



# Osposobljavanje sustava turističkih zajednica za djelovanje prema modelu destinacijske menadžment organizacije (DMO)

Prezentacija

# Polazište – Strategija razvoja turizma RH

---

- ▲ Revidirati i racionalizirati sustav na načelima prostorno-funkcionalne i proizvodne cjelovitosti i kriteriju financijske samodostatnosti;
- ▲ Sustav turističkih zajednica transformirati na način:
  - ▲ Glavni ured pretvoriti u nacionalnu promotivnu agenciju
  - ▲ Regionalne i lokalne zajednice postaju regionalne i destinacijske menadžment organizacije (RMO/DMO) – povećati kapacitet, veća prava i obveze.



## **CILJEVI:**

- ▲ **Postići veću učinkovitost kroz udruživanje i racionalizaciju**
- ▲ **Podići upravljački kapacitet za potrebne konkurentske iskorake i veću dodanu vrijednost hrvatskog turizma**

# Polazište – Opis procesa

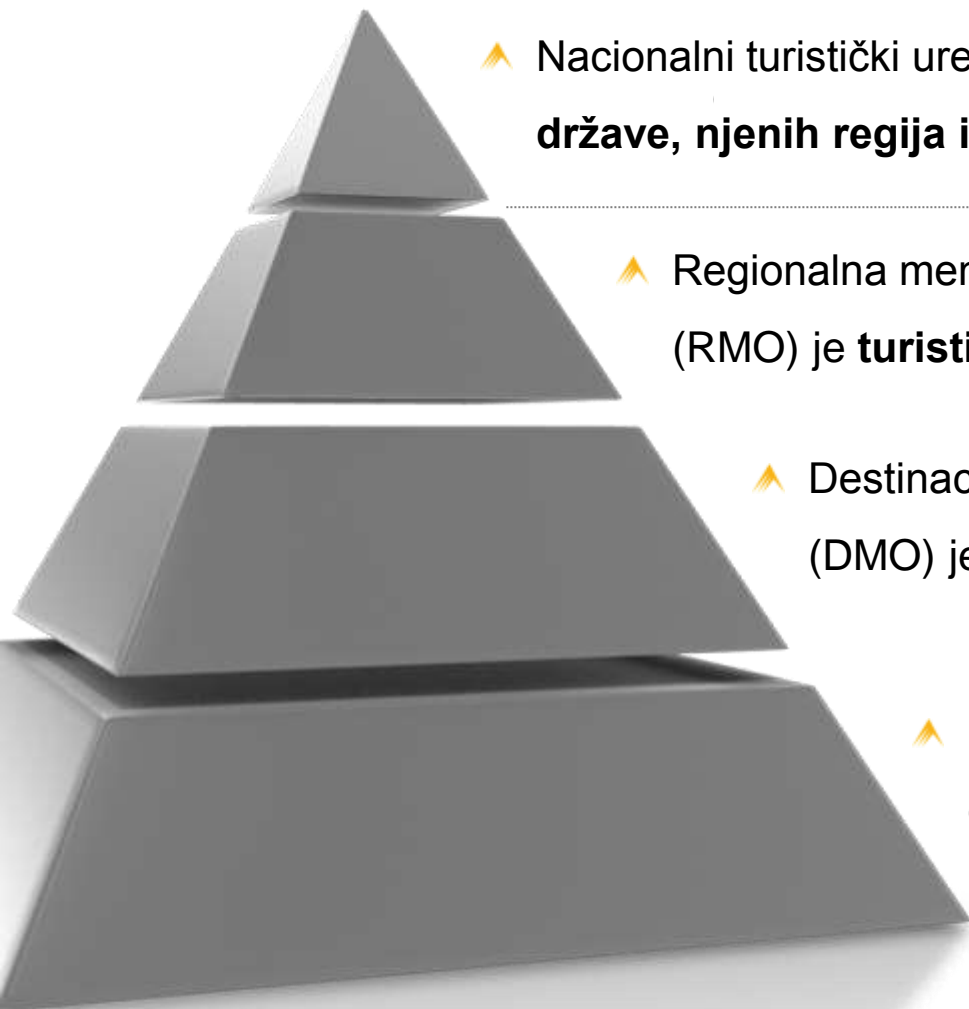
---

1. Analiza postojećeg sustava TZ :
  - a) zakonske osnove;
  - b) misija, zadaća i odgovornosti;
  - c) raspodjele prihoda;
  - d) sustava odlučivanja
  - e) ostalih relevantnih aspekata
2. Analiza organizacijskih rješenja turistički najkonkurentnijih država, regija i destinacija
3. Web istraživanje stavova dionika u turizmu RH o postojećem sustavu TZ – ključni problemi i moguća rješenja
4. Interaktivne radionice u 10 turističkih regija
5. Izrada operativnog priručnika za primjenu DMO modela

