



DESTINACIJSKE MENADŽMENT KOMPANIJE DMK

KLJUČNA PITANJA I ODGOVORI
ZA USPJEŠNO POSLOVANJE I MARKETING
U TURIZMU POSEBNIH INTERESA



 HRVATSKA

HRVATSKA
TURISTIČKA
ZAJEDNICA

DESTINACIJSKE MENADŽMENT KOMPANIJE DMK

KLJUČNA PITANJA I ODGOVORI
ZA USPJEŠNO POSLOVANJE I MARKETING
U TURIZMU POSEBNIH INTERESA

Naručitelj: Hrvatska turistička zajednica

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

Zagreb, studeni 2014.

Naručitelj:
Hrvatska turistička zajednica

Izvršitelji projekta:
Veleučilište VERN, Udruga hrvatskih putničkih agencija, Institut za turizam

Voditelj projekta:
Željko Trezner, struč. spec. oec.

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

Suradnici na izradi priručnika:
dr. sc. **Sanda Čorak**; **Željko Trezner**, struč. spec. oec.; dr. sc. **Snježana Boranić Živoder**;
dr. sc. **Ivo Kunst**; dr. sc. **Neven Ivandić**; dr. sc. **Diana Plantić Tadić**, dr. sc. **Ivana Žilić**;
dr. sc. **Tea Golja**; dr. sc. **Morena Paulišić**; mr. sc. **Neda Telišman-Košuta** i **Dean Nižetić**, bacc. inf.

Lektura i korektura:
Ivančica Šebalj, prof.

Fotografije:
Aleksandar Gospić, Stipe Surac

Grafičko oblikovanje i prijelom:
Parlov Una visual arts, Zagreb

Tisak:
Tiskara Zelina d. d.

Zagreb, studeni 2014.

CIP zapis dostupan u računalnome katalogu Nacionalne
i sveučilišne knjižnice u Zagrebu pod brojem 892459.

Sadržaj

DESTINACIJSKE MENADŽMENT KOMPANIJE U OKRUŽENJU DESTINACIJSKOG MENADŽMENTA	7
1. Što je destinacijska menadžment kompanija?	8
2. Kako posluju destinacijske menadžment kompanije?	8
3. Koje prednosti ostvaruju korisnici usluga destinacijskih menadžment kompanija?	9
4. Što utječe na potražnju za uslugama destinacijskih menadžment kompanija?	10
5. O kojim činiteljima uspjeha poslovanja DMK valja osobito voditi računa?	11
6. Koji su uvjeti za osnivanje DMK u Hrvatskoj?	13
7. Zašto je potrebno definirati elemente poslovnog modela DMK?	13
8. Kako definirati osnovne elemente poslovnog modela DMK?	14
9. Koji su glavni izazovi u razvoju DMK u Hrvatskoj i kako se s njima nositi?	23
MARKETING SLOŽENIH TURISTIČKIH PROIZVODA U TURIZMU POSEBNIH INTERESA	25
1. Što je složeni turistički proizvod i koja su njegova obilježja?	26
2. Zbog čega je razvoj složenih turističkih proizvoda važan za turističku destinaciju?	26
3. Koje su razine složenih turističkih proizvoda?	27
4. U kojim oblicima DMK mogu razvijati svoje proizvode?	27
5. Koji su ključni preduvjeti za razvoj složenih turističkih proizvoda?	28
6. O čemu je potrebno voditi računa kod kreiranja složenih turističkih proizvoda?	30
7. Kako odrediti primjerenu cijenu složenih turističkih proizvoda?	33
8. Koje činitelje uzeti u obzir kod određivanja cijene složenih turističkih proizvoda?	34
9. Kako napraviti kalkulaciju cijene složenih turističkih proizvoda?	36
10. Koji su instrumenti promocije na raspolaganju za promociju složenih turističkih proizvoda?	42
11. Kako učinkovito promovirati proizvode DMK?	43
12. Koji su učinkoviti oblici promocije DMK putem interneta?	46
13. Koji su najvažniji kanali i oblici distribucije proizvoda DMK?	49
14. Kako potaknuti prodaju kroz najvažnije kanale distribucije DMK?	51
15. Kako uspješno distribuirati složene turističke proizvode putem internetskih kanala?	52





DESTINACIJSKE MENADŽMENT KOMPANIJE U OKRUŽENJU DESTINACIJSKOG MENADŽMENTA – KONTEKST

Destinacijski menadžment je pojam koji se sve češće koristi u kontekstu suvremenog turizma i rastućeg značaja turističke destinacije kao cilja putovanja. Zbog složenosti turističkih proizvoda sve je zadaće destinacijskog menadžmenta potrebno pažljivo planirati, organizirati, voditi i kontrolirati, uz vrlo visoku razinu brige o ljudskim resursima. Uz aktivnosti destinacijskih menadžment organizacija (DMO) u koordinaciji i vođenju različitih subjekata turističkog sustava, uspješni destinacijski menadžment obuhvaća i aktivnosti destinacijskih menadžment kompanija (DMK) i to u razvoju složenih turističkih proizvoda koji u sebi sadrže dodatne razloge za dolazak turista, osobito u razdobljima niske potražnje.

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

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

1. ŠTO JE DESTINACIJSKA MENADŽMENT KOMPANIJA?

Association of Destination Management Executives (ADME) kao udruga osoba na rukovodećim položajima u destinacijskim menadžment kompanijama definirala je **destinacijsku menadžment kompaniju kao profesionalno uslužno poduzeće koje raspolaže opsežnim znanjem o (geografskom) području u kojem posluje, stručnošću i drugim sredstvima, specijalizirano za osmišljavanje i provedbu događanja, aktivnosti, tura, prijevoza i programsku logistiku**¹. Danas se sve češće koriste pojednostavljene definicije koje opisuju **destinacijsku menadžment kompaniju kao lokalno poduzeće koje preuzima organizaciju aranžmana za ture, skupove, prijevoz i druge usluge za grupe s polazištem izvan turističke destinacije**². Tako će destinacijske menadžment kompanije djelovati kao lokalni partneri *outbound* turoperatorima, turističkim agencijama i organizatorima skupova i događanja³, ali i samostalno djelovati u organizaciji i prodaji složenih turističkih proizvoda – izleta, paket-aranžmana, događanja, manifestacija, stručnih skupova i to kao *inbound* turoperatora⁴.

DMK je poduzeće koje koristi svoje opsežno poznavanje lokalnih turističkih resursa, posjeduje stručno osoblje i ima dostupne druge potrebne resurse za osmišljavanje i realizaciju usluga vezanih uz putovanje, boravak i različite aktivnosti u turističkoj destinaciji

Ukratko, **destinacijska menadžment kompanija je poduzeće koje koristi svoje opsežno poznavanje lokalnih turističkih resursa, posjeduje stručno osoblje i ima dostupne druge potrebne resurse za osmišljavanje i realizaciju usluga vezanih uz putovanje, boravak i različite aktivnosti u turističkoj destinaciji**⁵.

2. KAKO POSLUJU DESTINACIJSKE MENADŽMENT KOMPANIJE?

Destinacijske menadžment kompanije najčešće posluju u svoje ime i nude većinom složene turističke proizvode (izlete, pakete, događanja, skupove) ili svoju stručnu uslugu osmišljavanja i menadžmenta, za razliku od drugih receptivnih agencija koje u turističkoj destinaciji posluju u ime naručitelja usluga i najčešće nude jednostavne turističke proizvode i/ili usluge posredovanja. Stoga je u skladu s trenutno važećim propisima u Hrvatskoj svaka destinacijska menadžment kompanija zapravo turistička agencija. Drugim riječima, **destinacijske menadžment kompanije su receptivne turističke agencije koje primjenjuju nešto drugačije strategije razvoja**

¹ ADMEI. *What is a DMC?* Preuzeto s: <http://www.adme.org/dmc/what-is-a-dmc.asp> (5.9.2013.)

² Travel Industry Dictionary: *Define Destination Management Company* Preuzeto s: <http://www.travel-industry-dictionary.com/destination-management-company.html> (5.9.2013.)

³ Mitchell, G. (2007). Priručnik za tvrtke za upravljanje destinacijom (skripta za seminar). Zagreb: USAI D.

⁴ Trezner, Ž. (2008). Receptivna turistička agencija kao destinacijska menadžment kompanija (destination management company) – DMC, U: M. Stanić (ur.), *Destinacijske menadžment kompanije, priručnik za razumijevanje poslovanja i uspješni marketing* (str. 49-62). Zagreb: UHPA.

⁵ Ibid. 4

proizvoda, marketinga i prodaje. Razlog tome su ne samo promjene nastale na turističkom tržištu, nego i način na koji su se destinacijske menadžment kompanije razvile, servisirajući najprije poslovni, a tek kasnije dokoličarski dio turističkog tržišta.

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

Destinacijske menadžment kompanije se prema tržištu postavljaju aktivno i na njega lansiraju nove proizvode. Koristeći različite kanale distribucije svojih usluga i oblike suradnje sa svojim partnerima na turističkom tržištu, destinacijske menadžment kompanije prenose informacije o trendovima u destinaciju i time iniciraju kreiranje novog proizvoda. To je svakako moguće jer se destinacijske menadžment kompanije na tržištu ponašaju daleko aktivnije nego druge receptivne turističke agencije i „ciljaju“ veći broj naručitelja i korisnika usluga. **One se obraćaju naručiteljima usluga iz profitnog i neprofitnog sektora te korisnicima koji imaju dokoličarske i nedokoličarske razloge putovanja i boravka u destinaciji.** Zato se kao naručitelji usluga destinacijskih menadžment kompanija pojavljuju građani kao individualni turisti, ali i poduzeća, domaća i strana. Na kraju, svoje usluge destinacijske menadžment kompanije nude izravno turistima koji su već stigli u destinaciju, ali i onima kojima će ponuda destinacijske menadžment agencije biti razlog dolaska u destinaciju⁶.

Koristeći različite kanale distribucije svojih usluga i oblike suradnje sa svojim partnerima na turističkom tržištu, destinacijske menadžment kompanije prenose informacije o trendovima u destinaciju i time iniciraju kreiranje novog proizvoda

3. KOJE PREDNOSTI OSTVARUJU KORISNICI USLUGA DESTINACIJSKIH MENADŽMENT KOMPANIJA?

Destinacijske menadžment kompanije nude niz koristi kupcima, a onda i krajnjim korisnicima usluga. To podrazumijeva **poznavanje i pristup najboljim mjestima za organizaciju sadržaja, dobavljačima raznih usluga, te postojanje društvene umreženosti u lokalnoj zajednici.** Budući da sve destinacijske menadžment kompanije neće na isti način pristupati tržištu niti organizirati svoje resurse, stvarat će i različite koristi za svoje kupce i korisnike usluga.

⁶ Trezner, Ž. (2008). Destinacijske menadžment kompanije, *UT ugostiteljstvo i turizam*, stručna revija za turizam, 02-03, 46-50.

