl. Aktivnosti su **rezultat pasioniranosti i entuzijazma profesionalaca uključenih u rad DMK,** a cilj je prvorazredna usluga i stvaranje oduševljenja kod klijenata prilagođenim dizajnom jedinstvenog kreativnog odmora.

DMK je članica UHPA-e, a od 2013 član je i PURE LIFE EXPERIENCE, a **usko surađuje s profesionalcima specifičnog znanja na kojima temelji i jedinstvenost vlastitog turističkog proizvoda.**

Važan segment troškova **predstavlja online oglašavanje, trošak rada iskusnih profesionalaca, ali i odabrane usluge koje tvore turistički proizvod.** DMK naglašava da ne prakticira uspoređivanje s konkurencijom, s obzirom da se radi o izvornom, jedinstvenom i originalnom proizvodu. Cijena se određuje na osnovi unaprijed definiranih troškova pojedinih turističkih usluga koje sačinjavaju jedinstveni turistički proizvod. Kanali prihoda su pojedinačni klijenti, male grupe ali i poslovni subjekti.



PRIMJERI PREZENTACIJA SLOŽENIH TURISTIČKIH PROIZVODA

Primjer prezentacije
složenog turističkog proizvoda:

Gourmet on Tour: Amalfi Coast: countryside *Tastes of the Med* Tečaj kuhanja

Ovaj je paket-aranžman izuzetno dobro **fokusiran na ciljnu skupinu**. Već pri samoj prezentaciji proizvoda jasno su diferencirane tržišne skupine kojima je namijenjen, a to su **obožavatelji dobre hrane i pića**, odnosno gurmani koji su željni degustirati vrhunsku hranu uz izvrsna vina. Ujedno pokazuju dozu znatiželje u otkrivanju recepata za pripremu iznimnih jela, a željni su i opuštanja u regiji u kojoj će se osjećati kao pozvani gosti, a ne kao turisti. Ovaj je specifičan proizvod dizajniran za male skupine, što znači da se kupnjom takvoga proizvoda, korisnici svjesno pridružuju grupi ostalih obožavatelja dobre hrane i pića (tzv. *foodies*). Iz navedenoga je jasno da su potencijali kupci usluga - **skupine prijatelja, parovi, ali i individualni turisti**.

Jasna tržišna diferencijacija proizvoda može se prepoznati u specifičnosti sadržaja koji se programom nudi. Ta se specifičnost očituje **u pomno osmišljenom itineraru koji korisniku omogućuje 'stapanje' s lokalnom kulturom** uz otkrivanje pravog duha regije u koju putuje. To je postignuto na način da se korisniku nudi posjeta specifičnim lokalitetima koji odgovaraju temeljnim idejama kojima je prožet program, a to je **autentično iskustvo, tradicija i edukacija**. Stoga se korisniku nudi obilazak lokalne farme sira *mozzarella*, vinariji kao i mjestašcima na obali i u unutrašnjosti regije. Sve je dodatno obogaćeno degustacijom delicija juga Italije i **tečajevima kuhanja** s dinamičnim talijanskim kuharima. Kulinarski tečajevi organizirani su tako da

Korisniku se nudi obilazak lokalne farme sira *mozzarella*, vinariji kao i mjestašcima na obali i u unutrašnjosti regije. Sve je dodatno obogaćeno degustacijom delicija juga Italije i tečajevima kuhanja s dinamičnim talijanskim kuharima

korisnici mogu brzo i jednostavno shvatiti tajnu pripreme ukusnih i tipičnih jela talijanskog juga.

Potpuni doživljaj osiguran je i **odabirom idealnog smještaja**, pravog mediteranskog utočišta, vile izgrađene davne 1892. godine sa svega 12 soba. Obnovom vile sačuvani su pomno odabrani antikviteti i oslikana keramika još iz doba izgradnje vile. Valja spomenuti da proizvod **povezuje različite resurse regije juga Italije** koji obiluje iznimnim krajolicima, fascinantnim spomenicima iz grčkog i rimskog razdoblja s pravim obiljem doživljaja za suvremene gurmane kojima je proizvod namijenjen. **Za realizaciju proizvoda važan je ljudski faktor u organizaciji kreativnog dijela programa**, a posebice u izvođenju kulinarskih tečajeva koje izvode kuhari s dugogodišnjim iskustvom. Jednako tako je važan prostor u kojem se tečajevi održavaju u smislu opće atraktivnosti resursne osnove.

Potpuni doživljaj osiguran je i odabirom idealnog smještaja, pravog mediteranskog utočišta, vile izgrađene davne 1892. godine sa svega 12 soba. Obnovom vile sačuvani su pomno odabrani antikviteti i oslikana keramika još iz doba izgradnje vile

Opisani je program namijenjen **nepoznatom kupcu**, unaprijed su definirani datumi polaska, vrlo je precizno opisan cjelokupan itinerar, vrsta i kategorija smještaja, a potencijalni su korisnici upoznati i s kuharima koji izvode radionice u destinaciji. S obzirom da se program može provesti na bazi 4 i 6 noćenja, izdvojeni su polasci za one koji žele kraći boravak od onih koji žele duži boravak. No, potrebno je istaknuti da program **može biti prilagođen i manjim grupama** koje, uz iskazivanje svojih posebnih želja i interesa, mogu utjecati na modifikaciju definiranog programa. Isto je i naznačeno u samoj prezentaciji programa, pri dnu detaljno prikazanog itinerara, ali i kroz pozivanje potencijalnih korisnika na iznošenje vlastitih ideja koje se mogu iskoristiti u kreiranju programa **na zahtjev poznatog kupca**. Program se ne može kupiti direktno *online*, ali se organizatorima može uputiti e-poruka, poslati zahtjev za uzvraćanjem poziva ili direktno nazvati urede organizatora u predloženo vrijeme.

Sagledavajući pojedine **elemente predstavljanja** ovoga proizvoda, moguće je zaključiti sljedeće.

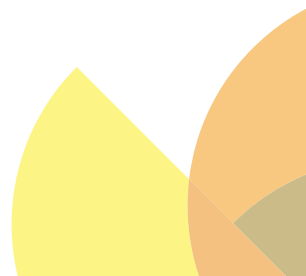
- Naslov proizvoda sadrži poveznicu na glavni motiv putovanja. Riječ „*okus*“ indikativna je i dovoljno, a istodobno i malo otkriva, što automatski potiče potencijalnog klijenta na daljnje istraživanje i motivira ga na detaljnije pregledavanje sadržaja nudenog programa.
- Uvodni opis apsolutno odašilje pozitivne vibracije, stvara očekivanja i pozitivne emocije.
- Detaljni opis odgovara onome što potencijalni klijent očekuje, a to znači da sadrži popis aktivnosti (kulinarski tečajevi) i atrakcije koje se posjećuju, a one apsolutno koreliraju s motivom putovanja.
- Iznesen je i raspored sadržaja i svih aktivnosti (itinerar), kao i tehnički elementi same realizacije proizvoda.
- Navode se i sve dodatne informacije koje potencijalnom klijentu mogu biti korisne (primjerice model modifikacije programa).