# Razvoj turizma i modela upravljanja - kontekst

|                      | <b>RAZVOJ TURIZMA</b>                        | <b>NAJBOLJE PRAKSE UPRAVLJANJA</b>         | <b>HRVATSKA</b>  |
|----------------------|--|--|--|
| <i>XIX. stoljeće</i> | <b>Komercijalni počeci – grand toure</b>     | <b>Osnivanje prvih NTO-a</b>               | <b>Prve lokalne turističke organizacije (Dubrovnik, Opatija, itd.)</b> |
| <i>1960.</i>         | <b>Jačanje industrije i gradskog turizma</b> | <b>Lokalne organizacije kao „domaćini”</b> | <b>Turistički savez Jugoslavije</b>                                    |
| <i>1980.</i>         | <b>Masovni turizam</b>                       | <b>Početak globalnog marketinga</b>        | <b>Sustav TZ</b>   |
| <i>1990.</i>         | <b>Internet</b>                              | <b>Debirokratizacija NTO</b>               | <b>RAT</b>   |
|                      | <b>Globalizacija</b>                         | <b>Regija kao menadžer konkurentnosti</b>  | <b>TRANZICIJA</b>  |
| <i>2000.</i>         | <b>Regije kao proizvodi</b>                  | <b>Početak primjene DMO modela</b>         | <b>Popravak ratom narušenog imidža</b>                                 |
| <i>2007.</i>         | <b>Ekonomija iskustava</b>                   | <b>Jačanje zahtjeva privatnog sektora</b>  | <b>Nova zakonska osnova bez značajnijih pomaka</b>                     |
| <i>2013.</i>         | <b>Ekonomska kriza</b>                       | <b>Diferenciranje uloga u NTO sustavu</b>  | <b>????</b>  |
|                      | <b>Konsolidacija</b>                         |  |  |

# Primjeri najbolje prakse - današnje uloge upravljanja prema razinama



- ▶ Nacionalni turistički ured je **promotor države, njenih regija i vodećih destinacija**



- ▶ Regionalna menadžment organizacija (RMO) je **turistički upravitelj regije**



- ▶ Destinacijska menadžment organizacija (DMO) je **operativni voditelj**



- ▶ Na razini uže destinacije **informativni centar ili pružatelj usluge –** podružnica DMO