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

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

Destinacijske menadžment kompanije fokusirane, odnosno specijalizirane za određenu destinaciju koristit će društveno umreženje, resurse, kompetencije zaposlenih i unutarnje procese na prostoru turističke destinacije i na atrakcije koje se u njemu nalaze

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

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

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

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

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

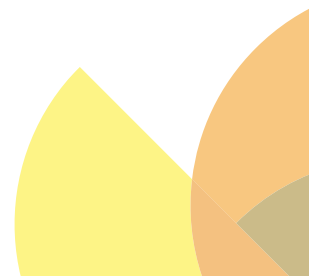
Kako je ranije već istaknuto, bez poznavanja globalnih kretanja na strani potražnje DMK će vrlo teško ostvarivati poslovni uspjeh. S obzirom na sve veću diversifikaciju turističkih interesa, a što uvjetuje sve veću i sve bržu segmentaciju potražnje, bitno će se povećati vjerojatnost uspješnog poslovanja ukoliko DMK ciljano napada potrošačke segmente koji u globalnim razmjerima ostvaruju veliki turistički promet odnosno segmente koji rastu najbržom dinamikom. Međutim takvim je **ciljnim segmentima jednako važno pružiti uslugu u skladu s njihovim očekivanjima i potrebama**.

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

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

Primjerice, DMK bi trebale razvijati što složenije proizvode jer ih je teže kopirati, u početku poslovanja prodaju organizirati putem pažljivo odabranih posrednika, a kasnije postepeno razvijati izravnu prodaju, birati izravne kanale komunikacije s kupcima ovisno o odabranom modelu prodaje. **DMK bi trebale graditi visoku razinu povezanosti s kupcima i korisnicima**, zapošljavati komercijaliste koji odlično poznaju proizvod te koristiti samo prvorazredne turističke pratitelje i vodiče koji bi morali prema proizvodu koji je vezan uz specifični interes, recimo biciklizam ili planinarenje, pokazivati jednaku, ako ne i veću strast nego sami korisnici.

Uspostavljanje jedinstvenog skupa proizvoda i usluga koji je teško kopirati osnova je izgradnje specifične ponude prilagođene ciljnim tržišnim segmentima



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

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

Dugoročni uspjeh svake DMK neposredno je i posredno određen kvalitetom resursno-atraktivne osnove, brojnošću i kvalitetom ponuđača turističko-ugostiteljskih i drugih usluga kao i sposobnošću njihovog 'orkestriranog' djelovanja u funkciji turističkog razvoja destinacije. U tom smislu **valja voditi računa i o razvojnoj viziji, ciljevima i dinamici razvoja destinacije, a što je sadržano u destinacijskoj razvojnoj strategiji**. Bez razumijevanja kako svih navedenih činitelja, ali i aktivnosti u funkciji implementacije destinacijske strategije vrlo je teško očekivati uspješno povezivanje parcijalnih poduzetničkih interesa pojedinih razvojnih dionika, a time i stvaranje dobro osmišljenih i tržišno atraktivnih složenih turističkih proizvoda DMK.

DMK koja želi razviti proizvod temeljen na npr. promatranju ptica mora dobro poznavati tržišnu nišu turista koji putuju zbog promatranja ptica, ali jednako tako mora znati zbog kojih bi vrsta i u kojim bi razdobljima godine promatrači ptica bili spremni putovati u njihovu turističku destinaciju

6. KOJI SU UVJETI ZA OSNIVANJE DMK U HRVATSKOJ?

Formalno gledajući, u Republici Hrvatskoj usluge destinacijske menadžment kompanije može pružati samo ono trgovačko društvo, trgovac pojedinac, obrtnik ili njihova organizacijska jedinica koji su ispunili sve propisane uvjete temeljem **Zakona o pružanju usluga u turizmu** (Narodne novine 68/07, 88/10)⁷ koje vrijede za turističke agencije. Ukratko, osnovni formalni uvjeti za osnivanje definirani su propisima koji reguliraju osnivanje i rad trgovačkih društava, obrta i pružanje usluga turističkih agencija.

Pravna ili fizička osoba koja želi pružati usluge destinacijske menadžment kompanije ne može početi pružati usluge prije nego što ishodi rješenje ureda državne uprave u županiji, odnosno upravnog tijela Grada Zagreba nadležnog za poslove turizma prema sjedištu, odnosno mjestu poslovnice, odnosno poslovnog prostora kojim se utvrđuje da ispunjava uvjete propisane Zakonom i propisima donesenima na temelju Zakona, prije svega temeljem Pravilnika o minimalno-tehničkim uvjetima i načinu pružanja usluga putničkih agencija (Narodne novine 62/96, 23/97, 134/98⁸).

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

Osnovni formalni uvjeti za osnivanje DMK definirani su propisima koji reguliraju osnivanje i rad trgovačkih društava, obrta i pružanje usluga turističkih agencija

7. ZAŠTO JE POTREBNO DEFINIRATI ELEMENTE POSLOVNOG MODELA?

Poslovni model mora dati krajnje precizan odgovor na pitanje **kako će DMK svojim proizvodima i konkurentskim pristupom generirati prihode uz troškove koji će jamčiti profitabilnost** poslovnog pothvata. Međutim, nove DMK ne moraju krenuti sasvim od početka. Već postojeće uspješne DMK imaju poslovni model koji očito funkcionira. Zato je pri kreiranju poslovnog modela zapravo potrebno odgovoriti na pitanje **kako će novi poslovni model DMK biti uspješniji od postojećeg, odnosno poslovnih modela konkurenata**.

Poslovni model je važan zbog **definiranja, planiranja, organiziranja, i vođenja procesa koji će materijalizirati specifične ključne vrijednosti DMK**. Te specifične ključne vrijednosti i način na koji se one ugrađuju u proizvode DMK, čine konkurentsku sposobnost DMK. Tako će se kroz definiranje poslovnog modela DMK zapravo utvrditi jedinstven način na koji

⁷ Zakon.hr. *Zakon o pružanju usluga u turizmu*. Preuzeto s: <http://www.zakon.hr/z/343/Zakon-opru%C5%BEanju-usluga-u-turizmu> (27.9.2013.)

⁸ Ministarstvo turizma. *Pravilnik o minimalno-tehničkim uvjetima i načinu pružanja usluga putničkih agencija*. Preuzeto s: <http://www.mint.hr/default.aspx?id=356> (27.9.2013.)

će se resurse (komparativne prednosti) pretvarati u proizvod sa specifičnom dodanom vrijednošću. Drugim riječima, dvije DMK s različitim poslovnim modelima iste će resurse koristiti na različit način i nuditi proizvode s različitom specifičnom vrijednošću za korisnike.

Svaki je poslovni model moguće opisati analizom određenih područja poslovanja⁹. Za to postoje različiti praktični alati, a zasigurno će se razvijati i novi teorijski modeli. Međutim, čini se da postoji određeni broj generičkih područja koje treba svakako analizirati. To su: **ključni resursi, ključne aktivnosti, ključni partneri, ponuda vrijednosti, odnosi s korisnicima, korisnički segmenti, pristupni kanali, izvori prihoda i struktura troškova** koji čine tzv. platno poslovnog modela (Business Model Canvas)¹⁰.

8. KAKO DEFINIRATI OSNOVNE ELEMENTE POSLOVNOG MODELA DMK?

DMK specijalizirana za neku destinaciju razvija širi proizvodni splet za jednu destinaciju i zahvaća manje zahtjevne korisnike usluga. DMK specijalizirana za neki proizvod ima samo jednu proizvodnu liniju za određenu vrstu proizvoda, a cilja sve razine korisnika uključujući i one najzahtjevnije

Iako se poslovni model svake DMK razlikuje od poslovnog modela druge DMK, analiza poslovnih modela DMK u Hrvatskoj i svijetu pokazala je da postoje dva osnovna pristupa u razvoju poslovnog modela DMK s većim brojem varijacija. Prvi pristup je poslovni model **DMK specijalizirane za neku turističku destinaciju**, a drugi pristup koriste **DMK specijalizirane za neki specifičan proizvod**.

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

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

⁹ Golob, B. (2009). *Inovacija od ideje do tržišta: Priručnik za stvaranje proizvoda, usluga i novih proizvoda*. Rijeka: Dragon d.o.o.

¹⁰ Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2009). *Business Model Generation*. Preuzeto s: http://www.businessmodelgeneration.com/downloads/business_model_canvas_poster.pdf (29.9.2013.)

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

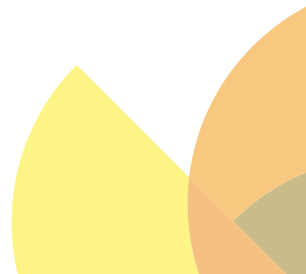
Drugi važan činitelj je **stvarno poznavanje tržišnog segmenta odnosno destinacijske atrakcijske osnove**. Bez stvarnog poznavanja potreba i navika učenika ili umirovljenika nije moguće organizirati za njih specifično skrojene aktivnosti u skladu s potencijalom atrakcijske osnove na Kvarneru. Kada su u pitanju najzahtjevnije skupine planinara koji su već obišli većinu najatraktivnijih planinarskih područja, zahtjevi prema DMK specijaliziranoj za planinarenje u Hrvatskoj su na razini njihovih iskustava s DMK iz drugih destinacija. Zato takva DMK mora poznavati ne samo segment planinara i najatraktivnija mjesta u Gorskom Kotaru za planinare, nego i **najbolju praksu DMK u već razvijenim destinacijama** za planinarenje. DMK koja je u stanju zadovoljiti taj tržišni segment neće imati nikakvih problema s organiziranjem manje zahtjevnih planinarskih tura za prosječne planinare i planinarskih izleta za potpune početnike.

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

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

Kod kreiranja ponude vrijednosti svojega proizvoda DMK se trebaju fokusirati na nekoliko važnih činitelja. Prije svega, to je **stvaranje proizvoda s visokom dodanom vrijednošću**. Drugim riječima, korisnik mora biti svjestan da takvu razinu doživljaja koju u okviru složenog proizvoda nudi DMK nikada ne bi

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



mogao postići da sam složi pojedinačne elemente. Zato je važno da DMK vrijednost proizvoda gradi kroz pričanje originalne priče i angažiranje svih „šest“ osjetila! Dakle, kroz savršenu sinkronizaciju u vremenu i prostoru različitih zvukova, mirisa, okusa, slika i tekstura koji vode u takozvani **wow efekt**, osjećaj koji se ne može inicirati niti jednim od čula kojima percipiramo materijalni svijet oko nas. Primjena ovih načela vodi i prema sljedećem važnom činitelju, a to je **izgradnja snažnog brenda**. DMK specijalist za Istru i/ili za **wine & dine** jednostavno je najbolji. Pri tome valja voditi računa da je lakše kreirati dodanu vrijednost što je uže područje na kojem destinacijski orijentirana DMK djeluje ili što je uže definirana tržišna niša za proizvodno orijentiranu DMK.

Na koji način će pristupiti svojim odabranim korisnicima pitanje je koje se sastoji iz niza potpitanja i brojnih odluka vezanih uz strategije i taktike komuniciranja i prodaje. Ipak, postoji jedno područje na kojem obično propadnu mnogi dobro osmišljeni poslovni modeli. Ukoliko zaposlenici DMK nisu u stanju s lakoćom kroz različite kanale komunicirati svoje **vrhunsko poznavanje destinacije odnosno specifičnog posebnog interesa** (dodatno za proizvodno orijentirane DMK) nema taktike koja će spasiti DMK od propasti. Zato u hrvatskim prilikama u kojima DMK tek grade svoje kapacitete treba već prilikom kreiranja poslovnog modela razmisliti o različitim kompenzacijskim mjerama za eventualne propuste u komuniciranju.