- Pojašnjene su i mogućnosti kupnje proizvoda navođenjem potencijalnog klijenta na direktno obraćanje organizatoru na navedenu adresu ili broj telefona. Jednako tako, klijent je u mogućnosti ostaviti poruku i tražiti povratni poziv od strane organizatora putovanja.
- Posebno zanimljiva je i mrežna sekcija s dosadašnjim recenzijama ovoga programa što odgovara zahtjevima suvremenih klijenata.
- Istaknute su i poveznice na društvene mreže što predstavlja i dodatni oblik promocije.

S obzirom da se radi o proizvodu upućenom primarno nepoznatom kupcu, **istaknuta je cijena aranžmana**. Cijena varira u odnosu na sezonu pa je cijena niža u predsezoni i postsezoni (ožujak, travanj, listopad i studeni), a viša u vrhu sezone (svibanj - rujan). S obzirom da se klijentima nudi mogućnost smještaja u ekskluzivnijim smještajnim jedinicama u definiranom smještajnom objektu (poput *Penthouse* ili *Junior Suite*-a), naznačene su i nadoplate za smještaj u takvim smještajnim jedinicama. Detaljno je naznačeno što sve cijena uključuje. U slučaju modifikacija proizvoda prema zahtjevima poznatog kupca, o cijeni se mora pregovarati s organizatorom.

Izvor:

Gourmet On Tour. Preuzeto s: <http://www.gourmetontour.com/package.php?colD=1&pckID=45&v=overview> (5.9.2013.)



Primjer prezentacije
složenog turističkog proizvoda:

French Wine Explorers: Great Estates of Champagne & Burgundy Vinska tura

Kreirani proizvod temelji se na ključnim atrakcijama regija koje obuhvaća. On predstavlja idealan spoj vina, iznimnog kulinarskog iskustva i doživljaja kulture.

Za realizaciju ovoga proizvoda najvažniji je ljudski faktor, posebice u organizaciji i provedbi kreativnog dijela programa

Ovaj je paket-aranžman dobro **fokusiran na ciljnu skupinu**. Već iz prvih nekoliko rečenica uvodnog teksta može se identificirati ciljna skupina korisnika, a to su **ljubitelji vrhunskih francuskih vina**. Oni u njima žele uživati uz delicije spravljene u vodećim restoranima i boraviti u prvorazrednim smještajnim kapacitetima. Ovaj je proizvod osmišljen za **manje grupe korisnika kao i parove viših platežnih mogućnosti, te VIP klijente**. Radi se o grupama od 2 do 6 korisnika kako bi se osigurala visokokvalitetna i visokopersonalizirana usluga. Za veći broj korisnika potrebno je uputiti poseban upit organizatoru.

Jasna tržišna diferencijacija proizvoda može se prepoznati u specifičnosti sadržaja koji se programom nudi, a to je **autentično luksuzno iskustvo**. Ta se specifičnost očituje u pomno osmišljenom itineraru koji korisniku nudi jedinstveni doživljaj regije Champagne uz superiorno iskustvo degustacije vina na najprestižnijim imanjima Burgundije uključujući Premier i Grand Crus (i legendarne Vosne Romanée, Chambertini i Meursault). Itinerar je obogaćen otkrivanjem bogatstava kulturne baštine regije, a uključuje obroke isključivo u vrhunskim restoranima. Program je usmjeren na stvaranje autentičnog iskustva korisnika, a temelji se na **poznavanju najboljih imanja, vinogradara, vodiča i hotela**.

Kreirani proizvod temelji se na **ključnim atrakcijama regija** koje obuhvaća. On predstavlja idealan spoj vina, iznimnog kulinarskog iskustva i doživljaja kulture. Za realizaciju ovoga proizvoda najvažniji je ljudski faktor, posebice u organizaciji i provedbi kreativnog dijela programa. Ipak, valja priznati da snaga brenda vinskih regija Champagne i Burgundije doprinosi njegovoj atraktivnosti. Sveukupno valja istaknuti odličnu povezanost obilježja prostora i atrakcijske osnove regija u kojima se program odvija s glavnim motivom putovanja korisnika.

Opisani je program primarno namijenjen **poznatom gostu**, budući da nisu unaprijed definirani datumi polaska. Ipak, vrlo je precizno opisan cjelokupan itinerar, vrsta i kategorija smještaja, a potencijalni korisnici su upoznati i s

imanjima koja se posjećuju, vinarijama i restoranima. Program je osmišljen na bazi 5 noćenja. Predstavljen je u vrlo visokoj razini dovršenosti tako da se već definiranjem datuma putovanja **lako može pretvoriti u konačan program putovanja**. Međutim, organizator polazi od ideje da se svakoj posebnoj želja klijenta treba udovoljiti, a što može rezultirati i modifikacijom unaprijed osmišljenog programa isključivo **na zahtjev poznatog gosta**.

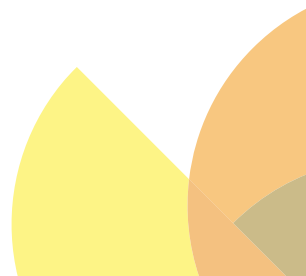
Program se ne može kupiti direktno *online*, ali se organizatorima može uputiti e-poruka ili nazvati osoblje organizatora. Iz konteksta prezentacije programa može se zaključiti da ovaj program **nije namijenjen prodaji putem posrednika**. Međutim, općenito gledajući, moguće je da se kao kupci programa pojavljuju turističke agencije posrednici i manji turoperatori specijalisti uz odgovarajuće modifikacije programa. Tim kanalom organizatori programa mogu doći i do korisnika do kojih bi puno teže mogli sami pristupiti. Naime, turističke agencije i manji turoperatori specijalisti mogu ipak računati na svoje postojeće klijente kao potencijalne korisnike takvih programa.

Sagledavajući pojedine **elemente predstavljanja** ovoga proizvoda moguće je zaključiti sljedeće.

- Naslov proizvoda sasvim otvoreno upućuje na glavni motiv putovanja, a to je istraživanje francuskih vina. Naslov programa čine dva dijela. U prvom se jasno upućuje na motiv vezan uz istraživanje, a drugi dio jasno i precizno potencijalnog korisnika uvodi u geografski prostor u kojem se program odvija.
- Uvodni opis apsolutno odašilje motivirajuće vibracije, stvara očekivanja i pozitivne emocije.
- Detaljni opis odgovara onome što potencijalni klijent očekuje, a to znači da sadrži popis aktivnosti i atrakcija koje se posjećuju, a one su usuglašene s motivom putovanja. Sadržaj je prezentiran kao opsežan letak u pdf formatu.
- Iznesen je i raspored sadržaja i aktivnosti (itinerar), kao i tehnički elementi same realizacije proizvoda.
- Navode se i sve dodatne informacije koje potencijalnom klijentu mogu biti korisne (primjerice način modifikacije programa).
- Pojašnjene su i mogućnosti kupovine proizvoda navođenjem potencijalnog klijenta na direktno obraćanje organizatoru na navedenu e-adresu ili broj telefona.
- Posebno je zanimljiv način prezentiranja iskustava prijašnjih korisnika ovoga programa putem fotografija, a što korelira sa zahtjevima suvremenih klijenata.