# Primjeri najbolje prakse - Misija i zadaci regionalnog/destinacijskog upravljanja

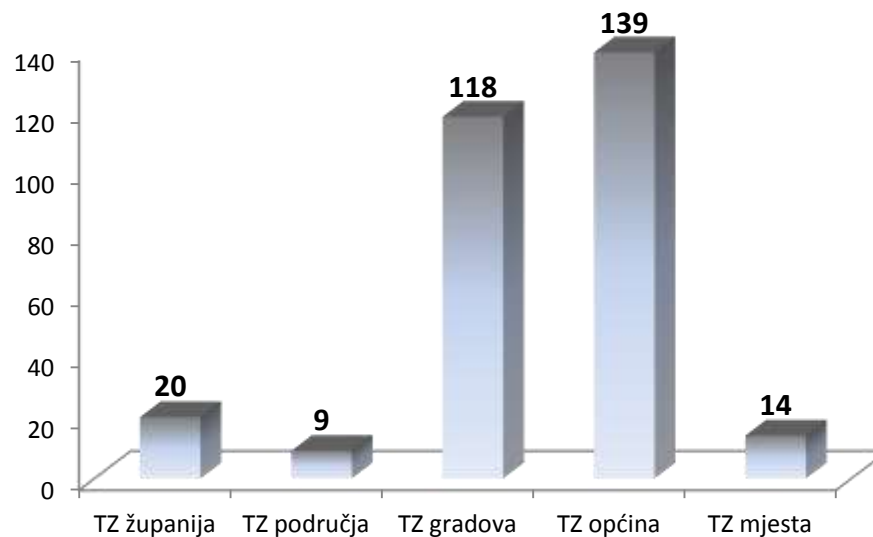
| Planiranje  | Informiranje  | Ponuda   |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Misija</li><li>▪ Organiziranje</li><li>▪ Osnovne proizvodne grupe (strateška poslovna polja)</li></ul>                      | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Informacije za goste</li><li>▪ Informacije za stanovništvo</li><li>▪ Potpora medijima</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Briga za gosta</li><li>▪ Zabava za gosta</li><li>▪ Koordinacija tur. infrastrukture</li><li>▪ Operiranje objektima</li><li>▪ Kontrola i poboljšanje kvalitete proizvoda i usluga</li></ul> |
| Marketing   | Podrška prodaji   | Lobiranje  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Promocija</li><li>▪ Digitalni marketing</li><li>▪ PR</li><li>▪ Upravljanje brendom</li><li>▪ Tržišna istraživanja</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Informacijski sustav</li><li>▪ B2B i B2C</li><li>▪ Suradnja s DMC</li><li>▪ Paketi</li></ul>    | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Stvaranje pozitivnog imidža turizma</li><li>▪ „Približavanje” turizma političkim strukturama</li><li>▪ Suradnja i kooperacija s ostalim sektorima</li></ul>                                |

Interne funkcije

Eksterne funkcije

## Temeljni elementi organizacije

- Uz glavni ured Hrvatske turističke zajednice je s 12. travnjem 2013. registrirana **301 jedinica**, i to:



- 280 jedinica u sustavu pokriva područja vrlo raznolike veličine i turističkog prometa, a ima potpuno jednak zakonski tretman!**

# Zakon o turističkim zajednicama - misija

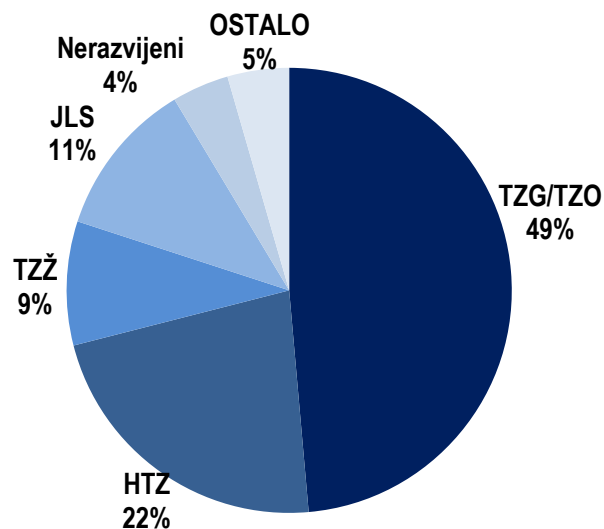
|  | HTZ        | Županijski TZ-ovi | TZ-ovi gradova, mjesta i općina |
|--|------------|-------------------|---------------------------------|
| Strateško planiranje   | 3,12       | 3, 4, 9, 10       | 3, 6                            |
| Koordinacija dionika   |            |                   | 4                               |
| Upravljanje sustavom i nadzor                                | 2, 6, 9,13 | 7,8,16            |                                 |
| Upravljanje kvalitetom                                       |            |                   |                                 |
| Trening i edukacija  | 15         |                   | 18                              |
| Upravljanje turističkom infrastrukturom                      |            | 2                 | 2,7                             |
| Promocija destinacije, branding i imdž                       | 1, 4       | 1, 5, 11          | 1, 5, 13, 19                    |
| Marketinška infrastruktura                                   |            |                   | 9, 19                           |
| Savjetovanje i kampanje orijentirane prema poslovnog sektoru | 10         |                   |                                 |
| Informacijski sustavi  | 5          | 15                | 20                              |
| Upravljanje i informiranje posjetitelja                      |            | 13                | 8 i 10                          |
| Razvoj proizvoda   | 7, 8       | 6                 | 12, 14                          |
| Razvoj i upravljanje događajima                              |            |                   | 11                              |
| Statistika i baze podataka                                   | 14         | 12, 13, 14        | 8, 10, 15, 16, 17               |
| Istraživanja i informacije                                   | 11         |                   |                                 |

**NEJASNA ODGOVORNOST ZA TEMELJNE ZADAĆE!!**



# Današnji budžet i raspodjela u sustavu TZ

---



▲ U 2012. prikupljeno 560,9 milijuna HRK, od čega:

▲ 65% na temelju boravišnih pristojbi

▲ 35% na temelju turističkih članarina.

