

Danijela Križman Pavlović*
Sanja Živolić**

UDK 339.138:338.48>(497.5)
Prethodno priopćenje
Preliminary paper

UPRAVLJANJE MARKETINGOM TURISTIČKE DESTINACIJE: STANJE I PERSPEKTIVE U REPUBLICI HRVATSKOJ

TOURISM DESTINATION MARKETING MANAGEMENT: STATUS AND PROSPECTS IN CROATIA

ABSTRACT

By adopting marketing approach in business, tourism destinations can meet the challenges of modern tourism macro environment and overcome strategic gap of traditional way of doing business. Given that very few academic reports address tourism destination marketing concept in a comprehensive and systematic manner as well as the issue of management this paper presents designed model of tourism destination marketing management. Like many countries with developed tourism industry in the beginning of 1990's Croatia started with reengineering of the marketing management process in tourism and it established the Tourism Board system. In Croatia this system is the main body responsible for tourism destination marketing management. Based on the empirical research the features of marketing management in tourism destination of Croatia have been acknowledged. This paper also provides recommendations for improvement of marketing management over tourism destinations in Croatia.

JEL: M31, M39

Key words: *tourism destination, marketing, Tourist Board, Croatia.*

1. UVOD

Turistička destinacija nosivi je element turističkog sustava, s obzirom da je za zadovoljenje turističkih potreba nužno postojanje turistički organizirane i tržišno prepoznatljive ponudbene jedinice, što turistička destinacija po svojoj definiciji jest. Analizom brojnih teorijskih rasprava i istraživanja uočeno je da je u njima dosta pozornosti posvećeno planiranju razvoja turističke destinacije, a malo obrazloženju koncepcije marketinga turističke destinacije i procesu upravljanja njime. Stoga je prvi cilj ovog istraživanja definirati teorijski model upravljanja marketingom turističke destinacije, a drugi je utvrditi odlike upravljanja marketingom turističkih destinacija u Republici Hrvatskoj. Naime, i Republika Hrvatska je poput mnogih turistički razvijenih zemalja, osobito onih europskih, uočila neprimjerenost postojećeg načina upravljanja marketingom u turizmu, te je

* Docent, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Odjel za ekonomiju i turizam «Dr. Mijo Mirković», dkrizman@efpu.hr

** Apsolvent, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Odjel za ekonomiju i turizam «Dr. Mijo Mirković», szivolic@efpu.hr

Članak primljen u uredništvo: 20.10.2007.

početkom 1990-tih godina započela s procesom njegova reinženjeringa. Kao nositelj upravljanja marketingom turističkih destinacija uspostavljen je sustav turističkih zajednica.

Za realizaciju prvog cilja provedeno je sekundarno istraživanje, dok je za realizaciju drugog cilja provedeno primarno istraživanje, metodom ispitivanja na temelju anketnog upitnika. Rezultati istraživanja trebali bi pridonijeti turističkoj teoriji – definiranjem modela upravljanja marketingom turističke destinacije, i turističkoj praksi – davanjem preporuka za uspješnije upravljanje marketingom u turističkim destinacijama Republike Hrvatske.

Uža tematika rada razrađena je u tri dijela (od drugog do četvrtog poglavlja). U drugom se poglavlju obrađuje koncepcija turističke destinacije. Slijedi poglavlje u kojem se obrazlažu značajke koncepcije marketinga turističke destinacije i prezentira dizajnirani model upravljanja marketingom turističke destinacije. Istraživanje upravljanja marketingom u turističkim destinacijama Republike Hrvatske prezentirano je u četvrtom poglavlju.

2. TURISTIČKA DESTINACIJA – TEORIJSKI OKVIR

Izraz destinacija dolazi od lat. *destinatio*, što znači odredište odnosno mjesto u koje se putuje (Anić, Goldstein, 1999., 285). Smatra se da je ovaj pojam, navedenog značenja u turističku terminologiju uveden 1970-ih godina, posredstvom zračnog prometa. Njegovo je značenje danas složenije, a sadržaj, često, različito interpretiran. Promjene koje su se dogodile na turističkom tržištu 1980-ih godina, poput porasta broja turista, narasle i promijenjene potrebe turista te pojava sve raznovrsnijih interesa turista (Vukonić, 1998.; 367) na strani potražnje, kao i drugačije potrebe receptivnih turističkih prostora i drugih nositelja marketinga u turizmu na strani ponude, povodom su uvođenja koncepcije turističke destinacije u turističku teoriju¹ i složenijem značenju ovog pojma (sredina 1980-ih godina). Razlozi različitog shvaćanja sadržaja pojma turistička destinacija nalaze se prije svega u različitosti aspekata njegova promatranja (zemljopisni, ekonomski, sociološki, marketinški i menadžerski aspekt) (Manente, Cerato, 1999., 3) i njegovom različitom percipiranju od strane pojedinih dionika (engl. Stakeholders) turističke destinacije (postojeća i potencijalna turistička potražnja, domicilno stanovništvo, javni sektor određenog područja, lokalni poduzetnici i dr.). Slijedom navedenog, većina empirijskih istraživanja se ne «opterećuje pitanjima definicije turističkih destinacija, već se naprosto bavi lokalitetima gdje se odvija promet posjetitelja ili gdje bi se on mogao odvijati» (Hitrec, 1995., 43). Temeljem analize brojnih definicija turističke destinacije u domaćoj i stranoj literaturi (Leiper, 1995.; Kotler, Bowen, Makens, 1996.; Magaš, 1997.; Bieger, 1998.; Cooper, Fletcher, Gilbert et al., 1998.; Vukonić, 1998.; Žuvela, 1998.; Pechlaner, 1999.) smatra se primjerenim definirati je kao turistički organiziranu i tržišno prepoznatljivu prostornu jedinicu, koja skupom svojih turističkih proizvoda potrošačima nudi cjelovito zadovoljenje turističke potrebe. Iz navedenog proizlazi da za karakterizaciju neke prostorne jedinice turističkom destinacijom nije presudna njezina veličina, ni geopolitičke granice, već sposobnost privlačenja turista i cjelovitog zadovoljenja kompleksne turističke potrebe.

Turistička destinacija jedan je od elemenata turističkog sustava i to onaj koji potiče djelovanje cjelokupnog sustava, privlačenjem turista i motiviranjem njihova dolaska, i povezuje sve njegove dijelove. Većina turističkih destinacija je amalgam sljedećih komponenti (tzv. šest A) (Cooper, Fletcher, Gilbert et al., 1998., 103; Buhalis, 2000., 98):

1. Atrakcije (engl. Attractions) - podrazumijevaju prirodne i društvene atraktivnosti, značajne za osiguravanje inicijalne motiviranosti turista za dolazak u destinaciju.
2. Receptivni sadržaji (engl. Amenities) – obuhvaćaju smještajne i ugostiteljske objekte, trgovinu, zabavne sadržaje te ostale usluge.

¹ O smislu uvođenja koncepcije turističke destinacije u turističku teoriju i praksu detaljnije je pisao B. Vukonić (1998., 370-1).

