

# Destinacijske menadžment organizacije - uloga i značaj u upravljanju razvojem turističke destinacije

---

Vijačkić, Ivana

Master's thesis / Diplomski rad

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:754252>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-03**



Repository / Repozitorij:

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**IVANA VIJAČKIĆ**

**DESTINACIJSKE MENADŽMENT  
ORGANIZACIJE – ULOGA I ZNAČAJ U  
UPRAVLJANJU RAZVOJEM TURISTIČKE  
DESTINACIJE**

Diplomski rad

Pula, 2020.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**IVANA VIJAČKIĆ**

**DESTINACIJSKE MENADŽMENT  
ORGANIZACIJE – ULOGA I ZNAČAJ U  
UPRAVLJANJU RAZVOJEM TURISTIČKE  
DESTINACIJE**

Diplomski rad

**JMBAG:** 03030495825, redoviti student

**Studijski smjer:** Turizam i razvoj

**Predmet:** Turistička destinacija

**Znanstveno područje:** Društvene znanosti

**Znanstveno polje:** Ekonomija

**Znanstvena grana:** Trgovina i turizam

**Mentor:** Prof. dr. sc. Danijela Križman Pavlović

Pula, 2020.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani IVANA VIJAČKIĆ, kandidat za magistra ekonomije/poslovne ekonomije ovime izjavljujem da je ovaj Diplomski rad rezultat isključivo mojega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Diplomskog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

---

U Puli, \_\_\_\_\_, 2020. godine



IZJAVA  
o korištenju autorskog djela

Ja, IVANA VIJAČKIĆ dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom DESTINACIJSKA MENADŽMENT ORGANIAZACIJA – ULOGA I ZNAČAJ U UPRAVLJANJU RAZVOJEM TURISTIČKE DESTINACIJE koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, 31.8.2020.

Potpis \_\_\_\_\_

# SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
2. DESTINACIJSKI MENADŽMENT I TURISTIČKA ORGANIZACIJA DESTINACIJE.....	3
2.1. Funkcije destinacijskog menadžmenta.....	5
2.1.1. Planiranje u turističkoj destinaciji.....	6
2.1.2. Organiziranje u turističkoj destinaciji.....	7
2.1.3. Kontrola u turističkoj destinaciji.....	8
2.2. Zadaće i aktivnosti destinacijskog menadžmenta.....	9
2.3. Izazovi destinacijskog menadžmenta.....	10
2.4. Stanje destinacijskog menadžmenta u Hrvatskoj.....	12
2.5. Povijest upravljanja turizmom.....	13
2.6. Turistička organizacija i modeli organizacijskih struktura.....	14
2.6.1. Destinacijska marketing menadžment organizacija.....	17
2.6.2. Destinacijska menadžment kompanija.....	18
3. DESTINACIJSKA MENADŽMENT ORGANIZACIJA (DMO) – NOSITELJ SUVREMENOG PROCESA UPRAVLJANJA RAZVOJEM TURISTIČKE DESTINACIJE.....	21
3.1. Sustav i dionici DMO-a.....	21
3.2. Uloge i odgovornosti DMO-a.....	26
3.3. Zadaće DMO-a.....	30
3.3.1. Marketinške aktivnosti DMO-a.....	33
3.3.2. Stupanj uključenosti DMO-a u razvoju turističkih proizvoda.....	34
3.4. Strateško planiranje DMO-a.....	35
3.5. Značaj u upravljanju turističkom destinacijom.....	36
4. SUSTAV UPRAVLJANJA TURIZMOM U HRVATSKOJ.....	38
4.1. Povijest razvoja turističke organizacije u Republici Hrvatskoj.....	38
4.2. Današnja turistička organizacija i strateška partnerstva u Republici Hrvatskoj.....	39
4.3. Turističke zajednice i zajednički ciljevi.....	42
4.3.1. Tijela turističkih zajednica.....	45

4.3.2. Izvori financiranja turističkih zajednica.....	48
4.4. Sustav turističkih zajednica kao DMO-a.....	49
4.4.1. Turističke zajednice mjesta, općine i grada.....	50
4.4.2. Turistička zajednica grada Zagreba.....	54
4.4.3. Turistička zajednica županija.....	55
4.4.4. Hrvatska turistička zajednica.....	57
4.5. Ključni problemi postojećeg sustava turističkih zajednica u Republici Hrvatskoj.....	59
4.5.1. Poteškoće u radu turističkih zajednica.....	60
4.5.2. Prijedlozi rješenja za unapređenje sustava.....	62
4.5.2.1. Model 1 - DMO na lokalnoj razini.....	63
4.5.2.2. Model 2 – DMO na županijskoj/regionalnoj razini.....	64
5. SUSTAV UPRAVLJANJA TURIZMOM U ODABRANIM EUROPSKIM ZEMLJAMA I KOMPARACIJA S REPUBLIKOM HRVATSKOM.....	66
5.1. Sustav upravljanja turizmom u Austriji.....	66
5.2. Sustav upravljanja turizmom u Italiji.....	70
5.3. Sustav upravljanja turizmom u Španjolskoj.....	73
5.4. Sustav upravljanja turizmom u Turskoj.....	76
5.5. Komparacija austrijskog, talijanskog, španjolskog i turskog turističkog sustava s hrvatskim sustavom.....	78
6. ZAKLJUČAK.....	79
POPIS LITERATURE.....	80
POPIS SLIKA.....	83
POPIS TABLICA.....	84
SAŽETAK.....	85
SUMMARY.....	86

## 1. UVOD

S obzirom na dinamično i izuzetno konkurentno globalno turističko tržište, turističke destinacije moraju vrlo pomno i s određenom dozom opreza planirati svoj razvoj. Upravo se naglasak stavlja na upravljanje marketingom i menadžmentom koji u suštini utječu na razinu prepoznatljivosti određene turističke destinacije među subjektima turističke potražnje.

Stoga, ovaj diplomski rad istražuje aktivnosti i način rada, ali isto tako i implicira važnost organizacija zaduženih za razvoj turističke destinacije, tj. destinacijske menadžment organizacije. Cilj je predmetne tematike istražiti i spoznati kojim aktivnostima te uz koje resurse destinacijske menadžment organizacije realiziraju proces upravljanja turističkom destinacijom.

“Kao globalna zajednica moramo se zapitati jesmo li spremni prihvatiti činjenicu da nismo odvojeni jedni od drugih, već smo ekološki, ekonomski, društveno i duhovno usko povezani i zavisni jedni o drugima. I ako se složimo da jesmo, jesmo li spremni pomoći drugima?”<sup>1</sup> Prethodnom se referencom potkrepljuje činjenica da je u svakome aspektu života pa tako i u turizmu, za rast i razvoj, potrebna suradnja, kooperacija i želja za integriranjem interesa svih povezanih dionika. De facto, partnerstvo, suradnja i umrežavanje odrednice su uspjeha pri upravljanju destinacijskim sustavom. Stoga, hipoteza ovog rada temelji se na potrebi da destinacijske menadžment organizacije trebaju objediniti prethodno navedene aktivnosti koje angažiraju lokalne interese u suradnji s nositeljima turističke ponude u svrhu stvaranja konkurentnog turističkog proizvoda.