▲ **Gotovo polovina sredstava lokalnim zajednicama, a manje od 10% regionalnim**

## Struktura prihoda jedinica u sustavu

| Ukupno izvornih prihoda godišnje u HRK | Broj jedinica u sustavu |
|--|-------------------------|
| Do 200.000                             | 107                     |
| 200.000 do 500.000                     | 64                      |
| 500.000 do 700.000                     | 24                      |
| 700.000 do 1.000.000                   | 16                      |
| 1.000.000 do 1.500.000                 | 19                      |
| Više od 1.500.000                      | 71                      |

- ▶ Što je objektivni minimum godišnjeg budžeta za jedan DMO kako bi mogao izvršavati prethodno opisane zadaće?

# Istraživanje – ključni nalazi

## SVE SKUPINE DIONIKA

- Najveći problemi danas su politiziranost (53%) i birokratiziranost (47%)
- 75% smatra da su potrebne promjene
- 75% smatra da promjene trebaju ići u smjeru DMO modela
- Potrebno je uvesti minimalni prag izvornih prihoda za osnivanje DMO (91%)
- Prag treba postaviti na 1,000,000 HRK (53%)

### SUSTAV TZ

- Nešto bolje ocijenili postojeći sustav
- Traže veće budžete

### JEDINICE LOKALNE SAMOUPRAVE

- Istakli nizak kapacitet postojećeg sustava
- Smatra da pragovi za DMO trebaju biti niži

### PRIVATNI SEKTOR

- Najkritičniji prema postojećem sustavu
- Traže veću uključenost u rad sustava i njegovu profesionalizaciju

# Zaključci analize

---

- ▲ Sustav TZ u danim uvjetima je opravdao svoje postojanje i dao velik doprinos razvoju hrvatskog turizma u proteklih 22 godine;
- ▲ Promjene su potrebne zbog promjena u:
  - ▲ Konkurentskom okruženju;
  - ▲ Strukturi interesnih skupina u turizmu RH;
  - ▲ Strategijom definiranim ambicijama hrvatskog turizma.
- ▲ Pravci promjena:
  - ▲ Debirokratizirati i depolitizirati sustav;
  - ▲ Redefinirati misije, zadaće i odgovornosti svih razina sustava;
  - ▲ Provesti prostorno-funkcionalnu reorganizaciju sustava;
  - ▲ Prerasporediti sredstva shodno novim misijama, zadaćama i odgovornostima.



PRIJEDLOG RJEŠENJA

# Hrvatske turističke regije – SMPHT 2008



# Strukturiranje regionalne organizacije - shema



# Strukturiranje regionalne organizacije - zadaci

---

## STRATEŠKO PLANIRANJE I RAZVOJ

- Izrada Master planova i druge planske podloge
- Koordinacija i komunikacija interesnih skupina
- Suradnja s HTZ na elementima planiranja
- Suradnja s ključnim partnerima i drugim regijama
- Praćenje EU programa i asistiranje DMO-ovima

## UPRAVLJANJE SUSTAVOM TURIZMA

- Norme i pravila za obavljanje turističke djelatnosti
- Nadzor i koordinacija DMO-ova
- Upravljanje kvalitetom (norme, kriteriji, oznake)
- Upravljanje turističkom infrastrukturom
- Razvoj regionalnih proizvoda
- Upravljanje uvođenja novih tehnologija
- Edukacija i ljudski resursi