3. Pristup (engl. Accessibility) – odnosi se na razvoj i održavanje efikasnih prometnih veza s emitivnim tržištima (međunarodni prometni terminali i lokalni transport).
4. Dostupni paket-aranžmani (engl. Available packages) – podrazumijevaju unaprijed pripremljene paket-aranžmane od strane posrednika u prodaji i njihovih zastupnika.
5. Aktivnosti (engl. Activities) – odnose se na sve dostupne aktivnosti u destinaciji i ono čime će se potrošač baviti tijekom boravka u destinaciji.
6. Pomoćne usluge (engl. Ancillary services) – uključuju marketinške, razvojne i koordinacijske aktivnosti koje provodi određena destinacijska organizacija za potrebe potrošača i industrije.

Kombiniranjem navedenih komponenti turističke destinacije formira se jedan ili više turističkih proizvoda.

3. UPRAVLJANJE MARKETINGOM TURISTIČKE DESTINACIJE

Pregledom literature, koja se bavi proučavanjem marketinga, uočava se da ga se poima na različite načine, i to kao proces, znanost, način izvođenja poslovne aktivnosti, umijeće, ljudska aktivnost, skup aktivnosti, skup funkcija i dr. Američka marketinška udruga (1986., 1) marketing definira kao proces planiranja i provođenja koncepcije, politike, promocije i distribucije ideja, dobara i usluga radi kreiranja razmjene kojom će se zadovoljiti ciljevi pojedinaca i organizacije. Tipologizaciju marketinga moguće je izvršiti s aspekta ciljnog tržišta, proizvoda i nositelja marketinške aktivnosti (Kotler, 1972., 69). Kada se govori o marketingu u turizmu onda se zapravo misli na klasifikaciju marketinga prema ciljnom tržištu – turističkom tržištu, odnosno turistima kao potrošačkoj javnosti. Dakle, pod pojmom marketinga u turizmu razumijeva se primjena općih postulata marketinškog djelovanja na specifične uvjete u kojima se oblikuju odnosi između subjekata turističkog tržišta. Smatra se da posebnosti marketinga u turizmu proizlaze iz specifičnih odlika turističke potražnje, ponude, kupnje, i potrošnje (Križman, 1998, 43-51), ali i iz sljedećeg (Merlo, 1983., 21-22): 1) pluralizma centara odlučivanja u marketinškoj aktivnosti; 2) složene strukture turističkog proizvoda; 3) stalne prisutnosti nekontrolirajućih varijabli internog (proizvodnja i promocija) i eksternog karaktera (najčešće iz političkog okruženja) koje utječu na već poduzete aktivnosti nositelja marketinga u turizmu i nameću potrebu alternativnih solucija.

Heterogenost kao odlika turističke ponude podrazumijeva brojnost nositelja turističke ponude, pa stoga i nositelja marketinga u turizmu. Dakle, nositeljima marketinga u turizmu smatraju se svi oni koji na turističkom tržištu nude vlastite proizvode ili usluge. Moguće ih je svrstati u sljedeće četiri skupine: 1) individualna gospodarska poduzeća, 2) neprofitne organizacije, 3) turističke destinacije, 4) države. U tom je smislu moguće govoriti o marketingu turističke destinacije kao jednog od nositelja turističke destinacije.

Analizom brojnih teorijskih rasprava i istraživanja iz područja marketinga turističke destinacije uočeno je da se uglavnom obrađuju samo neke njegove odrednice i to zasebno, poput mjerenja atraktivnosti turističke destinacije (Hu, Ritchie, 1994; Weber, 1998); upravljanja imidžom turističke destinacije (Echtner, Ritchie, 1993; Kotler, Haider, Rein, 1993; MacKay, Fesenmaier, 1997; Jandala, 1998; Baloglu, McCleary, 1999; Hose, Wickens, 2004; Križman Pavlović, Belullo, 2007); ponašanjem turista pri izboru turističke destinacije (Woodside, Lysonski, 1989; Crompton, Ankomah, 1993, Gnoth, 1997; Gomez, San Martin, Betriche, 1999; Reisinger, Mavondo, Weber, 2004); konkurentnosti turističke destinacije (Buhalis, 2000; Hassan, 2000; Crouch, Ritchie, 2004; Dwyer, Kim, Livaic, Mellor, 2004); pozicioniranja i označavanja turističke destinacije tržišnom markom (Ozretić-Došen, Vranešević, Prebežac, 1998; Headrich, 2001; Morgan, Pritchard, Pride, 2002; Mundt, 2004) te planiranja razvoja turističke destinacije (Pearce, 1989; Inskeep, 1991, 1994; Gunn, 1994; Davidson i Maitland, 1997). Malo je autora koji objašnjavaju koncepciju marketinga

turističke destinacije (Dolnicar i Mazanec, 1998; Keller, 1998) i proces upravljanja njime (Goodall i Ashworth, 1988; Heath i Wall, 1992). Slijedom navedenog, kao i činjenice da suvremeni trendovi u turizmu (Moutinho, 2005) zahtijevaju primjereniji pristup upravljanju marketingom turističke destinacije od dosad u literaturi navedenih, autorice su pristupile dizajniranju modela upravljanja marketingom turističke destinacije

Razmatranjem stavova autora, koji se bave tom problematikom, može se zaključiti da je marketing turističke destinacije određen sljedećim karakteristikama: 1) označava ga provođenje upravljačke aktivnosti u ime skupine autonomnih ponuđača; 2) skupina proizvoda i usluga koju nude destinacijski ponuđači prostorno je ograničena i specifična. Dakle, iz toga proizlazi da je glavni izazov marketinga turističke destinacije djelovanje u «multiponuđačkoj situaciji u kojoj moć donošenja odluka imaju individualni poduzetnici» (Dolnicar, Mazanec, 1998., 66), odnosno djelovanje u uvjetima gdje raznovrsni dionici turističke destinacije (posjetitelji, lokalno stanovništvo, hotelijerska poduzeća, turoperator, javni sektor), često konfliktnih interesa, sudjeluju u razvoju i proizvodnji turističkih proizvoda destinacije (Buhalis, 2000., 98). Stoga je smisao marketinga turističke destinacije djelovati kao instrument optimizacije učinaka turizma i postignuća strategijskih ciljeva, usmjerenih ka zadovoljenju potreba i želja svih dionika konkretne turističke destinacije (Slika 1.).

Slika 1.

Strategijski ciljevi marketinga turističke destinacije

- Priskrbiti lokalnom stanovništvu dugoročan napredak.
- Maksimizirati zadovoljstvo posjetitelja.
- Maksimizirati multiplikativne učinke i profitabilnost lokalnih poduzetnika.
- Optimizirati učinke turizma osiguranjem održive razvnoteže između ekonomskih koristi i društveno-kulturnih i environmentalističkih troškova.

Izvor: Buhalis, D., (2000) «Marketing the competitive destination of the future», *Tourism Management*, 21:100.