Pored Uvoda i Zaključka, Diplomski rad sačinjavaju četiri međusobno povezana poglavlja. U prvome dijelu riječ je o destinacijskom menadžmentu i modelima turističkih organizacijskih struktura da bi se moglo shvatiti poimanje problematike i srži ovoga rada. U slijedećem, drugom dijelu rada definiran je model destinacijske menadžment organizacije, uloge, zadaće i odgovornosti koje ona ima pri upravljanju razvojem turističke destinacije. Također, bit će riječi o značajnosti destinacijskih

---

<sup>1</sup> Scharmer O., Kaufer K., Voditi iz nadolazeće budućnosti; Prijelaz ekonomije iz egosustava u ekosustav, Planetopija, 2016., Zagreb, str. 28.



menadžment organizacija za turistički sustav države te o doprinosima i prednostima koje DMO ostvaruju za turistički sektor. U četvrtome dijelu rada prikazuje se sustav upravljanja turizmom Republike Hrvatske, daje se uvid u rad turističkih zajednica kao DMO te naposljetku ističu poteškoće i prijedlozi rješenja za njihovo unaprjeđenje. U zadnjem poglavlju, predodčen je sustav upravljanja turizmom i funkcioniranje DMO u odabranim konkurentskim europskim turističkim destinacijama te njihova usporedba s turističkim sustavom Hrvatske.

Prilikom pisanja rada korišteni su sekundarni izvori podataka prikupljeni iz stručne literature, relevantnih članaka i brojnih internetskih izvora. Za izradu Diplomskoga rada korištene su metode analize i sinteze te metode komparacije i deskripcije.

## 2. DESTINACIJSKI MENADŽMENT I TURISTIČKA ORGANIZACIJA DESTINACIJE

Turizam je prvenstveno ekonomska ali i društvena pojava te je kao takav izložen kontinuiranim i snažnim promjenama. Također, brojne se destinacije u cilju što boljeg plasmana na globalnom turističkom tržištu suočavaju s neželjenim preprekama i opasnostima. Prva se opasnost nalazi u pogrešnoj procjeni turističkog tržišta i stvarnoj konkurentskoj poziciji, a druga se veže uz, posebice kod destinacija koje su zadovoljne svojim razvojnim tokom, neuvažavanje promjena koje turizam može donijeti. Stoga je svaka turistička destinacija primorana upravljati turističkim razvojem na način koji odgovara njenim potrebama uz neophodno razumijevanje i povezivanje svih čimbenika usko povezanih s turizmom. Na taj će se način postići željeno stanje i reducirati negativni i neželjeni utjecaji.

S obzirom na široki obuhvat turističke literature te uz nedostatak zapisa o primjenjivim tehnikama za razvoj turističke ponude koji će zadovoljiti turističke potrebe, ali i potrebe domicilnog stanovništva, nije definiran idealan model upravljanja turističkom destinacijom. Svakako tome u korist ide kompleksnost te različitost podsustava i stupanj razvijenosti turističkih destinacija. Osim toga, turizam je danas područje s brzim transformacijama u sferi ponude ali i potražnje što svakako utječe na kvalitetu razvitka turizma u pojedinim destinacijama. Iz toga proizlazi da svaka turistička destinacija mora osmisliti i kreirati vlastiti model upravljanja turizmom koji udovoljava njezinim kriterijima i potrebama, a sve u svrhu zadovoljenja potreba krajnjih korisnika, odnosno turista. *De facto* srž suvremenog menadžmenta destinacije ogleda se u orijentiranosti prema procesima koji su u skladu s preferencijama turista. Nadalje, za potrebe kreiranja modela potrebno je puno razumijevanja i istraživanja te ulaganja kooperativnih napora kako bi se željene inicijative ostvarile. Također, suština destinacijskog menadžmenta u okviru kreiranja modela upravljanja turizmom u pojedinoj destinaciji ogleda se kroz planiranje, implementaciju, pregled i ocjenjivanje poduzetih aktivnosti.

Menadžment u destinaciji polazi od umrežavanja različitih javnih i privatnih interesa u cilju jačanja i promicanja turizma destinacije. Zato na destinacijski menadžment treba gledati "kao na turističke aktivnosti koje angažiraju lokalne interese unutar

svrsishodne poslovne suradnje s nositeljima ponude, u svrhu stvaranja destinacijskog proizvoda.”<sup>2</sup> Temelj destinacijskog menadžmenta leži u važnosti uključivanja i suradnje raznovrsnih nositelja interesa, a objedinjavanjem kapitala, znanja i sposobnosti nositelja turističke ponude stvara se konkurentna prednost destinacija. Osim toga, takav način upravljanja razvojem turizma može dovesti do jednakosti i demokratskog ovlašćivanja kao i do kvalitetnijeg turističkog proizvoda. Međutim, odluke o upravljanju i razvoju turističke destinacije u okviru destinacijskog menadžmenta ne smiju biti prepuštene isključivo javnom ili privatnom sektoru. Menadžment u destinaciji jest rezultat suradnje i integriranja različitih nositelja turističke ponude, grupa dionika i partnera kao što su lokalne zajednice, poslovni klubovi i državne agencije od kojih svaki svojim radom i naporom realiziraju zajedničke ciljeve destinacije.

Integriranje lokalne zajednice u destinacijski razvoj ključna je stavka svake uspješne i konkurentne turističke destinacije. Stoga država treba podržati i stimulirati njihovu uključenost u planiranje i nadziranje evolucijskog procesa te programa i projekata turističke politike.

S obzirom na veliki broj nositelja turističke ponude koji su ujedno i konkurenti u destinaciji, destinacijski je menadžment primoran pomno odrediti javno koordinacijske funkcije kako bi se stvorio sinergijski učinak. Odnosno, zbog fragmentiranosti i decentraliziranosti turističke ponude nameće se potreba koordiniranog djelovanja i upravljanja različitih podsustava u destinacijskom menadžmentu.

## **2.1. Funkcije destinacijskog menadžmenta**

Teorijski gledano, destinacijski je menadžment usko povezan s potrebom povećanja učinkovitosti i produktivnosti turističkih proizvoda. U posljednje su vrijeme funkcije menadžmenta postale složenije, a brojni turistički teoretičari navode različite koordinacijske funkcije neophodne za uspješno funkcioniranje turističkih

---

<sup>2</sup> Magaš, D., Destinacijski menadžment – modeli i tehnike, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Opatija, 2008., str. 2.

organizacija. Prema C. Kasparu, kako je navedeno u radu D. Magaša, koordinativne funkcije turističkih organizacija su<sup>3</sup>:

- definiranje i implementacija politike turističkog mjesta,
- politika zajednice orijentirana tržištu,
- podizanje turističke svijesti,
- poboljšanje kulturnog, sportskog i društvenog života,
- učestvovanje u izradi i koordinaciji turističke ponude
- unapređenje odnosa sa službama, nositeljima turističke ponude smještaja, organizatorima putovanja, kampovima, tisku, radiju, televiziji, organizacijama svih vrsta i privatnim osobama.

U sustavu turističkih organizacija, destinacijski menadžment mora njihovo poslovanje temeljiti na aktivnostima koje će osigurati rast i razvoj sljedeći paradigme održivosti. S obzirom na različitosti strukturiranja turističkih destinacija menadžment se u destinacijama može podijeliti na tri velike funkcije kao što su: poduzetnička funkcija, koja objedinjuje nositelje ponude čija je primarna svrha dobit, javno samoupravna funkcija, čija je zadaća poboljšanje infrastrukturnih i suprastrukturnih problema domicilnog stanovništva i turista te funkcije koje ne pripadaju niti jednoj od prethodno navedenih. Treća i posljednja skupina funkcija odnosi se na one funkcije koje svojim izvršenjem, među brojnim dionicima na strani turističke ponude, rezultiraju sinergijskim učincima, a objedinjene su pod nazivom javno koordinacijske funkcije. U javno koordinacijske funkcije pripadaju funkcija planiranja, organiziranja te funkcija kontrole.

