

**Andreja
Rudančić****ZNAČAJ I ULOGA
DESTINACIJSKOG
MENADŽMENTA****Model upravljanja turističkom
destinacijom Opatija****THE SIGNIFICANCE AND
THE ROLE OF DESTINATION
MANAGEMENT****The Opatija Tourist Destination
Management Model**

SAŽETAK: Kvaliteta i inovacija turističkog proizvoda postaju odlučujućim čimbenicima u konkurentskoj utakmici na turističkom tržištu. U takvim uvjetima destinacijski menadžment dobiva veliku šansu, ali i odgovornost za poslovanje turističke organizacije čiji se rezultati ogledaju u razvoju i unaprjeđenju turističke destinacije. U različitoj recentnoj literaturi nije definiran idealan model upravljanja turističkom destinacijom, ali sagledavanjem njezine kompleksnosti, a osobito njezinih podsustava i stupnja njezine turističke razvijenosti mogu se primijeniti različiti modeli upravljanja. Grad Opatija kao renomirana turistička destinacija je dostigla stupanj gdje joj je potreban zaokret u smislu upravljanja jer će na njen turizma u budućnosti utjecati mnogo čimbenika, ali najvažniji će biti tehnologija i suvremeni zahtjevi potražnje, odnosno turista. U kontekstu budućega upravljanja Opatijom kao destinacijom, trebalo bi se usmjeriti na ustrojavanje DMO-a Grada Opatije.

KLJUČNE RIJEČI: destinacija, destinacijski menadžment, turizam, turistička destinacija Opatija

ABSTRACT: The quality and innovation of tourist products have become the decisive factors in the competitive game on the tourist market. In these circumstances, destination management gets a big chance, but also the responsibility for business activities of tourist organisations whose results are reflected in the development and improvement of tourist destinations. Recent literature does not define an ideal model of tourist destination management, but considering its complexity, especially its subsystems and level of tourism development, different management models can be applied. As a renowned tourist destination, the City of Opatija has reached the stage at which it needs a management shift, because its tourism will be influenced by many factors in the future, the most important of which will be technology and modern requirements of the demand, i.e. tourists. In the context of the future management of Opatija as a destination, the focus should be on the establishment of the DMO of the City of Opatija.

KEY WORDS: destination, destination management, tourism, Opatija tourist destination

UVOD

Razvitkom turizma i stvaranjem većih turističkih tvrtki, dioničkog i drugog oblika, povećava se uloga i proširuju se funkcije menadžmenta. Radišić (1997:166) navodi da u organizaciji takvih tvrtki obično posluje veći broj ugostiteljskih objekata različitih vrsta, tipova i veličina, raznovrsnih usluga, s većim brojem osoblja različitog profila, plasirajući turistički proizvod na širem domaćem tržištu i inozemnim tržištima. U formiranju turističkog proizvoda takve su organizacije upućene na svakodnevnu suradnju s brojnim sudionicima iz užeg i šireg okruženja.

Turizam današnjice obilježavaju različiti društveno-ekonomski trendovi koji putem prilagodbe i razvitka različitih turističkih proizvoda znatno utječu na tempo i kvalitetu turističkog razvoja destinacija (Čorak et al., 2008:23). Da bi se mogao definirati destinacijski menadžment i njegove funkcije, treba se osvrnuti na pojam turističke destinacije. Turistička se destinacija u pojedinim znanstvenim edicijama različito definira. Primjerice, turistička destinacija je svako odredište turističkog putovanja, od zračne ili pomorske luke do turističkog mjesta, regije i turističke zemlje. To je širi, integrirani prostor, koji svoj turistički identitet gradi na koncepciji kumulativnih atrakcija koje su, zbog doživljaja što ga omogućuju i s dodatnom infrastrukturom, prostor intenzivnog okupljanja turista. Menadžment u destinaciji svoje težište razvitka usmjerava umrežavanju različitih javnih i privatnih interesa na dobrobit jačanja i promicanja turizma mjesta, regije, zemlje odnosno destinacije gdje se uz veliku konkurenciju turističkog tržišta i novonastalih promjena u turističkoj potražnji nameće potreba kvalitativnog usmjeravanja profesionalnom pristupu integriranog menadžmenta kvalitete u destinaciji.

INTRODUCTION

By tourism development and establishment of larger tourist companies, joint stock and other companies, the management role has increased and its functions have expanded. Radišić (1997:166) states that the organisation of such companies usually requires business activities of a number of catering facilities of different kinds, types, and sizes, various services, with many employees of different profiles, placing tourism products on the wider domestic market and foreign markets. In the forming of tourist products, such organisations are directed to daily collaboration with numerous participants from immediate and wider environment.

Today's tourism is characterised by different socio-economic trends which, through adaptation and development of various tourism products, have a significant influence on the pace and quality of tourism development of destinations (Čorak et al., 2008:23). In order to define destination management and its functions, the tourist destination concept should be considered. Tourist destination is defined differently in different scientific publications. For example, a tourist destination is every destination of a tourist trip, from an airport or a port to a tourist place, a region, a tourist country. It is a wider, integrated space that builds its tourist integrity on the concept of cumulative attractions that are, due to experiences they provide and additional infrastructure, an area of intense gatherings of tourists. Destination management focuses its development on the network of various public and private interests for the benefit of strengthening and promoting tourism of a place, a region, a country or a destination where, along with great competition of the tourist market and new developments in tourist demand, there is a need for qualitative orientation to the professional approach of integrated quality management in the destination.

MENADŽMENT U KREIRANJU RAZVITKA DESTINACIJE

Upravljanje turističkom destinacijom je dugoročan proces koji bi trebao osigurati dosezanje visoke kvalitete života stanovništva i očuvanje kulturnog identiteta čitave turističke destinacije. Takav dugoročni cilj sadrži nekoliko komponenti, koje se ogledaju u optimalnom gospodarskom razvoju destinacije, visokoj razini životnog standarda stanovništva, očuvanju potrebne razine ekološke očuvanosti i čuvanju kulturno-povijesne baštine te njezinom stavljanju u funkciju gospodarskog i općeg razvitka. Turistička destinacija uvjetovana je željama, sklonostima, interesima i potrebama turista. Turistička destinacija je fizički prostor unutar kojeg turisti provode barem jedno noćenje. Može podrazumijevati područja različite veličine, od razine države, do razine regije, otoka, grada, mjesta ili naselja. Cooper (1998:102) analizira destinaciju s aspekta zajedničkih obilježja i u tom smislu navodi:

- ☞ destinacije su amalgami (kombinacija različitih elemenata),
- ☞ destinacije su kulturološke potvrde vrijednosti,
- ☞ destinacije su područja neodvojive proizvodnje i potrošnje,
- ☞ destinacije su područja s više korisnika.

Apostrofirajući da je turistička destinacija odgovor na suvremena kretanja turista u načinu korištenja slobodnog vremena, Tablicom 1. daje se uvid u kriterije podjele turističkih destinacija.

Najčešći kriterij za podjelu destinacija jest tipologija prema *prostornom obuhvatu*, prema kojem se razlikuje: putovanje u jednu destinaciju, lančano putovanje s tipičnim itinerarom i posjetom nizu destinacija bez žarišnog odredišta, osnovna destinacija u kojoj turist boravi te služi za posjet drugim destinacijama u radijusu osnovne destinacije, kružno putovanje s jednom žarišnom destinacijom te regionalno kružno putovanje koje obuhvaća posjet nizu destinacija u regiji. Praksa

MANAGEMENT IN CREATING DESTINATION DEVELOPMENT

Tourist destination management is a long-term process that should ensure a high quality of life of the population and preservation of cultural identity of the entire destination. This long-term goal contains several components reflected in optimal economic development of the destination, high level of living standard of the population, the required level of ecological preservation, and preservation of cultural and historical heritage and its involvement in the function of economic and general development. A tourist destination is conditioned by the wishes, preferences, interests, and needs of tourists. A tourist destination is a physical space within which tourists spend at least one night. It can mean areas of various sizes, from the state level, to the regional, island, city, town or settlement level. Cooper (1998:102) analyses the destination from the aspect of common characteristics and in this respect states:

- ☞ Destinations are amalgams (a combination of different elements).
- ☞ Destinations are culturally validated values.
- ☞ Destinations are areas of inseparable production and consumption.
- ☞ Destinations are areas with multiple users.