Smatra se (Heath, 1999: 176) da kod većine turističkih destinacija prevladava fragmentiran i miopijski pristup upravljanju, pod čime se zapravo misli na prisutnost nedovoljne i neprimjerene suradnje javnog i privatnog sektora, te odsutnost strategijskog, sustavnog i na informaciji utemeljenog upravljanja. Istraživanjem planova i strategija 50-tak najuspješnijih turističkih destinacija svijeta, Heath (1999: 174) je izdvojio sljedeće trendove i čimbenike koji prema njegovom mišljenju najviše pridonose uspješnosti procesa upravljanja turističkom destinacijom: 1) Sve veće korištenje primjerene turističke inteligencije i tržišnog istraživanja kao osnove pri oblikovanju i implementaciji strategija; 2) Sve veće uključivanje ključnih dionika u definiranje marketinške strategije turističke destinacije; 3) Razvijanje i ostvarenje zajedničke razvojne vizije svih dionika turističke destinacije; 4) Odgovaranje na suvremene potrebe turista; 5) Pomicanje od nediferenciranog (masovnog) ka ciljnom marketingu; 6) Pridavanje strategijskog značaja razvoju marke i konkurentskog pozicioniranja turističke destinacije; 7) Diverzificiranje ponude turističkih proizvoda te prodaja doživljaja a ne fizičkih proizvoda; 8) Izvlačenje koristi više susjednih turističkih destinacija iz zajedničke atraktivnosti; 9) Povećana uporaba novih tehnoloških sredstava pri komuniciranju s tržištem i promociji; 10) Uspostava strateškog povezivanja javnog i privatnog sektora na razini turističke destinacije.

Zaključuje se, dakle, da su glavne paradigme koncepcije marketinga turističke destinacije: 1) Poimanje turističke destinacije kao sustava; 2) Usmjerenost ka zadovoljenju potrebama posjetitelja, ali i ostalih značajnih dionika turističke destinacije; 3) Temeljenje

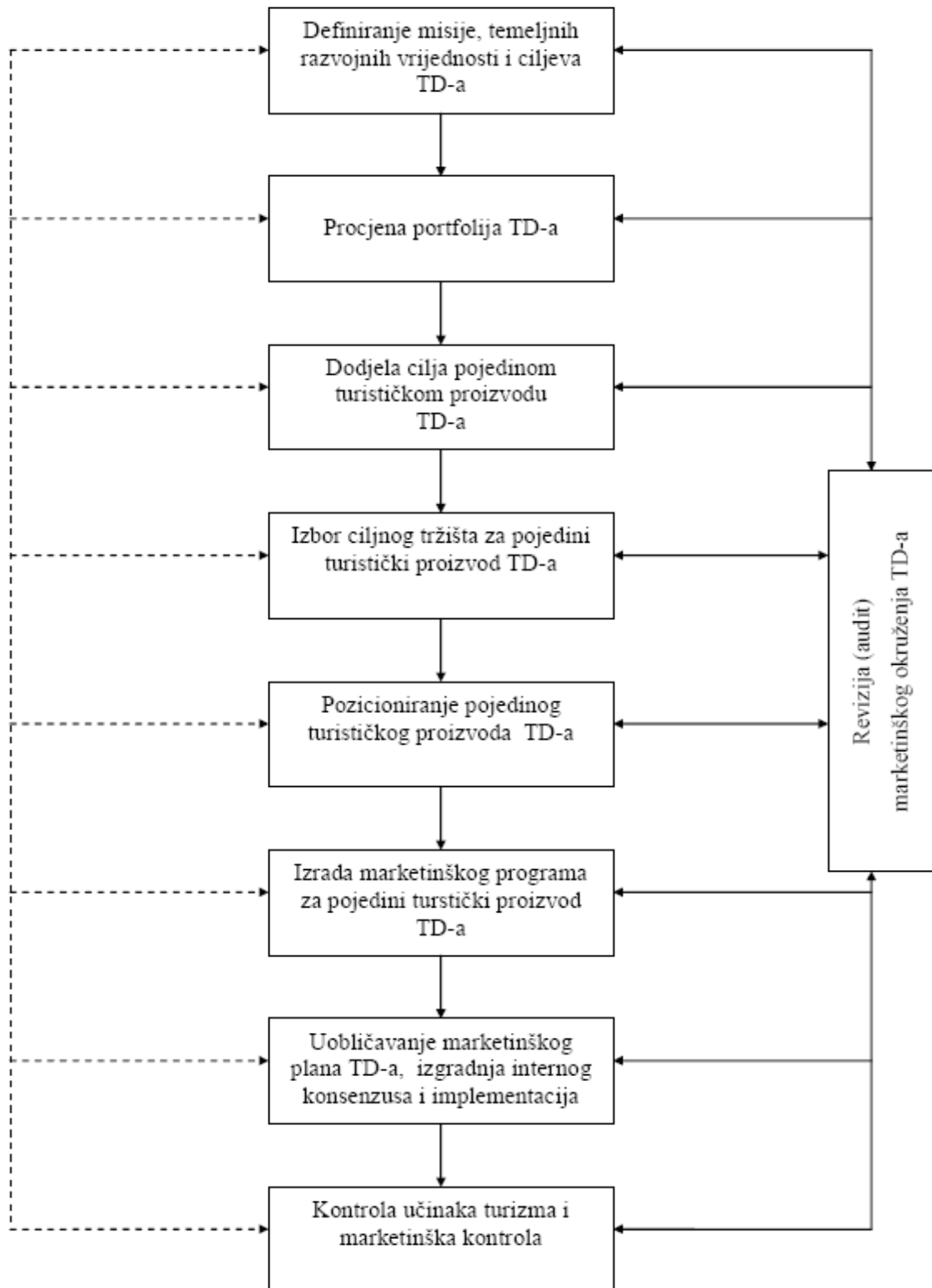
organizacije marketinških aktivnosti na procesnom principu. Slijedom navedenog, moguće je dizajnirati model upravljanja marketingom turističke destinacije na način kako to prikazuje Slika 2.²

Koristi koje turističke destinacije mogu ostvariti usvajanjem prezentiranog načina upravljanja marketingom mnogobrojne su, a kao najznačajnije ističu se: 1) bolje razumijevanje potreba i želja turista; 2) postizanje bolje konkurentske pozicije; 3) kvalitetnija analiza konkurentnosti; 4) povećanje fleksibilnosti spram promjena u turističkom makrookruženju; 5) dizajniranje portfolija turističkih proizvoda u skladu s potrebama ciljnih tržištatraktivniji i konzistentniji imidž destinacije na turističkom tržištu; 6) bolja informiranost turista o ponudi destinacije; 7) efikasnija isporuka turističkih proizvoda destinacije potencijalnim potrošačima; 8) bolja alokacija resursa; 9) postizanje ekonomije razmjera; 10) efikasnije upravljanje kvalitetom cjelokupne ponude (uspostavom standarda kvalitete za individualne usluge); 11) podizanje razine znanja onih koji pružaju usluge i opće kulture gostoprimstva kod lokalnog stanovništva; 12) veća usmjerenost pozornosti k ograničenjima (održivosti) te direktnim i indirektnim učincima turističkog razvoja; 13) zadovoljenje interesa dionika destinacije; 14) postizanje sinergijskih učinaka pri lobiranju za interese destinacije. Potrebno je, međutim, istaknuti da primjena prikazanog modela upravljanja marketingom turističke destinacije može biti ometana različitim problemima, a neki od njih jesu: 1) organizacija, koja je nositelj marketinga turističke destinacije, ima malu ili nikakvu kontrolu nad kreiranjem, definiranjem cijene i distribuiranjem turističkih proizvoda; 2) turistička destinacija je amalgam različitih organizacija, skupina ili individualaca koji često imaju različite, pa čak i konfliktne interese; 3) velike razlike u znanju pojedinih dionika turističke destinacije; 4) otpor dionika prema suradnji uzrokovan strahom od promjena i/ili potrebom za neovisnošću; 5) nedostatak potrebnih financijskih sredstava; 6) politički pritisci; 7) nezainteresiranost pojedinih dionika za suradnjom; 8) relativna neovisnost pojedinih dionika; 9) nejednaka pozicija moći među dionicima.