### *2.1.1. Planiranje u turističkoj destinaciji*

Planiranje je svjesna čovjekova aktivnost bez koje ne bi mogao normalno funkcionirati i postizati uspjehe. Kako je poznati britanski premijer W. Churchill izjavio: "Umjesto da se unaprijed brinemo, bolje je da unaprijed razmišljamo i planiramo."<sup>4</sup> Dakle, funkcija planiranja je bitna u svakom dijelu čovjekova života, od

---

<sup>3</sup> Magaš, D., op. cit. str. 13.

<sup>4</sup> Godišnji plan rada za 2018. godinu, Republika Hrvatska, Ministarstvo zdravstva, Zagreb, 2017., <https://zdravlje.gov.hr/UserDocImages/2018%20Programi%20i%20projekti/2018%20Dokumenti%20r>

planiranja svakodnevice pa sve do izrađivanja plana razvoja turizma. *De facto*, ključ ostvarenja uspješnog razvoja turizma, ali i menadžmenta, leži u planiranju turizma na svim razinama. Također, planski pristup razvoju turističkih destinacija za sobom nosi brojne koristi, poput izbjegavanja ili reduciranja značajnih problema te udovoljavanje potrebama i zahtjevima turističkog tržišta. Planiranje kao funkcija destinacijskog menadžmenta ima višestruki značaj jer se njime određuju ciljevi, usklađuju mogućnosti i potrebe s razvojem i okolinom. Osim toga, planiranjem se definiraju ključni pravci razvoja i korištenje prirodnih resursa te zaštićuju prirodne ali i stvorene vrijednosti.

Prednosti su nacionalnog i regionalnog planiranja u turizmu brojne, a jedna od njih je razvoj turizma u skladu s održivim konceptom za prirodne i kulturne resurse kako bi i buduće generacije mogle uživati u njima. Planiranje omogućava uključenost turizma u cjelokupnu razvojnu politiku zemlje te usklađeni razvoj svih relevantnih odrednica značajnih za turizma. Također, dolazi se do optimalizacije i stabilizacije društvenih, ekonomskih i ekoloških koristi koje se u konačnici prelijevaju na društvo u cjelini. Turističko planiranje daje temelj za strukturne planove kojima se razvijaju turističke atrakcije, usluge i infrastruktura, ali i temelj za kontinuirani monitoring procesa turističkog razvoja. Prednost je planiranja u turizmu kreiranje uvjeta kako bi javni i privatni sektor mogli efikasno i učinkovito surađivati.<sup>5</sup>

Strateški je oblik turističkog planiranja najpogodniji jer djeluje proaktivno i usmjereno je na nepredvidive okolnosti. Međutim, ne umanjuju se pogodnosti i koristi dugoročnog i integralnog turističkog planiranja. Iako je dugoročno planiranje orijentirano uočavanju i rješavanju postojećih problema, ono je ipak neophodno da bi se odredila politika i kreirali strukturni planovi s obzirom da se donose na relativno dug period. Integralni pristup turističkom planiranju uključuje razne dionike koji izvršavaju aktivnosti predviđanja, oblikovanja i usmjeravanja razvoja na pojedinom području. Također, integralno planiranje ujedinjuje ekonomske, ekološke, prostorne, socijalne i infrastrukturne aspekte. Integralnim pristupom razvoj se odvija sukladno raspoloživim prirodnim potencijalima i slijedi socioekonomske paradigme zemlje. Procedura izrade plana u turizmu temelji se na održivom i integralnom pristupu te

---

[azni/Godi%C5%A1nji%20plan%20rada%20Ministarstva%20zdravstva%20za%202018.%20godinu.pdf](http://azni/Godi%C5%A1nji%20plan%20rada%20Ministarstva%20zdravstva%20za%202018.%20godinu.pdf)

<sup>5</sup> D. Magaš, Management turističke organizacije i destinacije, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 2003., str. 100.

obuhvaća korake kao što su priprema, definiranje ciljeva, analiziranje svih elemenata, proces analize i sinteze, određivanje plana i politike te drugih preporuka i primjena te u konačnici monitoring primjena. Pri izradi turističkog plana nužno je voditi računa o tome da se turizam inkorporira u cjelokupnu razvojnu politiku određene zemlje ili regije. U konačnici bi plan razvitka turizma trebao tj. morao biti ostvariv u praksi.

### *2.1.2. Organiziranje u turističkoj destinaciji*

S obzirom na brojne čimbenike koji imaju utjecaj na formiranje turističkih organizacija, asocijacija i grupacija, sve više dolazi do izražaja nužnost uspostave organizacijskog sustava u turističkoj destinaciji. Također, samim time što turizam označava kompleksnu pojavu na određenom prostoru potreba je za organizacijom turizma, kako bi se svi procesi odvijali nesmetano, neizostavna. Pri upravljanju određenim turističkim sustavom upravo je funkcija organiziranja temelj i osnovni alat kojim se ostvaruje uspješno funkcioniranje destinacije. Najvažniji čimbenici povećanja važnosti organiziranja u turizmu su<sup>6</sup>:

- nekontrolirani preobražaj i pojava masovnosti u turizmu,
- kompleksna socijalna i nacionalna turistička struktura,
- sudjelovanje brojnih ekonomskih i društvenih čimbenika,
- unapređenje ekonomskih i društvenih učinaka i funkcija turizma
- heterogenost problema.

Izvršavanjem funkcije organiziranja uspostavlja se struktura turističke destinacije te definira koje će institucije vršiti pojedine funkcije unutar destinacije. Najčešća struktura turističke destinacije uključuje jedinice lokalne samouprave, pojedinačne nositelje ponude, stanovništvo, državnu upravu i turističku organizaciju, no nešto više o tome u nastavku rada. Uzevši u cjelini, "optimalna organiziranost turističke destinacije pretpostavlja jasno određena prava i obveze svih nositelja ponude, kao i

---

<sup>6</sup> S. Geić, Organizacija i politika turizma – kulturološkoekološki i sociogospodarski aspekti, Sveučilište u Splitu, Split, 2007., str. 185.

jasno određene funkcije, posebno jedinica lokalne samouprave i državne uprave u odnosu na turističku organizaciju.”<sup>7</sup>

### *2.1.3. Kontrola u turističkoj destinaciji*

U poslovnoj terminologiji kontrola označava pojam koji ukazuje na koji način organizacija utvrđuje vlastite standarde, kako funkcionira te kako izvršava korekcije ako su one potrebne. Isto tako, kontrola je neizostavni korak u svakome poslovanju pa tako i u sferi turizma kako bi se spoznale određene manjkavosti, ako postoje, te kako bi kvaliteta turističkog proizvoda bila na zadovoljavajućoj razini. Funkcija kontrole je u destinacijama nužna, posebice u onim turističkim destinacijama koje turistima žele pružiti cjelovit i jedinstven proizvod. Također, nužna je zbog brojnosti nositelja ponude koji međusobno konkuriraju i bore se za prevlast na turističkom tržištu.

U današnjem izrazito konkurentnom turističkom okružju najbitniji je aspekt kontrole kontrola kvalitete. Cilj kontrole kvalitete nalazi se u spoznaji da su osigurani obećani standardi kvalitete. Stoga, kontrola je potrebna kako bi se turistima osiguralo da turistički subjekti pružaju vrijednost i kvalitetu koja se od njih očekuje. Najbolji je pristup za kontrolu kvalitete menadžment ukupne kvalitete (TQM) koji uključuje proaktivno djelovanje u cilju stalnog povećanja kvalitete. Kako bi se osiguralo stalno povećanje kvalitete brojni autori predlažu korištenje "krugova kvalitete" u okviru TQM-a.