By postulating that a tourist destination is a response to contemporary tourism trends in the use of leisure time, Table 1 provides an overview of classification criteria of tourist destinations:

The most common criterion for the classification of destinations is the typology according to *spatial coverage*, which differentiates between: a single destination trip, a chain trip with a typical itinerary and a visit to several destinations without a focus destination, main destination in which tourists stay that serves to visit other destinations in the radius of the main destination, a round trip with a single focus destination, and a regional round trip including visits to several destinations in the region. Practice has

TABLICA 1. KRITERIJI PODJELE TURISTIČKIH DESTINACIJA
TABLE 1. CLASSIFICATION CRITERIA OF TOURIST DESTINATIONS

AUTORI / AUTHORS	KRITERIJ / CRITERION	VRSTE DESTINACIJA / DESTINATION TYPES
Kotler, Bowen, Makens (1999)	Površina Surface	<ul style="list-style-type: none"> • Makro destinacije • Mikro destinacije • Macro destinations • Micro destinations
Vukonić (1995)	Struktura resursa Resource structure	<ul style="list-style-type: none"> • Homogene destinacije (samo jedan resurs) • Heterogene destinacije (više resursa) • Homogeneous destinations (a single resource) • Heterogeneous destinations (more resources)
Buhalis (2000)	Osnovna atrakcija/veza s geografskom lokacijom Basic attraction/link to geographic location	<ul style="list-style-type: none"> • Urbane • Primorske • Planinske • Ruralne • Autentične destinacije • Jedinstvene/egzotične/ekskluzivne • Urban • Littoral • Mountain • Rural • Authentic destinations • Unique/exotic/exclusive
Keller (1998)	Broj integriranih proizvoda Number of integrated products	<ul style="list-style-type: none"> • Tradicionalne • Lokacijski utemeljene • Traditional • Location-based
Bieger (2000)	Područje ovisno o strukturi resursa i udaljenosti od mjesta stanovanja Area depending on resource structure and distance from the home location	<ul style="list-style-type: none"> • Homogene-udaljene • Homogene-bliske domicilu • Heterogene-udaljene • Heterogene-bliske • Homogeneous-distant • Homogeneous-close to domicile • Heterogeneous-distant • Heterogeneous-close
Sinclair, Stabler (1997)	Percepcija turista Tourists' perception	<ul style="list-style-type: none"> • Komplementarne • Supstitutivne • Complementary • Substitutive
Lue, Crompton, Fesenmeier (1993); Hitrec (1995)	Prostorni obuhvat Spatial coverage	<ul style="list-style-type: none"> • Putovanja u jednu destinaciju • Kružno putovanje s jednom žarišnom destinacijom • Osnovna destinacija (u kojoj turist boravi) te služi za posjet drugima u radijusu osnovne destinacije • Regionalno kružno putovanje; posjet nizu destinacija u regiji • Lančano putovanje; tipični itinerer s posjetom nizu destinacija bez žarišnog odredišta • Single destination trips • Round trip with a single focus destination • Main destination (where tourists stay) that serves to visit other destinations in the radius of the main destination • Regional round trip, visit to several destinations in a region • Chain trip; a typical itinerary including a visit to several destinations without a focus destination

Izvor: Petrić (2011:17) / Source: Petrić (2011:17)

pokazuje da je danas više od 50% svih turističkih putovanja organizirano po načelu posjeta većem broju mikrodestinacija, odnosno čest je slučaj da se turisti koriste modelom tzv. multidestinacijskog putovanja (Buhalis, Costa, 2006:87). Evolucija turizma bila je čvrsto povezana s razvojem destinacije, posebno s pojedinim lokalitetima koji su se značajnije razvijali razvojem komunikativnih čimbenika. Turizam je područje koje se danas vrlo brzo transformira u sferama ponude i potražnje, što uvelike utječe na intenzitet i kvalitetu razvitka turizma u mnogim turističkim destinacijama. Drucker (2005:15) navodi da se osnovni zadatak menadžmenta odnosi na osposobljavanje ljudi da djeluju skupno putem zajedničkih ciljeva, zajedničkih vrijednosti, prave strukture i na njihov trening i razvoj koji trebaju da bi obavljali poslove i odgovarali na promjene.

Menadžment određenog poduzeća ima jasna prava i odgovornosti putem određenih normativnih dokumenata, a menadžment turističke destinacije ima ograničene mogućnosti utjecaja. Turistička je destinacija prostorna cjelina turističke ponude koja mora raspolagati potrebnim elementima resursne ponude, mora biti tržišno orijentirana, ne ovisiti o administrativnim granicama te se njome mora upravljati. Bit modernog menadžmenta destinacije je orijentiranost prema procesima u destinaciji, ali s aspekta preferencija turista (WTO, 2007:1). Destinacijski koncept, ističu Dulčić i Petrić (2001:120), sadrži sve elemente pristupa upravljanju, s obzirom na to da spoznaje destinaciju kao složen društveni (pod)sustav (manjega ili većega teritorijalnog obuhvata) koji objedinjuje različite resurse i aktere u međusobno interaktivnim odnosima. Upravljanje turističkom destinacijom može se promatrati i kao integralni dio upravljanja složenijim nacionalnim sustavom, u kojem destinacije čine manje ili veće podsustave. Manete i Cerato (1999:188) definiraju destinacijski menadžment kao organizaciju turističkih proizvoda povezanih s tržišnim segmentima koji su ciljani na osnovi razvojnih strategija turizma. Destinacijski menadžment je rezultat uključivanja

shown that nowadays over 50% of all tourist trips are organised on the principle of visiting a large number of microdestinations, i.e. it is common for tourists to use the so-called “multidestination trip model” (Buhalis, Costa, 2006:87). The evolution of tourism has been strongly associated with destination development, especially of individual localities that developed more significantly with the development of communication factors. Tourism is an area that has been rapidly transforming into supply and demand segments, which greatly affects the intensity and quality of tourism development in many tourist destinations. Drucker (2005:15) states that the basic task of management is to educate people to act in collaboration through common goals, common values, the right structure, and their training and development they need to do their jobs and respond to changes.

The management of a particular company has clear rights and responsibilities through particular normative documents, and tourist destination management has limited influence potential. A tourist destination is a spatial unit of the tourist offer that must have at its disposal the necessary elements of the resource offer, must be market-oriented, not dependent on administrative borders, and must be managed. The essence of modern destination management is orientation towards processes in the destination, but from the aspect of tourists’ preferences (WTO, 2007:1). Dulčić and Petrić (2001:120) point out that the concept of destination includes all the elements of the management approach, considering that the destination is recognised as a complex social (sub) system (of a smaller or larger territorial scope) that combines different resources and actors in interactive relationships. Tourist destination management can also be viewed as an integral part of a more complex national management system, where destinations make smaller or larger subsystems. Manete and Cerato (1999:188) define destination management as an organisation of tourist products related to market segments targeted on the basis of tourism development strategies. Destination management

različitih sektora, grupa dionika i partnera, poput državnih agencija, lokalnih zajednica, poslovnih klubova i udruženja, koji zajedničkim radom, svaki iz svoje perspektive, realiziraju zajedničke ciljeve pojedine destinacije. Sveobuhvatni destinacijski menadžment podrazumijeva profesionalno planiranje, implementaciju, redovito revidiranje i ocjenjivanje provedenih aktivnosti. Magaš (2008:2) navodi da destinacijski menadžment treba gledati kao na turističke aktivnosti koje angažiraju lokalne interese unutar svrsishodne poslovne suradnje s nositeljima ponude u svrhu stvaranja destinacijskog proizvoda.

Funkcije menadžmenta destinacije

S teorijskog aspekta, menadžment se povezuje s potrebom povećanja učinkovitosti i produktivnosti. Sve snažnija spoznaja složenosti i ovisnosti funkcije menadžmenta dovele su do sustavnog pristupa načina upravljanja različitim sustavima bez obzira na to govori li se o profitnim, neprofitnim, manjim ili složenijim sustavima. Slijedom navedenog, destinacijski je menadžment moguće definirati kao poslovnu aktivnost koja spaja i koordinira rad različitih poslovnih i drugih subjekata u kreiranju i realizaciji turističkog proizvoda u cilju ostvarenja njegove optimalne kvalitete, konkurentnosti i postizanja optimalnih ekonomskih učinaka na turističkom tržištu. Destinacijski menadžment ima iste zadatke kao i menadžment poduzeća, a turističku destinaciju neki autori nazivaju virtualnim poduzećem. U turističkoj organizaciji kao sustavu menadžment mora osigurati preživljavanje turističke organizacije, tj. njezino poslovanje temeljiti na aktivnostima koje će voditi k dobiti uz održivi razvitak. Uzimajući u obzir mnogobrojna strukturiranja turističke destinacije, destinacijski se menadžment može podijeliti na tri velika podsustava (funkcije): poduzetničku funkciju, javno samoupravnu funkciju i funkciju u koju ne pripadaju prethodno navede funkcije. Poduzetnička funkcija obuhvaća nositelje ponude čija je osnovna svrha dobit. Javno samoupravna funkcija bavi se javno administrativnim poslovima i to kroz

is the result of involving different sectors, groups of stakeholders and partners, such as government agencies, local communities, business clubs and associations, which, from their perspective, work together to achieve the common goals of a particular destination. Comprehensive destination management implies professional planning, implementation, regular review and evaluation of the activities carried out. Magaš (2008:2) states that destination management should be viewed as a tourist activity that engages local interests within meaningful business co-operation with tourist suppliers for the purpose of creating a destination product.