² Opis dijelova procesa upravljanja marketingom turističke destinacije dan je u točki 4.2., uz rezultate istraživanja o odlikama upravljanja marketingom u turističkim destinacijama Republike Hrvatske.

Slika 2.

Proces upravljanja marketingom turističke destinacije (TD)



Izvor: Izrada autorica.

4. UPRAVLJANJE MARKETINGOM TURISTIČKIH DESTINACIJA U REPUBLICI HRVATSKOJ

4.1. Ciljevi i metodologija istraživanja

Mnoge turistički razvijene zemlje, osobito one europske, uočile su krajem 1980-ih i početkom 1990-ih godina neprimjerenost postojećeg načina upravljanja marketingom u turizmu u odnosu na zahtjeve tržišta te su započele s procesom njegova reinženjeringa. Taj je proces uglavnom obuhvatio uspostavu turističkih destinacija kao ponudbenih jedinica na turističkom tržištu i organizacijskih sustava (engl. Destination marketing organizations – DMOs) koji će upravljati marketingom ove skupine nositelja marketinga u turizmu. Pritom su neke zemlje osnovale nove organizacije za upravljanje marketingom turističke destinacije, dok su druge izvršile reorganizaciju postojećih turističkih organizacija (Križman Pavlović, 2003., 165).

Slijedom toga nameće se pitanje kakve su odlike upravljanja marketingom turističkih destinacija u Republici Hrvatskoj i odstupa li ono od teorijskog modela (Slika 2.). Da bi dobile odgovor na navedena pitanja, autorice su provele empirijsko istraživanje. U Republici Hrvatskoj se upravljanje marketingom turističkih destinacija ostvaruje posredstvom sustava turističkih zajednica, koji se sastoji od tri osnovne razine - općinske ili gradske razine (turističke zajednice općina ili gradova), županijske razine (turističke zajednice županija) i državne razine (Hrvatska turistička zajednica). Trenutno cjelokupni sustav sačinjava 325 turističkih zajednica (Razović, 2007., 573).

Istraživanje je provedeno metodom ispitivanja temeljem anketnog upitnika, u razdoblju od 20. studenog do 20. prosinca 2007. godine. Anketni upitnik je sadržavao ukupno 30 pitanja, pri čemu je njih 26 bilo zatvorenog tipa a 4 otvorenog tipa. Distribuiran je elektronskom poštom turističkim zajednicama, lokalne i županijske razine.³ Vraćeno je 39 pravilno ispunjenih anketnih upitnika, što znači da je istraživanjem obuhvaćeno 12% jedinki osnovnog skupa (Tablica 1.). U uzorku su najzastupljenije bile turističke zajednice gradova i općina (95%) s područja Hrvatskog primorja, odnosno iz Istre, Kvarnera i Dalmacije (67%) osnovane u razdoblju između 1994. i 1998. godine (80%).

Turističke zajednice u prosjeku imaju tri djelatnika, pri čemu je jedan djelatnik stalno zaposlen a dva sezonski. Osnovni izvori financiranja su im boravišne pristojbe (46%), proračun općine/grada, odnosno županije (26%) i članarine (16%).

³ U osnovni skup istraživanja nije uključena Hrvatska turistička zajednica, s obzirom na to da se istražuje upravljanje marketingom turističkih destinacija unutar Republike Hrvatske, a ona je nacionalna turistička organizacija.

Tablica 1.

Struktura osnovnog skupa i uzorak empirijskog istraživanja

Vrsta turističke zajednice (TZ)	Osnovni skup ^{a)}		Uzorak ^{b)}	
	N	%	N	%
TZ županije	21	6,48	1	4,76
TZ grada / TZ općine	274	84,57	37	13,50
TZ područja	3	0,93	0	0,00
TZ mjesta	26	8,02	1	3,84
Ukupno	324	100,00	39	12,03

Napomena: 8,02% turističkih zajednica nema evidentiranu elektronsku poštu, te u tom smilu nisu mogle biti obuhvaćene ovim istraživanjem.

Izvor: Izrada autorice na temelju: a) Razović, M., (2007) «Marketing turističke zajednice», Zbornik radova s XX. Kongresa CROMAR-a «Marketing u društvu znanja i suvremenoj poslovnoj stvarnosti», Rijeka: CROMAR, Ekonomski fakultet u Rijeci, str. 573., i b) provedeno istraživanje.

4.2. Rezultati istraživanja

Rezultati provedenog istraživanja o upravljanju marketingom turističkih destinacija u Republici Hrvatskoj prezentiraju se strukturirani u 9 dijelova – sastavnica prethodno prezentiranog modela upravljanja marketingom turističke destinacije (Slika 2.).

Revizija (audit) marketinškog okruženja turističke destinacije. Uspješnost poslovnog subjekta u suvremenim uvjetima poslovanja uvelike je određena pravovremenim raspolaganjem točnom i potpunom informacijom o stanju i trendovima u njegovom okruženju. Jedan od načina da se navedeno postigne jest kontinuirano provođenje revizije (audita) marketinškog okruženja. Revizija marketinškog okruženja turističke destinacije (TD-a) postupak je koji se sastoji od sljedećih uzastopnih faza: 1) Praćenje općih trendova koji se javljaju u okruženju TD-a; 2) Utvrđivanje značaja pojedinih trendova u okruženju i izdvajanje onih relevantnih za TD; 3) Analize sadašnjeg i budućeg utjecaja (smjer i jačina) pojedinog relevantnog trenda na postojeću ponudu TD-a; 4) Proučavanje pruža li sada i/ili u budućnosti relevantan trend u okruženju nove mogućnosti glede ponude TD-a; 5) Povezivanje ishoda (sadašnjeg i prognoziranog) djelovanja pojedinog trenda iz okruženja s aktivnostima procesa upravljanja marketingom turističke destinacije. Marketinški informacijski sustav predstavlja podršku kontinuiranom provođenju revizije marketinškog okruženja turističke destinacije.

Istraživanjem je ustanovljeno da nijedna turistička zajednica nema оформljen cjelovit marketinški informacijski sustav (MIS). Njih 82% imaju оформljen barem jedan od četiri podsustava MIS-a - podsustav internog izvješćivanja (72%), podsustav marketinškog obavješćivanja (28%), podsustav istraživanja marketinga (5%), podsustav oslonca za marketinško odlučivanje (0%). Većina (79%) turističkih zajednica provodi određena marketinška istraživanja. Najčešći predmeti tih istraživanja jesu: položaj proizvoda na tržištu (44%), želje, namjere, mišljenja i pobude turista (44%) i testiranje proizvoda kojeg se namjerava ponuditi tržištu (33%). Turističke zajednice pri provedbi marketinških istraživanja najčešće primjenjuju metodu ispitivanja (49%) i metodu promatranja (36%). Najznačajniji uzroci izostanka primjerene podrške kontinuiranom provođenju revizije marketinškog okruženja turističkih destinacija jesu: nedostatak financijskih sredstava (85%), nedostatak vremena (49%) i nedostatak stručnog osoblja (49%).