Osim kontrole kvalitete za uspješan plasman kvalitetnih turističkih proizvoda potrebna je i kontrola okoliša. Aspekt je kontrole okoliša u današnje vrijeme postao neizostavni dio svake turističke destinacije zbog sve većih i zahtjevnih potreba turista. Naravno, svakom je posjetitelju bitan doživljaj kvalitete i uređenosti okoliša destinacije. Stoga se nositelji turističke ponude neprestano bave promatranjem stanja prirode i kulturne okoline.

---

<sup>7</sup> Magaš D., op. cit., str.147.

## 2.2. Zadaće i aktivnosti destinacijskog menadžmenta

Konkurentska je prednost određene turističke destinacije sposobnost menadžmenta da po svim segmentima, ukoliko je to moguće, jednako razvija i usklađuje strategije turističke destinacije koje sadrže smjernice i ciljeve razvoja turizma. Zajednička strategija turističke destinacije osigurava djelovanje svih dionika, a kvaliteta menadžmenta u destinaciji osigurava i potiče promjene na gospodarskom, društvenom i ekološkom području. Kvaliteta pruženih usluga posjetiteljima predstavlja element konkurentske sposobnosti.

Menadžment turističke destinacije posjeduje mogućnost za pokretanjem investicija u ljudske resurse i programe za edukaciju, na nove segmente tržišta te u marketinške programe. Investicije u navedena područja može izvršiti samostalno ili zajednički s drugim interesnim skupinama. Nadalje, uska suradnja marketinga i menadžmenta destinacije, putem marketinških kanala distribucije, omogućava turističkom tržištu i potencijalnim posjetiteljima uvid u konkurentske prednosti te ih upoznaje s aktivnostima koje posjetitelji očekuju dolaskom u određenu destinaciju.

Destinacijski menadžment koordinira brojnim aspektima ponude, dužan je nadzirati i interpretirati nove trendove na turističkom tržištu te pratiti njihov budući razvoj. Također, jedna je od zadataka destinacijskog menadžmenta omogućiti i razvijati interakciju i suradnju između dionika u destinaciji.

Uspjeh turističke destinacije neće biti ostvaren ukoliko ne postoji suradnja javnog i privatnog sektora. Razlog ne ostvarivanja suradnje često su suprotstavljeni interesi u vidu financijskih ulaganja. Stoga destinacijski menadžment mora iziskivati napore kako bi svojim aktivnostima osigurao veću profitabilnost privatnome sektoru i samim time povećao konkurentnost turističke destinacije. Izvrstan primjer suradnje javnog i privatnog sektora u turizmu je "Wonderful Copenhagen" gdje se budžet financira 50% od strane privatnog sektora te isto tako i od javnog sektora.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Čorak, S., Destinacijske menadžment kompanije, Priručnik za razumijevanje poslovanja i uspješni marketing, Izazovi destinacijskog menadžmenta, Udruga hrvatskih putničkih agencija Zagreb, Zagreb, 2008., str. 28.



Destinacijski menadžment osim zadaće razvoja proizvoda, nadgleda, koordinira i upravlja svim segmentima turističke ponude i tako posjetiteljima omogućava jedinstven i originalan doživljaj i percepciju destinacije, što je kod današnjeg turista neizostavan zahtjev. No, ovim aktivnostima menadžment ne samo da vodi računa o tome kako će posjetitelj doživjeti odabranu destinaciju nego i vodi brigu o potrebama domicila te dionicima te destinacije.

Uloga je destinacijskog menadžmenta koordinirati turističkim funkcijama u svrhu ostvarenja razvojnih ciljeva turističke destinacije. Nadalje, cilj je destinacijskog menadžmenta pružiti posjetiteljima "nevidljive vrijednosti" turističkog proizvoda naznačene u logu, sloganu i imenu.

Ostvarivanje ciljeva destinacijskog menadžmenta pojedine turističke destinacije ovisit će o tome u kojoj su mjeri zadovoljene potrebe i želje posjetitelja. Stoga stalna je aktivnost destinacijskog menadžmenta neophodna kao i potreba timskog rada svih njegovih komponenti kako bi on bio sposoban utvrditi misiju i viziju te smjernice turističke destinacije.

Uloga menadžmenta u turističkim destinacijama nikada nije bila veća. Tome u prilog ide i brojnost destinacija koje se bore za svoj dio udio na turističkom tržištu.

### **2.3. Izazovi destinacijskog menadžmenta**

Novi tržišni trendovi te sve veći broj razvijenih turističkih područja i destinacija kojima je cilj povećanje tržišnog udjela, sve zahtjevnije aspiracije i potrebe turista tjeraju destinacijski menadžment na pronalaženje novih načina poboljšanja uspješnosti pojedine turističke destinacije. S obzirom na činjenicu da današnji turizam karakteriziraju drukčiji društveno-ekonomski procesi nego što su bili u prošlosti, menadžment određene destinacije mora aktivno pratiti trendove na turističkom tržištu. Također, zahtjevi u vezi s različitim aspektima destinacije poput uređenja prometa i komunalne infrastrukture, javnih površina i plaža te osiguravanje interpretacije atrakcija diktiraju područja djelovanja destinacijskog menadžmenta. Stoga je glavno pitanje ovog poglavlja kako destinacijski menadžment odgovora izazovima suvremenog turizma?

Najveći je izazov s kojim se suočava menadžment turističke destinacije prilagodba potrošačkom tržištu. Naime, ova je komponenta od izuzetne važnosti za svaku destinaciju jer je današnji životni stil turista, ali i njihovi stavovi i potrebe pod stalnim utjecajem demografskih, soci-kulturnih, političkih i tehnoloških čimbenika, što bitno mijenja i obilježja turističke ponude. Također, za pravovaljanu prilagodbu potrošačkim segmentima nije dovoljno samo sagledati životni stil posjetitelja nego i njihov sustav vrijednosti kao što su samoakualizacija, osobni razvoj, individualizam te bijeg od stvarnosti. Nadalje, s promjenama ponašanja posjetitelja usko je i povezana promjena u komunikaciji s ciljanim tržišnim segmentima. Svakako time je otežano izvršavanje zadataka i područje djelovanja destinacijskog marketinga. Velik značaj za uspostavu bolje komunikacije s posjetiteljima ima destinacijski marketing. Stoga još jednom dolazi do izražaja važnost suradnje marketinga i menadžmenta. Također, važnost marketinga turističke destinacije daje i jedna od definicija, a ona kaže da je marketing u turizmu "aktivnost menadžmenta kojom nacionalne turističke organizacije i/ili turistička poduzeća identificiraju svoje turiste, stvarne i potencijalne, komuniciraju s njima radi identificiranja i utjecanja na njihove želje, potrebe i motive na lokalnoj, regionalnoj, nacionalnoj i internacionalnoj razini te uslijed toga formuliraju i prilagođavaju određene turističke proizvode sa željom optimalnog zadovoljenja turista, postižući na taj način vlastite ciljeve."<sup>9</sup> Uloge marketinga i menadžmenta se u pozicioniranju turističke destinacije na visoko konkurentnom turističkom tržištu neprestano isprepliću i nadopunjuju.