Iako se radi o proizvodu namijenjenom primarno poznatom kupcu, a prezentacija je podloga za prodajne pregovore, **istaknuta je precizna cijena aranžmana**. Jasno je naglašeno da navedena ponuda ovisi o stvarnoj dostupnosti potrebnih

Jasna tržišna diferencijacija proizvoda može se prepoznati u specifičnosti sadržaja koji se programom nudi, a to je autentično luksuzno iskustvo. Ta se specifičnost očituje u pomno osmišljenom itineraru koji korisniku nudi jedinstveni doživljaj regije Champagne uz superiorno iskustvo degustacije vina na najprestižnijim imanjima Burgundije



kapaciteta, pa je jasno da to nije konačna i obvezujuća ponuda uobičajena za nepoznate kupce. Osim toga, naglašeno je da se u slučaju modifikacije programa o cijeni mora posebno pregovarati s organizatorom. Cijena varira u odnosu na broj korisnika, pa se diferencira cijena za 2, 4 ili 6 korisnika. Za veće grupe, traži se isključivo direktan kontakt organizatora kako bi se dobila informacija o cijeni. Detaljno je naznačeno što sve cijena uključuje. **Vrijednost ovoga programa je vrlo visoka** pa se u ovom slučaju može zaključiti da cijena i nije toliko bitan faktor jer i sama **potražnja za ovom vrstom proizvoda nije cjenovno jako elastična.**

Izvor:

French Wine Explorers. Preuzeto s: http://wine-tours-france.com/pdf/6_Day_Champagne_and_Burgundy_Great_Estates.pdf (5.9.2013.)

Primjer prezentacije
složenog turističkog proizvoda:

Exodus: Trins: The Austrian Tyrol Planinarski paket-aranžman

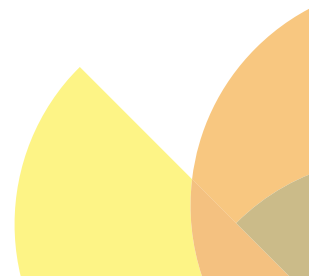
Paket-aranžman je vrlo dobro **fokusiran na ciljnu skupinu** kojoj je namijenjen. Jasno je identificirana tržišna skupina kojoj je namijenjen, a to su **osobe (iznad 16 godina) koje zanima aktivni odmor u planinama**. Grupe su male veličine, od 7 do 18 osoba jer se na taj način stječe bolje iskustvo za sve, korisnici provode više vremena u interakciji s vodičem, manje je čekanja i smanjen je utjecaj na zajednicu i okoliš koji se posjećuje. Svaka grupa je sastavljena **od osoba koje dijele iste vrijednosti**. Program je ponuđen parovima, manjim grupama, ali i pojedinačnim korisnicima koji se priključuju grupi.

Jasna tržišna diferencijacija proizvoda može se prepoznati u specifičnosti sadržaja koje program nudi. Naglasak programa je na doživljaju boravka u planinskom okruženju tijekom kojeg se pruža spektakularan **panoramski pogled na okolne prirodne ljepote**. Jedinstven doživljaj postiže se na način da se korisniku nude **pomno osmišljeni planinarski izleti različite zahtjevnosti**. Rute obuhvaćaju obilazak planinskih koliba, slikovitih jezera i uspone na obližnje grebene i vrhove odakle se pružaju spektakularni pogledi na alpske vrhunce austrijskog Tirola.

Smještaj je osiguran u ugodnom obiteljskom hotelu *Wienerhof*, koji je dio *Tiroler Wirthaus* (Udruge tradicionalnih tirolskih restorana), a nudi i fantastične specijalitete tirolske kuhinje pripremljene od svježih domaćih proizvoda. Osim planinarskih doživljaja, istaknut je i gastronomski element ponude. U tjednima u kojima se nudi posebni gurmanski doživljaj („*Gourmet Weeks*“) večere obuhvaćaju po pet sljedova internacionalne i tirolske kuhinje uključujući poznate knedle (*Knodel*) i prženi krumpir (*Grostl*). Osim hotela koji je usmjeren na **nabavu proizvoda poznatog porijekla iz lokalnog okruženja**, cijeli aranžman je maksimalno vezan za javni prijevoz kako bi se **smanjila emisija ugljičnog dioksida**.

Specijalizirani pristup u kreiranju ponude pruža i **mogućnost kontinuiranog obogaćivanja sadržaja** prema potrebama ciljne skupine. **Inovativnost proizvoda je izražena više u pristupu organizaciji aranžmana** negoli u

Naglasak programa je na doživljaju boravka u planinskom okruženju tijekom kojeg se pruža spektakularan panoramski pogled na okolne prirodne ljepote. Jedinstven doživljaj postiže se na način da se korisniku nude pomno osmišljeni planinarski izleti različite zahtjevnosti.



sadržaju. Jasna distinkcija ruta u ovisnosti o fizičkoj sposobnosti korisnika programa (tzv. B i C stupanj težine) izrazito je dobro rješenje, a inovativnu komponentu proizvodu dodaje i opredijeljenost k društvenoj odgovornosti. Lijep planinski krajolik, atraktivna tirolska sela i bogata tradicionalna kuhinja, **osnova su konkurentne prednosti ove austrijske regije, čime se ona savršeno povezuje s osnovnim motivom putovanja.**

Opisana ponuda namijenjena je **nepoznatom korisniku**, s obzirom da su unaprijed definirani datumi tura, precizno je opisan cjelokupan itinerar, vrsta smještaja, a potencijalni korisnici su precizno upoznati i s lokacijama koje će posjetiti. Program je osmišljen na bazi 7 noćenja, s uključenim doručkom i večerom svih dana boravka. Različite planinarske rute predviđene su u središnjih 5 dana programa (*centre-based walking*), a do nadmorske visine maksimalno 2717 m. Zbog mogućnosti zahvaćanja parova kod kojih samo jedna osoba planinari, postoji **mogućnost alternativnih sadržaja** u hotelu i/ili izleti u Innsbruck.

Ovaj program na tržištu nudi jedan od renomiranih britanskih turoperatora specijalista za aktivni odmor u malim grupama. Distribucija je organizirana kao **direktna prodaja putem interneta** – informativni dio mrežnih stranica izravno vodi na mogućnost bukiranja i plaćanja u realnom vremenu. Međutim, organizatoru je moguće uputiti e-poruku i telefonski poziv (vlastiti B2C sustav) radi dodatnih pitanja. Organizator **prodaje program u nekoliko zemalja i putem partnerskih turističkih agencija posrednika** (B2B sustav, popis agencija-posrednika nalazi se na službenoj mrežnoj stranici organizatora).