Definiranje misije, temeljnih razvojnih vrijednosti i ciljeva turističke destinacije. Misija predstavlja misao vodilju koja usmjerava poslovanje poslovnog subjekta, te se njezino

definiranje smatra polaznom točkom u procesu upravljanja marketingom turističke destinacije. Dionici turističke destinacije često imaju različite vizije budućeg razvoja turizma u destinaciji, no za uspješnost turističke destinacije nužno je postojanje kolektivne energije svih dionika. Smatra se da je navedeno moguće postići tako da se interesi svih dionika sagledaju i pretoče u *temeljne razvojne vrijednosti* kao načela, principe ili kriterije kojima će se usmjeravati upravljanje marketingom turističke destinacije. *Ciljevi turističke destinacije* predstavljaju krajnje rezultate koje se u budućnosti želi postići. Oni su smjerokaz za djelovanje svima onima koji sudjeluju (aktivno ili pasivno) u turističkoj aktivnosti destinacije. Trebaju biti rezultat analize stanja i prognoze kretanja svih elemenata marketinškog okruženja turističke destinacije.

Istraživanjem je ustanovljeno da polovica (51%) turističkih zajednica ima definiranu i istaknutu misiju, a ciljeve njih 69%.

Procjena portfolija proizvoda turističke destinacije. Turističke destinacije nude na turističkom tržištu barem jedan, a najčešće nekoliko turističkih proizvoda, od kojih svaki na svoj način pridonosi ostvarenju njezinih ciljeva. U tom je smislu skup turističkih proizvoda određene destinacije moguće promatrati kao portfolio kojim turistička destinacija upravlja. Budući da svi turistički proizvodi u portfoliju destinacije nemaju jednako značenje i ne pridonose podjednako ostvarenju njenih ciljeva, nameće se potreba periodične procjene portfolija turističke destinacije radi ispravne alokacije njezinih resursa. U praksi se primjenjuje više modela za procjenu poslovnog portfolija, no tri najpoznatija su BCG matrica, SWOT analiza i GAP analiza.

Petina turističkih zajednica (21%) ne vrši procjenu portfolija turističke destinacije. One turističke zajednice koje tu procjenu vrše (79%), čine to usporedbom samouspostavljenih kritičnih točaka (74%) ili SWOT analizom (26%).

Dodjela cilja pojedinom turističkom proizvodu destinacije. S obzirom na rezultate procjene portfolija proizvoda turističke destinacije, dodjeljuje se cilj pojedinom turističkom proizvodu. Turističkim je proizvodima moguće dodijeliti jedan od sljedećih ciljeva: «investiti», «izgraditi», «zadržati», «ubirati plodove», «napustiti».

Istraživanjem je ustanovljeno da 36% turističkih zajednica dodjeljuje ciljeve turističkim proizvodima destinacije.

Izbor ciljnog tržišta za turističke proizvode destinacije. Ciljni marketing predstavlja suvremen pristup tržištu koji poslovnim subjektima pomaže da bolje upoznaju mogućnosti marketinga i usmjere svoj marketinški napor na one kupce koje mogu najuspješnije zadovoljiti. Proces ciljnog marketinga (Kotler, 1994: 328) sastoji se od sljedeće tri međusobno povezane aktivnosti: *segmentacije tržišta* (identificiranje i profiliranje tržišnih segmenata), *izbora ciljnog tržišta* (vrjednovanje tržišnih segmenata, izbor ciljnog tržišta) i *pozicioniranja* (utvrđivanje sadašnje i izbor željene pozicije turističkog proizvoda na relevantnom tržištu, odabir i priopćavanje odabrane koncepcije pozicioniranja turističkog proizvoda).

Istraživanjem je ustanovljeno da 43% turističkih zajednica odabire ciljno tržište za proizvode destinacije primjenom metode segmentacije ili neke druge metode namijenjene tome. Preostalih 57% turističkih zajednica ne primjenjuje nijednu metodu za utvrđivanje ciljnog tržišta za proizvode destinacije, ali smatraju da sa sigurnošću mogu reći koja su.

Pozicioniranje turističkih proizvoda destinacije. Pozicioniranje se može definirati kao aktivnost razvijanja i priopćavanja značajnih razlika između turističkih proizvoda destinacije i turističkih proizvoda onih destinacija koje opslužuju isto ciljno tržište. Cilj je pozicioniranja postići pozitivno percipiranje i favoriziranje turističkih proizvoda destinacije kod ciljnog tržišta u odnosu na konkurentske. Prilikom *razvijanja* koncepcije pozicioniranja odlučuje se o tome koje konkurentske prednosti od ukupno identificiranih odabrati da bi se zauzela željena

pozicija u svijesti ciljnog tržišta i koliko ih odabrati.⁴ Kriteriji kojima se pritom moguće rukovoditi jesu: važnost, posebnost, razlikovna prednost, komunikativnost, dostupnost, profitabilnost, sukladnost (Vranešević, 2001: 205). *Priopćavanje* odabrane koncepcije pozicioniranja i njeno usvajanje od strane svih dionika ima osobito značenje kada se radi o turističkim destinacijama, jer je potrebno osigurati da se svi dionici turističke destinacije ponašaju u skladu s odabranom tržišnom pozicijom njezinih turističkih proizvoda.

Istraživanjem je ustanovljeno da iste turističke zajednice koje procjenjuju portfolio proizvoda vlastite destinacije (79%) provode i njihovo tržišno pozicioniranje.

Izrada marketinškog programa za turističke proizvode destinacije. Budući da se za svaki turistički proizvod destinacije zasebno definiraju ciljevi i ciljno tržište, potrebno je, također, za svakog od njih, ukoliko ih ima više, zasebno izraditi marketinški program. Sadržaj marketinškog programa za turistički proizvod destinacije obuhvaća tri dijela - marketinški miks (tzv. 4P), kalendar aktivnosti i zaduženja, plan izdataka.

Oko dvije trećine (64%) turističkih zajednica izrađuje marketinški program za turističke proizvode destinacije.