## INFORMACIJE I ISTRAŽIVANJA

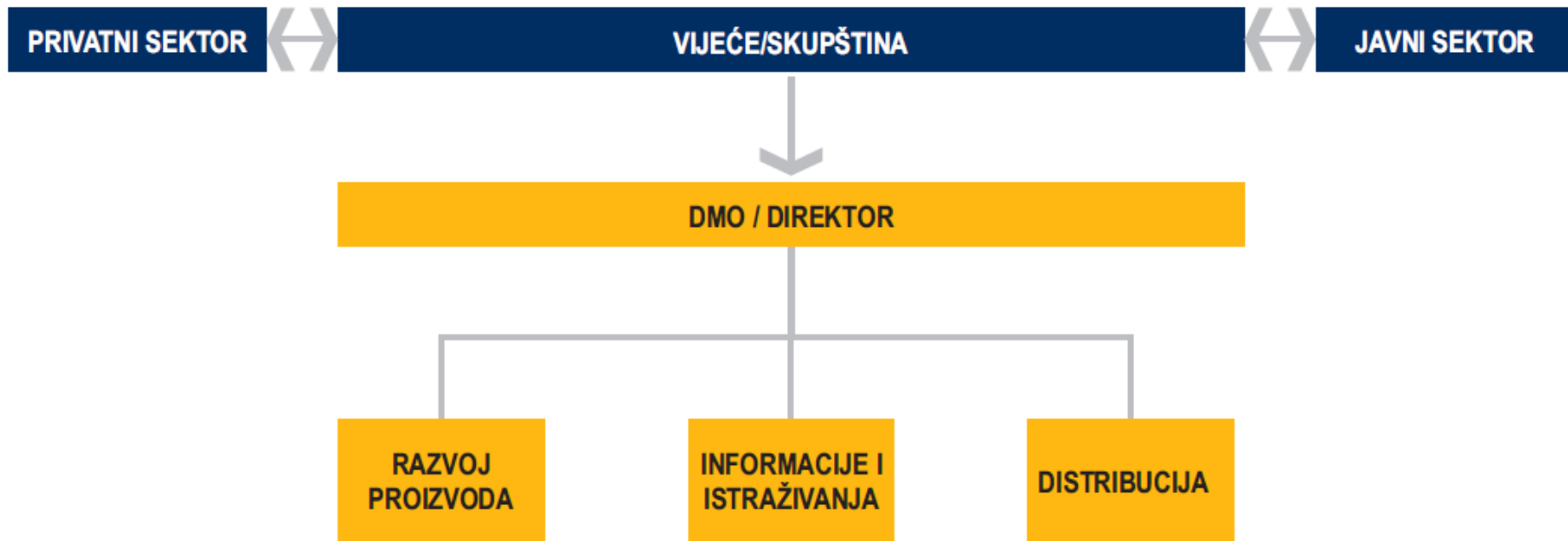
- Upisnik i baza svih elemenata ponude u regiji
- Baze podataka o ponudi i potražnji
- Detaljna turistička statistika regije
- Provođenje istraživanja o zadovoljstvu posjetitelja
- Druga istraživanja

## MARKETING

- Odnosi s javnošću;
- Oblikovanje promotivnih materijala na temelju inputa DMO razine;
- Marketinška infrastruktura (web, IT)
- Operativni marketing (sajmovi, road show, fam trips.)



# Strukturiranje DMO - shema



# Strukturiranje DMO - zadaci

---

## RAZVOJ PROIZVODA

- Koordinacija provedbe ključnih investicijskih projekata;
- Koordinacija provedbe ključnih projekata konkurentnosti;
- Sve razvojne aktivnosti vezane uz povezivanje elemenata ponude u pakete i proizvode;
- Razvoj događanja u destinaciji;
- Razvoj ponude za individualne i grupne poslovne goste;
- Razvoj svih ostalih elemenata proizvoda;
- Praćenje natječaja za EU projekte i aplikacije.

## INFORMACIJE I ISTRAŽIVANJA

- Distribucija tiskanih materijala;
- Održavanje web stranice destinacije;
- Koordinacija i upravljanje TIC-evima;
- Suradnja s javnim tvrtkama u destinaciji, prije svega lokalni prijevoz;
- Krizni menadžment

## DISTRIBUCIJA

- Slanje podataka o turističkom prometu u RMO;
- Priprema, sortiranje i slanje podataka o turističkoj ponudi na području DMO u RMO;
- Priprema marketinških materijala o destinaciji i slanje na konačno oblikovanje i umnožavanje u RMO;
- Kreiranje sadržaj destinacijske web stranice.