Sagledavajući pojedine **elemente predavljanja** ovoga proizvoda moguće je zaključiti sljedeće.

- Naslov proizvoda ne sadrži poveznicu na glavni motiv putovanja. No, s obzirom da se radi o organizatoru koji se bavi prvenstveno organiziranjem programa aktivnog odmora, taj naglasak nije presudan. Tome pridonosi i geografsko određenje u naslovu koje jasno definira planinsko okruženje turističke destinacije.
- Uvodni opis apsolutno odašilje poziv na sudjelovanje, stvara očekivanja i pozitivne emocije navodeći potencijalnog korisnika na daljnje istraživanje. Pažnju potencijalnog korisnika trebaju privući pomno odabrane ključne riječi koje asociraju na regiju i doživljaj, te aktivnosti kojima program obiluje.
- Detaljan opis odgovara onome što potencijalni klijent očekuje, a to znači da sadrži precizan popis aktivnosti i atrakcija koje su u skladu s motivom putovanja. Osim na mrežnoj stranici detaljniji opis može se preuzeti u pdf formatu.
- Prikazan je i raspored sadržaja i aktivnosti (itinerar) uz jasnu poveznicu na geografski prikaz (mapu) područja koja se obilaze.
- Navode se i dodatne informacije koje potencijalnom klijentu mogu biti korisne (savjeti za putovanja, galerija slika).

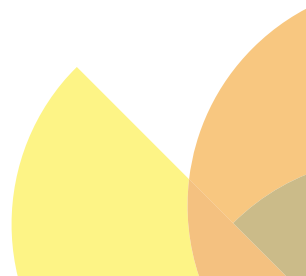
Rute obuhvaćaju obilazak planinskih koliba, slikovitih jezera i uspone na obližnje grebene i vrhove odakle se pružaju spektakularni pogledi na alpske vrhunce austrijskog Tirola.

- Pojašnjene su i mogućnosti kupnje proizvoda navođenjem potencijalnog klijenta na direktno obraćanje organizatoru na navedenu e-adresu ili broj telefona. Omogućena je i direktna *online* kupnja ovoga proizvoda. Posebno su naglašeni i termini za koje je siguran polazak jer su formirane grupe, oni termini kod kojih je vrlo malo slobodnih mjesta, oni koji su već zatvoreni jer su prodani ili je pak već jasno da se neće realizirati zbog nedovoljnog broja prijavljenih. Na taj se način kupcu zorno prikazuje kakvo je trenutno stanje i koje su mu mogućnosti na raspolaganju.
- Posebno su zanimljivi i isjecci dosadašnjih recenzija prijašnjih korisnika ovoga programa što je korisna informacija, ali se nudi i izravan pristup forumu, blogu i video isječcima vezanima uz ponudu.
- Istaknute su i poveznice na društvene mreže što predstavlja i dodatni oblik promocije (Google+, Facebook).
- Ponuđena je mogućnost dijeljenja sadržaja stranice s informacijama, obilježavanje i dodavanje na listu želja, uključujući i *online chat* s konzultantom putovanja, ali i naručivanje tiskane brošure za listanje.

S obzirom da se radi o proizvodu namijenjenom primarno nepoznatom kupcu, **istaknuta je cijena aranžmana**. Cijena varira ovisno o terminima polaska, ali zbog usmjerenosti prema malim grupama i visokoj vrijednosti sadržaja jasno je da cijena nije ključni faktor odabira jer se ponuda usmjerava prema kupcima koji su **cjenovno manje osjetljivi**. Detaljno je naznačeno što je sve uključeno u cijenu, budući da je program ponuđen u obliku obvezujuće ponude.

Izvor:

Exodus. Preuzeto s: <http://www.exodus.co.uk/holidays/tet/overview> (5.9.2013.)



Primjer prezentacije
složenog turističkog proizvoda:

Utracs:
Brussels to Amsterdam
Cycle
Biciklistička tura

Program koji spaja uživanje u prirodi, aktivnom odmoru uz dnevnu vožnju biciklom od 10 do 45 km po ravnim i dobro označenim biciklističkim stazama. Kombinira otkrivanje kulturne baštine i degustacije tradicionalno proizvedenih prehrambenih proizvoda u unutrašnjosti Belgije i Nizozemske

Ova je tura vrlo precizno **fokusirana na ciljnu skupinu** kojoj je namijenjena, a to su **ljubitelji aktivnog odmora i vožnje biciklom**. Oni mogu biti pasionirani zaljubljenici u biciklističke ture, ali i početnici. Program se izvodi za grupe od minimalno 20, a maksimalno 36 biciklista. Zbog toga ovakva tura može biti zanimljiva članovima biciklističkih društava, **skupinama prijatelja - amatera, obiteljima i svima ostali u fizičkoj kondiciji koja udovoljava definiranim standardima rute**.

Tržišna je diferencijacija proizvoda jasna, a očituje se u **pomno odabranom i usklađenom programu pogodnom za ljubitelje aktivnog i ekoodmora**. Itinerer je vrlo kreativan i inovativan, gotovo *all-inclusive* program koji spaja uživanje u prirodi, aktivnom odmoru uz dnevnu vožnju biciklom od 10 do 45 km po ravnim i dobro označenim biciklističkim stazama. Program kombinira otkrivanje kulturne baštine i degustacije tradicionalno proizvedenih prehrambenih proizvoda u unutrašnjosti Belgije i Nizozemske. Posebno je zanimljivo što je **smještaj biciklistima osiguran na tzv. Holandskom teretnom brodu** (*Holland, Zeeland i Tijgeest barge*), odnosno jedrenjacima kategoriziranim sa 4 ili 4+ zvjezdice koji mogu primiti od 18 do 27 putnika.

Program se odvija većim dijelom u Nizozemskoj i manjim dijelom u Belgiji. Nizozemska se često spominje **kao najbolja zemlja za biciklističke programe**. I sami Nizozemci jako vole vožnju biciklom. Zbog toga Nizozemska raspolaže s razvijenom mrežom biciklističkih staza (više od 1000 obilježenih i uređenih biciklističkih staza) i osiguranim mjestima za pohranu bicikala. To **dodaje na vrijednosti realizaciji ovoga programa u Nizozemskoj i Belgiji**.

Opisani je program prezentiran kao **ponuda nepoznatom kupcu**. Program se izvodi više puta godišnje, a zanimljivo je što svaki puta počinje na mjestu okončanja rute (dakle, ili u Amsterdamu ili u Brüsselsu). Točno su definirani datumi polaska. Organizatori **mogu slični program realizirati i za poznate kupce** koji žele posebno kreiran program, ali to zahtjeva direktno obraćanje i dogovor s organizatorom. Tada se mogu modificirati rute prema tjelesnoj

kondiciji i potrebama korisnika. Organizator ističe svoj **personalizirani pristup korisnicima**, a što potvrđuje i slogan: „*Explore the world in your way*“.