Destinacijski menadžment posebnu važnost mora pridati tehnološkim promjenama i njihovoj prilagodbi. Živimo u razdoblju četvrte industrijske revolucije gdje tehnološke promjene drastično mijenjaju način života i rada ljudi. Promjene u tehnologiji vode do značajne društvene transformacije, a samim time sa sobom nose i mnoge promjene na području turizma. Tako je na primjer omogućena veća fleksibilnost u osmišljavanju paket aranžmana i stvaranje novih komunikacijskih kanala. Jednako tako promjene u tehnologiji na području mobilnosti i prometa, poput obilaska pojedinih atrakcija *segweyjima*, omogućile su posjetiteljima veći i originalniji doživljaj destinacije. Zaključno, prilagodba tehnološkim promjenama vodi do kompleksnosti i razvoja

---

<sup>9</sup> Wahab, S., Crompton, L., Rothfield, L. (1976.). *Tourism Marketing*. London: Tourism International Press. U: Merlo (1983.:20) – preuzeto iz Križman Pavlović, D., *Marketing turističke destinacije*, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Odjel za ekonomiju i turizam "Dr. Mijo Mirković", Pula, 2008., str. 45.

novih segmenata djelovanja destinacijskog menadžmenta kako bi se on mogao izboriti sa složenim izazovima.

#### **2.4. Stanje destinacijskog menadžmenta u Hrvatskoj**

Problemi razvoja turističkih destinacija u Hrvatskoj i područje djelovanja destinacijskog menadžmenta u okviru njih upućuju na potrebu kvalitetnijeg izvršavanja zadaća i aktivnosti menadžmenta, poput omogućavanja suradnje javnog i privatnog sektora. Istodobno, učinak obavljanja zadaća destinacijskog menadžmenta nije u dovoljnoj mjeri kvalitetan da bi omogućio razvoj turističkih destinacija. Međutim, to nije jedini problem s kojim su suočene destinacije u Republici Hrvatskoj. U posljednje se vrijeme ističe potreba strateškog planiranja razvoja kako bi se pravovaljano valorizirali resursi te osigurala nova ili poboljšala i unaprijedila postojeća infra i supra struktura, što za našu državu predstavlja velik nedostatak.

Dionici su destinacijskog menadžmenta u Hrvatskoj javni sektor, koji čine lokalna uprava i samouprava te sustav turističkih zajednica, privatni sektor odnosno poslovni subjekti te stanovnici turističkih područja. S obzirom na brojnost navedenih aktera menadžmenta destinacije određeni su segmenti djelovanja destinacijskog menadžmenta "institucionalno nepokriveni". Dakle, postojeći sustav turističkih zajednica ne može samostalno pokrivati i izvršavati zadaće. Stoga za učinkovito rješavanje problema turističkog razvoja, Hrvatske će destinacije biti primorane potaknuti partnerstva i suradnju javnog i privatnog sektora. Takva suradnja "se može formalizirati u obliku osnivanja agencija za destinacijski menadžment, ali se ona može ostvariti i zajedničkim djelovanjem na realizaciji projekata kojim se unaprjeđuje destinacija ili pojedini proizvod, što se u nekim razvijenim destinacijama u Hrvatskoj već i događa."<sup>10</sup> Također, "Hrvatska koja iz faze tranzicije ulazi u fazu konkurencije mora temeljem aktualnih globalnih procesa u destinacijskom menadžmentu konačno

---

<sup>10</sup> Čorak, S., op. cit., str. 31.

otvoriti i proces promjena sustava turističkih zajednica prema DMO konceptu zbog strateškog interesa stvaranja veće dodane vrijednosti u turizmu".<sup>11</sup>

## 2.5. Povijest upravljanja turizmom

Gledajući unazad 40 godina, prije pojave masovnosti u turizmu, sustav je turističkih organizacija imao male te relativno limitirajuće resurse i budžet, čime je njihova uloga bila svedena na informativnu razinu. Ista se odnosila na proizvodnju i tiskanje brošura za turiste u cilju promocije turizma. No, kako je trend putovanja i turističkih kretanja dobivao zamah, sustav je turističkih organizacija premašio svoju prvobitnu ulogu. Dodatni je razlog tome i činjenica da je turizam postao vodeća gospodarska grana po generiranju zapošljavanja i dohotka. Dakle, sustav se s informativne uloge transformirao u glavnog aktera brendiranja turističke destinacije te kreiranja marketinških aktivnosti s ciljem privlačenja potencijalnih i zadržavanja postojećih turista. Početkom 80-ih godina 20. stoljeća razvoj svjetske ekonomije slijedio je brz i snažan razvoj turizma. Stoga su turistički razvijene države bile primorane pronaći i smisliti načine kako organizirati marketinške aktivnosti i ideje te na koji način ih primijeniti. U razvijenijim je turističkim područjima, sukladno potrebama veće efikasnosti i transparentnosti, došlo do značajne promjene strukture državne organizacije turizma. Iz toga je proizašla potreba za uspostavljanjem novih uloga, strukture i načina upravljanja sustavom u svrhu postizanja konkurentskih prednosti.

Također, sustav upravljanja turizmom je morao držati korak i razvijati se sukladno s kontinuiranim promjenama obilježja i intenziteta turizma. Slika 1. prikazuje tijek evolucije sustava upravljanja turizmom.

---

<sup>11</sup> Operativni priručnik za primjenu modela destinacijske menadžment organizacije (DMO), Horwath HTL Zagreb, 2013., <https://www.htz.hr/sites/default/files/2015-06/DMO-operativni-prirucnik-3217.pdf>

Slika 1. Povijesni razvoj modela upravljanja turizmom



Izvor: Operativni priručnik za primjenu modela destinacijske menadžment organizacije (DMO), Horwath HTL Zagreb, 2013., <https://www.htz.hr/sites/default/files/2015-06/DMO-operativni-prirucnik-3217.pdf>

Model marketinške suradnje bio je prisutan u periodu do 80-ih godina 20. stoljeća te je egzistirao u uvjetima relativno slabe konkurencije. Odgovornost je za marketinšku suradnju u cijelosti područje javnog sektora koji neformalnim putem surađuje s dionicima privatnog sektora. Dominirajuću je ulogu u navedenom modelu upravljanja turizmom imao centralni nacionalni turistički ured. Nadalje, jačanjem i razvojem globalne turističke konkurencije model regionalne turističke zajednice postao je imperativ turističkih destinacija. Navedeni je model bio aktualan krajem 20. stoljeća, a samim je razvojem regionalnih turističkih zajednica počelo jačati partnerstvo javnog i privatnog sektora. Model destinacijskih menadžment organizacija, koji je ujedno i predmet ovoga diplomskog rada, počeo se javljati u posljednjih 15 godina. Stoga važnost njihova nastanka, područje djelovanja i doprinos razvoju turizma detaljno će se razraditi u sljedećim poglavljima.

## 2.6. Turistička organizacija i modeli organizacijskih struktura

Zbog kompleksnosti turizma kao gospodarske pojave, brojnosti različitih utjecaja koji diktiraju razvoj turizma te mnoštvo dionika uključenih u turističke procese čine

organizaciju turizma pojedine turističke destinacije okosnicom njene uspješnosti na turističkom tržištu. Jednako tako, organizacija turizma je ključan element upravljanja turističkim sustavom i osnovni preduvjet razvijenosti turističke destinacije. Masovni oblik turizma te nagli preobražaj turizma, uključenost sve većeg broja ekonomskih i društvenih čimbenika, kao i brojnost i složenost izazova suvremenog turizma predstavljaju samo neke od čimbenika koji naglašavaju važnost organizacije turizma.

Na području Europske unije modeli upravljanja turističkom destinacijom su sljedeći:

- model kojim upravlja javni sektor,
- model kojim upravlja menadžment privatnog sektora,
- model kojim dominiraju turističke zajednice, kompanije, agencije te
- model "PPP" odnosno model javnog i privatnog partnerstva.