# Smjernice rješenja

---

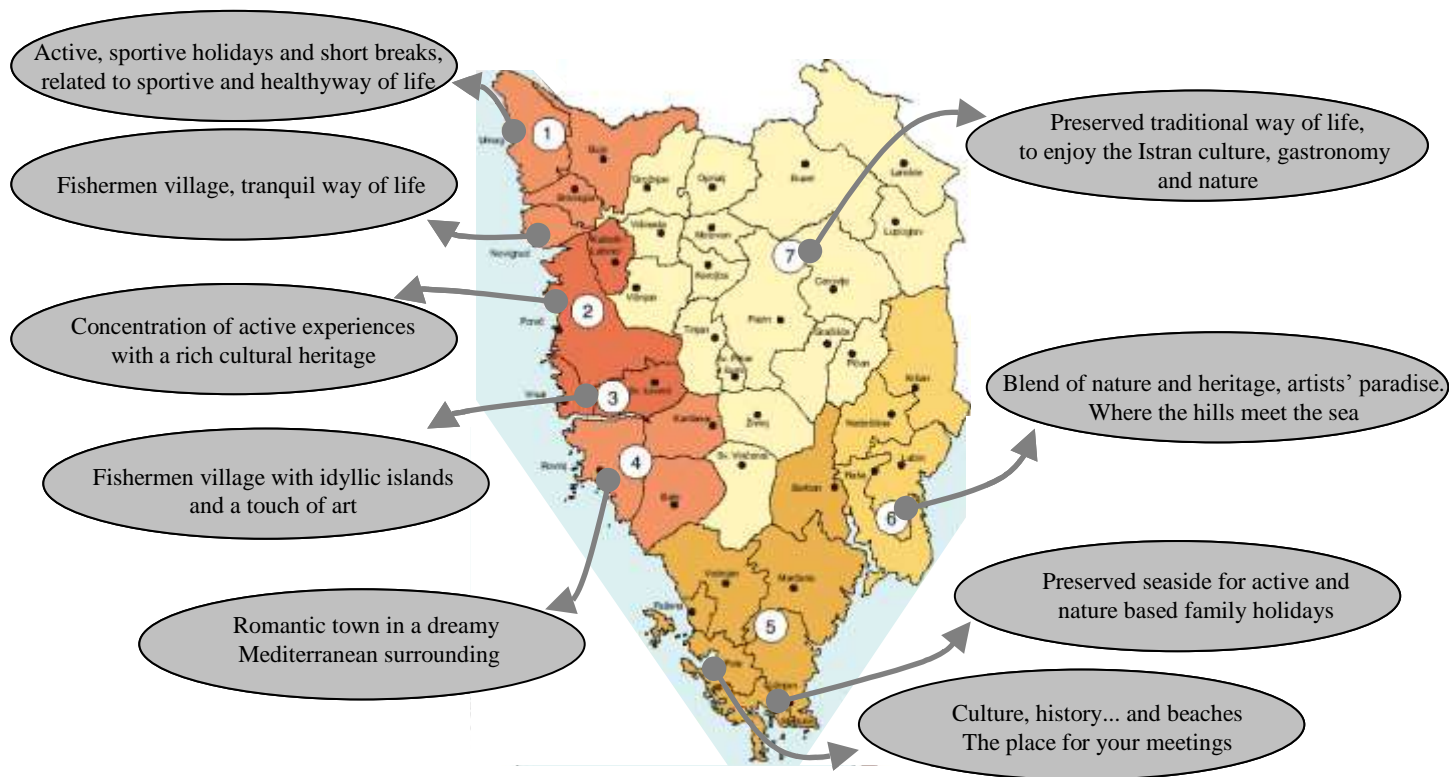
**Obuhvat regionalnih organizacija (RMO) sukladan turističkim regijama**

**Obuhvat destinacijskih organizacija (DMO) takav da obuhvaćaju rivijere, šira područja gradova na obali, veće otoke, odnosno županije na kontinentu.**