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

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

Novim, a posebno proizvodno orijentiranim DMK komuniciranje s korisnicima bolje je u početku rada organizirati preko posrednika – specijaliziranih organizatora putovanja i turističkih agencija. Oni najbolje poznaju svoje korisnike, ali i proizvod koji im nude druge destinacije

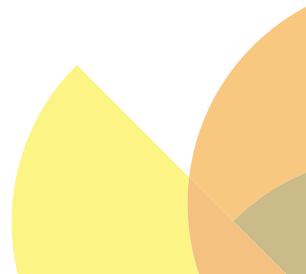
Ipak, neke bi činitelje kod izbora pristupnih kanala svakako trebalo uzeti u obzir. Prije svega to je **izrada i održavanje vrhunske mrežne stranice**. To je nužnost čak i kad se radi o DMK koja će sve svoje usluge prodavati putem posrednika. Ako ne postoji barem jednostavna mrežna stranica na kojoj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

Budući da je svakako za očekivati da će DMK u početnoj fazi svojeg poslovanja prvenstveno biti usmjerene prema posrednicima – organizatorima putovanja i drugim turističkim agencijama, to je svakako jedan od ključnih činitelja uspjeha. Prva i početna prepreka bit će u **identifikaciji i stupanju u inicijalni kontakt s potencijalnim posrednicima**. Iako se čini da je lako uvjeriti nekog organizatora putovanja ili drugu turističku agenciju da u svoju ponudu uvrsti novu destinaciju ili program, oni koji su to pokušali znaju da to nije tako. Potrebno je uložiti puno umješnosti i truda, a ponekad i udružiti napor više DMK iz iste destinacije ili proizvodne specijalizacije, a kako bi se stvorio efekt naglo povećane ponude.

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

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

Tiskani katalozi i brošure danas više nisu osnovni, nego pomoćni alat u prodajnim pregovorima. Čak niti tekst i kvalitetne fotografije više nisu ključni činitelj za uspješno komuniciranje, već su to video uradci koji su dostupni na internetu



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

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

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

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

Jedan od ključnih činitelja uspjeha vezanih uz odnose s korisnicima je sposobnost DMK da generira preporuke svojih korisnika. To će moći samo one DMK čiji su korisnici impresionirani ukupnim doživljajem i brigom koju im DMK posvećuje

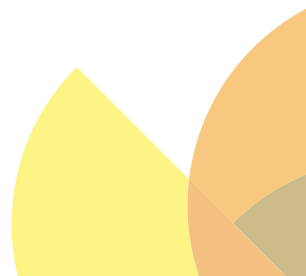
Važan činitelj kod definiranja izvora prihoda je **ispravna procjena koju su vrijednost korisnici spremni platiti**. Ta informacija bi trebala biti rezultat istraživanja tržišta koje mora obuhvatiti ne samo potencijalne korisnike nego i konkurentske destinacije, ali i ostale DMK koje konkuriraju u istoj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

Kada su u pitanju **ključni resursi DMK**, samo je jedno područje resursa stvarno kritično. To su ljudski resursi. Svi ostali resursi se razmjerno lako mogu supstituirati kroz kvalitetne partnerske odnose s dobavljačima, drugim DMK ili aranžmanima s financijskim institucijama. Naravno, to ne znači da ostalim resursima ne treba uopće posvećivati pažnju, nego da su **ljudski resursi područje po kojem se razlikuju uspješne od neuspješnih DMK**. U postupku promišljanja poslovnog modela najprije valja definirati koji broj i koji profil zaposlenih nam je potreban za očekivani opseg aktivnosti. Pri tome je logično očekivati da će kod većih DMK profili pojedinih radnih mjesta i potreba za djelatnicima biti razrađeniji s naglaskom na specifične kompetencije djelatnika za pojedina radna mjesta.

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

Neovisno o veličini DMK mogu se raspoznati četiri tipične skupine poslova koje treba obaviti. To su **poslovi vezani uz menadžment, komercijalu, prodaju i operativu**. U manjim DMK moguće je da nekoliko skupina poslova obavlja ista osoba. Recimo, u maloj DMK moguće je da će vlasnik istovremeno brinuti o menadžmentu, komercijali i prodaji. Iako je moguće da sudjeluje

DMK specijalizirana za geoturizam neće moći impresionirati korisnike ukoliko turistički vodič ne pokazuje strast prema geologiji i ukoliko komercijalno i prodajno osoblje istinski ne razumije vrijednost geološke baštine destinacije



i u operativnoj provedbi usluga, izvjesno je da će već u situaciji kada se istodobno realiziraju programi za dvije grupe morati angažirati barem još jednog turističkog pratitelja ili vodiča.

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

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

Uz upravljanje kvalitetom posebna je skupina aktivnosti vezana uz **društveno odgovorno poslovanje**. Zabrinutost za okoliš i suosjećanje s lokalnom zajednicom je kod zahtjevnih turista na visokoj razini. Aktivnosti vezane uz **komuniciranje, prodaju i stvaranje odnosa s korisnicima** važne su skupine aktivnosti kako je u ranijim odlomcima i pojašnjeno. Međutim, jedna od najvažnijih aktivnosti treba biti vezana uz **regrutiranje, poticanje i edukaciju zaposlenih** kao najvažnijeg resursa DMK. Edukacije se mogu provoditi i šire, tako da uključuju i zaposlenike ključnih dobavljača i drugih partnera, ali i posrednika.

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

Jedna od najvažnijih aktivnosti treba biti vezana uz regrutiranje, poticanje i edukaciju zaposlenih kao najvažnijeg resursa DMK

u stvaranju savršenog programa, a potom na sposobnosti turističkog vodiča da djeluje kao prvorazredni organizator, animator i interpretator.

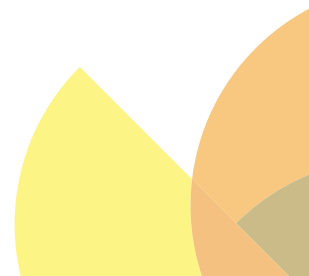
Važan činitelj za uspjeh DMK je i **kontinuirana briga o unapređenju proizvoda**. I najbolje složen itinerer i program događanja može se popraviti! Osim toga, kod događanja i skupova na kojima se očekuje veći broj istih korisnika, novi sadržaji su nužnost. Bez uvođenja novih sadržaja broj korisnika će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

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

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

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

Suradnja s partnerima koji s DMK dijele iste vrijednosti: usmjerenost na izvrsnost (i pri tome i na kvalitetu), orijentiranost na korisnika, kultura partnerstva, strast za stvaranjem proizvoda s dodanom vrijednošću, društveno odgovorno poslovanje.



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

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

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

Iako je o uobičajenim troškovima poslovanja DMK u ovom priručniku bilo riječi na nekoliko mjesta, ključni činitelj uspjeha u upravljanju troškova valja posebno istaknuti **primjenu koncepta točke pokrića**. DMK prilikom razvoja poslovnog modela mora imati još jasniju sliku na kojoj razini prihoda može ostvariti točku pokrića. Međutim, kod izračuna točke pokrića poslovanja nije presudno procijeniti visinu prihoda, nego i dobro procijeniti iz kojih izvora dolaze prihodi. Različiti izvori prihoda, kao što je ranije i navedeno, generiraju i različite troškove. Zato treba izvršiti sučeljavanje izvora prihoda ovisno o procijenjenoj potražnji i tako generiranih troškova kroz razdoblje od najmanje 3 do 5 godina.

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

9. KOJI SU GLAVNI IZAZOVI U RAZVOJU DMK U HRVATSKOJ I KAKO SE S NJIMA NOSITI?

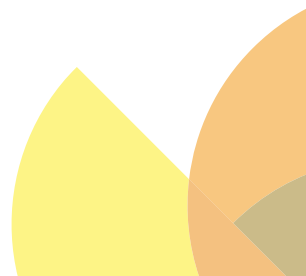
Glavni izazovi koji su vezani na usmjerenost prema odabranom tržištu (segmentima/nišama) odnose ne na **sposobnost ciljanja stranih turističkih tržišta, kao i na poznavanje stvarnih potreba odabranog segmenta/niše**, odnosno posebnog interesa. Česta greška novih DMK je usmjerenje proizvoda na domaće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

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

Kritični izazovi u području distribucije najčešće su vezani uz **korištenje informacijskih tehnologija, posebno kada je u pitanju direktna distribucija, odnosno uspješnost akvizicija usmjerenih na organizatore putovanja i turističke agencije specijaliste kada je u pitanju indirektna distribucija**. Međutim, moguće je da je DMK suočena i s nedostatkom javnih tržišnih aktivnosti u potpori prodaji proizvoda posebnih interesa, ali i s nedovoljno dobrim imidžem destinacije koji ne korelira s potencijalom ponude za određeni posebni interes. To može otežati plasman proizvoda na tržištu posebnih interesa, pri čemu DMK mora procijeniti što može učiniti sama. Moguće je rješenje u prvom koraku fokusiranje na prodaju putem turoperatora i turističkih agencija posrednika, a potom i razvoj vlastitog sustava izravne prodaje putem interneta.

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

Najveći izazovi leže u kreiranju proizvoda s visokom dodanom vrijednošću, izgradnji brenda i razvoju širokog portfelja proizvoda kako bi se stvorile prilike za ciljanje različitih segmenata/niša). Niska percepcija vrijednosti proizvoda može rezultirati prodajom ispod realne vrijednosti ili izostankom prodaje



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

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

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

Prilikom izrade poslovnog plana, modela i studije izvedivosti često je glavni izazov objektivnost **financijskih predviđanja**, a vezano uz projekcije očekivanih financijskih rezultata poduzeća i kredibiliteta financijskog poslovanja. Naime, nerealno postavljanje elemenata poslovnog plana za razvoj DMK predstavlja velik problem jer DMK neće imati pravi putokaz za razvoj, neće moći optimizirati poslovnu ideju, privući ulagače, testirati izvedivost, vrednovati održivost, generirati kredibilitet dionicima, kao ni omogućiti nadzor. Stoga je nužno maksimalnu pažnju posvetiti izradi poslovnog modela i plana, nastojati čim više elemenata razraditi samostalno, a za područja za koja DMK nema dovoljno kompetencija svakako zatražiti pomoć stručnjaka.

Nužno je maksimalnu pažnju posvetiti izradi poslovnog modela i plana, nastojati čim više elemenata razraditi samostalno, a za područja za koja DMK nema dovoljno kompetencija svakako zatražiti pomoć stručnjaka



MARKETING SLOŽENIH TURISTIČKIH PROIZVODA U TURIZMU POSEBNIH INTERESA - KONTEKST

Turizam posebnih interesa i složeni turistički proizvodi su složenice koje se sve češće upotrebljavaju u raspravama o suvremenom turizmu. Nema dvojbe da je suvremeno turističko tržište drugačije od onog pred nekoliko desetljeća te da se i dalje ubrzano mijenja. Motivi, način putovanja, izbor aktivnosti te obrasci ponašanja u destinaciji ukazuju na pojave koje zahtijevaju sasvim nove reakcije turističke ponude. Iako će masovni odlazak na ljetni primorski odmor ostati dominantan način provođenja odmora, visoka razina prilagodbe potrebama turista rezultirala je vrlo širokom paletom turističkih proizvoda koji zadovoljavaju različite posebne interese turista.