Kako bi cjelovita turistička ponuda mogla zadovoljiti zahtjeve i potrebe posjetitelja, odnosi između elemenata turističke ponude trebali bi na pažljiv način biti oblikovani i organizirani, no glavnu ulogu u segmentu zadovoljstva gostiju imaju organizacijske strukture turističke organizacije. Upravo se u tim organizacijskim strukturama koordiniraju funkcije koje obnašaju određeni nositelji ponude. Međutim, prisutnost promjena u turističkoj destinaciji dovest će do promjena i u organizacijskoj strukturi zbog raznih utjecajnih čimbenika. Nedvojbeno je prisutnost egzistiranja nadređene organizacije u svakoj turističkoj destinaciji. Međutim, brojni autori tu organizaciju različito definiraju i određuju različite zadatke.

Tako C. Kaspar turističku organizaciju definira kao "posebnu organizaciju koja izvršava funkciju koordinacije turizma nekog mjesta. Također, on tvrdi da su te organizacijske strukture političke strukture i turističke organizacije koje se organiziraju kao dio javnog sektora ili na privatno-gospodarstvenoj osnovi. Nadalje, C. Kaspar ističe da je određena turistička organizacija ustvari cjelokupna turistička organizacija mjesta, naglašava korelaciju privatnih i političkih struktura u destinaciji kao i važnost funkcije koordinacije u destinaciji."<sup>12</sup>

Turističke se organizacije susreću s brojnim zaprekama u provođenju planova, a glavna među njima je ograničena kontrola proizvoda, kako ističe Pearce.<sup>13</sup> Također, on izričito navodi da zbog izostanka zakonske regulative velika većina organizacija

<sup>12</sup> Magaš, D., op. cit. str. 63. – 64.

<sup>13</sup> Ibidem.

postiže moć u oblikovanju i usmjeravanju turističke ponude. Stoga mnogi autori naglašavaju potrebu uspostave zakona kojim bi se pojedinim organizacijskim strukturama u destinaciji odredilo područje zadaća koje izvršavaju. Dakle, organizacijska struktura zadužena za provođenje strateških planova mora imati zakonsku potporu.

Drugi pak autori navode postojanost turističkih organizacija u okviru raznih turističkih posrednika. Tako se navodi da u sklopu kooperativnih turističkih organizacija postoje turistički uredi kao dio područnih tijela, odnosno općine, regije ili kantoni, turističke zajednice i nadorganizacije, poput interesnih zajednica i strukovnih saveza. Time se ističe marketinška funkcija i kooperativni značaj turističkih organizacija.

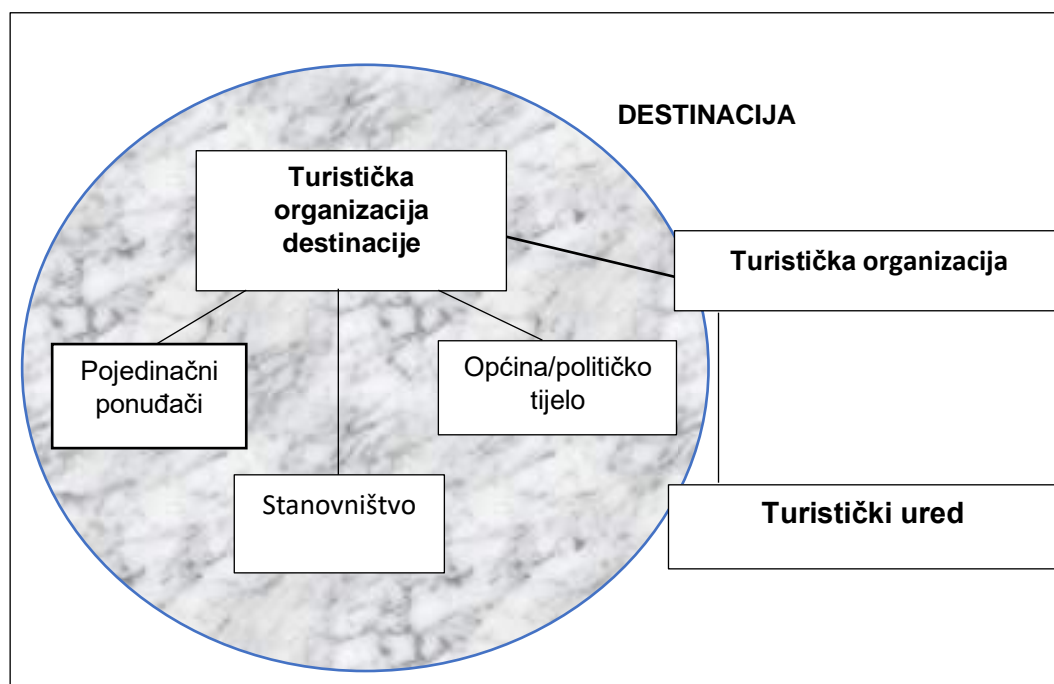
S obzirom na široki obuhvat različitog poimanja turističkih organizacija u literaturi, može se zaključiti da se koncept turističke organizacije različito koristi. Međutim, taj se široki obuhvat može svesti na nekoliko paradigmi tumačenja turističke organizacije. S jedne se strane pod tim pojmom podrazumijevaju turističke zajednice pojedine destinacije, a s druge strane da je to naziv za organizaciju koja obavlja sve zadatke turističkog djelovanja u destinaciji. Sljedeći zaključak kaže da takva turistička organizacija u nekom mjestu uključuje javne i privatne nositelje koji su osmišljeni kao udruženja ili savezi te ispunjavaju marketinšku funkciju, funkciju kreiranja ponude i planiranja. Upotreba i nastanak pojmova, prikazanih na Slici 2., turističke organizacije destinacije, turistički uredi i kooperativne turističke organizacije rezultat su sagledavanja inozemne literature.<sup>14</sup>

Turističke organizacije destinacije bave se izgradnjom i definiranjem toka turističkog sustava destinacije. Uspostavljaju se pravila o tome kako će se izvršavati kooperativni zadaci te kako će se koordinirati rad nositelja ponude u nekom mjestu. Međutim, temeljni je izvršitelj sveobuhvatnih funkcija u turizmu neke destinacije kooperativna turistička organizacija. Ona može biti uspostavljena kao privatno-pravna ili javno-pravna organizacija. Uloga kreatora ideja, glavnog nositelja marketinških aktivnosti i pružatelja usluga informiranja pripada turističkim uredima kojeg usmjerava turistički direktor destinacije.

---

<sup>14</sup> Ibidem, str. 67.

Slika 2. Sustav pojmova turističke organizacije



Izvor: Izrada autora prema: Bieger, T., Management von Destination und Tourismusorganisationen, 3. Auflage, Oldenburg, str. 79. – preuzeto iz Magaš, D., Management turističke organizacije i destinacije, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 2003., str. 66.

Sukladno stupnju razvijenosti, vlasništvu, mentalitetu i tradiciji definiraju se oblici turističkih organizacija. Tako su na primjer u Švicarskoj prisutna udruženja, a u Austriji su turističke organizacije dio općine.

U okviru današnjeg suvremenog turističkog tržišta nameće se potreba svrsishodnog oblikovanja i upravljanja turističkim proizvodima unutar menadžmenta destinacije. Stoga, neovisno o turističkim organizacijama koje postoje, ističe se pojava novih organizacijskih struktura. Tako se spominju destinacijske menadžment organizacije (DMO), destinacijske marketing menadžment organizacije (DMaO) te destinacijske menadžment kompanije.

#### *2.6.1. Destinacijska marketing menadžment organizacija*

Gledajući kroz povijest, destinacijska marketing organizacija pojavila se onda kada društvena organizacija i turistički subjekti nisu mogli na svrsishodan način udovoljiti



izazovima i zahtjevima progresivnog turističkog razvoja. Destinacijska marketing organizacija predstavlja model putem kojeg nacionalna turistička organizacija (NTO) ili interesne skupine komuniciraju s tržištem odnosno turistima, a njezina svrha stupa na snagu kada se organizacije na višim razinama ne uspijevaju suočiti s izazovima sve zahtjevnijeg turističkog tržišta.