Destination Management Functions

From a theoretical point of view, management is associated with the need to increase effectiveness and productivity. Stronger understanding of the complexity and dependency of the management function has led to systematic approach to managing different systems regardless of whether they are profitable, non-profit, smaller or more complex systems. Consequently, destination management can be defined as a business activity that combines and coordinates the work of different business and other entities in the creation and realisation of a tourism product in order to achieve its optimal quality, competitiveness and achievement of optimal economic effects on the tourist market. Destination management has identical tasks as company management, and some authors call tourist destinations virtual companies. In a tourist organisation as a system, the management must ensure survival of the tourist organisation, i.e. base its business on activities that will lead to profit taking into account sustainable development. Regarding numerous structuring of a tourist destination, destination management can be divided into three major subsystems (functions): entrepreneurial function, public self-government function and the function that does not include the previously specified two functions. The entrepreneurial function encompasses tourist suppliers whose basic objective is profit. The public self-government

jedinice lokalne samouprave, u skladu sa zakonskim regulama i to najčešće u području infrastrukturnih i suprastrukturnih komunalnih problema domicila ali i turista. Funkcije koje ne pripadaju ni u jednu navedenu funkciju su one funkcije koje u svojoj naravi omogućuju stvaranje sinergijskih efekata među mnogobrojnim nositeljima ponude, a nazivaju se javno koordinacijske funkcije (Blažević, Peršić, 2009:172). Imajući u vidu značajke turističkog proizvoda, Magaš (2008:10) navodi sljedeće javno koordinacijske funkcije:

- ☞ izradu ideje vodilje i strategije konkurentnosti podrazumijeva sudjelovanje u donošenju odluka svih predstavnika značajnijih skupina nositelja ponude u destinaciji, izradu analize konkurentne situacije i provođenje konkurentne strategije;
- ☞ razvoj i oblikovanje ponude podrazumijeva iniciranje i razvitak javnih ponuda, koordinaciju ponude u destinaciji i stvaranje paušalnih aranžmana te iniciranje novih ponuda i kontrolu kvalitete;
- ☞ marketing nalaže izradu marketinških strategija i stvaranje zaštitne marke, poboljšanje prodaje sustavom rezervacija i promidžbom, te informacije potencijalnim gostima;
- ☞ zastupanje interesa pod kojim podrazumijevamo senzibiliziranje stanovništva za turizam, koordinaciju interesa struke te lobiranje za turističke interese pred institucijama i javnosti.

Nadalje Magaš (2008:19) navodi da destinacijski menadžment u obavljanju svojih javno koordinacijskih funkcija rabi sljedeće funkcije: planiranje, organiziranje i kontrolu, stvara pretpostavke sustavnog dovođenja u vezu svih onih koji su bitni za razvitak destinacijskog proizvoda.

Zadaci i ciljevi menadžmenta destinacije

Menadžment turističke destinacije dobiva zadatak da upravlja turističkom destinacijom tako da ukupno ostvareni rezultat bude viši od zbroja individualnih rezultata koje mogu ostvariti pojedini hoteli i restorani. Njegov je zadatak biti involviran u sve faze pripreme i pružanja

function is engaged in public administrative affairs through local self-governments, in accordance with legal regulations, most often in the segment of infrastructure and superstructure-related communal issues of the domestic population, but also tourists. Functions that do not include either of the above-mentioned functions are those which in their nature allow the creation of synergistic effects among numerous tourist suppliers, and they are called public co-ordination functions (Blažević, Peršić, 2009:172). Taking into account tourism product characteristics, Magaš (2008:10) lists the following public co-ordination functions:

- ☞ Development of a guiding idea and a competitiveness strategy involves participation in decision-making of all representatives of important tourist supplier groups in the destination developing a competitive situation analysis and implementing a competitive strategy.
- ☞ Development and shaping of the offer implies the initiation and development of public tenders, coordination of the offer in a destination and the creation of flat-rate arrangements as well as launching new offers and quality control.
- ☞ Marketing requires development of marketing strategies and creating a trademark, sales improvement through the booking system and promotion, and informing potential guests.
- ☞ Advocating interests implies sensitisation of the population for tourism, coordination of professional interests and lobbying for tourist interests in the institutions and public.

Furthermore, Magaš (2008:19) states that destination management in the performance of its public coordination functions uses the following functions: planning, organising and controlling, creates preconditions for systematic linking of all stakeholders important for destination product development.

Tasks and Goals of Destination Management

Tourist destination management is given the task of managing tourist destinations in order for

integralnoga turističkog proizvoda, što počinje već u fazi istraživanja i razvoja, pri čemu treba sagledati turističku destinaciju u cjelini (Magaš, Peršić, 2007:43). Zadaća je destinacijskog menadžmenta da se poduzimaju potrebne akcije kojima će se osigurati da pojedinci svojim zajedničkim radom i trudom pridonese najviše što mogu ciljevima turističke destinacije, odnosno turističke organizacije. Cilj je svake turističke destinacije da si osigura dugoročno preživljavanje na tržištu i unutar neposredne konkurencije. Najveći problem, odnosno najuočljivija razlika menadžmenta turističke destinacije u odnosu na poduzeće je da vrlo često nije jasno tko je ustvari odgovoran za upravljanje destinacijom; da li je to općina, ili turistički ured. Rješenje, odnosno odgovor ovakvom problemu leži u samoj organizaciji turizma u destinaciji. Prema nekim teoretičarima, može se govoriti o četiri funkcije destinacijskog menadžmenta i njihovim zadacima kroz te funkcije (Magaš, 2008:12):

☞ *Izrada ideje vodilje i strategije konkurentnosti u destinaciji.* Destinacijski menadžment mora sudjelovati u donošenju turističkih odluka (ciljeva) koje utvrđuju javna i samoupravna tijela. Destinacijski menadžment mora analizirati konkretne sadašnje situacije destinacije (tržište, direktna i indirektna konkurencija, potražnje i sl.) i provoditi konkurentne strategije savjetovanjem i aktivnim inovativnim menadžmentom.

☞ *Razvoj i oblikovanje ponude.* Destinacijski menadžment kroz razvitak i oblikovanje ponude mora obuhvatiti: iniciranje i razvitak javnih ponuda, iniciranje i aktivnosti oko javnog-privatnoga poslovnog pristupa, koordinaciju u ponudi destinacije i stvaranje paušalnih aranžmana, iniciranje novih ponuda i kontrolu kvalitete.

☞ *Marketinška funkcija.* Zadaci su izrada marketinških planova i strategija destinacije, briga i stvaranje imidža i zaštitne marke, poboljšanje prodaje sustavom rezervacija, promidžba i informiranje te briga o gostima u destinaciji.

the total result achieved to be higher than the sum of individual results that may be achieved by individual hotels and restaurants. Its task is to be involved in all phases of preparation and provision of an integral tourist product, which starts already in the research and development phase, in which the tourist destination should be considered as a whole (Magaš, Peršić, 2007:43). The task of destination management is to take the necessary actions to ensure that individuals, by their joint work and effort, contribute to the goals of the tourist destination, i.e. tourist organisation to the best of their abilities. The goal of each tourist destination is to ensure long-term survival in the market and within immediate competition. The biggest problem, or the most obvious difference between tourist destination management and a company is that it is often unclear who is actually responsible for destination management – city administration or a tourist office. The solution, i.e. answer to this problem lies in the very organisation of tourism in the destination. According to some theoreticians, there are four functions of destination management and their tasks through these functions (Magaš, 2008:12):

☞ *Development of the guiding idea and a competitiveness strategy in a destination.* Destination management must participate in the making of tourist decisions (goals) determined by public and local government bodies. Destination management needs to analyse specific current situations in a destination (market, direct and indirect competition, demand, etc.), and implement competitive strategies through consulting and active innovative management.

☞ *Development and shaping of the offer.* Through the development and shaping of the offer, destination management must include: initiation and development of public tenders, initiation and activities regarding a public-private business approach, coordination in the destination offer, and creation of lump-sum arrangements, launching new offers and quality control.

☞ *Zastupanje interesa.* Podrazumijeva senzibiliziranje stanovništva za turizam, koordinaciju interesa struke i lobiranje za turističke interese pred institucijama i javnošću.

Na temelju osnovnih zadaća menadžmenta destinacije tri su razine menadžmenta: normativna, strateška i operativna razina (Magaš, Peršić, 2007:81). Normativna razina menadžmenta bavi se načelnim odlukama o svrsi i legitimnosti organizacije te globalnim načinima njihove realizacije. Strateška razina menadžmenta ima obvezu osiguranja konkurentnosti turističke destinacije, a operativna razina podrazumijeva kratkoročno, operativno planiranje, u kojem se utvrđuju kratkoročni ciljevi, mjere i sredstva za njihovu realizaciju. Zadatak obveze osiguranja konkurentnosti turističke destinacije je zadatak strateške razine. Strategija znači profiliranje na tržištu i u tom smislu Magaš naglašava da se razvojem važnih i dominantnih sposobnosti u destinaciji, kao svjesno stvorenih pretpostavki, dugoročno postižu uspješni rezultati. Autor nadalje navodi da se najčešće radi o petogodišnjem razdoblju koji će paralelno obuhvatiti strategiju turističke destinacije, strategiju konkurentnosti i strategiju proizvoda. Bit modernoga operativnog menadžmenta je orijentiranost prema procesima u destinaciji, ali s aspekta preferencija gostiju. Menadžment turističke organizacije i destinacije ima dvojak ulogu s obzirom na odgovornost prema destinaciji i prema organizaciji, i u tom se smislu u Tablici 2 daje pregled zadataka i prema destinaciji i prema organizaciji prema razinama.