Uobličavanje marketinškog plana turističke destinacije, izgradnja internog konsenzusa i implementacija marketinškog plana. Aktivnosti koje su prethodile ovoj u procesu upravljanja marketingom turističke destinacije svoj pravi smisao nalaze u uobličavanju marketinškog plana destinacije kao planskog dokumenta, u njegovom prihvaćanju konsenzusom od strane dionika destinacije i u njegovoj implementaciji. *Marketinški plan* turističke destinacije pisani je dokument formalne naravi u kojem se na sažet način prikazuje program marketinških aktivnosti usmjerenih zadovoljenju postavljenih ciljeva. Izrada marketinškog plana turističke destinacije ima tri funkcije - osigurati discipliniran pristup alokaciji resursa turističke destinacije, usmjeravati (koordinirati i fokusirati) aktivnosti dionika turističke destinacije i služiti kao sredstvo kontrole pri analizi ostvarenja ciljeva i načina korištenja resursa. *Izgradnja internog konsenzusa* kao aktivnost uključuje: 1) Prezentaciju marketinškog plana dionicima turističke destinacije i raspravu o njegovoj prihvatljivosti; 2) Izmjenu predloženog marketinškog plana turističke destinacije, ako je to potrebno, i postizanje konsenzusa među dionicima glede njegovog prihvaćanja. *Implementaciju* marketinškog plana je moguće opisati kao primarno operativnu aktivnost usmjerenu na upravljanje ljudima i poslovnim procesima radi realizacije aktivnosti utvrđenih planom.

Marketinški plan turističke destinacije kao formalni dokument izrađuje 90% turističkih zajednica. Pritom je on, strukturno gledano, samo u 20% slučajeva potpun plan, tj. sadrži sve teorijski definirane elemente.⁵ U preostalim slučajevima, kao najčešće zastupljeni elementi marketinških planova turističkih destinacija javljaju se: Analiza situacije u okruženju (54%); Temeljne razvojne vrijednosti i ciljevi (69%); Marketinški program (74%). Moglo bi se reći da je aktivnost izgradnje internog konsenzusa u slučaju turističkih zajednica kao nositelja procesa upravljanja marketingom turističkih destinacija u Republici Hrvatskoj na određeni način zakonski propisana. Naime, prema Zakonu o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma (NN 30/94) skupštine turističkih zajednica donose godišnji program rada, a njih čine u slučaju turističkih zajednica općine ili grada fizičke osobe članovi turističke zajednice i predstavnici pravnih osoba članova turističke zajednice. O implementaciji marketinškog plana se u 5% turističkih zajednica brine organizacijska jedinica

⁴ Sve konkurentske prednosti nemaju jednako značenje za ciljno tržište, niti je ono zainteresirano za upoznavanje svih načina razlikovanja jedne 'marke' turističkog proizvoda spram drugih. Stoga je potrebno ispitati isplativost odabiranja identificiranih konkurentske prednosti za pozicioniranje turističkih proizvoda.

⁵ Elementi marketinškog plana turističke destinacije jesu: 1. Sažetak; 2. Analiza situacije u okruženju; 3. Temeljne razvojne vrijednosti i ciljevi; 4. Portfolio turističkih proizvoda destinacije; 5. Marketinški program turističke destinacije; 6. Podrška implementaciji; 7. Kontrolni mehanizmi.

za marketing, kod 18% njih ta se obveza delegira članovima vijeća turističke zajednice, dok se kod 72% turističkih zajednica ova aktivnost realizira u okviru organizacijske jedinice u kojoj se obavljaju poslovi neke druge poslovne funkcije. Kod 7% turističkih zajednica posao implementacije marketinškog plana turističke destinacije vrše angažirani konzultanti za marketing.

Kontrola učinaka turizma i marketinška kontrola. Suština kontrole je pružanje pomoći u prilagodbi promijenjenim uvjetima, u ograničenju kompliciranja pogrešaka, u nošenju s kompleksnošću, u minimizaciji troškova (Buble, 1995: 374). Smatra se da je kod upravljanja marketingom turističke destinacije nužno kontrolirati ne samo realizaciju planiranih ciljeva te djelotvornost i primjerenost marketinških napora nego i učinke proizišle iz turističke aktivnosti u destinaciji. To je nužno kako bi proces upravljanja marketingom turističke destinacije zaista bio u funkciji njezinog održivog razvitka. Postupak kontrole učinaka turizma i marketinga odvija se u četiri faze, i to: postavljanje kontrolnih standarda, mjerenje performansi, usporedba performansi sa standardima, odlučivanje o poduzimanju korektivnih akcija. Da bi postupak kontrole u sklopu upravljanja marketingom turističke destinacije bio efikasan, potrebno je kreirati dvojaki sustav kontrole – sustav kontrole učinaka turizma i sustav marketinške kontrole (Križman Pavlović, 2003: 139-140).

U istraživanju je od dviju prethodno navedenih vrsta kontrola ispitivano samo provođenje marketinške kontrole, te je ustanovljeno da pri upravljanju marketingom vlastite turističke destinacije tu kontrolu provodi samo 39% turističkih zajednica. Pritom najčešće provode sljedeće vrste marketinške kontrole: kontrolu godišnjeg plana (54%) i kontrolu djelotvornosti marketinških instrumenata (23%).

4.3. Interpretacija rezultata i implikacije istraživanja

Cilj empirijskog istraživanja bio je spoznati karakteristike procesa upravljanja marketingom u turističkim destinacijama Republike Hrvatske i utvrditi stupanj u kojem on odstupa od teorijskog modela (Slika 2.) zbog davanja preporuka za njegovo poboljšanje. Analizom rezultata istraživanja ustanovljene su sljedeće odlike upravljanja marketingom turističkih destinacija u Republici Hrvatskoj: 1) nepostojanje cjelovitog marketinškog informacijskog sustava kao podrške provođenju revizije (audita) marketinškog okruženja destinacije; 2) nedovoljna zastupljenost definiranja i isticanja misije (u 51% slučajeva) i ciljeva turističke destinacije (u 69% slučajeva); 3) procjena portfolija turističkih proizvoda destinacije je kao upravljačka aktivnost relativno visoko zastupljena (u 79% slučajeva); 4) ciljevi se rijetko utvrđuju za pojedine turističke proizvode destinacije (u 36% slučajeva); 5) odabir ciljnog tržišta je realno gledajući polovično zastupljena upravljačka aktivnost (u 43% slučajeva); 6) pozicioniranje turističkih proizvoda destinacije se prilično često provodi (u 79% slučajeva); 7) marketinški program za pojedine turističke proizvode se relativno često izrađuje (u 64% slučajeva), no još uvijek u nedovoljnoj mjeri; 8) marketinški plan se u formalnom i potpunom smislu rijetko donosi (u 18% slučajeva), obveza izgradnje internog konsenzusa u svezi njegova prihvaćanja je donekle zakonski propisana pa stoga u potpunosti prisutna, a odgovornost za implementaciju marketinškog plana neprimjerenom delegirana (u 95% slučajeva); 9) provedba marketinške kontrole je nedovoljno zastupljena upravljačka aktivnost (samo u 39% slučajeva).

Ne ulazeći u ocjenu primjerenosti sustava turističkih zajednica kao organizacijskog sustava za upravljanje marketingom turističkih destinacija, moglo bi se reći da se kod 18% turističkih destinacija u Republici Hrvatskoj upravljanje marketingom provodi na sličan način kao i u teorijski definiranom modelu (Slika 2.). Drugim riječima, upravljanje marketingom turističkih destinacija u Republici Hrvatskoj u većini slučajeva (82%) nije primjerenom suvremenim uvjetima poslovanja. Ovakva opća ocjena primarno se temelji na činjenici da se

u 18% slučajeva marketinški plan donosi u formalnom i potpunom smislu, i na stavu 18% ispitanika da se implementacija koncepcije marketinga u poslovanju njihove turističke zajednice nalazi na najvišem, intenzivnom stupnju razvoja, kada je marketing funkcionalno i organizacijski etabliran unutar organizacije.