Program se može kupiti **direktno online na mrežnim stranicama organizatora ili slanjem popunjenog rezervacijskog obrasca organizatoru**. U procesu *online* bukinga organizatori upozoravaju kupce da je rezervacija prihvaćena tek po pisanoj potvrdi organizatora, a ne činom plaćanja. Rezervacijski obrazac može se pronaći i na pozadini kataloga organizatora ili se može preuzeti s mrežne stranice organizatora. Taj je formular moguće poslati organizatoru putem faksa ili poštom. Plaćanje se vrši putem kreditne kartice ili čekova, a posebno se zaračunava trošak plaćanja kreditnom karticom.

Iako to iz konteksta prezentiranog programa nije vidljivo, **vjerojatno je da organizator ima i suradnju s posrednicima**, a kako bi proširio opseg potencijalnih kupaca. Tim kanalom mogu dosegnuti do kupaca do kojih bi eventualno puno teže mogli doći sami. Jednako tako, za pretpostaviti je da su organizatori uspostavili i direktnu suradnju s potencijalnim „institucionalnim“ korisnicima biciklističkih programa temeljem prethodne analize tržišta. Tako se **vjerojatno direktno obraćaju biciklističkim klubovima**.

Sagledavajući pojedine **elemente predstavljanja** ovoga proizvoda moguće je zaključiti sljedeće.

- Naslov proizvoda povezan je s glavnim motivom putovanja. Naslov je vrlo jednostavan i istodobno sadrži definirano geografsko područje u kojoj se izvodi i naziv aktivnosti.
- Uvodni opis je poticajan, stvara očekivanja i pozitivne emocije. U njemu su istaknuti bitni elementi koji potencijalnog korisnika motiviraju na potragu za više informacija.
- Detaljni opis odgovara onome što potencijalni klijent očekuje, a to znači da sadrži popis svih aktivnosti (biciklističkih ruta, mjesta koja se obilaze, lokalnih specijaliteta), a one apsolutno koreliraju s motivom putovanja. Navedene su i posebnosti programa u smislu korištenja vlaka i smještaja na tradicionalnim teretnim brodovima.
- Prikazan je skraćeni itinerar, ali se vrlo detaljan raspored sadržaja i aktivnosti kao i tehnički elementi realizacije programa preuzimaju u obliku opsežnog letka u pdf formatu. U njemu su navedene i brojne dodatne informacije koje potencijalnom klijentu mogu biti korisne.
- Pojašnjene su i mogućnosti kupnje proizvoda navođenjem potencijalnog klijenta na direktno obraćanje organizatoru putem mrežnih stranica ili slanjem rezervacijskog obrasca putem faksa ili poštom. Klijenta se ne navodi na telefonsko stupanje u kontakt s organizatorom, mada se na mrežnim stranicama nalaze i svi ostali kontakt podaci organizatora.
- Postoje posebne mrežne sekcije s recenzijama dosadašnjih korisnika.
- Istaknute su poveznice na društvene mreže (Facebook, Twitter, YouTube).

Detaljni opis odgovara onome što potencijalni klijent očekuje, a to znači da sadrži popis svih aktivnosti (biciklističkih ruta, mjesta koja se obilaze, lokalnih specijaliteta), a one apsolutno koreliraju s motivom putovanja. Navedene su i posebnosti programa u smislu korištenja vlaka i smještaja na tradicionalnim teretnim brodovima.

- Pozivaju se korisnici na primanje *newsletter*-a sa svim najsvježijim informacijama i na prosljeđivanje sadržaja poznanicima i prijateljima.

S obzirom da se radi o proizvodu upućenom primarno nepoznatom kupcu, **istaknuta je fiksna cijena aranžmana u dvokrevetnoj kabini i doplata za 'single use'**. Jasno je naznačeno što je sve uključeno u cijenu, te što eventualno može biti dodatni trošak za korisnika programa. Cijena je ista za sve objavljene termine. Kupci na koje je usmjerena ova ponuda **nisu izrazito cjenovno osjetljivi, ali ih privlače originalne ideje i vrijednost za novac**. Zato organizatori pozivaju potencijalne korisnike na usporedbe cijena s ostalim sličnim programima. U slučaju modifikacija proizvoda **prema zahtjevima poznatog kupca, o cijeni se mora pregovarati s organizatorom**.

Izvor:

Utracks. Preuzeto s: <http://www.utracks.com/utuk/index.php?section=trips&id=140518> (5.9.2013.)

Primjer prezentacije
složenog turističkog proizvoda:

Pandion Wild Tours: Birds of Dobrudza Pelican Birding Lodge Tour Tura s promatranjem ptica

Ova je tura izuzetno dobro **fokusirana na ciljnu skupinu**. Namijenjena je ljubiteljima prirode, ili sasvim precizno, skupini promatrača ptica. Realizira se u vrlo malim grupama od 5 do 15 osoba ili kao individualizirani program po narudžbi za 2 - 4 osobe. Na kupnju ovakvoga proizvoda može se odlučiti **manja skupina ljubitelja prirode i promatrača ptica i individualni korisnici programa**.

Tržišna diferencijacija proizvoda je potrebna **zbog fokusa na izrazito usku tržišnu nišu**. Zbog toga je osmišljen itinerar koji **vrlo specifično udovoljava potrebama i željama ciljne skupine**. Program od osam dana nudi promatračima ptica boravak u „Domu promatrača pelikana“ koji je izgrađen u autentičnom arhitektonskom stilu. Svakoga dana predviđeno je promatranje određenih vrsta ptica na različitim mjestima u regiji. Program je **fokusiran na aktivnost promatranja ptica** uz smještaj u objektu koji je specifično tematski prilagođen korisnicima. Doživljaj korisnika gradi se kroz spoj netaknute prirode, tišine i spokojsva, tople bugarske gostoljubivosti i aktivnog odmora na otvorenome (promatranje ptica).

Program se odvija u Bugarskoj, u selu Vetren, u blizini grada Silistra koji je svega dva kilometra udaljen od Dunava i u blizini jezera Srebarna, prirodnog rezervata pod zaštitom UNESCO-a. Upravo ovo područje privlači mnoštvo različitih vrsta ptica kroz cijelu godinu. Riječ je o **prostoru vrlo bogate ornitofaune**, a što je vrlo važno za uspješno kreiranje i plasman ovako specifičnog proizvoda na tržište. Iako je ovaj program prostorno uvjetovan atrakcijskom osnovom, kompetentan vodič koji je dobar poznavatelj okoline i ptičjih vrsta vrlo je važan za uspješnu realizaciju programa.

Opisani je program namijenjen **nepoznatom kupcu**. Program se u pravilu izvodi samo jednom ili dva puta godišnje i **unaprijed su definirani datumi polaska**. Za male grupe organizatori **mogü program ponuditi i poznatom kupcu** koji želi posebno kreiran program. Prezentirani program na internetu zajedno s brošurou koja se može preuzeti u pdf formatu sadrže elemente obvezujuće ponude pa ga je stoga moguće bukirati putem odgovarajućeg obrasca za upite.