Menadžment turističke organizacije mora utvrditi organizaciju turizma destinacije, odnosno dati odgovor tko je nadležan za koje zadatke. Najčešće se radi o razgraničenju zadataka između turističke organizacije i jedinica lokalne samouprave. Ciljevi razvitka turističke destinacije predstavljaju željena buduća stanja koja se najčešće razlikuju od postojećih, ostvarena kao rezultat planirane i svrhovite akcije (Krajnović, 2006:21). Govoriti o ciljevima menadžmenta turističke destinacije

☞ *Marketing function.* Its tasks are creating marketing plans and destination strategies, taking care of and creating image and a trademark, improving sales using the booking system, promotion and dissemination of information and customer care in the destination.

☞ *Advocation of interests.* It implies sensitisation of the population for tourism, coordination of professional interests and lobbying for tourist interests in the institutions and public.

Based on the basic destination management tasks, there are three levels of management: normative, strategic and operational level (Magaš, Peršić, 2007:81). Normative management level deals with principle decisions about the purpose and legitimacy of the organisation and global ways of their realisation. The strategic management level has the obligation to ensure competitiveness of the tourist destination, and the operational level implies short-term operational planning in which short-term goals, measures and resources for their realisation are established. The task of ensuring competitiveness of the tourist destination is the task of the strategic level. Strategy means profiling on the market, and in that sense Magaš emphasises that long-term successful results are achieved by developing important and dominant capabilities in a destination, as consciously created preconditions. The author further states that it is usually a five-year period that simultaneously includes tourist destination strategy, competitiveness strategy and product strategy. The essence of modern operational management is orientation towards processes in the destination, but from the aspect of guests' preferences. Tourist organisation and destination management have a dual role in terms of accountability towards the destination and the organisation, and in this respect, Table 2 provides an overview of tasks by destination and organisation by levels.

Tourist destination management must establish the organisation of destination tourism, i.e. provide an answer to the question who is responsible for which tasks. The most common case is division

TABLICA 2. PREGLED ZADATAKA MENADŽMENTA TURISTIČKE ORGANIZACIJE
TABLE 2. OVERVIEW OF TOURIST ORGANISATION MANAGEMENT TASKS

RAZINA UPRAVLJANJA TURISTIČKOM ORGANIZACIJOM TOURIST ORGANISATION MANAGEMENT LEVEL	TURISTIČKA DESTINACIJA TOURIST DESTINATION	TURISTIČKA ORGANIZACIJA TOURIST ORGANISATION
Normativna razina Normative level	Sudjelovanje u: <ul style="list-style-type: none"> • izradi razvojne politike (mjesto, regija) • izrada turističkog koncepta destinacije • izrada turističke ideje vodilje Participation in: <ul style="list-style-type: none"> • development of development policy (place, region) • development of a tourist concept of the destination • development of a guiding tourist idea 	Razvoj <ul style="list-style-type: none"> • filozofije menadžmenta (postavljanje svrhe organizacije u društvu i gospodarstvu) • poduzetničke vizije (dugoročni ciljevi organizacije) • politike organizacije (ponašanje prema interesnim skupinama) • poduzetničke kulture i statut (održavanje sustava vrijednosti, odlučivanje/rukovođenje) • sažetak u ideji vodilji Development of: <ul style="list-style-type: none"> • a management philosophy (setting the purpose of the organisation in society and economy) • entrepreneurial vision (long-term goals of the organisation) • organisation policy (behaviour towards interest groups) • entrepreneurial culture and statute (maintenance of the value system, decision-making/management) • summary in the guiding idea
Stratejska razina Strategic level	<ul style="list-style-type: none"> • tekuće analize okoline (posebno potražnje) i resursa te stanja konkurentnosti • utvrđivanje turističke organizacije mjesta • izrada strategije za destinaciju • current environmental analyses (especially demand) and resources and the state of competitiveness • establishing tourist destination of the place • development of a destination strategy 	<ul style="list-style-type: none"> • izrada interne organizacije i vođenje suradnika • finansijski koncept • strategija organizacije/strategija marketinga • developing an internal organisation and management of associates • financial concept • organisation strategy/marketing strategy
Operativna razina Operational level	<ul style="list-style-type: none"> • korištenje instrumenata marketinga za destinaciju • sudjelovanje u oblikovanju/koordinaciji mjesne ponude/uslužnih procesa • use of marketing tools for the destination • participation in shaping/coordinating the local offer/service processes 	

RAZINA UPRAVLJANJA TURISTIČKOM ORGANIZACIJOM TOURIST ORGANISATION MANAGEMENT LEVEL	TURISTIČKA DESTINACIJA TOURIST DESTINATION	TURISTIČKA ORGANIZACIJA TOURIST ORGANISATION
Vođenje ljudi Human resources management	<ul style="list-style-type: none"> • osigurati socijalnu povezanost u destinaciji • ensuring social connectivity in the destination 	<ul style="list-style-type: none"> • vođenje suradnika • managing associates

Izvor: Magaš (2003:95-96) / Source: Magaš (2003:95-96)

znači da menadžment turističke destinacije treba postići konkurentnu sposobnost destinacije, a razvitak turističke destinacije se treba temeljiti na sociokulturnoj, prirodnoj, gospodarskoj, ekološkoj usklađenosti, a destinacija mora zadovoljiti sve raznolikije turističke potrebe, ali i očuvati i stvoriti dovoljno vrijednosti za život domicilnoga stanovništva.

Može se istaknuti da je destinacijski menadžment inkorporiran u različitim destinacijskim podsustavima, a glavni je cilj uspješno ostvariti zadovoljstvo gostiju. Stručnjaci ističu da budućnost turizma upravo ovisi o destinacijskom menadžmentu i da je daljnji razvitak turizma nezamisliv bez njega. Zbog toga je temelj za ostvarivanje konkurentske prednosti turističke destinacije na tržištu u koordinaciji i djelovanju svih razina destinacijskog menadžmenta.

Prema Perić (2005:74), navedene činjenice nedvojbeno potvrđuju da menadžment turističke organizacije ili turističke destinacije karakteriziraju sljedeće osobitosti:

- ☞ dvostruka funkcija turističke organizacije
- ☞ nejasni i teško mjerljivi rezultati
- ☞ ograničene mogućnosti utjecaja
- ☞ značaj interesnih skupina koje predstavljaju zahtjeve
- ☞ legitimnost kao nužnost, a na temelju transparentnih vrijednosti, normi i prioriteta.

of tasks between tourist organisations and local governments. The objectives of tourist destination development represent the desired future conditions that often differ from the existing ones, achieved as a result of planned and meaningful action (Krajnović, 2006:21). To speak about the objectives of tourist destination management means that tourist destination management should achieve a competitive capability of the destination, and tourist destination development should be based on socio-cultural, natural, economic, ecological harmony, and the destination must meet all the diverse tourist needs, but also preserve and create enough values for the life of the domestic population.

It can be pointed out that destination management is incorporated in various destination subsystems, and the main goal is to successfully achieve satisfaction of the guests. Experts point out that the future of tourism is directly dependent on destination management and that further development of tourism is unthinkable without it. Therefore, the basis for achieving a competitive advantage of a tourist destination on the market is coordination and operation of all levels of destination management.

According to Perić (2005:74), the above-mentioned facts undoubtedly confirm that tourist organisation or tourist destination management is characterised by the following characteristics:

- ☞ Dual function of a tourist organisation
- ☞ Unclear and difficult-to-measure results
- ☞ Limited influence possibilities

Dodatno valja istaknuti da modeli turističke organizacije i njihov razvitak nisu uniformni te da će se u daljoj razradi koncentrirati na primjere naprednih i uspješnih turističkih zemalja kojima Republika Hrvatska prema ostvarenom turističkom rezultatu svakako pripada.

Ovdje treba imati na umu da među uspješnim primjerima postoje dva različita modela:

☞ model europskih destinacija u kojima se turizam razvija već dugo u već naseljenim prostorima i gdje su se slijedom te činjenice razvili upravljački modeli koji su kroz dulji proces morali pomiriti strukture postojećih interesnih skupina s ciljevima razvoja

☞ model „novog svijeta“ (Australija, Novi Zeland, Kanada i dijelom SAD) koji je turistički razvitak i upravljanje postavljao na osnovi *greenfield* te je stoga imao bolje uvjete za upravljačke inovacije jer je upravljao i stvaranjem interesnih skupina.