Iz rezultata istraživanja, također, proizlazi da su temeljne zapreke primjerenom načinu upravljanja marketingom u turističkim destinacijama Republike Hrvatske sljedeće: neraspoloživost stručno osposobljenih ljudskih resursa, nedostatak vremena, kao resursa kod zaposlenih u turističkim zajednicama i nedostatak potrebnih financijskih sredstava.

Empirijskim istraživanjem obuhvaćeno je više od 10% jedinki osnovnog skupa, što se prema istraživačkim standardima može smatrati reprezentativnim uzorkom. Ipak, autorice smatraju da zaključke do kojih se provedbom istraživanja došlo treba uzeti s određenom dozom rezerve zbog sljedećih ograničenja strukture uzorka: 1) nedovoljna zastupljenost turističkih zajednica županija u uzorku (samo 5% svih turističkih zajednica županija); 2) manja zastupljenost turističkih zajednica s kontinentalnog dijela Republike Hrvatske (34%); 3) prevladavanje «starijih» turističkih zajednica u uzorku (80%).

5. ZAKLJUČAK

Istraživanja mnogih eminentnih znanstvenika iz područja turizma ukazuju na to da turističke destinacije, kao nosivi element turističkog sustava, trebaju usvojiti marketinški pristup u svom poslovanju, jer će temeljem toga uspješnije odgovoriti izazovima koje im nameće suvremeno turističko okruženje i prevladati strateške jazove prisutne u njihovom poslovanju. Slijedom navedenog autorice su dizajnirale i u radu prezentirale model upravljanja marketingom turističke destinacije, koji se kao proces sastoji od sljedećih 9 aktivnosti: 1) Revizija (audit) marketinškog okruženja turističke destinacije; 2) Definiranje misije, temeljnih razvojnih vrijednosti i ciljeva turističke destinacije; 3) Procjena portfolija proizvoda turističke destinacije; 4) Dodjela cilja pojedinom turističkom proizvodu destinacije; 5) Izbor ciljnog tržišta za turističke proizvode destinacije; 6) Pozicioniranje turističkih proizvoda destinacije; 7) Izrada marketinškog programa za turističke proizvode destinacije; 8) Uobličavanje marketinškog plana turističke destinacije, izgradnja internog konsenzusa i implementacija marketinškog plana; 9) Kontrola učinaka turizma i marketinška kontrola.

Početakom 1990-tih godina i u Republici Hrvatskoj je, kao i u mnogim turistički razvijenim zemljama, uspostavljen novi sustav upravljanja marketingom turističkih destinacija – sustav turističkih zajednica. Empirijskim istraživanjem njegovih odlika ustanovljeno je da ono nije zadovoljavajuće, tj. da u većini slučajeva (82%) bitno odstupa od načina na koji to zahtijevaju suvremeni uvjeti poslovanja. Ne ulazeći u ocjenu primjerenosti sustava turističkih zajednica kao organizacijskog sustava za upravljanje marketingom turističkih destinacija, autorice smatraju da je upravljanje marketingom u turističkim destinacijama Republike Hrvatske moguće poboljšati djelovanjem na njegove, istraživanjem ustanovljene, slabosti, a to su: neraspoloživost stručno osposobljenih ljudskih resursa, nedostatak vremena kao resursa kod zaposlenih u turističkim zajednicama i nedostatak potrebnih financijskih sredstava.

LITERATURA

- AMA Board Approves New Marketing Definition (1986), *Marketing News*, March 1, 1.
- Anić, V., Goldstein, I., (1999), *Riječnik stranih riječi*, (Zagreb: Novi liber).
- Baloglu, S., McCleary, K. W., (1999), «A Model of Destination Image Formation», *Annals of Tourism Research*, 26(4): 868-897.
- Bieger, T., (1998), Reengendering Destination Marketing Organisations – The Case of Switzerland. *Revue de Tourisme*, 3: 4-17.
- Buble, M., (1995), *Metodika projektiranja organizacije* (Split: Ekonomski fakultet).
- Buhalis, D., (2000), «Marketing the competitive destination of the future», *Tourism Management*, 21:100.
- Cooper, C., Fletcher, J., Gilbert, D. et al., (1998), *Tourism – Principles and Practice*. (Harlow, Essex: Longman).
- Crompton, J., Ankomah, P., (1993), «Choice Set Propositions in Destination Decisions», *Annals of Tourism Research*, 20: 461-476.
- Crouch, G., Ritchie, J., (2004), «Application of the audit concept for destination diagnosis», u: Weber, S. Tomljenović, R. (ur.), *Reinventing a Tourism Destination: Facing the Challenge*, (Zagreb: Institut for Tourism Zagreb), 7-25.
- Davidson, R., Maitland, R., (1997), *Tourism destinations*, (London: Hodder & Stoughton).
- Dolnicar, S., Mazanec, J., (1998), «Destination Marketing: Reinventing the Wheel or Conceptual Progress?», *Conference Proceedings »Destination Marketing – Scopes and Limitations*, (Marrakech, St-Gall: Aiest), 55-87.
- Dwyer, L., Kim, K., Livaic, Z., Mellor, R., (2004), «Application of a model of destination competitiveness to Australia and Korea», u: Weber, S. Tomljenović, R. (ur.), *Reinventing a Tourism Destination: Facing the Challenge*, (Zagreb: Institut for Tourism Zagreb), 27-42.
- Echtner, C., Ritchie, B., (1993), «The Measurement of Destination Image: An Empirical Assessment», *Journal of Tourism Research*, 31(4):3-13.
- Gnoth, J., (1997), «Tourism Motivation and Expectation Formation», *Annals of Tourism Research*, 24(2): 283-304.
- Gomez, L., San Martin, J., Betriche, C., (1999), «A Model of Tourism Experience and Attitude Change», *Annals of Tourism Research*, 26(4):1024-1027.
- Goodall, B., Ashworth, G. (ur.), (1988), *Marketing in the tourism industry: The promotion of destination regions*, (London: Groom Helms).
- Gunn, C., (1994), *Tourism Planning*, (London: Taylor and Francis).
- Hassan, S., (2000), «Determinants of Marketing Competitiveness in an Environmentally Sustainable Tourism Industry», *Journal of Travel Research*, 38(3):239-245.
- Headrich, G., (2001), «Branding und Positionierung von Destinationen», u: Bieger, Pechlaner, Steinecke (ur.), *Erfolgskonzepte in Tourismus*, Marken – Kultur – neue Geschäftsmodelle. 41-50
- Heath, E., (1999), «Key Trends and Challenges in Destination Marketing», *Conference Proceedings »Tourism Destination Marketing: Gaining the Competitive Edge*, (Dublin: Travel and Tourism Research Association), 174-196.
- Heath, E., Wall, G., (1992), *Marketing Tourism Destination*, (New York: John Wiley & Sons).
- Hitrec, T., (1995), «Turistička destinacija – pojam, razvitak, koncept», *Turizam*, 3-4:43-51.