Turisti postaju samo one osobe koje imaju snažan motiv za poduzimanje turističkog putovanja, raspoloživo slobodno vrijeme i dostupna novčana sredstva. Suvremeni turisti putuju zbog zadovoljenja jedne ili više potreba koje ne mogu zadovoljiti u mjestu stalnog boravka ili je pak zadovoljenje takvih potreba u turističkoj destinaciji atraktivnije ili povoljnije. Suvremeni turizam obilježava visoka razina polarizacije. S jedne strane je velik broj turista privučen aktivnostima odmora i rekreacije, a s druge strane mali broj turista pridonosi stvaranju velikog broja posebnih oblika turizma.

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

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

Složeni turistički proizvod je unaprijed aranžirani skup različitih sadržaja koji se turistima nudi kao jedan paket usluga, a najčešće i za jednu paušalnu cijenu. To dakako nisu samo paket-aranžmani, već se složenim turističkim proizvodima smatraju i izleti, ali i događanja te stručni skupovi izvan mjesta stalnog boravka sudionika.

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

Organizator složenih turističkih proizvoda odgovoran je za cjelokupan paket usluga, odnosno za cjeloviti doživljaj. Kod složenog turističkog proizvoda turisti računaju na profesionalnost organizatora, a što također obilježava složene turističke proizvode. Naime, zbog svih ranije opisanih obilježja složeni turistički proizvodi nude se u obliku paketa za koji se plaća jedinstvena paušalna cijena koja sadrži maržu organizatora, ili se pak za uslugu organizacije plaća posebna naknada. U svakom slučaju, **složene turističke proizvode obilježava i naplata određene dodane vrijednosti,** čak i onda kada organizatori zbog ekonomije obujma s neposrednim pružateljima usluga dogovore puno povoljnije uvjete pružanja osnovnih usluga nego što su uvjeti koji se nude individualnim korisnicima.

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

Realizacija većeg broja složenih turističkih proizvoda u nekoj turističkoj destinaciji znači da je ona u stanju kreirati i ponuditi više turističkih proizvoda s većom dodanom vrijednošću. To svakako pokazuje sposobnost destinacije i lokalnih ponuđača da zahvaćaju cjenovno manje elastičnu potražnju i usmjeravaju tu potražnju u razdoblja kada je potražnja uobičajeno smanjena. Budući da složeni turistički proizvodi gotovo redovito uključuju **i dodatne aktivnosti koje predstavljaju razlog dolaska, time podižu razinu atraktivnosti destinacije i generiraju novu potražnju.** Sveukupno, razvoj složenih turističkih proizvoda izravno povećava konkurentnost destinacije. Ipak, svaki složeni turistički proizvod na različit način utječe na konkurentnost destinacije, ali i na kvalitetu života lokalnog stanovništva u destinaciji.

Složeni turistički proizvodi sastoje se od više osnovnih turističkih proizvoda koje je nemoguće dalje odvajati na sastavne dijelove. Takvi su osnovni proizvodi usluga prijevoza, noćenja, pripreme i posluživanja obroka i pića, ulaznica, i slično

3. KOJE SU RAZINE SLOŽENIH TURISTIČKIH PROIZVODA?

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

4. U KOJIM OBLICIMA DMK MOGU RAZVIJATI SVOJE PROIZVODE?

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

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

Sljedeći oblik/dimenzija proizvoda DMK je **'proizvodna linija' koja je zapravo skup srodnih i/ili komplementarnih proizvodnih jedinica** u okviru već prepoznatih oblika turizma u turističkoj destinaciji kao što je kulturni turizam, zdravstveni turizam, pustolovni turizam i sl. Međutim, proizvodno specijalizirane DMK za primjerice pustolovni turizam razvijat će svoje 'proizvodne linije' u preciznije definiranim područjima kao što je cikloturizam, pješački i planinarski turizam, *sea kayak*, rafting i sl. Proizvodne linije mogu imati i različitu dužinu, tj. mogu se razlikovati u svojoj kompleksnosti. Primjerice, neka DMK zbog specifičnosti potencijala resursne osnove može u okviru jedne 'proizvodne linije' razviti veći broj različitih proizvoda za različite razine zahtjevnosti potencijalnih korisnika. Sasvim je izvjesno da će DMK u Slavoniji imati puno kraću 'proizvodnu liniju' za planinarenje od one u Lici i Gorskom kotaru.

I na kraju, svaka DMK ima svoj specifični proizvodni splet kao skup proizvodnih linija koje nudi na tržištu. Dakle, **proizvodni splet kojeg nudi i prodaje DMK može varirati u 'širini', tj. u broju proizvodnih linija koje su razvijene**. Uobičajeno, DMK specijalizirane za destinaciju imat će širi proizvodni splet s više razmjerno „kraćih“ proizvodnih linija dok će DMK specijalizirane za neki

proizvod imati uži proizvodni splet, a moguće i samo jednu 'proizvodnu liniju', ali razvijenu po „dužini“. To upućuje da kod definiranja svojeg poslovnog modela DMK biraju i strategije razvoja svojih turističkih proizvoda.

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

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

Valja uvijek razlikovati proizvodne jedinice koje su 'primarne' (ili 'srž'), tj. one koje su osnovni razlog odabira DMK i/ili destinacije i one 'sekundarne' (ili 'prateće') koje, međutim, ipak igraju veliku ulogu u stvaranju sveukupnog dojma o kapacitetu DMK

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

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

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

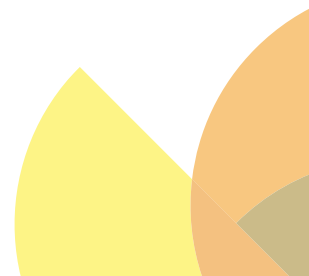
Tako je, primjerice, u osmišljavanju izleta za segment 'obitelji' važno imati na umu sadržaje namijenjene djeci, dok je u izletu za 'parove 50+' presudno važan elokventan vodič dobro upoznat s lokalnim atrakcijama. Paket-aranžman za bicikliste ili šetače može ponuditi prosječan, udoban smještaj, a količinski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

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

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

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

Destinacijske menadžment kompanije moraju uložiti velik napor u upoznavanje obilježja različitih grupa potencijalnih gostiju te ponuđene proizvode prilagođavati ciljnom segmentu. U tom su smislu dobrodošle sve aktivnosti sustavnog prikupljanja informacija o tržištu (intervjui, ankete, trendovi i sl.)



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

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

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

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

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

Profili poznatih kupaca izrađuju se u izravnom kontaktu, dok se za profile nepoznatih kupaca koriste stečena iskustva arhivirana u bazi podataka o gostima

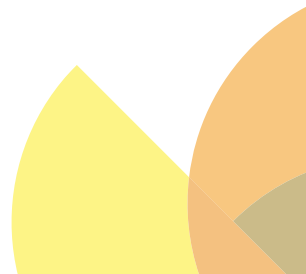
Pravovremeno izraditi sinopsis središnje priče (storyline) putovanja (paket-aranžmana i izleta) – osmišljavanju svakog programa paket-aranžmana i izleta trebalo bi prethoditi kreiranje središnje priče (storyline) koja će biti u funkciji sinkroniziranja doživljaja u prostoru i vremenu, a u skladu s glavnom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

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

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

Rukovoditi se provjerenom praksom strukturiranja putovanja (izleta ili paket-aranžmana) – kratki izleti traju 2-4 sata, nužno su prostorno ograničeni, ne predviđaju duga zadržavanja na jednome mjestu, u pravilu ne uključuju ugostiteljske usluge. Poludnevni izleti traju 4-6 sati, vožnja prijevoznim sredstvom ne bi trebala biti duža od 130 km i ne bi trebali

Raspored treba planirati s vremenskom rezervom za slučaj nepredviđenih kašnjenja, a treba izbjegavati rane polaske, kasne dolaske, preduge vožnje i preduge obilaskе atrakcija



uključivati stajanje na više od tri lokacije. Cjelodnevni izleti traju 8-12 sati, vožnja prijevoznim sredstvom ne bi trebala biti duža od 250 km, tipičan raspored uključuje dva stajanja prijepodne, ručak, dva obilaska poslijepodne te, kada je god moguće, izlet treba planirati kao kružnu vožnju kako bi se izbjegao isti put u polasku i povratku. Višednevni program putovanja mora biti uravnotežen u smislu kombiniranja dužih i kraćih, lakših i težih sadržaja, oni duži i teži sadržaji planiraju se u sredini programa, obilazak najvažnijih atrakcija obavezno mora biti uključen.

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

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

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

Testirati programe – testiranjem novih programa riješit će se eventualne nedoumice, ali i uvidjeti prethodno neprepoznati problemi. Testiranje je moguće izvesti na probnoj skupini turista ili sa zaposlenicima, pri čemu je testiranje na turistima preferirani izbor, ako je ikako moguć. U određenom smislu, testiranje se provodi i cijelo vrijeme dok su programi na tržištu s obzirom da inputi od korisnika mogu potaknuti promjene u cilju poboljšanja

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

programa. Programme koji su kreirani po mjeri za poznate kupce i izvode se jednokratno, nije moguće testirati, ali je apsolutno poželjno prije dolaska gostiju obići sve lokacije i objekte te pružatelje usluga kako bi se mogućnost neočekivanih problema svela na najmanju moguću mjeru.

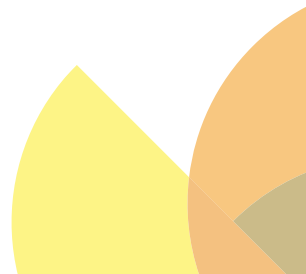
Navedeni praktični savjeti ili dobra iskustva zasigurno mogu pridonijeti sustavnijem radu na koncipiranju složenih turističkih proizvoda te na njihovoj kvalitetnijoj isporuci. No, razvoj proizvoda je, ipak, ponajprije kreativan posao. Naime, kako stvoriti proizvod koji će za posjetitelja na neki način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

7. KAKO ODREDITI PRIMJERENU CIJENU SLOŽENIH TURISTIČKIH PROIZVODA?

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

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

DMK kod definiranja politike cijena paket-aranžmana mora voditi računa o percepciji vrijednosti koju pruža, granici cijena koje tržište može podnijeti, interesima svojih naručitelja (turističkih agencija, turoperatora, poduzeća, udruga i drugih naručitelja), relevantnoj konkurenciji i o troškovima poslovanja



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

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

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

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

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

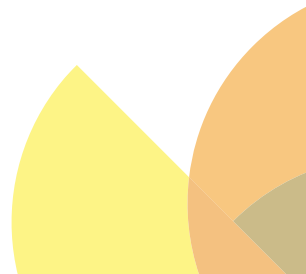
Određivanje cijena složenih turističkih proizvoda zahtijeva usmjeravanje na stvarne troškove, potražnju, konkurenciju, ciljeve poslovanja, kanale prodaje, pozicioniranje i imidž DMK, percepciju koristi od kupnje složenog proizvoda, uvjete poslovanja na tržištu (zakonske propise, obveze osiguranja i dr.) i trendove tržišta

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

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

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

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



9. KAKO NAPRAVITI KALKULACIJU CIJENE SLOŽENIH TURISTIČKIH PROIZVODA?

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

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

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

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

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

A) Kalkulacija cijene prve skupine usluga s nižom maržom:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

je da **raspoloživo osoblje i opremu DMK želi kod organizacije skupova i događanja optimalno angažirati**. Kraći skupovi, kao i skupovi i događanja s manjim brojem sudionika, svakako donose manji potrebni angažman osoblja i opreme. Neki naručitelji kao što su neprofitne organizacije imaju i vrlo ograničene budžete.