Iz konteksta prezentacije programa nije izravno vidljivo da se prodaje putem posrednika, ali nije isključeno da im organizator odobrava proviziju za prodane aranžmane. Za pretpostaviti je da su organizatori uspostavili i

Program je fokusiran na aktivnost promatranja ptica uz smještaj u objektu koji je specifično tematski prilagođen korisnicima. Doživljaj korisnika gradi se kroz spoj netaknute prirode, tišine i spokojsva, tople bugarske gostoljubivosti i aktivnog odmora na otvorenome (promatranje ptica).



Program se odvija u Bugarskoj, u selu Vetren, u blizini grada Silistra koji je svega dva kilometra udaljen od Dunava i u blizini jezera Srebarna, prirodnog rezervata pod zaštitom UNESCO-a. Upravo ovo područje privlači mnoštvo različitih vrsta ptica kroz cijelu godinu. Riječ je o prostoru vrlo bogate ornitofaune

direktnu suradnju s potencijalnim „institucionalnim“ korisnicima programa promatranja ptica temeljem prethodne analize tržišta. Tako se **vjerojatno direktno obraćaju klubovima promatrača ptica.**

Sagledavajući pojedine **elemente predstavljanja** ovoga proizvoda moguće je zaključiti sljedeće.

- Naslov proizvoda sadrži poveznicu na glavni motiv putovanja. Naslov je vrlo jednostavan i kratak („Birds of Dobrudza“), ali i vrlo indikativan i precizan jer obuhvaća glavni motiv (ptice) i geografsku lokaciju (regija Dobrudža).
- Uvodni opis nije previše emotivno složen, ali je vrlo praktičan čime stvara očekivanja ciljne skupine. Naime, naglasak je na popisivanju svih bitnih vrsta ptica koje se mogu vidjeti. Posebno je važna naznaka da se na ovom području mogu vidjeti istovremeno neke mediteranske vrste istodobno s onima iz dalekog Sibira.
- Detaljni opis odgovara motivu putovanja odnosno onome što potencijalni klijent očekuje, a to znači da sadrži popis aktivnosti (područja promatranja ptica uz jasnu specifikaciju vrsta ptica).
- Iznesen je i vrlo detaljan raspored sadržaja i aktivnosti (itinerar), kao i tehnički elementi same realizacije proizvoda.
- Navode se i sve dodatne informacije koje potencijalnom klijentu mogu biti korisne (primjerice informacije o očekivanim temperaturama, sugestije o odjeći i ostale korisne informacije).
- Pojašnjene su i mogućnosti kupnje proizvoda navođenjem potencijalnog klijenta na direktno obraćanje organizatoru slanjem upita kroz kreirani obrazac na mrežnoj stranici organizatora. Klijenta se ne navodi na telefonsko stupanje u kontakt s organizatorom, mada se na mrežnim stranicama nalaze i svi ostali kontakt podaci organizatora.
- Istaknute su i poveznice na društvene mreže što predstavlja i dodatni oblik promocije (Google+, Facebook, Twitter).

S obzirom da se radi o proizvodu namijenjenom primarno nepoznatom kupcu, **istaknuta je konačna cijena aranžmana.** Cijena varira u odnosu na veličinu grupe, pa se razlikuje cijena za grupe od 5 do 15 (plus pratitelj) i manje grupe, do 4 korisnika (plus pratitelj). Jasno je naznačeno što je sve uključeno u cijenu, te što eventualno može biti dodatni trošak za korisnika programa. U slučaju modifikacija proizvoda prema zahtjevima poznatog kupca, o cijeni se mora pregovarati s organizatorom. Proizvod je visoke dodane vrijednosti što znači da cijena nije najbitniji faktor za odluku o kupnji.

Izvor:

Pandion wild tours. Preuzeto s: <http://www.birdwatchingholidays.com/tours/28-birds-of-dobrudza?tab=prices> (5.9.2013.)

Primjer prezentacije
složenog turističkog proizvoda:

Sunvil: Painting Holidays in Greece Painting in Ikaria Slikarski odmor

Ovaj je paket-aranžman precizno **fokusiran na ciljnu skupinu**. Program je namijenjen slikarima amaterima i početnicima bilo koje životne dobi. Svi oni tijekom programa dobivaju poduku profesionalnih slikara, praktički 'jedan-na-jedan'. Program se izvodi s izrazito malim skupinama, a može se izvoditi i ako se na njega prijavi samo jedna osoba. Shodno tomu, pogodan je **za parove, individualne korisnike i manje grupe ljubitelja slikarstva i kreativnih umjetnosti** općenito.

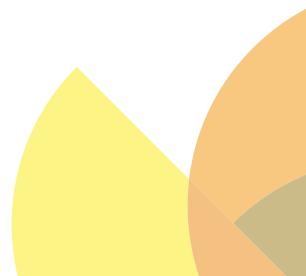
Tržišna je diferencijacija proizvoda jasna, a očituje se u pomno odabranom i usklađenom programu pogodnom **za ljubitelje slikarstva i one koji žele naučiti slikati**. Program se zapravo sastoji od slikarskih radionica u trajanju od 3 do 4 sata, a ukupno se izvodi 5 radionica. Umjetnici vode sudionike do najboljih mjesta za slikanje. Grčka je svakako destinacija u kojoj takvih mjesta ne nedostaje. Zbog intenziteta sunčeve svjetlosti, bogatstva boja i ostalih poželjnih uvjeta za slikanje Grčka je svakako već poznata slikarima amaterima i profesionalcima.

Opisani je program namijenjen **nepoznatom kupcu**. Program se izvodi više puta godišnje uz definirane datume polaska. Program je moguće modificirati u kontaktu s organizatorom, ali i u dogovoru s umjetnikom koji vodi radionicu. Važno je naglasiti da se **program slikanja naplaćuje kao dodatak redovnom boravku u smještajnim objektima koje na Ikariji organizator putovanja ima na raspolaganju za redovni program odmora**. Organizator na svojoj mrežnoj stranici nudi i poveznicu s mrežnom stranicom slikara koji realizira radionice.

Program nudi turoperator registriran u Velikoj Britaniji. Nije moguć direktni *online* buking, ali se *online* može provjeriti dostupnost prema utvrđenim datumima polaska. Organizator poziva kupce na **direktno obraćanje ispunjavanjem rezervacijskog obrasca ili telefonskim pozivom**. Čini se da je ponuda slikarskih radionica razvijena kao dio aktivnosti na diversifikaciji proizvoda organizatora putovanja jer na sličan način nudi i druge programe posebnih interesa u suradnji s različitim stručnjacima.

Sagledavajući pojedine **elemente predstavljanja** ovoga proizvoda moguće je zaključiti sljedeće.