Hose, T., Wickens, E., (2004), «Typologies, tourism locations and images: Meeting the real needs of real tourists», u: Weber, S. Tomljenović, R. (ur.), *Reinventing a Tourism Destination: Facing the Challenge*, (Zagreb: Institut for Tourism Zagreb), 103-114.

Hu, Y., Ritchie, J., (1994), «Measuring Destination Attractiveness: A Contextual Approach», *Journal of Travel Research*, 2: 25-43.

Inskeep, E., (1991), *Tourism planning: An integrated and sustainable approach*, (New York: Van Nostrand Reinhold).

Inskeep, E., (1994), *National and regional tourism planning*, (London: Routledge).

Jandala, C., (1998), «Destination Image Development», *Conference Proceedings »Destination Marketing – Scopes and Limitations»* (Marrakech, St-Gall: AIEST), 341-346.

Keller, P., (1998), «Destination Marketing: Strategic Questions», *Conference Proceedings »Destination Marketing – Scopes and Limitations»*, (Marrakech, St-Gall: AIEST), 9-22.

Kotler, P., (1972), «A Generic Concept of Marketing», *Journal of Marketing*, April:46-54., u: Enis, B., Cox, K. (ur.), (1981), *Marketing Classics – A Selection of Influential Articles*, (Boston: Allyn and Bacon, Inc).

Kotler, P., Bowen, J., Makens, J., (1996), *Marketing for hospitality and tourism*, (UK: Prentice-Hall).

Kotler, P., Haider, J., Rein, I., (1993), *Marketing Places*, (New York: The Free Press).

Križman, D., (1998). *Koncepcija marketinga u turizmu na seljačkim gospodarstvima - Magistarski rad*, (Zagreb: Ekonomski fakultet).

Križman Pavlović, D., (2003), *Upravljačke i organizacijske odrednice marketinga turističke destinacije – Doktorska disertacija*, (Zagreb: Ekonomski fakultet).

Križman Pavlović, D., Belullo, A., (2007), «Internet – An Agent of Tourism Destination Image Formation: Content and Correspondence Analysis of Istria Travel Related Websites», Kersan-Škabić, I., Krtalić, S. (ur.). *4th International Conference: «Global Challenges for Competitiveness: Business and Government Perspective»*, (Pula: Juraj Dobrila University of Pula, Department of Economics and Tourism), 541-556.

Leiper, N., (1995) *Tourism Management*, (Melbourne: RMIT Press).

MacKay, K., Fesenmaier, D., (1997), «Pictorial Element of Destination in Image Formation», *Annals of Tourism Research*, 24(3): 537-565.

Magaš, D., (1997), *Turistička destinacija*, (Opatija: Hotelijerski fakultet).

Manente, M., Cerato, M., (1999), «Destination Management – Understanding the Destination as a System», *Conference Proceedings (First Draft) »From Destination to Destination Marketing and Management»*, (Venice: Ciset), 1-14.

Merlo, L., (1983). *Elementi di marketing turistico*, (Roma: Editrice Agnesotti).

Morgan, N., Prithchard, A., Pride, R. (ur.), (2002), *Destination Branding. Create the Unique Destination Proposition*, (Oxford: Butterworth-Heinemann).

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

Mundt, J., (2004), «The branding of myths and the myths of branding: Critical remarks on the 'branding' of destinations», u: Weber, S. Tomljenović, R. (ur.), *Reinventing a Tourism Destination: Facing the Challenge*, (Zagreb: Institut for Tourism Zagreb), 43-54.

Okumus, B., Okumus, F., McKercher, B., (2007), «Incorporating local and international cuisines in the marketing of tourism destinations: The cases of Hong Kong and Turkey», *Tourism Management*, 28: 253-261.

Ozretić-Došen, Đ., Vranešević, T., Prebežac, D. (1998), «Značaj politike marke u razvoju marketinške strategije hrvatske kao turističke destinacije», *Acta turistica*, 10(2): 110-127.

Pearce, D., (1989), *Touris development*, (Essex, UK: Longman).

Pechlaner, H., (1999), «Managing Tourist Destination: Why and How», *Conference Proceedings (First Draft) «From Destination to Destination Marketing and Management»*, (Venice: CISET), 1-6.

Razović, M., (2007) «Marketing turističke zajednice», *Zbornik radova s XX. Kongresa CROMAR–a «Marketing u društvu znanja i suvremenoj poslovnoj stvarnosti»*, (Rijeka: CROMAR, Ekonomski fakultet u Rijeci), 571-582.

Reisinger, Y., Mavondo, F., Weber, S., (2004), «Do values, personality and motivations influence tourist activities and lifestyle», u: Weber, S. Tomljenović, R. (ur.), *Reinventing a Tourism Destination: Facing the Challenge*, (Zagreb: Institut for Tourism Zagreb), 65-87.

Vranešević, T., (2001), «Segmentacija, pozicioniranje i predviđanje», u: Bratko, S., Previšić, J., (ur.). *Marketing*, (Zagreb: Sinergija d.o.o.), 187-216.

Vukonić, B., (1998), «Teorija i praksa turističke destinacije», *Zbornik radova sa znanstvenog skupa »Hotelska kuća '98»*, (Opatija: Hotelijerski fakultet), 365-371.

Weber, S., (1998), «Measuring Destination Attractiveness Factors Using a Longitudinal Study», *Conference Proceedings »Destination Marketing – Scopes and Limitations»*, (Marrakech, St-Gall: Aiest), 393-405.

Woodside, A. G., Lysonski, S., (1989), «A General Model of Traveler Destination Choice», *Journal of Tourism Research*, 27(spring): 8-14.

Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma (1994), *NN*, br. 30.

Žuvela, I., (1998), «Optimizacija strukture ponude turističke destinacije», *Zbornik radova sa znanstvenog skupa »Hotelska kuća '98»*, (Opatija: Hotelijerski fakultet), 387-400.

UPRAVLJANJE MARKETINGOM TURISTIČKE DESTINACIJE: STANJE I PERSPEKTIVE U REPUBLICI HRVATSKOJ

SAŽETAK

Usvajanjem marketinškog pristupa u poslovanju turističke destinacije mogu odgovoriti izazovima koje im nameće suvremeno turističko makrookruženje i prevladati strateške jazove tradicionalnog načina poslovanja. S obzirom da literatura oskudijeva radovima koji se na sveobuhvatan i sustavan način bave koncepcijom marketinga turističke destinacije kao i načinom upravljanja njime, u radu se prezentira dizajnirani model upravljanja marketingom turističke destinacije. Poput mnogih turistički razvijenih zemalja i Republika Hrvatska je početkom 1990-tih godina započela s procesom reinženjeringa upravljanja marketingom u turizmu, uspostavom sustava turističkih zajednica. Navedeni je sustav nositelj upravljanja marketingom turističkih destinacija u Republici Hrvatskoj. Temeljem empirijskog istraživanja spoznate su odlike upravljanja marketingom u turističkim destinacijama Republike Hrvatske. U radu se daju i preporuke za poboljšanje upravljanja marketingom turističkih destinacija u Republici Hrvatskoj.

JEL: M31, M39

Ključne riječi: turistička destinacija, marketing, turistička zajednica, Republika Hrvatska.