Djelovanje destinacijske marketing organizacije je širokog obuhvata. Iz toga proizlazi da je odgovorna za upravljanje brendom destinacije, primjenu marketinških aktivnosti, korelaciju odnosa između nacionalne, državne i regionalne razine, izradu strateškog plana te analizu i mjerenje postignutih rezultata u destinaciji. Dakle, ona je odgovorna za promotivne aktivnosti, a u tome ju financijski podupire lokalna uprava. Također, destinacijska marketinška organizacijska struktura objedinjuje elemente marketinškog miksa u skladu s postojećim elementima turističke ponude.

Promocija turističke destinacije odnosi se na promociju društvenih i gospodarskih učinaka te promociju turizma za potencijalne investitore. Međutim, kako je dužna ukazivati na pozitivne učinke turizma u određenoj destinaciji, isto je tako odgovorna za ukazivanje i izvještavanje o negativnim, posebice sociokulturnim posljedicama koje pogađaju lokalno stanovništvo i prostor turističke destinacije. Također, uloga je destinacijske marketing organizacije edukacija domicilnog stanovništva kako bi se ono znalo nositi s izazovima i sve većim zahtjevima turističkog tržišta. Destinacijske marketing organizacije igraju veliku ulogu u utvrđivanju cjenovnih politika. Stoga, iste često predlažu minimalne cijene kako bi zaštitili interese malih ponuđača na tržištu ili maksimalne cijene u svrhu zaštite potrošača od previsokih cijena usluga lokalnih ponuđača.<sup>15</sup>

### *2.6.2. Destinacijska menadžment kompanija*

Prije no što se uđe u dublju problematiku predmetne teme diplomskog rada potrebno je razlikovati dva pojmovna određenja: destinacijsku menadžment organizaciju (DMO) i destinacijsku menadžment kompaniju (DMC). Dakle, destinacijska

---

<sup>15</sup> Petrić, L., Upravljanje turističkom destinacijom, Načela i praksa, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2011., str. 174.

menadžment organizacija i destinacijska menadžment kompanija nipošto nisu istoznačnice. DMO se bavi cjelokupnim upravljanjem turističke destinacije integrirajući interese i aktivnosti javnog i privatnog sektora, dok DMC predstavlja kompaniju koja objedinjuje znanja i resurse s ciljem kreiranja složenih turističkih proizvoda.

Uz destinacijske menadžment organizacije koje planiraju i kontroliraju razvoj destinacije, veliku ulogu i obuhvat aktivnosti za uspješno pozicioniranje destinacije imaju destinacijske menadžment kompanije. Kao što je prethodno navedeno, DMO i DMC nisu sinonimi, već se njihovo učešće u razvoju destinacije ponešto razlikuje. Destinacijske menadžment organizacije putem svojih aktivnosti kreiraju temeljne pretpostavke za kvalitetu proizvoda dok destinacijske menadžment kompanije oblikuju turističke proizvode destinacije te ih nude subjektima potražnje na tržištu.

Organizacija i kreiranje jedinstvenih turističkih paketa, usluga i jedinstvenog doživljaja mantra je destinacijskih menadžment kompanija. Kompanije takve turističke strukture glavni su pokretač razvoja turističkih proizvoda temeljem jedinstvenih resursa destinacije. Uz to veže se i funkcija prodaje turističkih proizvoda. DMC-i dio su privatnoga sektora, okrenuti profitu. Međutim, ponekad je potrebno zanemariti koliki će DMC profit ostvariti na pojedinim atrakcijama i turističkim paketima te svoju pažnju trebaju usmjeriti na to kako će utjecati na kvalitetu turističke ponude destinacije te sveukupni doživljaj posjetitelja. Nastavno na definiranje pojma destinacijskih menadžment kompanija može se reći da je to poduzeće koje posjeduje znanja o lokanim resursima, ima stručno osoblje te posjeduje ostale resurse za kreiranje i implementaciju turističkih usluga, od usluga vezanih za putovanje, boravak, gastronomiju i zabavu. Kao što je ranije spomenuto DMC pripadaju privatnom sektoru, a većina infrastrukture i suprastrukture u javnome je vlasništvu. Stoga, za uspješno upravljanje atrakcijama i elementima destinacijskog proizvoda značajna je suradnja DMC. Dobar je primjer suradnje i koaliranja javnog i privatnog manifestacija Špancirfest u sklopu koje je vidljiva suradnja Turističke zajednice grada Varaždina i mnogih drugih poduzeća, obrtnika, umjetnika i ugostitelja koji čine tu manifestaciju jedinstvenom i zanimljivom posjetiteljima ali i rezidentima toga grada.

Pojam DMC-a je nastao u SAD-u 70-ih godina 20. stoljeća prvenstveno kao lokalni servis organizatorima stručnih skupova. No, kako je vrijeme odmicalo velik je broj DMC počeo servisirati i turooperatore, odnosno segment tzv. dokoličarskog turizma, no s istom razinom kvalitete usluge. Destinacijske menadžment kompanije rade i posluju u svoje ime, a potencijalnim gostima nude složene turističke proizvode, za razliku od drugih agencija koje posluju u tuđe ime, u ime naručitelja, te kreiraju jednostavne turističke proizvode. Osim što stvaraju nove turističke proizvode one potiču druge aktere u destinaciji na kreiranje i osmišljavanje autentičnih i jedinstvenih paket aranžmana. Za iniciranje takvih proizvoda mogu zahvaliti različitim distribucijskim kanalima putem kojih prenose informacije o tijekovima i trendovima u destinaciji.

Destinacijske menadžment kompanije svoju konkurentsku sposobnost, u odnosu na druge turističke agencije, čine većom tako što kreiraju jedinstven poslovni model. Također, odgovor na pitanje kako će destinacijska menadžment kompanija svojim proizvodima generirati prihode uz niske troškove daje upravo poslovni model. Pri osmišljavanju takvog poslovnog modela važno je voditi računa kakvi su poslovni modeli konkurenata, a sam je model važan zbog definiranja, planiranja, organiziranja i vođenja procesa koji će realizirati ključne vrijednosti DMC. Iako se poslovni modeli destinacijskih menadžment kompanija međusobno razlikuju postoje dva osnovna pristupa u njihovu razvoju. Prvi je pristup poslovni model destinacijske menadžment kompanije specijalizirane za određenu turističku destinaciju, a drugi pristup je model DMC specijalizirane za neki specifičan proizvod. Kod oba poslovna modela segmenti na koje se kompanije orijentiraju su različiti. Tako destinacijska menadžment kompanija specijalizirana za destinaciju razvija i nudi široku paletu proizvoda te je usmjerena na širi tržišni segment, za razliku od DMC specijaliziranih za specifičan proizvod poput planinarskih tura po Gorskom kotaru. U tom slučaju, destinacijska menadžment kompanija cilja sve razine korisnika, kako domaće tako i strane.

S obzirom na sve veću diversifikaciju turističkih potreba i želja, a time i na segmentiranost potražnje, destinacijske menadžment kompanije moraju konstantno ulagati napore u izgradnji povjerenja klijenata. Na taj će način, možda ne danas ili sutra, ali u relativno kratkom periodu osigurati širok obuhvat *pull* faktora kojima će potaći i one geografski najudaljenije turiste da dođu i iskuse turističku destinaciju.