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

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

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

Kod izračuna marže nije bitno samo točno procijeniti broj radnih sati osoblja i trošak angažmana opreme nego i mogući gubitak zbog nemogućnosti angažmana na događanju ili skupu koji bi bolje angažirao osoblje i opremu

Nije rijedak slučaj da **DMK za naručitelja radi i budžet skupa ili događanja**.

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

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

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

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

Budući da je svako događanje drugačije, nemoguće je dati pregledan popis svih mogućih troškova koje treba predvidjeti u budžetu. Zato je budžetiranje zahtjevan posao koji pretpostavlja vrlo opsežno i precizno komuniciranje s naručiteljem



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

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

Klasični promocijski instrumenti su: oglašavanje, osobna prodaja, direktni marketing, unapređenje prodaje te odnosi s javnošću i publicitet. **Cilj je svakog pojedinog instrumenta privući pažnju, pobuditi interes, stvoriti želju i potaknuti na aktivnost** koja će u konačnici dovesti do kupnje, odnosno, ostvariti AIDA (engl. *Attention-Interest-Desire-Action*) učinak. Ovisno o vrsti složenog turističkog proizvoda, odabranim distribucijskim kanalima te ciljevima promocije, DMK trebaju optimalno kombinirati promocijske instrumente koji su im na raspolaganju. Odluku o izboru i intenzitetu korištenja pojedinih promocijskih instrumenata DMK treba temeljiti na jasno definiranim kriterijima, prije svega troškovnom te kriteriju utvrđenog promocijskog proračuna (budžeta). Nadalje, slijedi kriterij važnosti promocijskog alata za određenu ciljnu skupinu i važnosti pojedinog turističkog proizvoda u ukupnoj ponudi destinacijske menadžment kompanije.¹¹

Nakon kreiranja složenog turističkog proizvoda nužno je da destinacijska menadžment kompanija putem različitih instrumenata promocije taj proizvod što uspješnije predstavi na tržištu i ostvari prodaju. Odabir primjerenog promocijskog instrumenta i sadržaj koji će u njemu biti predstavljen izložen je još nekim pitanjima koja su specifična za DMK i složene turističke proizvode. To su, prije svega, sljedeća pitanja: **je li proizvod namijenjen poznatim ili nepoznatim kupcima**, odnosno radi li se o naručenom ili raspisanom turističkom proizvodu; **o kojem se složenom turističkom proizvodu radi**, je li to izlet, paket-aranžman, skup ili događanje? Osim toga, valja se zapitati **je li promocijski materijal usmjeren prema privlačenju pažnje ili je to formalni poziv na kupnju**. Naime, u drugom slučaju je za izlete i paket-aranžmane obvezni sadržaj promocijskih materijala precizno definiran propisima. Koji će se sve instrumenti promocije i na koji način koristiti, ovisi i o obilježjima svakog pojedinog instrumenta.

No, koliko god se važni činili pojedini klasični promocijski instrumenti, ne smije se zaboraviti da su aktivnosti za postizanje postavljenih promocijskih ciljeva ograničene financijskim sredstvima, ali i ostalim resursima, kao što su ljudski i vremenski. Isto tako, DMK ne smije podcijeniti snagu i sposobnosti konkurencije u korištenju klasičnih promocijskih instrumenata. Stoga je u

Klasični promocijski instrumenti su: oglašavanje, osobna prodaja, direktni marketing, unapređenje prodaje te odnosi s javnošću i publicitet

¹¹ Vukonić, B. (1977). Turističke agencije. Zagreb: Mikrorad.

današnje vrijeme važnije pitanje inovativne i pravovremene promocije nego njenog opsega. Zato se **pojavljuje sve više alternativnih oblika promocije (gerila, buzz i viralni marketing)**, a sigurno je da će se u budućnosti brzo pojavljivati i novi. Ovi oblici uz manje proračunske izdatke daju više prostora kreativnom pristupu koji može u konačnici pomoći u diferencijaciji od konkurenata.

Spomenuti alternativni oblici promocije ponekad su samo inačice ili kombinacije klasičnih oblika koji se više temelje na uloženoj inovativnosti, kreativnosti, vremenu i trudu nego na visini promocijskog budžeta. Suvremena dostupnost informacija i komunikacijska povezanost omogućuje korištenje usmene predaje na način, u opsegu i brzinom koja je donedavno bila nezamisliva. Time je otvoren ogroman **prostor za korištenje trenutnih tehnologija, ali i onih koje još nisu korištene za promociju**. To će biti stvarni izazov za svaku DMK, a naročito onu koja je tek osnovana. Ukoliko uspije koncept jedinstvenog proizvoda vezati uz inovativnu, kreativnu i provokativnu promociju, može u vrlo kratkom vremenu i uz minimalne troškove stvoriti vrijednost brenda kojeg će konkurencija teško dostići.

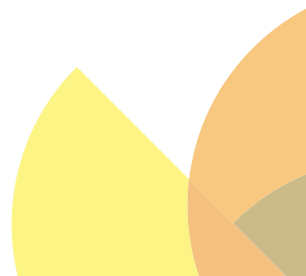
11. KAKO UČINKOVITO PROMOVIRATI PROIZVODE DMK?

Promocijski splet predstavlja **optimalnu kombinaciju svih instrumenata promoviranja** nekog složenog turističkog proizvoda. Koje instrumente, promocijske materijale i aktivnosti valja odabrati, ovisi o više ključnih pitanja. Važno je znati u čemu se dobra promocija razlikuje od loše, o čemu su napisani brojni radovi. Međutim, čini se da postoje neka pozitivna iskustva i savjeti koje bi DMK mogle slijediti, a opisani su u nastavku.

Novi i jedinstven proizvod zaslužuje inovativnu, kreativnu i provokativnu promociju. Nekoliko je razloga zbog kojih svakako treba slijediti ovaj savjet. Prije svega, cilj promocijskih aktivnosti kod promocije novog i jedinstvenog proizvoda je privući pažnju kupaca i potaknuti potražnju. Uobičajeno, to je vrlo skup pothvat ukoliko se ne koriste alternativni oblici promocije koji se upravo temelje na inovativnosti, kreativnosti i provokativnosti, a ne na visini budžeta. Budući da se radi o novom proizvodu koji tek treba tržišno valorizirati, svakom trošku treba pristupiti oprezno. Osim toga, novi proizvodi prije svega privlače korisnike koji imaju visoku razinu potrebe za promjenom, ne boje se novog i privlači ih sve što je drugačije i inovativno. Takve je korisnike i inače teško privući klasičnim instrumentima promocije. Ovaj savjet podjednako vrijedi za sve složene turističke proizvode.

Promoviranje velikog broja proizvoda stvara bolju sliku o sposobnostima DMK; iz perspektive korisnika, promocija manjeg broja proizvoda može izgledati kao da DMK nije u stanju kreirati širok raspon proizvoda i da destinacija nema dovoljno atrakcija koje vrijede posjeta. Promocija velikog broja različitih proizvoda za nepoznate kupce za malu i novu DMK je praktički nemoguć zadatak. Međutim, svaka, pa i najmanja DMK može, koristeći

Cilj promocijskih aktivnosti kod promocije novog i jedinstvenog proizvoda je privući pažnju kupaca i potaknuti potražnju. Uobičajeno, to je vrlo skup pothvat ukoliko se ne koriste alternativni oblici promocije koji se upravo temelje na inovativnosti, kreativnosti i provokativnosti, a ne na visini budžeta



jednostavan predložak za razradu proizvodnog koncepta, kreirati veći portfelj mogućih izleta i paket-aranžmana, pa čak i događanja za poznate kupce. Takve ponude nisu cjenovno i sadržajno obvezujuće te u neposrednoj interakciji s kupcem nastaje konačni proizvod pa se troškovi promocije vežu uglavnom uz aktivnosti na osobnoj prodaji. Ovaj je savjet posebno važan za nove DMK s ograničenim budžetom i za proizvodno orijentirane (specijalizirane) DMK jer će se one, prije svega, usmjeriti prema prodaji naručenih aranžmana.

Dobro definiranje prepoznatljive i dostupne ciljne skupine smanjuje troškove promocije. Ciljna skupina trebala bi biti čim preciznije definirana vodeći računa da je važno obilježje odabrane skupine vezano uz mogućnost jednostavne i jeftine dostave informacija o proizvodima DMK. Primjerice, ciljna skupina „roditelji s malom djecom“ je loše definirana jer ne daje dovoljno jasnu sliku kako im pristupiti. Za razliku od navedene, ciljna skupina „roditelji s djecom u vrtiću“ pak daje jasnu sliku gdje bi se mogla ostaviti poruka za takve roditelje, a koja bi ih mogla zanimati. Isto tako, ciljna skupina „planinari“ ili „arheolozi“ loše je definirana. S druge strane, iako predstavlja uži skup, ciljna skupina „članovi planinarskih društava“ i „članovi arheoloških društava“ daje puno jasniju sliku ne samo kako im poslati poruku nego i kako organizirati prodaju.

Poruka mora ciljati na konkretnu potrebu koju korisnici ne mogu zadovoljiti u svojem boravištu. U kojoj god formi se promocijska poruka šalje, mora jasno ukazivati na konkretnu aktivnost koja zadovoljava konkretnu potrebu. Sasvim je nebitno je li medij tekst, fotografija ili video. Potrebu za zabavom najbolje zadovoljava – zabava, potrebu za društvom – druženje, potrebu za eksploracijom – učenje, otkrivanje i istraživanje, potrebu za promjenom – boravak u drugačijem okruženju, potrebu za ljubavlju – ljubazan osmijeh, potrebu za hranom – objedovanje, potrebu za odmorom – spavanje, potrebu za održavanjem zdravlja – fizička aktivnost. Ako o toj aktivnosti svjedoče osobe koje po odjeći, dobi, društvu u kojem putuju i ponašanju u destinaciji slične ciljnoj skupini, tim bolje.

Promocijski materijali za paket-aranžmane i izlete moraju sadržavati propisima definirane informacije. Ovo je obvezno ako se radi o materijalima za raspisane aranžmane i izlete (za unaprijed nepoznate kupce) koji imaju za cilj donošenje odluke o kupnji. Isto vrijedi i za konačnu ponudu koju moraju DMK napraviti za poznate kupce (naručeni aranžmani) na kraju procesa prodajnih pregovora, a prije sklapanja ugovora. U Hrvatskoj su te obveze propisane Zakonom o pružanju usluga u turizmu i Zakonom o obveznim odnosima. Budući da ta obveza proizlazi iz odredaba Europske direktive o paket-aranžmanima koja je dio pravne stečevine EU, to znači da su kupci iz EU već navikli na takva standard davanja informacija o putovanjima pa ih se DMK mora obvezno pridržavati.

Promocijski materijal je svaki materijal koji se koristi za komuniciranje i promocija je svaki način na koji se komunicira. DMK mora biti svjesna da kroz svaki dokument koji dostavlja kupcu i korisniku s njime komunicira, a time ostavlja i neki dojam o sebi. Dobar dojam je dobra promocija, a loš

Promocijski materijal je svaki materijal koji se koristi za komuniciranje i promocija je svaki način na koji se komunicira. DMK mora biti svjesna da kroz svaki dokument koji dostavlja kupcu i korisniku s njime komunicira, a time ostavlja i neki dojam o sebi. Dobar dojam je dobra promocija, a loš dojam - loša

dojam - loša. Zato svaki oblik komuniciranja mora biti usklađen u atmosferi, vrijednostima, tonu, stilu pisanja ili govora, s „kućnim“ bojama, pa čak i zvukovnim porukama, glazbi i na svaki drugi način s imidžem koji DMK želi izgraditi. I svaka e-poruka mora s njime biti usklađena: od odabira veličine, boje i oblika slova, načina strukturiranja poruke, poravnavanja teksta, postavljanja logotipa poduzeća, pa do poruke o isključenju odgovornosti i molbe da se poruka ne tiska ako baš nije nužno. Najgore što se može dogoditi DMK je da korisnik ne potpiše ugovor jer je: neprofesionalno formuliran, neporavnat, s izmiješanim veličinama, bojama i oblicima slova, bez svih potrebnih podataka na koje je kod drugih turističkih agencija korisnik već naviknuo. Treba li o odijevanju i ponašanju djelatnika te uređenju i urednosti poslovnice uopće govoriti?