Glavna svrha upravljanja turističkom destinacijom prema WTO-u (2007:6) je:

☞ stvoriti prikladno okruženje za razvitak turizma u destinaciji, a to podrazumijeva:

- planiranje razvitka u prostoru (objekti i infrastruktura)
- razvoj potrebnih ljudskih resursa i kadrova
- razvoj destinacijskog proizvoda
- razvoj tehnologija i sustava podrške

☞ marketingom treba privući posjetitelje u destinaciju i to:

- promocijom, uključivo stvaranjem imidža i brenda destinacije
- kampanjama privlačenja investicija i poduzetnika
- razvojem informacijskih službi
- olakšavanjem bookinga
- upravljanje odnosa s kupcima (*Customer Relationship Management, CRM*)

☞ na razini operativnih zadataka potrebno je podignuti kvalitetu doživljaja posjetitelja destinacije i to:

- poboljšanjem kvalitete na svim segmentima destinacijskog proizvoda

☞ The importance of interest groups representing requirements

☞ Legitimacy as a necessity, based on transparent values, norms and priorities.

It should also be pointed out that tourist organisation models and their development are not uniform and that in the further elaboration the focus will be on the examples of advanced and successful tourist countries to which the Republic of Croatia certainly belongs according to the achieved tourism results.

It should be noted that there are two different models among successful examples:

☞ A model of European destinations in which tourism has been developing for a long time in already inhabited areas and where, due to this fact, management models were developed that had had to undergo a long process to reconcile the structures of existing interest groups with development goals.

☞ The „new world“ model (Australia, New Zealand, Canada, and partly the USA) set up tourism development and management based on greenfield and therefore had better conditions for management innovation because the model also managed the creation of interest groups.

The main purpose of tourist destination management according to the WTO (2007:6) is:

☞ Creating a suitable environment for tourism development in the destination, which implies:

- Planning of spatial development (facilities and infrastructure)
- Development of the necessary human resources and personnel
- Development of a destination product
- Development of technologies and support systems

☞ Marketing should be used to attract visitors to the destination through:

- Promotion, including creating the image and brand of the destination

- stvaranjem novog proizvoda
- razvojem manifestacija
- razvojem i upravljanjem atrakcijama
- obukom i edukacijom
- poslovnim savjetovanjem
- istraživanjem.

U teoriji i praksi poznati su sljedeći modeli upravljanja turističkom destinacijom u Europskoj uniji (Glavni plan razvoja turizma Primorsko-goranske županije, 2005:56):

☞ model u kojem dominira javni sektor (jedinice lokalne i regionalne uprave i samouprave ili od njih financirane neprofitne udruge, fondovi, razvojne službe...)

☞ model u kojem dominira menadžment privatnog sektora (udruženi privatni sektor uz potporu organa vlasti)

☞ model u kojem dominiraju turističke organizacije, zajednice, agencije, kompanije

☞ model „PPP“ – organizacijska forma po modelu javnog i privatnog partnerstva.

Naime, u svijetu je uobičajeno da se na razini turističke zajednice destinacije stvara turistička razvojna politika kroz destinacijski menadžment, tj. u suradnji turističkih zajednica i lokalne uprave s privatnim sektorom (Govers, Go, 2004:75). Sagledavajući problem koordinacije različitih funkcija s kojim se susreće destinacijski menadžment, bilo koji upravljački model destinacije mora se sagledati kroz javne funkcije, predstavljanje cijelog sektora, koordinaciju i vođenje svih javnih aktivnosti i usluga, koncentracija na želje i interese javnih i privatnih nositelja ponude i efikasnu obranu struke. Razvojni modeli upravljanja turizmom pokazali su da su tržišni trendovi u posljednjih trideset godina nametnuli potrebu organiziranja upravljanja na nekoliko razina, pri čemu je iz praktičnih razloga poželjno (no ne i nužno) da ono korespondira s administrativnim organizacijskim jedinicama neke države.

- Campaigns for attracting investment and entrepreneurs
- Development of information services
- Booking facilitation
- Customer Relationship Management (CRM)

☞ At the level of operational tasks, it is necessary to raise the quality of visitors' experiences in the destination through:

- Quality improvement across all segments of the destination product
- Creating a new product
- Developing events
- Developing and managing attractions
- Training and education
- Business counselling
- Research.

In theory and practice, the following models of tourist destination management are used in the European Union (Tourism Development Master Plan of the Primorje-Gorski Kotar County, 2005:56):

☞ A model dominated by the public sector management (local and regional governments and self-governments or funded non-profit associations, funds, development services...)

☞ A model dominated by the private sector management (affiliated private sector with the support of government bodies)

☞ A model dominated by tourist organisations, boards, agencies, companies

☞ PPP model – organisational form based on the public-private partnership model

Namely, it is customary in the world to create a tourism development policy through destination management at the level of the tourist board of the destination, i.e. in collaboration of tourist boards and local government with the private sector (Govers, Go, 2004:75). Taking into account the problem of coordinating different functions the destination management is facing, any destination development model must be considered through public functions,

Prema Operativnom priručniku za primjenu modela destinacijske menadžment organizacije, danas su općeprihvaćene sljedeće razine upravljanja u turizmu:

☞ Nacionalne turističke organizacije (NTO) odgovorne su za marketing na nacionalnoj razini i, eventualno, utvrđivanje glavnih strateških smjerova i ciljeva nacionalnog turizma. U pravilu djeluju odvojeno od ostatka sustava, ne snose odgovornost za operativne aspekte, razvitak i konkurentnost turističke destinacije.

☞ Regionalne menadžment organizacije (nadalje RMO) odgovorne su za menadžment i turistički marketing u određenoj geografskoj regiji, koje često, no ne nužno uvijek, odgovaraju političko-administrativnim jedinicama poput pokrajina, županija, europskih NUTS regija ili drugih jedinica. RMO je u odnosu na NTO okrenut operativnim aktivnostima uz određene strateške elemente (usklađivanje sa strategijama višeg reda, koordiniranje strategija nižih redova između lokalnih destinacijskih menadžment organizacija i slično).

☞ Lokalne destinacijske menadžment organizacije (DMO) odgovorne su za menadžment i/ili marketing turizma na manjem geografskom području. Aktivnosti lokalnih DMO-a najčešće su u potpunosti operativne prirode, osim u slučaju destinacija čiji brend ima globalnu atraktivnost, zbog čega spomenute destinacije imaju potrebu konzimirati veće ovlasti u okviru određene regije.

☞ Turistički informacijski centri djeluju u sklopu lokalnih DMO-a kao njihove podružnice i orijentirani su isključivo na pružanje usluga posjetiteljima.

U Republici Hrvatskoj je, u cilju jačanja i promicanja turizma destinacije kao i gospodarskih interesa pravnih i fizičkih osoba u djelatnosti ugostiteljstva i turizma, organiziran sustav turističkih zajednica.¹ Turističke zajednice kao nacionalne, regionalne i lokalne turističke organizacije imaju značajnu ulogu u koordiniranju turističkog razvitka i

the representation of the whole sector, coordination and management of all public activities and services, concentration on the wishes and interests of public and private offer suppliers and effective defence of the profession. Tourism management development models have shown that market trends in the past 30 years have led to the need to organise management at several levels, in the process of which it is for practical reasons desirable (but not necessary) that it corresponds with administrative organisation units of the country.

According to the Operational Guidelines for the application of the destination management organisation model, the following tourism management levels have been generally accepted:

☞ National tourist organisations (NTOs) are responsible for marketing at the national level, and possibly, establishing the main strategic directions and goals of national tourism. As a rule, they act separately from the rest of the system, they are not responsible for operational aspects, development and competitiveness of the tourist destination.

☞ Regional management organisations (hereinafter RMOs) are responsible for management and tourism marketing in a specific geographic region that often, but not necessarily, correspond to political and administrative units such as provinces, counties, European NUTS regions or other units. Compared to NTO, RMO is directed to operational activities with certain strategic elements (harmonisation with higher-level strategies, coordinating lower-level strategies between local destination management organisations, etc.).