Tržišna je diferencijacija proizvoda jasna, a očituje se u pomno odabranom i usklađenom programu pogodnom za ljubitelje slikarstva i one koji žele naučiti slikati. Program se zapravo sastoji od slikarskih radionica u trajanju od 3 do 4 sata



Umjetnici vode sudionike do najboljih mjesta za slikanje. Grčka je svakako destinacija u kojoj takvih mjesta ne nedostaje. Zbog intenziteta sunčeve svjetlosti, bogatstva boja i ostalih poželjnih uvjeta za slikanje Grčka je svakako već poznata slikarima amaterima i profesionalcima.

- Naslov proizvoda sadrži poveznicu na glavni motiv putovanja. Naslov je vrlo jednostavan i kratak („*Painting Holidays in Greece*“), ali i vrlo indikativan i precizan jer sadrži i geografsku odrednicu destinacije.
- Uvodni opis odašilje jasan poziv za sudjelovanje u aktivnosti i stvara pozitivne emocije o destinaciji. U njemu se ističu bitni elementi sadržaja koji potencijalnog korisnika motiviraju da potraži više informacija.
- U detaljnijem opisu popisuju se aktivnosti i sadržaji (područja koja se obilaze i gdje se slika), u skladu s motivom putovanja. U ovom dijelu sadržan je opis mjesta gdje se program odvija, ali i ime umjetnika koji vodi radionicu.
- Nije opisan itinerar jer se ne radi o turi, već se potencijalne korisnike upoznaje s načinom izvedbe tečajeva slikanja kao i njihovo ukupno trajanje (dnevno). Vrstu i kategoriju smještajnih objekata kupci biraju iz redovne ponude organizatora.
- Navode se i dodatne informacije koje potencijalnom korisniku mogu biti korisne (poveznice na mrežne stranice voditelja tečaja slikanja, informacije o smještajnim objektima).
- Pojašnjene su i mogućnosti kupnje proizvoda navođenjem potencijalnog klijenta na direktno obraćanje organizatoru slanjem upita kroz kreirani obrazac na mrežnoj stranici organizatora putovanja. Klijenta se navodi na telefonsko stupanje u kontakt s organizatorom. Jasno je naznačeno da nije moguće direktno *online* kupiti ovaj proizvod.
- Istaknute su i poveznice na društvene mreže i različite internetske servise što predstavlja i dodatni oblik promocije.

S obzirom da se radi o proizvodu upućenom primarno nepoznatom kupcu, **navodi se cijena aranžmana**. Cijena ne varira u odnosu na veličinu grupe, ali osobe u pratnji koje ne žele sudjelovati u slikarskim radionicama ne moraju plaćati trošak tečaja, već samo troškove smještaja. Jasno je naznačeno što je sve uključeno u cijenu te što eventualno može biti dodatni trošak za korisnika programa. Štoviše, voditelji tečaja daju vrlo precizne upute o materijalu i potrebnim pripremama za radionicu. Organizator kroz dodatne sadržaje, kao što su slikarski tečajevi, gradi dodanu vrijednost svom osnovnom programu odmora čime **privlači cjenovno manje osjetljive skupine kupaca**.

Izvor:

Sunvil holidays. Preuzeto s: <http://www.sunvil.co.uk/holidays/greece/samos/holiday-ideas/painting-holiday> (5.9.2013.)



PREGLED TROŠKOVA I REZULTATA AKTIVNOSTI RAZVOJA I UVOĐENJA NOVIH PROIZVODA

1. UTVRĐIVANJE OBILJEŽJA POTENCIJALNOG TRŽIŠTA I ODABIR REALNOG TRŽIŠTA

Najčešći troškovi	• različite usluge istraživanja tržišta • izrada stručnih elaborata • stručna literatura i znanstveni članci • troškovi sudjelovanja na kongresima, konferencijama i seminarima • studijska putovanja u benchmarking destinacije • reprezentacija i najam prostora za intervju s kupcima i ekspertima • prikupljanje i obrada podataka • putni troškovi povezani s ranije navedenim aktivnostima
Rezultat/dokaz	• izvještaj s utvrđenim fizičkim i financijskim obujmom tržišta, motivima, očekivanjima, željama i praktičnim potrebama potrošača odabranog realnog tržišta

2. UTVRĐIVANJE POTENCIJALA RESURSNE OSNOVE

Najčešći troškovi	• izrada stručnih elaborata • stručna literatura i znanstveni članci • troškovi sudjelovanja na kongresima, konferencijama i seminarima • studijska putovanja u destinaciji • reprezentacija i najam prostora za intervju s potencijalnim dobavljačima, suradnicima i ekspertima • prikupljanje i obrada podataka • putni troškovi povezani s ranije navedenim aktivnostima
Rezultat/dokaz	• izvještaj s utvrđenim kvantitativnim i kvalitativnim obilježjima resursne osnove u destinaciji te identificiranim aktivnostima i uslugama koje mogu zadovoljiti potrebama potrošača odabranog segmenta tržišta

3. GENERIRANJE, EVIDENTIRANJE I EVALUIRANJE IDEJA

Najčešći troškovi	• različite usluge eksperata na osmišljavanju proizvoda • usluge analiziranja ponuda konkurencije • studijska putovanja u benchmarking destinacije • reprezentacija i najam prostora za intervju s potencijalnim kupcima i ekspertima • prikupljanje i obrada podataka • putni troškovi povezani s ranije navedenim aktivnostima
Rezultat/dokaz	• izvještaj s utvrđenim potencijalnim i odabranim idejama za razvoj koncepta proizvoda, a na temelju evaluacijske forme koja obuhvaća najmanje sljedeće informacije • opis potencijalnog proizvoda, procjena veličine tržišta, razina postojeće konkurencije, procjena troška razvoja proizvoda, procjena prodaje i prihoda, raspoloživost znanja i kadrova, 'uklopljenost' novog proizvoda u postojeći portfelj kompanije/destinacije

4. OPISIVANJE KONCEPTA

Najčešći troškovi	• različite usluge eksperata na osmišljavanju proizvoda • reprezentacija i najam prostora za intervju s ekspertima • prikupljanje i obrada podataka
Rezultat/dokaz	• osnovni koncept za svaku ideju/proizvod koja sadrži najmanje informacije o: temi, lokaciji, glavnim sadržajima i uvjetima realizacije

5. RAZRAĐIVANJE OSNOVA MARKETINŠKE STRATEGIJE ZA UVOĐENJE PROIZVODA

Najčešći troškovi	• različite usluge eksperata na izradi marketinške strategije
Rezultat/dokaz	• tekst marketinške strategije za uvođenje proizvoda na tržište koji sadrži informacije o: ciljnim tržištima, planiranom pozicioniranju, obimu prodaje, cijenama i kanalima distribucije