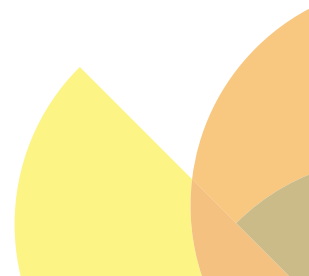
Suvremena promocija mora biti audiovizualna. Sam tekst, a često puta niti fotografije više jednostavno nisu dovoljni. Mogućnosti koje pružaju društvene mreže i pristup brzom internetu putem mobilnih uređaja, postavili su videoporuku u promociji kao nužnost. Pri tome se ne misli na uobičajene televizijske reklamne spotove ili kraće dokumentarce. Videoporuka u novim medijima ne treba biti „televizična“ nego „YouTube-ična“. To znači u trajanju od 30 do maksimalno 90 sekundi, fokusirana na neku aktivnost, sa snažnom osobnom porukom, snimljena iz perspektive korisnika, dinamično montirana s motivirajućom glazbenom pozadinom. Pri tome nije važna kvaliteta produkcije, nego snaga poruke.

Promocijsku poruku treba poslati kroz što više kanala. Svaki medij i kanal komuniciranja ima svoje zakonitosti, a nije jednako primjeren svakoj promocijskoj poruci. Ipak, DMK se ne bi smjela fokusirati na samo jedan kanal, pa čak i kad je to mrežna stranica. Potrebno je kombinirati više kanala – ako jedan zakaže, moguće je da će kroz neki drugi poruka doći do korisnika. Zato treba sukladno navikama suvremenih potrošača zadržati i tradicionalne promocijske materijale. Istodobno, ako DMK nema sve ključne informacije o ponudi na svojoj mrežnoj stranici, ta ponuda kao da i ne postoji. Vrijedi isto ako se ta mrežna stranica teško pronalazi jer nije SEO/SEM optimizirana, ako se redovito ne ažurira i ako se ne pojavljuje kao informacija u svim drugim promocijskim materijalima.

Proaktivna promocija i kontinuirano komuniciranje s ciljnim skupinama je nužnost. Od DMK se očekuje proaktivna promocija, ali ne i pretjerano agresivan pristup u komuniciranju. Treba iskoristiti svaku priliku za otvaranje novoga kruga komuniciranja. To može biti novi proizvod, nagrada, početak akcijske prodaje, zadnja slobodna mjesta, novi djelatnik, članak u medijima. Takvo komuniciranje mora biti trenutno i aktualno. Aktivna prisutnost na društvenim mrežama može olakšati proces kontinuiranog komuniciranja jer omogućava trenutno postavljanje teksta, fotografija i videa. To je posebno važno za mlađe skupine korisnika, no niti kod njih ne treba zanemariti prethodnu preporuku o korištenju više kanala.

Angažirajte vrhunsku stručnu pomoć i ne pristajte na kompromise. Kao što će osrednji proizvod teško naći put do kupaca, tako je i pitanje hoće li

Svaki medij i kanal komuniciranja ima svoje zakonitosti, a nije jednako primjeren svakoj promocijskoj poruci. Ipak, DMK se ne bi smjela fokusirati na samo jedan kanal, pa čak i kad je to mrežna stranica. Potrebno je kombinirati više kanala – ako jedan zakaže, moguće je da će kroz neki drugi poruka doći do korisnika



kupci vjerovati da je proizvod sjajan ako ga prati osrednja promocija. Zato se treba ugledati na dobre primjere, treba ih inovirati i na najbolji način primijeniti u vlastitim promocijskim materijalima. Pri tome treba angažirati vrhunsku stručnu pomoć. Većina DMK nema sredstava za angažiranje marketinških agencija u izradi kampanja po modelu „ključ u ruke“, zato stručna pomoć može značiti barem redovito savjetovanje sa stručnjacima za dizajn, fotografiju, video, komuniciranje putem interneta i društvenih mreža. Često se pokazalo da najbolji i najjeftiniji savjet i pomoć mogu dati mladi i talentirani, ali nedovoljno afirmirani stručnjaci koji su spremni raditi pod povoljnijim uvjetima od drugih.

12. KOJI SU UČINKOVITI OBLICI PROMOCIJE DMK PUTEM INTERNETA?

Mnoge mrežne stranice omogućuju **oglašavanje putem oglasa, takozvanih banner** koji se mogu izrađivati u vrlo privlačnoj i animiranoj formi. Takvo oglašavanje naplaćuje se prema cjeniku same stranice, uobičajeno u formi cijene na tisuću prikazivanja (CPM).

Prije odluke o oglašavanju na pojedinoj stranici potrebno je provesti **analizu sadržaja na stranici te procijeniti koliko je ona u skladu s interesima ciljne skupine destinacijske menadžment kompanije**. Potrebno je odgovoriti na pitanje, da li posjetitelji koji bi mogli biti zainteresirani za proizvod DMK, tipično posjećuju stranice na kojima se planira oglašavanje. Zatim, važno je znati kolika je posjećenost te stranice te kolika je mjera posjetitelja koji će primijetiti naš oglas i kliknuti na njega te pri tome postati našim posjetiteljem (i potencijalnim kupcem). Takvi statistički podaci mogu se zatražiti od samoga vlasnika stranice. Također je korisno prije odluke usporediti nekoliko potencijalnih stranica te donijeti odluku na temelju prethodno provjerenih statistika. Ukoliko postoje nedoumice moguće je zakupiti manji broj prikazivanja na svakoj od njih te na temelju uočenog uzorka ponašanja donijeti kvalitetnu odluku.

Na kraju, **najvažniji podaci dolaze preko vlastite stranice DMK**. Potrebno je pratiti koliko posjetitelja donosi pojedina stranica te pojedinačni oglas na njoj. Osim broja posjeta, važno je uspostaviti željene ciljne korake koje bi posjetitelji trebali realizirati na stranici. To mogu biti ciljevi poput pretplate na **newsletter**, popunjavanje kontaktnog formulara, postavljanje upita ili pak konačna kupnja. Takvi se ciljevi mogu ponašati kao lijevak pri čemu se, očekivano, u svakom koraku uvijek gubi dio posjetitelja. Primjerice, kontaktni formular u pravilu ispunjava daleko više posjetitelja od onih koji stvarno postavljaju upit za konkretan proizvod, a tek dio njih će na kraju završiti kupnjom.

Svaki od tih koraka predstavlja **mjeru efikasnosti stranice** kojoj je cilj pretvoriti posjetitelja u kupca. Analizom razloga tih gubitaka i njihovim otklanjanjem može se u velikoj mjeri povećati konačna prodaja. U tim analizama umnogome pomažu različiti alati. Odličan i potpuno besplatan je

Mnoge mrežne stranice omogućuju oglašavanje putem oglasa, takozvanih banner koji se mogu izrađivati u vrlo privlačnoj i animiranoj formi. Takvo oglašavanje naplaćuje se prema cjeniku same stranice, uobičajeno u formi cijene na tisuću prikazivanja (CPM)

npr. *Google analytics*¹² a za njegovo korištenje dovoljno je napraviti registraciju. Kao alternativa postoje *piwik*¹³, *open source* rješenje za koje je potrebno imati vlastiti server ili *KISSmetrics*¹⁴ kao vrlo doradenu komercijalnu mogućnost. Kod oglasa je važno mijenjati izgled i sadržaj, pratiti stupanj konverzije te primjenjivati onaj koji najviše donosi.

Kad se govori o **internetskim tražilicama** prva asocijacija je uvijek Google tražilica budući da je ona postala najrasprostranjenija, najobuhvatnija i najčešće korištena tražilica. Pored ove tražilice veći broj korisnika koristi i Microsoftovu Bing tražilicu koja sada uključuje i nekada nezavisni Yahoo!. Tražilice se koriste svakodnevno i neprekidno, a to ih čini vrlo pogodnim mjestima za oglašavanje.

Prilikom pretraživanja mrežnih stranica, korisnici upisuju **ključne riječi i fraze koje smatraju relevantnim za temu** koju istražuju. Kako bi bili uspješni u oglašavanju na tražilicama, treba pogoditi koje riječi će korisnici koristiti da bi pronašli našu stranicu i naše proizvode. Za odabrane ključne riječi, korištenjem Googleovog Adwords¹⁵ servisa, odnosno alternativnog po volji i Microsoftovog Yahoo! Bing¹⁶. Pored odabira ključnih riječi kao sadržaj oglasa određujemo i kratak opis našeg proizvoda za koji smatramo da će privući pažnju korisnika.

Tražilice dozvoljavaju da za svoje kampanje **odredimo i ciljne skupine kojima želimo prikazati oglas**. Može se odrediti hoće li se oglas prikazivati samo na određenom jeziku ili će biti prikazivan samo korisnicima s određenog geografskog područja. Za razliku od *banner* oglašavanja koje svoju cijenu izražava jedinicom od tisuću prikazivanja, na tražilicama je uobičajeno govoriti o cijeni klika kojim korisnik dolazi na našu ciljnu stranicu. DMK sama određuje koliko je najviše spremna platiti za jedan klik. Radi se o svojevrsnom natjecanju za poziciju na stranici tražilice.

Naime, onaj tko ponudi više ima veću šansu biti na jednoj od raspoloživih pozicija, a, u pravilu, viša pozicija donosi više klikova. Stvarna pozicija se ne određuje samo na osnovu ponuđene cijene već i na osnovi relevantnosti samog oglasa kojeg tražilica određuje svojim posebnim algoritmima, ali i o performansama oglasa, mjeri kojom tražilica izračunava isplativost prikazivanja pojedinog oglasa u kontekstu vlastitih prihoda. Oglas koji nudi visoku cijenu za klik i koji uz velik broj prikazivanja oglasa ima nizak broj klikova može imati daleko lošije performanse od oglasa koji nudi nisku cijenu klika, ali pri tome ima povoljniji omjer klikova u odnosu na broj prikazivanja.

Kako bi se ostvarila bolja pozicija, može se podići cijena koju smo spremni platiti iako je to redovito najskuplji način. Za troškovno efikasnu kampanju

Kad se govori o internetskim tražilicama prva asocijacija je uvijek Google tražilica budući da je ona postala najrasprostranjenija, najobuhvatnija i najčešće korištena tražilica. Tražilice se koriste svakodnevno i neprekidno, a to ih čini vrlo pogodnim mjestima za oglašavanje

¹² Google Analytics. *Web-analiza za tvrtke*. Preuzeto s: <http://www.google.com/analytics/> (29.9.2013.)

¹³ Piwik. *Web Analytics*. Preuzeto s: <http://piwik.org/> (29.9.2013.)