☞ Local destination management organisations (DMOs) are responsible for tourism management and/or marketing in smaller geographic areas. Activities of local DMOs are mostly fully operational, except in case of destinations whose brand has global attractiveness, which is why these destinations need to have greater authority within a particular region.

u sagledavanju različitih stavova pojedinih subjekata destinacije. Iako su temeljne zadaće turističkih zajednica u proteklom razdoblju bile razvojne, promocijske, koordinacijske i edukativne naravi, naglasak je ipak bio na promocijskoj funkciji, dok su ostale zadaće bile gotovo zanemarene. Stoga bi se novim zakonskim okvirom sustav turističkih zajednica trebao transformirati u sustav putem kojeg će se upravljati turističkim destinacijama. Slijedom navedenog u članku 32. Zakona o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma piše da je osim ostalih (21 zadaća) zadaća turističkih zajednica koordinacija djelovanja svih subjekata koji su neposredno ili posredno uključeni u turistički promet radi zajedničkog dogovaranja, utvrđivanja i provedbe politike razvitka turizma i obogaćivanja turističke ponude. Odnosno, prema Zakonu za turistički razvitak destinacije najveću odgovornost ima turistička zajednica. Današnji sustav turističkih zajednica u Republici Hrvatskoj obuhvaća 302 jedinice (iz Registra 2013.), od čega: Glavni ured Hrvatske turističke zajednice; 20 TZ-ova županija; devet TZ-ova područja; TZ grada Zagreba; 118 TZ-ova gradova; 139 TZ-ova općina; 14 TZ-ova mjesta. Analizom postojećeg sustava i njegovom usporedbom sa sustavima turistički najkonkurentnijih država, mogu se istaknuti sljedeći ključni problemi (Operativni priručnik za primjenu modela destinacijske menadžment organizacije, 2012:17):

- ☞ sustav je prevelik i neracionalan
- ☞ poslovne misije i zadaci zadani postojećim zakonom nisu odgovarajući
- ☞ ne postoji jasna dioba odgovornosti kod zadataka koji se dijele među različitim razinama sustava
- ☞ nedostatna je koordinacija i kontrola među razinama sustava
- ☞ velik broj kompleksnih zadataka namijenjen lokalnim razinama TZ-ova koji često nadilazi njihove potrebe i mogućnosti
- ☞ glavni ured preopterećen zadacima koje objektivno ne može izvršavati (elementi razvitka

☞ Tourist information centres operate within local DMOs as their affiliates and are solely focused on providing services to visitors.

The Republic of Croatia has an organised system of tourist boards aiming to strengthen and promote tourism of the destination as well as the economic interests of legal and natural persons in catering and tourism activities.¹ As national, regional and local tourist organisations, tourist boards have an important role in coordinating tourism development and taking into account different attitudes of individual destination entities. Although the core tasks of tourist boards in the past period have been developmental, promotional, coordinating and educational, the emphasis was on the function of promotion, while other tasks were virtually neglected. Therefore, in the new legal framework, the system of tourist boards should be transformed into a tourist destination management system. Pursuant to Article 32 of the Law on Tourism Associations and the Promotion of Croatian Tourism, it is stated that, in addition to the other (21 tasks), a task of tourist associations is coordination of activities of all entities indirectly or directly involved in the tourist turnover for the purpose of joint arrangement, establishment and implementation of tourism development policy and enrichment of the tourist offer. According to the Law on Tourist Destination Development, tourism associations have the greatest responsibility. The current system of tourist boards in the Republic of Croatia comprises 302 units (from the 2013 Register), of which: the Main Office of the Croatian National Tourist Board; 20 county tourist boards; nine regional tourist boards; the City of Zagreb Tourist Board; 118 town tourist boards; 139 municipality tourist boards; 14 settlement tourist boards. Analysis of the current system and its comparison with the systems of the most competitive countries in terms of tourism have pointed out the following key issues (Operational Guidelines for the application of the destination management organisation model, 2012:17):

proizvoda, razvojni projekti, odgovornost za diobu sredstava za turistički nerazvijena područja)

☞ sustav je previše politiziran i birokratiziran

☞ županijama propisani opsežni zadaci, a dodijeljeni mali budžeti

☞ nestandardni obrasci potrošnje budžeta s obzirom na ostvareni promet među jedinicama na svim razinama – izostanak normi i kontrole. No u posljednje vrijeme Ministarstvo turizma Republike Hrvatske predlaže novi koncept upravljanja transformacije sustava turističkih zajednica na način da se na svim razinama uvede institut destinacijskog menadžmenta. Ništa manja očekivanja nisu ni od regionalnih menadžment organizacija (RMO) i nacionalnih turističkih organizacija (NTO) od kojih se, kroz involviranje novih marketinških koncepcija, strategija i alata, na prvome mjestu očekuje kvalitetno i sadržajno upravljanje marketingom destinacija. Nastavno, turističke zajednice županija, slijedom načela okrupnjivanja, u skladu sa smjernicama, trebale bi prerasti u regionalne marketinške organizacije (RMO), s glavnom zadaćom upravljanja marketingom i strateškim planiranjem na regionalnoj razini. Smjernice predviđaju osnivanje RMO-a za Grad Zagreb, središnju Hrvatsku, Slavoniju, Istru, Kvarner, Liku-Karlovac, Dalmaciju-Zadar, Dalmaciju-Šibenik, Dalmaciju-Split i Dubrovnik. Ovaj dio smjernica, koji se odnosi na RMO-e definitivno nije pogođen, s obzirom na to da predstavlja djelomični kompromis između novoga regionalno-turističkog ustroja i postojećega županijskog sustava turističkih zajednica, koji je u svojoj prirodi institucionalna prepiska Zakona o lokalnoj upravi i samoupravi iz 1992. godine, kojim je prema kriterijima prirodne i ostale datosti hrvatskih regija, Republika Hrvatska podijeljena na 21 županiju.

Zaključno, novi se sustav upravljanja destinacijom mora temeljiti na transformaciji postojećeg jer je osnivanje novog teško provedivo i nepotrebno, s obzirom na vrijeme potrebno da se on uspostavi i činjenicu da i u okviru postojećeg postoje brojni

☞ The system is too large and irrational.

☞ Business missions and tasks set by the existing law are inadequate.

☞ There is no clear division of responsibilities and tasks divided among different levels of the system.

☞ There is inadequate coordination and control between the levels of the system.

☞ Numerous complex tasks assigned to local tourist board levels often exceed their needs and capabilities.

☞ The main office is overloaded with tasks that cannot be objectively accomplished (product development elements, development projects, responsibility for resource allocation for underdeveloped tourist areas).

☞ The system is too politicised and bureaucratised.

☞ Counties were prescribed extensive tasks, and allocated small budgets

☞ Non-standard patterns of budget spending in relation to the achieved turnover among units at all levels – lack of norms and control. However, the Ministry of Tourism of the Republic of Croatia has lately proposed a new concept of managing the transformation of the tourist board system by introducing the institute of destination management at all levels. Nothing less is expected from regional management organisations (RMOs) and national tourist organisations (NTOs). It is primarily expected from them to use new marketing concepts, strategies and tools to produce quality and content marketing destination management. Furthermore, county tourist boards, following with the principle of consolidation of tourist boards in accordance with the guidelines should be transformed into regional marketing organisations (RMOs), with the main task of marketing management and strategic planning at the regional level. The guidelines provide for the establishment of RMOs for the City of Zagreb, central Croatia, Slavonia, Istria, Kvarner, Lika-Karlovac, Dalmatia-Zadar, Dalmatia-Šibenik, Dalmatia-Split, and Dubrovnik. This part of the RMO guidelines is definitely inadequate, given that

svijetli primjeri te da u njemu rade većinom kompetentni kadrovi kojima je potrebno dodatno obrazovanje, jasnije formulirani zadaci i odgovornosti.

DESTINACIJSKI MENADŽMENT TURIZMA GRADA OPATIJE

Grad Opatija svoj turistički razvitak može zahvaliti dobrom geoprometnom položaju. Upravo je blizina velikih urbanih središta i povijesna povezanost s Austrijom, posebno bečkom aristokracijom pogodovala njezinoj popularizaciji i prepoznatljivosti u prošlosti. No, ni danas ovo obilježje ne treba zanemariti, jer sve kvalitetnije prometnice omogućuju dolazak motoriziranim turistima u opatijsku destinaciju za samo nekoliko sati (Knežević, 1994:68). Za grad Opatiju može se reći da je “originalna wellness destinacija na Jadranu” što je također i temelj njezinih dugih 17 desetljeća turističke tradicije. Na razini destinacije, odnosno grada Opatije, čimbenike turističke privlačnosti uvelike određuje atraktivnost destinacije, odnosno sigurnost, dostupnost i uređenost, koji određuju privlačnost i stvaraju njezin prepoznatljiv imidž na turističkom tržištu. Turistički pokazatelji pokazuju pozitivne rastuće trendove u broju dolazaka i ostvarenih noćenja, posebice inozemnih turista koji čine preko 80% turističke potrošnje u gradu Opatiji, te izraženu sezonalnost turističkih trendova jer se tijekom tri najposjećenija mjeseca (lipanj – kolovoz) ostvaruje preko 60% ukupno ostvarenih noćenja. Osmišljavanjem novih događanja i sadržaja, te redizajnom turističke ponude ovaj bi se trend trebao promijeniti, povećati cjelogodišnje iskorištavanje kapaciteta i povećati turistička potrošnja kroz postepenu prilagodbu segmentima turističke ponude više platežne sposobnosti. Udio noćenja ostvarenih u hotelima čini preko 80%, iako se posljednjih godina povećava broj noćenja u obiteljskom smještaju. S druge strane smještajni kapaciteti u hotelima se sve više povećavaju i čine udio od preko 50%, (Destinacijski akcijski plan

it represents a partial compromise between the new regional-tourist structure and the existing county system of tourist boards, which is in its nature an institutional copy of the Law on Local and Regional Self-Government from 1992, which, according to the criteria of natural and other resources, the Republic of Croatia was divided into 21 county.