6. TESTIRANJE KONCEPTA

Najčešći troškovi	• različite usluge istraživanja tržišta na odabranom test tržištu • reprezentacija i najam prostora za intervju s potencijalnim kupcima i ekspertima • prikupljanje i obrada podataka • putni troškovi povezani s ranije navedenim aktivnostima
Rezultat/dokaz	• izvještaj o stavovima kupaca o odabranim konceptima koji svakako uključuje upute za poboljšanje razvijenih koncepata

7. KORIGIRANJE KONCEPTA I STRATEGIJE

Najčešći troškovi	• različite usluge eksperata na osmišljavanju proizvoda i izradi marketinške strategije • reprezentacija i najam prostora za intervju s ekspertima • prikupljanje i obrada podataka
Rezultat/dokaz	• korigirani koncept i tekst marketinške strategije

8. OSIGURAVANJE RESURSA ZA PROVEDBU

Najčešći troškovi	• troškovi najma i/ili nabavke opreme • amortizacija opreme • usluge posrednika i savjetnika u nabavci opreme • troškovi montaže opreme i stavljanja u upotrebu • različiti oblici osposobljavanja djelatnika u zemlji i inozemstvu
Rezultat/dokaz	• potvrda/certifikat o spremnosti opreme za korištenje, potvrda o izvršenom osposobljavanju / izvještaj s osposobljavanja

9. TESTIRANJE PROIZVODA

Najčešći troškovi	• troškovi usluga za realizaciju pilot grupa • putni troškovi povezani s inspekcijskim obilaskom pružatelja usluga • troškovi fotoprodukcije i videoprodukcije tijekom realizacije pilot grupa i obilaska dobavljača
Rezultat/dokaz	• izvještaj o realiziranim pilot putovanjima / inspekcijskim obilascima s uputama za poboljšanje proizvoda; fotomaterijali/videomaterijali

10. DEFINIRANJE KONAČNOG PROIZVODA

Najčešći troškovi	• troškovi pisaca tekstova, prevoditelja, stručnih suradnika – recenzenata, lektora i korektora • troškovi obrade i pohrane podataka
Rezultat/dokaz	• tekst s konačnim opisom ponude proizvoda koji uključuje sadržaje i uvjete realizacije

11. PRIPREME ZA IZRADU PROMOCIJSKIH MATERIJALA

Najčešći troškovi	• troškovi foto i video produkcije • troškovi otkupa autorskih prava na foto i video materijale • troškovi tekstualne produkcije • otkup autorskih prava na tekstove • troškovi obrade i pohrane podataka
Rezultat/dokaz	• baza podataka s tekstovima, fotomaterijalima/videomaterijalima

12. PLANIRANJE I ORGANIZIRANJE PROMOCIJE

Najčešći troškovi	• različite usluge eksperata vezane uz izradu plana promocije • reprezentacija i najam prostora za sastanke s potencijalnim dobavljačima i ekspertima • prikupljanje i obrada podataka • putni troškovi povezani s ranije navedenim aktivnostima
Rezultat/dokaz	• tekst plana promocije, baza podataka o medijima/ciljanim skupinama za distribuciju promocijskih materijala

13. IZRAĐIVANJE PROMOCIJSKIH MATERIJALA

Najčešći troškovi	• različiti troškovi dizajniranja, grafičke pripreme, vizualnog oblikovanja, definiranja sadržajnog koncepta, redakture, programiranja, zakupa aplikacija i domena • izrada priprema za tisak, modela za izradu • troškovi tiskanja i izrade • troškovi dopreme, prihvata i skladištenja • troškovi razvoja mrežnih stranica i profila na društvenim mrežama
Rezultat/dokaz	• promotivni materijali u fizičkom i/ili elektroničkom obliku

14. PROVOĐENJE PROMOCIJSKIH AKTIVNOSTI

Najčešći troškovi	• različiti troškovi oglašavanja, objava, postavljanja i distribuiranja promocijskih materijala • organiziranje događanja u svrhu promocije • troškovi realizacije novinskih konferencija i različite usluge PR agencija • troškovi alternativnih oblika promocije • različiti troškovi e-promocije • troškovi održavanja mrežnih stranica i profila na društvenim mrežama uključujući i različite oblike optimizacije i marketinga vezanih uz internetske tražilice
Rezultat/dokaz	• izvještaj o izvršenoj promocijskoj aktivnosti s procjenom efekata promocije i prijedlozima za buduće promocijske aktivnosti

15. PLANIRANJE I ORGANIZIRANJE DISTRIBUCIJE

Najčešći troškovi

- različite usluge eksperata vezane uz izradu plana distribucije
- reprezentacija i najam prostora za sastanke s potencijalnim kupcima, suradnicima na prodaji i ekspertima
- prikupljanje i obrada podataka
- putni troškovi povezani s ranije navedenim aktivnostima

Rezultat/dokaz

- tekst plana distribucije, baza podataka o potencijalnim partnerima u prodaji

16. UVOĐENJE I POKRETANJE SUSTAVA PRODAJE

Troškovi

- poslovnih radionica
- sastanaka na sajmovima
- reprezentacija i najam prostora za sastanke s potencijalnim kupcima, suradnicima na prodaji i ekspertima
- razvoj i pokretanje pozivnog centra
- prikupljanje i obrada podataka
- troškovi razvoja/dorade/nabave i implementacije sustava za elektroničku trgovinu uključujući i troškove povezivanja s postojećim sustavima
- razvoj/dorada posebne sekcije na mrežnim stranicama za prodajne predstavnike
- putni troškovi povezani s ranije navedenim aktivnostima

Rezultat/dokaz

- izvještaj o izvršenim aktivnostima na implementaciji sustava prodaje s procjenama očekivane prodaje; implementiran i funkcionalan sustav elektroničke trgovine

17. POTICANJE PRODAJE

Najčešći
troškovi

- različiti troškovi edukacije zaposlenih na poslovima prodaje, prodajnih predstavnika i suradnika uključujući i studijska putovanja u destinaciji
- troškovi organizacije nagradnih igara i sustava poticanja prodajnih predstavnika i suradnika
- troškovi drugih oblika unapređenja prodaje
- troškovi poslovnih posjeta i obilazaka potencijalnih partnera
- troškovi poslovnih radionica
- sastanaka na sajmovima
- reprezentacija i najam prostora za sastanke s potencijalnim kupcima, suradnicima na prodaji i ekspertima
- putni troškovi povezani s ranije navedenim aktivnostima

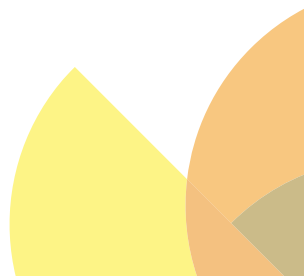
Rezultat/dokaz

- izvještaj o provedenim aktivnostima poticanja prodaje s naznakama mogućih poboljšanja i budućih aktivnosti

BILJEŠKE



BILJEŠKE



BILJEŠKE





GRATIS

 **HRVATSKA**
TURISTIČKA
ZAJEDNICA

HRVATSKA
TURISTIČKA
ZAJEDNICA