¹⁴ KISSmetrics. Preuzeto s: <https://www.kissmetrics.com/> (29.9.2013.)

¹⁵ Google AdWords. Preuzeto s: <http://www.google.hr/adwords/> (29.9.2013.)

¹⁶ Bing ads. Preuzeto s: <http://advertise.bingads.microsoft.com/en-us/home> (29.9.2013.)

važno je pažljivo birati poruku oglasa, pratiti učinak svake promjene i pronaći onu koja optimalno utječe na performanse oglasa. Važno je pratiti poruke koje komuniciraju konkurentni oglasi i prilagođavati se promjenama pozicija koje se u tom dinamičnom okruženju događaju. Najveća greška bila bi očekivati da će jednom optimalno postavljena kampanja ostati optimalnom dulje vremena; realno je za očekivati da će konkurenti uočiti uspjeh kampanje i pokušati ga kopirati ili nadmašiti.

Promocija putem sustava podjele prihoda¹⁷ u svojoj je osnovi slična distribuciji putem mreže partnera. Jednako je potrebno izraditi XML katalog proizvoda, dok partner u ovom slučaju ne mora biti unaprijed poznat, a XML katalog distribuiramo putem odabrane mreže. Glavna razlika je u tome što se sama prodaja ne događa kod partnera te on ne ostvaruje proviziju kao naknadu za prodaju, već se **prodaja događa putem naše vlastite mrežne stranice, a partner biva nagrađen provizijom koja predstavlja naknadu za dovođenje kupca.** Shodno tome, i provizije su manje, tipično se radi o 5 do 7 % od prodajne cijene odnosno do 30 % razlike u cijeni.

Možemo odabrati da se umjesto nagrade za ostvarenu prodaju **nagrađuje i neki drugi za DMK povoljan događaj.** To može biti i dolazak posjetitelja na stranicu DMK pri čemu je potrebno precizno izračunati vrijednost takvog događaja. Na kraju, od posjetitelja koji se na taj način prikupljaju treba ostvariti veće prihode nego što ih platimo. Međutim, ukoliko se cijena postavi prenisko, pada interes partnera iz mreže za proizvod DMK te se neće ostvariti potreban volumen promocije.

Neki od raširenijih sustava za podjelu prihoda su :

Commission Junction, <http://www.cj.com/>

LinkShare, <http://www.linkshare.com/>

AffiliateFuture, <http://www.affiliatefuture.com.>

Naravno, internet pruža **nebrojene dodatne mogućnosti promocije stranice i proizvoda.** Od marketinga putem elektroničke pošte koji zbog ogromnih količina neželjene pošte postaje sve nepoželjniji, do sve popularnijeg korištenja raznih društvenih mreža za izgradnju društvenih stranica na kojima se trudimo okupljati zajednicu (*community*) povezanu s brendom, do oglašavanja za korisnika poželjnim sadržajima. Vlastite mrežne stranice DMK također su kanal promocije i zato je potrebno da budu dizajnerski i sadržajno atraktivne sa što više 2.0 funkcionalnosti kojima se podiže njihova interaktivnost te time atraktivnost. Mogućnosti koje tehnologija pruža, stalno se inoviraju te ih je stoga potrebno kontinuirano pratiti i primjenjivati kako bi se sve njihove prednosti iskoristile u što većoj mjeri.

Vlastite mrežne stranice DMK također su kanal promocije i zato je potrebno da budu dizajnerski i sadržajno atraktivne sa što više 2.0 funkcionalnosti kojima se podiže njihova interaktivnost te time atraktivnost

¹⁷ Affiliate network (eng.)

13. KOJI SU NAJVAŽNIJI KANALI I OBLICI DISTRIBUCIJE PROIZVODA DMK?

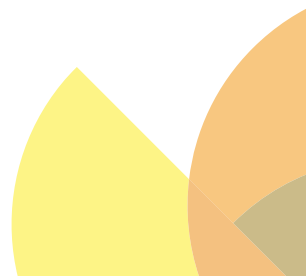
Izbor kanala distribucije je odluka menadžmenta, a daje odgovor na ključna pitanja o isporučivanju usluge klijentu: kada, gdje i kako će korisnik do usluge doći. **Kanali distribucije mogu se podijeliti na direktne i indirektne.** Direktni kanali su: prodaja u vlastitom prodajnom odjelu, prodaja putem narudžbe, preko vlastite mreže poslovnica, putem videotehnike i suvremenih informacijsko-komunikacijskih kanala (pametni telefon, pametni TV itd., Web 2.0). Indirektni kanali su: prodaja putem turoperatora, turoperatora specijaliziranih za posebne interese, *online* turoperatora, mreže turističkih agencija posrednika, ali i uz pomoć turističkih zajednica, hotela, udruga i raznih drugih suradnika u procesu prodaje.

Prodaja usluga po narudžbi za poznate kupce najčešći je oblik prodaje proizvoda DMK, a pogotovo na početku njezina rada. Kupci proizvoda su najčešće *outbound* turooperatori ili turističke agencije koje u daljnjoj prodaji nastupaju u svoje ime, odnosno poduzeća i organizacije koje organiziraju skupove i događanja za svoje potrebe. Pri tome DMK najprije nudi širok portfelj mogućih proizvoda (proizvodnih koncepata – ideja za putovanje), a potom aktivno surađuje s kupcem u kreiranju konačnog programa, a ovisno o profilu korisnika s kojim je kupac dobro upoznat. Ovaj proces prodaje je vrlo složen jer integrira uobičajene komercijalne poslove (stvaranja proizvoda i kalkulacije cijena) i poslove prodaje (promocije i zaključivanja ugovora) s izvrsnim poznavanjem proizvoda (destinacije, odnosno posebnog interesa). Sve je češći slučaj da DMK na ovaj način prodaje svoje proizvode i neposrednim korisnicima kroz direktne kanale prodaje kada se radi o manjim grupama i parovima.

Osim prodaje naručenih proizvoda za poznate kupce, **DMK prodaju i raspisane programe za tzv. nepoznate kupce.** To su primjerice izleti i paket-aranžmani s „garantiranim polaskom“, događanja s fiksnim održavanjem koje se organizira za široku publiku, skup (neki seminar ili konferencija) kojeg DMK u svoje ime nudi individualnom tržištu. Priprema i organizacija ovih proizvoda DMK najviše ovisi o prethodnom istraživanju i procjeni potražnje, a komercijalni poslovi su najčešće odvojeni od promocije i prodaje. Iako bi DMK trebala ovakve proizvode nuditi, prije svega, kroz izravni kanal distribucije, nije isključeno da će se, osobito na početku rada, i kod kreiranja ovakvih proizvoda orijentirati na prodaju kroz indirektne kanale distribucije.

Direktna prodaja može se u DMK organizirati kroz više različitih kanala, a najvažniji su: prodaja u vlastitoj poslovnici, prodaja komuniciranjem „na daljinu“, i prodaja putem elektroničkih uređaja. Svaki od ovih kanala može se koristiti bez obzira radi li se o naručenim ili raspisanim programima. **Prodaja u vlastitoj poslovnici najčešće se provodi za raspisane izlete ili događanja namijenjena turistima koji se već nalaze u destinaciji.** Međutim, o tome nove DMK trebaju dobro promisliti zbog visokih fiksnih troškova rada putem poslovnice i/ili pritiska kupaca „s ulice“ koji mogu remetiti ostale aktivnosti na važnijim proizvodima DMK.

Direktna prodaja može se u DMK organizirati kroz više različitih kanala, a najvažniji su: prodaja u vlastitoj poslovnici, prodaja komuniciranjem „na daljinu“, i prodaja putem elektroničkih uređaja



Prodaja „na daljinu“ podrazumijeva prodaju putem pošte, telefona, elektroničke pošte, mrežnih komunikacijskih alata (Skype) ili istodobno kroz više kanala komuniciranja. Ovu vrstu direktne distribucije DMK će češće koristiti za naručene nego za raspisane programe i to za sve vrste složenih turističkih proizvoda. Najveći izazov u ovoj vrsti prodaje je **osigurati prvi povratni odgovor na inicijalnu ponudu**, odnosno prvi kontakt. Na uspješnost svakako utječe nekoliko činitelja. To su: veličina ciljne skupine, prethodna suglasnost za kontaktiranje, sadržajna atraktivnost poruke za primatelja, odabir kanala komuniciranja koji je korisniku prihvatljiv.

Automatska prodaja putem elektroničkih uređaja koristi se najviše kod raspisanih programa, iako je moguće koristiti je i kod naručenih. **Riječ je o distribuciji putem rezervacijskih sustava ili travel portala** (koji ujedno imaju i promocijsku funkciju). Tako je najlakše prodavati jedinstvene proizvode s paušalnom cijenom kao što su izleti, paket-aranžmani i ulaznice za događanja. Ipak, složeniji sustavi omogućuju i takozvano „dinamičko paketiranje“ što omogućava da si korisnik složi vlastiti program po mjeri, bez osobnog kontakta s osobljem DMK. Manje i nove DMK moraju biti svjesne da više nije nužno razvijati vlastiti ili kupovati skupe rezervacijske sustave, već mogu plaćati naknade za korištenje jednostavnijih, ali podjednako učinkovitih sustava.

Indirektna prodaja može se u DMK organizirati kroz više različitih kanala, a najvažniji su: prodaja putem turoperatora (generalista, specijalista i **online**), mreže turističkih agencija posrednika, ali i uz pomoć raznih drugih suradnika u procesu prodaje. **Prodaja putem turoperatora znači da će oni proizvod DMK dalje prodavati u svoje ime s dodatnim uslugama ili bez njih.** Proizvod koji se na taj način nudi turoperatorima može biti po narudžbi kreiran za jednog turoperatora ili raspisani program kojeg agencija nudi većem broju turoperatora (za garantirane polaske i događanja). Takva prodaja minimalizira troškove distribucije DMK jer ih zapravo preuzima turoperator što može biti jedan od ciljeva na početku rada DMK.

Prodaja putem turističkih agencija posrednika naročito je korisna kad je tržište udaljenije od destinacije. Turističke agencije već su u interakciji s korisnicima koji u njih imaju povjerenja prije svega zbog informativno-savjetodavne funkcije koju obavljaju. Međutim, često se turističke agencije mogu opirati predloženoj suradnji s DMK zbog rasta troškova rada s većim brojem partnera. To za posrednika donosi brigu o različitim uvjetima suradnje, rast troškova komuniciranja, a što nije privlačno u uvjetima manjeg volumena prometa. Zato DMK moraju pažljivo birati posrednike prema profilu njihovih korisnika. Ukoliko rade za cjenovno manje osjetljive korisnike fizički volumen prometa za posrednike nije toliko relevantan.

Prodaja u suradnji s udrugama i raznim drugim suradnicima podrazumijeva suradnju s udrugama i osobama koje nisu trgovački zastupnici niti osobe zaposlene u posredničkoj agenciji već su stručnjaci u nekom području te time pomažu i u kreiranju i izvođenju programa. To su npr. strukovne udruge, udruge amatera i ljubitelja određenih aktivnosti i/ili posebnih interesa,

Prodaja „na daljinu“ podrazumijeva prodaju putem pošte, telefona, elektroničke pošte, mrežnih komunikacijskih alata (Skype) ili istodobno kroz više kanala komuniciranja. Ovu vrstu direktne distribucije DMK će češće koristiti za naručene nego za raspisane programe i to za sve vrste složenih turističkih proizvoda

profesori na fakultetima, arheolozi ili drugi stručnjaci koji se dugo bave nekim područjem, dobro ga poznaju te time mogu pomoći u stupanju u kontakt s potencijalnim kupcima s kojima su društveno umreženi i povezuje ih isti interes. Ova je vrsta prodaje za proizvodno orijentirane DMK izuzetno važan kanal distribucije za paket-aranžmane, skupove i događanja.