In conclusion, the new destination management system must be based on the transformation of the current one, because the establishment of a new one is difficult to conduct and unnecessary considering the time it takes to establish it and the fact that the current system also has numerous good examples and employs mostly competent staff who need additional education, more clearly formulated tasks and responsibilities.

TOURISM DESTINATION MANAGEMENT OF THE CITY OF OPATIJA

The City of Opatija owes its tourism development to its favourable geographic position. The proximity of large urban centres and the historical connection to Austria, in particular the Viennese aristocracy, favoured its popularisation and recognition in the past. However, this characteristic should not be neglected in present time, given that all quality roads allow motorised tourists to arrive to the destination of Opatija within a few hours (Knežević, 1994:68). It is fair to say for the City of Opatija that it is “the original wellness destination on the Adriatic” which is also the basis for its long 17 decades of tourism tradition. At the level of the destination, i.e. the City of Opatija, tourist attractiveness factors are largely determined by the attractiveness of the destination, i.e. security, accessibility and arrangement, which determine the attractiveness and create its recognisable image on the tourist market. Tourist indicators show positive growth trends in the number of arrivals and realised overnight stays, especially of foreign tourists, who make over 80% of tourist consumption in the city of Opatija, as well as pronounced seasonality of tourist trends, as over 60%

Opatije, 2017: 76) iz čega se može zaključiti da je trend ulaganja usmjeren u povećanje kvalitete i povećanje smještajnih kapaciteta u hotelima i sličnim smještajnim objektima. Struktura smještajne ponude grada Opatije je zadovoljavajuća budući oko 60% smještajnih kapaciteta čine hoteli i slični smještajni kapaciteti u kojima se ostvaruje oko 80% ukupnih noćenja, ali ima prostora za poboljšanja i otklanjanje uočenih slabosti. Ono što se uočava jest da grad Opatija nema razvijen destinacijski menadžment koji bi uspješno upravljalo ovom destinacijom. U svrhu navedenog, 2015. g. grad Opatija je prepoznao važnost izrade i donošenja strateški važnih dokumenta za planiranje njenog sveukupnog turističkog razvoja pa je tako izrađena Strategija razvoja grada Opatije za razdoblje od 2014.-2020., dugoročni razvojni dokument, u kojem su utvrđeni razvojni izazovi (problemi) i vizija, iz kojih su proizašli strateški ciljevi ove destinacije. Strategija podrazumijeva tri strateška cilja, koja se naslanjaju na viziju, a koji pak podrazumijevaju osam strateških prioriteta, što se trebaju realizirati kroz 55 mjera, a one se pak očituju u provedbi ukupno 322 projekta.² Naglašeni razvojni strateški prioriteti jednake važnosti su sljedeći (Strategija razvoja grada Opatije, 2015:11):

- ☞ razvoj temeljiti na načelima održivosti
- ☞ zadržati visoku razinu čistoće mora, vode, zraka i tla
- ☞ obrazovanje i razvoj ljudskih resursa usklađivati s potrebama gospodarstva
- ☞ zaustaviti pad broja stanovnika
- ☞ sustavno povećavati konkurentnost, atraktivnost i kvalitetu ponude
- ☞ razvoj zaleđa temeljiti na poduzetništvu, ruralnom turizmu, eko-poljoprivredi, uzgoju autohtonih (tradicijskih sorti)
- ☞ poticati realizaciju kapitalnih infrastrukturnih projekata
- ☞ izgraditi grad visoke društvene odgovornosti i socijalne osjetljivosti.

of total overnight stays are realised in the three most visited months (June-August). Development of new events and content and redesigning of the tourist offer should change this trend, increase capacity utilisation throughout the year and increase tourist spending through gradual adjustment to segments of the tourist offer of higher purchasing power. The share of overnight stays in hotels makes more than 80%, although in recent years the number of overnight stays in family accommodation has increased. On the other hand, accommodation capacities in hotels keep increasing and account for more than 50% (Opatija Destination Action Plan, 2017:76), which suggests that the investment trend is aimed at increasing the quality and increasing accommodation capacities in hotels and similar accommodation facilities. The structure of accommodation offer of the city of Opatija is satisfactory considering that hotels and similar accommodation facilities make about 60% of accommodation facilities with about 80% of total overnight stays, but there is room for improvement and elimination of the detected weaknesses. It is evident that the City of Opatija has no developed destination management that would successfully manage this destination. Therefore, the City of Opatija recognised in 2015 the importance of drafting and adopting strategically important documents for the planning of its overall tourism development, and thus adopted the Development Strategy of the City of Opatija for the period 2014-2020, a long-term development document that identifies development challenges (problems) and the vision that resulted from the strategic goals of this destination. The Strategy encompasses three strategic goals based on the vision, implying eight strategic priorities that need to be realised through 55 measures, and they are reflected in the implementation of a total of 322 projects.² The highlighted development strategic priorities of equal importance are the following (Development Strategy of the City of Opatija, 2015:11):

- ☞ Development is based on sustainability principles
- ☞ Maintain a high level of cleanliness of the sea, water, air and soil

U koncipiranju Strategije su uvažavane strateške odrednice viših instanci, te uvažavani postojeći razvojni projekti i smjernice, značajni za planiranje razvoja iniciranih od strane gradske, odnosno lokalne vlasti. Navedeni se projekti međusobno razlikuju i potrebno ih je uskladiti sa zajedničkim ciljem razvoja. Da bi programi kreirani na nacionalnoj razini mogli polučiti priželjkivane rezultate i na lokalnoj razini, nužno je da se i lokalna zajednica aktivno uključi u razvoj šireg područja na kojem djeluje. S obzirom na navedeno, grad Opatija donosi još jedan važan dokument Destinacijski akcijski plan Opatije za razdoblje od 2016.-2020. Cilj ovog destinacijskoga akcijskog plana je uspostava koordiniranih aktivnosti glavnih dionika relevantnih za razvoj grada Opatije na ostvarivanju vizije, strateških ciljeva, strateških prioriteta i mjera definiranih Strategijom u području turizma, kao dominantne gospodarske aktivnosti Opatije (Destinacijski akcijski plan Opatije, 2017:6). Njime se između inih mjera definira i upravljanje turističkom destinacijom.³ Ta mjera definira sljedeće: usmjeravanje ustrojavanja DMO-a grada Opatije, formiranje tijela za upravljanje destinacijom opatijske rivijere, usmjeravanje postojećih receptivnih agencija ka specijalizaciji u svom poslovanju po temama, područjima, (tržištima -zdravstveni turizam, privatni smještaj, DMC i drugo). Kao cilj te mjere se navodi, da u suglasju da grad Opatija kao turistička destinacija raspolaže brojnim atraktivnostima, koja je orijentirana tržištu i turistima, njome može upravljati samo inovativni i integralni destinacijski menadžment koji ima znanje i jasnu viziju da izgradi model upravljanja destinacijom po uzoru na najbolje prakse razvijenih konkurentskih turističkih destinacija u Europskoj uniji. U provedbi ovako važnih dokumenta sudjeluje niz institucija, od TZ grada Opatije, ali i hotelijerskih društava koji djeluju na gradskom području, same gradske uprave, niza udruga, pojedinaca, dakle svih koji u okviru osmišljenog razvoja grada kroz svoje aktivnosti žele sudjelovati, a sve u cilju razvoja Opatije koji i u budućnosti jamči održivi razvoj. U nastavku navedenog, pri

- ☞ Education and human resources development harmonised with the needs of the economy
- ☞ Stop the decline in the population
- ☞ Systematically increase competitiveness, attractiveness and quality of the offer
- ☞ Development of the hinterland is based on entrepreneurship, rural tourism, eco-agriculture, breeding of autochthonous (traditional) sorts
- ☞ Encourage the realisation of capital infrastructure projects
- ☞ Build a city of high social responsibility and social sensitivity.

In the design of the Strategy, strategic determinants of higher instances were taken into account while adhering to the existing development projects and guidelines important for development planning initiated by the city, i.e. local authorities. These projects are different and need to be harmonised with the common development goal. In order for the programmes created at the national level to deliver the desired results at the local level, active involvement of the local community in the development of the wider area in which it operates is essential. In this regard, the City of Opatija adopted another important document: Opatija Destination Action Plan for the period 2016-2020. The objective of this destination action plan is the establishment of coordinated activities of the main stakeholders in the development of the City of Opatija in achieving the vision, strategic goals, strategic priorities and measures defined by the Strategy of Tourism as the dominant economic activity of Opatija (Opatija Destination Action Plan, 2017:6). Among other measures, it also defines tourist destination management.³ This measure defines the following: directing the establishment of the DMO of the City of Opatija, formation of destination management bodies of the Opatija Riviera, directing the existing receptive agencies towards specialisation in their business activities by themes, areas (markets – health tourism, private accommodation, DMC,

Gradskom vijeću grada Opatije, osnovano je Stručno tijelo za provođenje i praćenje Strategije razvoja i za razvoj gospodarstva, kojim će se ujedno provoditi monitoring ostvarivanja Strategije razvoja grada Opatije 2014.-2020. i Destinacijskog akcijskog plana Opatije 2016.-2020. Time grad Opatija, pokazuje da želi uspješno upravljati svojim gospodarstvom s naglaskom na cjelogodišnji turizam najviše kvalitetne vrijednosti.