**Zakonom definirati razinu turističkog informacijskog centra (TIC) kao podružnice DMO**

**Definirati minimalni iznos izvornih prihoda kao uvjet formiranja DMO na nekom području**

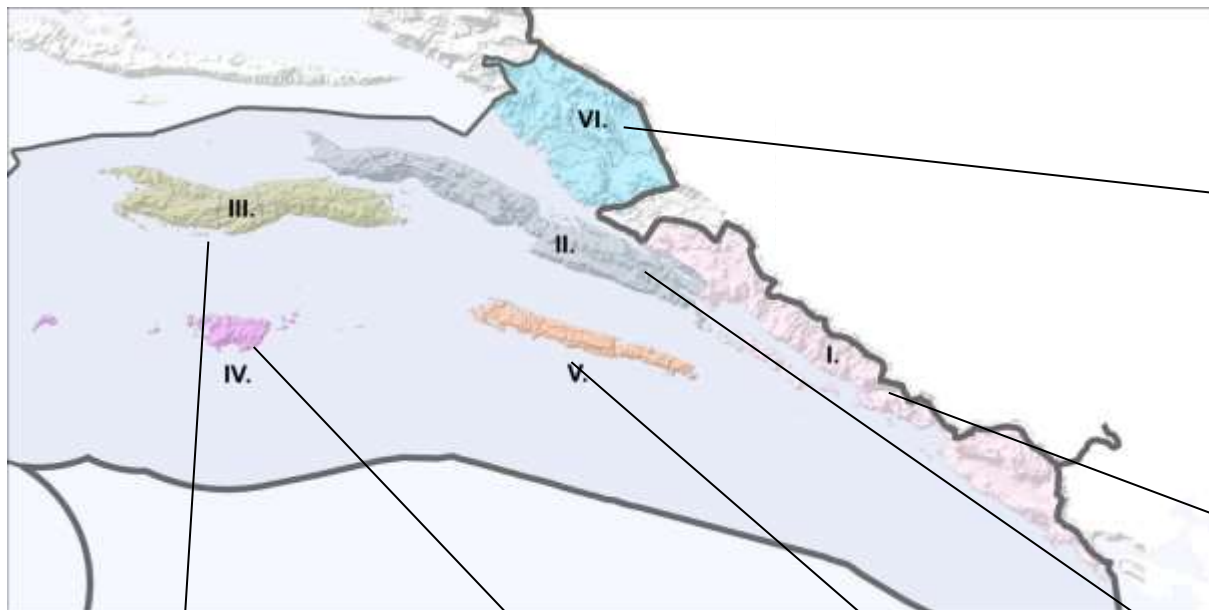
# Primjer regije i njenih DMO – Istra (od 2002.g.)



- DMO **Umag**, Novigrad, Buje, Brtonigla
- DMO **Poreč**, Tar-Vabriga, Kaštelir-Labinci
- DMO **Vrsar**, Funtana, Sv. Lovreč
- DMO **Rovinj**, Bale, Kanfanar

- DMO **Pula**, Medulin, Ližnjan, Fažana, Vodnjan, Marčana, Barban
- DMO **Labin-Rabac**, Kršan, Raša, Sv. Nedjelja
- DMO **Unutrašnjost**

# Primjer regije i njenih DMO - DNŽ



DMO Neretva  
"BUJANJE ŽIVOTA"



DMO Dubrovnik  
"LE CHIC"



DMO Korčula  
"OTOK ZA ŽIVOT"



DMO Lastovo  
"SKROVIŠTE"



DMO Mljet  
"OTOK PARK"



DMO Pelješac  
"CARSTVO VINA"



# Operativni priručnik za primjenu DMO modela

---

▲ Raspoloživ na stranicama Glavnog ureda HTZ na adresi:

[/http://business.croatia.hr/Documents/3003/DMO-operativni-prirucnik.pdf](http://business.croatia.hr/Documents/3003/DMO-operativni-prirucnik.pdf)



HTL Zagreb

Vukovarska 269A/14  
10000 Zagreb  
Hrvatska

Tel. +385 1 4877 200  
Fax. +385 1 4877 205

[www.horwathhtl.hr](http://www.horwathhtl.hr)  
[www.horwathhtl.com](http://www.horwathhtl.com)

Zahvaljujemo se na pažnji!