14. KAKO POTAKNUTI PRODAJU KROZ NAJVAŽNIJE KANALE DISTRIBUCIJE DMK?

Distribucijski kanali obuhvaćaju kompleksan sustav ponašanja u kojem su ljudi i poduzeća u interakciji radi postizanja svojih ciljeva. Ovisno o ciljevima koje ona želi postići, DMK se može orijentirati na kombinaciju raznih pristupa u distribuciji. Međutim, mora voditi računa da **svaki duži distribucijski kanal može obilježiti dominacija nekog od sudionika** koji će diktirati uvjete ostalim sudionicima. DMK će biti u takvoj poziciji samo ako nudi proizvod koji se ne može supstituirati.

Kako bi osigurale brz pristup tržištima, DMK će se na početku rada najvjerojatnije odlučiti za poslovanje s turoperatorima i posredničkim agencijama koji posluju s cjenovno manje osjetljivim korisnicima. Na taj će način **izbjeći visoke troškove razvoja sustava prodaje i komuniciranja s neposrednim korisnicima**. Na dug rok i na tržištima na kojima je destinacija već etablirana DMK svakako mora razviti vlastiti sustav izravne prodaje jer će se povećanjem volumena prodaje osigurati troškovna efikasnost takvog pothvata.

Radi poticanja prodaje putem posrednika, odnosno, kako bi proizvodi bili uključeni u kataloge turoperatora i ponudu turističkih agencija korisno je sljedeće:

- **kreiranje atraktivne informativne brošure** s proizvodnim portfeljem koja treba biti dostupna u fizičkom i elektroničkom obliku
- **stvaranje baze podataka** o turoperatorima, agencijama i drugim potencijalnim prodajnim suradnicima
- **kontaktiranje odabranih posrednika** i dostava brošura s portfeljem ponuda – ideja za putovanje, sudjelovanje i različite aktivnosti vezane uz **poslovne radionice/sajmove/konferencije/edukacije** s ciljem predstavljanja proizvodnog spleta
- **kreiranje posebne sekcije (moguće i posebne stranice) za turooperatore i turističke agencije** posrednike na mrežnim stranicama s opsežnijim i ažurnijim informacijama od onih u brošuri (preporučljivo da je dostupna samo kroz registraciju korisnika)
- **organiziranje studijskih putovanja** za agente i komercijaliste turoperatora ili agencija i druge potencijalne prodajne suradnike.

Kako bi osigurale brz pristup tržištima, DMK će se na početku rada najvjerojatnije odlučiti za poslovanje s turoperatorima i posredničkim agencijama koji posluju s cjenovno manje osjetljivim korisnicima. Na taj će način izbjeći visoke troškove razvoja sustava prodaje i komuniciranja s neposrednim korisnicima



Radi poticanja izravne prodaje, odnosno, kako bi proizvodi bili dostupni neposrednim korisnicima, korisno je sljedeće:

- **kreiranje atraktivne informativne brošure** s proizvodnim portfeljem koja treba biti dostupna u fizičkom i elektroničkom obliku, a radi korisnika kojima će se pristupiti kao poznatim kupcima
- **kreiranje izuzetno atraktivne mrežne stranice** koja sadrži sve potrebne informacije o proizvodima koji su namijenjeni izravnoj prodaji tzv. nepoznatim kupcima, a koje obavezno slijedi mogućnost automatske rezervacije i plaćanja
- **provođenje SEO/SEM aktivnosti** s ciljem usmjeravanja potencijalnih korisnika na mrežnu stranicu
- **provođenje** pažljivo osmišljenog spleta **promocijskih aktivnosti** s ciljem privlačenja korisnika na mrežnu stranicu uključujući i aktivnosti na društvenim mrežama
- **organizirati vrhunski tim za telefonsku podršku i osobnu prodaju** (za naručene programe) koji izvrsno poznaje proizvod.

Distribucija proizvoda putem vlastite mrežne stranice danas za DMK svakako predstavlja primarni kanal distribucije vlastitih proizvoda, bez dodatnih provizija koje je potrebno kalkulirati u konačnu cijenu proizvoda za troškove partnera distribucije

15. KAKO USPJEŠNO DISTRIBUIRATI SLOŽENE TURISTIČKE PROIZVODE PUTEM INTERNETSKIH KANALA?

Distribucija proizvoda putem vlastite mrežne stranice danas za DMK svakako predstavlja primarni kanal distribucije vlastitih proizvoda, bez dodatnih provizija koje je potrebno kalkulirati u konačnu cijenu proizvoda za troškove partnera distribucije. No ipak, ne smije se zaboraviti da **takav kanal ipak nosi svoje zasebne troškove**. Troškovi servera i prostora na njima, troškovi mrežne veze za pristup serverima (potrebno je osigurati značajniju propusnost veze jer se očekuje da će stranicama pristupiti veći broj korisnika), troškovi izrade, održavanja i osvježavanja sadržaja internetske stranice zajedno s rezervacijskim sustavom koji omogućuje direktnu prodaju te uključuje postavljanje sustava za sigurno plaćanje karticama putem interneta.

Uz internetsku prodaju se gotovo uvijek veže i neki oblik **prodajnog pozivnog centra**, kroz koji se s potencijalnim kupcima komunicira telefonom i elektroničkom poštom. Prilikom odluke za postavljanje mrežne stranice, postavljanje pozivnog centra se ne predviđa kao mogućnost prvog izbora jer se uobičajeno (i pogrešno) razmišlja o mrežnoj stranici kao o samouslužnoj i automatskoj prodaji dok je istina da značajan dio korisnika internetsku stranicu koristi kako bi doznao adresu ili broj telefona na koji se može raspitati za daljnje informacije o proizvodu koji ga zanima.

Uobičajeno je da se za potrebe **distribucije proizvoda putem mreže ugovorenih partnera** izradi katalog proizvoda koji sadrži sve detalje

ponude. Kod klasičnog pristupa katalog je u papirnatom obliku dok se **za potrebe elektronske distribucije izrađuje katalog u XML¹⁸ obliku**. XML katalog sadrži sve informacije potrebne za detaljan opis/prikaz proizvoda. Takav elektronski katalog dostavlja se partneru, partner preuzima podatke iz XML kataloga na svoju mrežnu stranicu (ili neki drugi vlastiti prodajni sustav) te ostvaruje ugovorenu proviziju kao naknadu za ostvarenu prodaju. Kao alternativa izradi XML kataloga proizvoda, partneru se može **dozvoliti pristup u vlastiti informacijski sustav**, primjerice putem prijave preko vlastite mrežne stranice nakon čega partner ima mogućnost pretraživanja, pregledavanja i rezerviranja/bukinga proizvoda iz ponude.

Svaki od ovih pristupa ima svoje prednosti i nedostatke. Ukoliko se destinacijska menadžment kompanija odluči za korištenje XML kataloga, prije nego počinje prodaja, partner treba izraditi sustav koji će podatke iz XML kataloga pretvoriti u podatke koje razumije njegov vlastiti sustav što za pojedine partnere može biti i skup i dugotrajan proces. U drugom slučaju partner može početi s prodajom odmah nakon dodjele korisničkog imena i lozinke za pristup, no za mnoge partnere je to nepraktično ukoliko imaju više od jednog dobavljača proizvoda te se često odlučuju koristiti samo jedan od dostupnih sustava. To je često onaj koji im je najpraktičniji za korištenje bez obzira na proviziju koju ostvaruje. U praksi je praktično ponuditi oba rješenja pa partner može sam izabrati koji mu pristup više odgovara. Često se **za vrijeme implementacije XML kataloga koristi pristup preko mrežne stranice**.

Globalni distribucijski sustavi pojavili su se osamdesetih godina kao rezultat širenja rezervacijskih sustava za prodaju aviokarata te uključivanja ostale, neavionske ponude u sustave (smještaj, najam automobila, vlakovi, trajekti, zabava i ostalo). S vremenom su se, od sustava za rezervaciju karata pojedine aviokompanije, pretvarali u globalne distribucijske sustave raznih turističkih proizvoda.

Na tržištu su se, kao najzastupljeniji, profilirali **Sabre, Galileo, Amadeus i Worldspan**. Svaki od njih, pod određenim tehničkim uvjetima, omogućuje uključivanje ponude u globalnu distribuciju. Ispunjavanje tehničkih preduvjeta za potpuno povezivanje može biti i vrlo zahtjevno, kako vremenski tako i financijski. Stoga se destinacijska menadžment kompanija vjerojatno neće odlučiti za povezivanje sa svim spomenutim sustavima već za odabir jednog ili dva, ovisno o zastupljenosti pojedinog sustava kod partnera. Korisno je pri tome razmotriti koji je sustav najzastupljeniji kako bi se nakon povezivanja mogao otvoriti pristup što većem broju partnera.

Distribucijski sustavi predstavljaju **odličan komplement vlastitom sustavu za prodaju partnerima** budući da velik dio njih preferira korištenje GDS sustava. On im omogućuje da ukupnu ponudu svih svojih ugovorenih dobavljača pretražuju i bukiraju korištenjem samo jednog sustava.

Distribucijski sustavi predstavljaju odličan komplement vlastitom sustavu za prodaju partnerima budući da velik dio njih preferira korištenje GDS sustava. On im omogućuje da ukupnu ponudu svih svojih ugovorenih dobavljača pretražuju i bukiraju korištenjem samo jednog sustava

¹⁸ XML je kratica za Extensible Markup Language, najsažetije rečeno, radi se o formatu dokumenta za razmjenu podataka koji dozvoljava hijerarhijsku strukturu podataka, više na: <http://hr.wikipedia.org/wiki/XML>

Mobilne platforme predstavljaju novo tržište za osvajanje koje iz godine u godinu kontinuirano raste. Raširenost takozvanih pametnih mobilnih uređaja uz sve niže cijene mobilnog pristupa internetu razvile su kod korisnika nove navike. Postavlja se pitanje imate li internetsku stranicu koja je prilagođena pristupanju s mobilnog uređaja? Može li se proizvod koji nudi destinacijska menadžment kompanija kupiti i putem mobilnog uređaja?

Bitna razlika u očekivanjima korisnika mobilne aplikacije u odnosu na korisnika „klasičnog“ interneta je u tome što se **korisnik mobilnog uređaja pita: „Što mogu sada?“ Odnosno, njegovo je ponašanje impulzivnije.** U fazi planiranja putovanja koristi se internet, istražuju se različite mogućnosti te se radi konačni odabir – kupnja. Takvom korisniku može se ponuditi mobilna aplikacija kao alat za ostvarivanje dodatne prodaje kada se on bude nalazio u samoj destinaciji koju je odabrao, primjerice nuđenjem izleta ili događanja u vremenu njegovog boravka u destinaciji.

Zaključna napomena

Ovaj je materijal sažeta verzija priručnika „Destinacijske menadžment kompanije DMK – priručnik za uspješno poslovanje i marketing u turizmu posebnih interesa.



GRATIS

 HRVATSKA
TURISTIČKA
ZAJEDNICA

HRVATSKA
TURISTIČKA
ZAJEDNICA