ZAKLJUČAK

Na promjene u sustavu upravljanja turizmom prvenstveno utječu tržišni trendovi. Danas svaka moderna turistička destinacija, bila to zemlja, regija, grad ili manje mjesto, mora razmišljati kako osigurati dugoročno održiv razvoj, znati što je njezin pravi turistički atrakcijski potencijal i inventar, imati viziju i ciljeve kojima stremi, biti u stanju kontrolirati i revidirati zadovoljstvo posjetitelja i lokalnih stanovnika, koristiti koncept klastera koji je povezan s iskustvenim strukturiranjem destinacija i stvaranjem njezinih konkurentskih prednosti. Prilikom upravljanja destinacijom, važno je uvažavati i upravljati jedinstvenim prirodnim resursima, kulturnim atributima i interesima destinacije. Stoga, turizam mora omogućiti ostvarivanje pozitivnih efekata danas, ali i stvoriti perspektivno nasljeđe budućim generacijama primjenjujući princip održivosti. Konkurentnost turističke destinacije na turističkom tržištu u velikoj mjeri će biti determinirana efikasnošću i efektivnošću destinacijskoga menadžmenta. Stoga je sa ciljem podizanja konkurentnosti turističke destinacije, potrebno promišljati o inovacijama u sustavu upravljanja turističkom destinacijom uvjetovanih tržišnim trendovima i temeljenih na iskustvima turističkih sustava najkonkurentnijih turističkih država i regija, a ključnu ulogu u postizanju navedenog ima destinacijski menadžment. Kako je turizam u gradu Opatiji jedan od prioriteta ciljeva razvoja grada, Strategija razvoja je iznimno značajan dokument u složenom sustavu

and others). The aim of this measure is that, given that the City of Opatija as a tourist destination has many attractions oriented towards the market and tourists, it can only be managed by innovative and integral destination management with the knowledge and a clear vision of building a destination management model based on the best practice of developed competitive tourist destinations in the European Union. A number of institutions participates in the implementation of this important document, from the City of Opatija Tourist Board, to hotel companies operating in the city area, city administration, a number of associations, individuals – everyone who wants to participate through their activities in the projected city development with the aim of developing the City of Opatija that guarantees future sustainable development. Therefore, the City Council of the City of Opatija established the Expert Body for Implementation and Monitoring of the Development Strategy and for the Development of the Economy, which will also monitors the implementation of the City of Opatija Development Strategy 2014-2020 and the Opatija Destination Action Plan 2016-2020. The City of Opatija thus shows that it wants to successfully manage its economy with emphasis on year-round tourism of the highest quality.

CONCLUSION

Changes in the tourism management system are primarily influenced by market trends. Today, every modern tourist destination, whether a country, region, a city or a smaller town, must think about how to ensure long-term sustainable development, know its true tourist attraction potential and inventory, have the vision and goals strived at, be able to control and revise the satisfaction of visitors and the local population, use the cluster concept associated with experiential structuring of the destination and the creation of its competitive advantages. In destination management, it is important to take into account

upravljanja razvojem. Tako lokalna razina preuzima odgovornost za svoj doprinos ukupnom gospodarskom i društvenom razvoju. Samom Strategijom traženi su i koncipirani odgovori na mnoga otvorena pitanja, a poseban je naglasak stavljen na one činitelje, koji su presudni za uspjeh, uz naglasak na indikatore kojima će se pozitivni pomaci realno moći mjeriti i dokazivati postignuti uspjeh. Nadalje, Destinacijski akcijski plan promatra Opatiju kao kvalitetnu turističku destinaciju i aktivnu uključenost svih sudionika, uključenih u turističku ponudu, sukladno postavljenim ciljevima ukupnoga razvoja grada Opatije. Samim činom identificiranja primarnih destinacijskih programa i projekata u vidu sinergijskog djelovanja ključnih dionika u njihovom razvoju, sustavnom unapređenju i pozicioniranju grad Opatija zaokreće svoj smjer u destinaciju međunarodne prepoznatljivosti vođenu sintagmom “grad izvrsnosti”.

and manage its unique natural resources, cultural attributes and destination interests. Therefore, tourism must enable the realisation of positive effects today, but also create a prospective legacy for future generations by applying the principle of sustainability. Competitiveness of a tourist destination on a tourist market will largely be determined by the efficiency and effectiveness of destination management. Thus, in order to increase the competitiveness of a tourist destination, it is necessary to consider innovation in the tourist destination management system conditioned by market trends and based on the experiences of tourism systems of the most competitive tourist countries and regions, and destination management has the key role in this achievement. Given that tourism is one of the priorities of city development goals in the City of Opatija, the Development Strategy is a very important document in the complex management development system. Therefore, the local level assumes responsibility for its contribution to overall economic and social development. The Strategy requires conceptualised answers to a number of open issues, and special focus was placed on the factors that are crucial for success, with emphasis on indicators that will realistically measure positive shifts and demonstrate the achieved success. Furthermore, the Destination Action Plan considers Opatija a quality tourist destination and implies active involvement of all participants included in the tourist offer in accordance with the set goals of the overall development of the City of Opatija. With the identification of primary destination programmes and projects, in view of synergistic activities of all key stakeholders in its development, systematic improvement and positioning, the City of Opatija has shifted its focus to becoming a destination of international recognisability characterised by the syntagm “the city of excellence”.

BILJEŠKE

¹ Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma, Narodne novine 152/2008, članak 2.

² Više u dokumentu Strategija razvoja grada Opatije 2014.-2020.

³ Više u dokumentu Destinacijski akcijski plan Opatije 2016.-2020.

REFERENCES

¹ Law on tourism associations and the promotion of Croatian tourism, Official Gazette 152/2008, Article 2.

² More in the document Development Strategy of the City of Opatija 2014-2020

³ More in the document Opatija Destination Action Plan 2016-2020.

LITERATURA / LITERATURE

BLAŽEVIĆ, B., PERŠIĆ, M. (2009), *Turistička regionalizacija u globalnim procesima*. Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu

BUHALIS, D., COSTA, C. (2006), *Tourism Management Dynamics – Trends, management and tools*. Elsevier Ltd

COOPER, C. (1998), *Tourism: Principles and Practice*. Pearson Education

ČORAK, S., AVAKUMOVIĆ, B., MAGAŠ, D., RAZOVIĆ, M., TELIŠMAN KOŠUTA, N., TREZNER, Ž. (2008)

Destinacijski akcijski plan Opatije 2016.-2020. (2016). Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu U Opatiji

Destinacijske menadžment kompanije – Priručnik za razumijevanje poslovanja i uspješni marketing. Zagreb: Udruga hrvatskih putničkih agencija, p. 23

DRUCKER, P. (2005), *Najvažnije o menadžmentu*. Zagreb: M.E.P. Consult

DULČIĆ, A. (2001), *Upravljanje razvojem turizma*. Zagreb: Mate

Glavni plan razvoja turizma Primorsko-goranske županije (2005), Dodatak 1: destinacija: Rijeka, Opatijska rivijera. Sveučilište u Rijeci, p. 56

GOVERS, R., GO, M. F. (2004), "Stvoreni, zamišljeni i doživljeni kulturni identitet. Tri problema u stvaranju imidža turističke destinacije". *Turizam*, 2, p. 175

KNEŽEVIĆ, R. (1994). *Turistička geografija Hrvatske*. Opatija: Hotelijerski fakultet Opatija

KRAJNOVIĆ, A. (2006), *Mogućnost i implementacija sustava upravljanja kvalitetom u hrvatskoj turističkoj destinaciji*, doktorska disertacija. Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment, p. 21

MAGAŠ, D., PERŠIĆ, M. (2007), *Integrirani destinacijski menadžment u turizmu, Turizam i sport – razvojni aspekti*. Zagreb: Školska knjiga

MAGAŠ, D. (2008), *Destinacijski menadžment – modeli i tehnike*. Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Adamić

MANETE, M., CERATO, M. (1999), "Understanding the destination as a system: a proposed methodology". *Tourism – An International Interdisciplinary Journal*, p. 188

PERIĆ, M. (2005), *Optimizacija modela razvoja turizma destinacije*, magistarski rad. Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment

PETRIĆ, L. (2011), *Upravljanje turističkom destinacijom – načela i praksa*. Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet

RADIŠIĆ, F. (1997), *Poduzetnički menadžment u turizmu*. Opatija: Hotelijerski fakultet Opatija

Operativni priručnik za primjenu modela destinacijske menadžment organizacije (2013). Zagreb: Institut za turizam

Strategija razvoja grada Opatije 2015.-2020. (2016). Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu u Opatiji

WORLD TOURISM ORGANIZATION – WTO (2007), *A practical Guide to Tourism Destination Management*, Madrid, p. 1