### **3. DESTINACIJSKA MENADŽMENT ORGANIZACIJA (DMO) – NOSITELJ SUVREMENOG PROCESA UPRAVLJANJA RAZVOJEM TURISTIČKE DESTINACE**

U literaturi se sve više pridaje pozornost problemima koji su povezani s funkcioniranjem i poslovanjem destinacijskih menadžment organizacija, a znanstvenici često ne uspijevaju definirati pojam takve organizacije. Treba spomenuti da različiti autori ne samo da drukčije definiraju samu organizaciju nego imaju i različita gledišta u svezi samog imena predmetnog organizacijskog modela. No, zbog tradicionalne marketinške uloge organizacija usmjerenih na upravljanje destinacijama, u različitoj literaturi često se nailazi na pojam destinacijska marketing organizacija. Međutim, zbog razvojnih i upravljačkih funkcija te svekolikog upravljanja turističkim sustavom, riječ marketing postala je ograničavajuća pa ju se zamijenilo s riječju menadžment. Tako prema UNWTO-u destinacijske menadžment organizacije definirane su kao organizacije koje su odgovorne za marketing i/ili menadžment turističkih destinacija.

DMO je tijelo zaduženo za upravljanje turističkim sustavom, a njegova je svrha koordinacija aktivnosti svih razvojnih aktera turističke destinacije. Pojedini autori smatraju da DMO opskrbljuje turiste i turističke subjekte u destinaciji s proizvodima i informacijsko komunikacijskim uslugama. Destinacijske su menadžment organizacije institucije uspostavljene prema načelu opće dobrobiti svih sudionika destinacije, no karakterizira ih financijska ovisnost o javnim tijelima ili različitim dionicima.

#### **3.1. Sustav i dionici DMO-a**

Destinacijska menadžment organizacija nositelj je suvremenog integralnog procesa upravljanja turističkim sustavom. Stoga, njihova uloga i izvedba aktivnosti značajno utječe na pozicioniranje i imidž turističke destinacije na globalnom turističkom tržištu. DMO korelira između javnog i privatnog sektora pa može biti uspostavljen kao:

- tijelo javne vlasti

- partnerstvo institucija javne vlasti koje imaju potpunu autonomiju
- partnerstvo institucija javne vlasti sa zajedničkim upravljačkim tijelom
- tijelo javne uprave kojeg kontroliraju privatne kompanije
- organizacija ili poduzeće koje se financira iz sredstava privatnog sektora
- javno-privatno partnerstvo koje izvršava pojedine funkcije<sup>16</sup>

Od navedenih oblika uspostave DMO-a, tendenciju jačanja i važnosti imaju javno-privatne partnerske institucije. Međutim, obje strane, odnosno javni i privatni sektor s obzirom na obuhvat aktivnosti i razinu uključenosti u procesu upravljanja imaju određene snage i slabosti (Tablica 1.).

Tablica 1. Snage i slabosti javnog i privatnog sektora u procesu upravljanja turističkom destinacijom

<b>SNAGE</b>	
<b>Javni sektor</b>	<b>Privatni sektor</b>
dugoročni strateški pristup	kratkoročni taktički pristup
stvaranje svijesti o destinaciji	fokus na prodaju
sfera javnog upravljanja	upravljanje odnosa s kupcima
<b>SLABOSTI</b>	
nedostaje precizno usmjeravanje	nedostaje skrb o javnim dobrima
slabosti u generiranju dohotka na tržišnoj osnovi	ograničen interes u području dugoročnog planiranja
nesklonost riziku	nema adekvatne resurse

Izvor: Izrada autorice prema Petrić L. Upravljanje turističkom destinacijom, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2011., str. 192.

Razlika javnog i privatnog sektora je u tome što privatni sektor djeluje neizravno, ima posredničku ulogu te je njihov angažman više savjetodavnog karaktera, dok javni sektor ima daleko veću i složeniju odgovornost. Ona se svodi na planiranje razvoja i provođenje mjera razvojne politike, postizanje i održavanje kvalitete usluga ali i kvalitete okoliša te marketing turističke destinacije. Uspostava vodstva destinacijskih menadžment organizacija pod okriljem javnog sektora sa sobom nosi pojedina ograničenja. Za razliku od organizacija u privatnom sektoru, organizacije u javnom

<sup>16</sup> Petrić, L., op. cit., str. 192.

sektoru nemaju linije odgovornosti što znači da destinacijske menadžment organizacije nemaju stvoren autoritet nad akterima u destinaciji te se za potrebe upravljanja razvojem služe pozicijom moći. Također, pravilno vodstvo u javnome sektoru onemogućava donošenje godišnjeg proračuna te nedostatak stručnosti.<sup>17</sup> Poželjno je da su dionici privatnog sektora turistička poduzeća ili udruženja koja su u neposrednoj svezi s turizmom (zračne kompanije, ugostiteljstvo, razvojne agencije, gospodarske komore, sportske i kulturne institucije). Kako bi oba sektora uspješno integrirala svoje interese, njihovo bi se partnerstvo trebalo temeljiti na uspostavi dobrih odnosa, međusobnim usklađivanjem procedura i politika te privremenim dogovorima kako bi se projekt ili zadatak izvršio u zadanom vremenskom okviru. Kako ne bi došlo do sukoba oko udjela financiranja, sektori bi trebali poslovati pod okriljem zajedničke financijske organizacije.

Jedna od ključnih aktivnosti DMO, kao što je financiranje, zahtijeva pomno planiranje, a izvori su raznoliki te ovise o načinu na koji je organizacija uspostavljena. Tako, ako je riječ o javnim organizacijama kao što su npr. turističke zajednice u Hrvatskoj izvori sredstava su boravišne pristojbe i turističke članarine. No, rad destinacijskih menadžment organizacija može se financirati iz još nekoliko izvora, posebno ako se radi o privatnim ili javno-privatnim organizacijama:<sup>18</sup>

- subvencijama i poreznim davanjima od strane javnog sektora,
- investicijama lokalne zajednice i njihovim inicijativama,
- pomoću javno-privatnih partnerstva gdje javni sektor najčešće sudjeluje u pribavljanju zemljišta i sličnih resursa,
- priljev sredstava od neprofitnih organizacija, fondova ili zaklada,
- od sredstava privatnog sektora,
- uz pomoć sponzorstva i donacija.

Područja financiranja su različita za javni i privatni sektor pa dok javni sektor osigurava osnovne troškove funkcioniranja DMO, privatni sektor osigurava sredstva za marketinške i promotivne aktivnosti.

---

<sup>17</sup> Cooper, C., Izazovi za inovacije u turizmu: Revitalizacija zrelih destinacija, Acta Turistica, Vol 28., No 2., 2016., str. 183. – 200.

<sup>18</sup> Petrić, L., str. 194.

Destinacijska menadžment organizacija zadužena je za okupljanje svih relevantnih dionika kako bi oni sinergijskim djelovanjem postigli realizaciju svih važnih odluka, strategija i ciljeva destinacijskog razvoja. Principi koji potiču koordinaciju i suradnju dionika su: planiranje na razini destinacije, zajednička razvojna strategija, razvoj cjelovitog destinacijskog proizvoda te njegova promocija.<sup>19</sup> U dionike destinacijskih menadžment organizacije ubrajaju se lokalna, regionalna i nacionalna vlast, nacionalni parkovi, razvojne agencije, objekti pružanja usluga smještaja, hrane i pića, kulturne organizacije, turističke agencije i turoperatori te mediji.

Najznačajniji dionik destinacijske menadžment organizacije je lokalna zajednica jer ona predstavlja resurs na kojemu se gradi i razvija turistička ponuda. Participacija lokalnog stanovništva u procesima donošenja odluka je ključna za razvoj turističke destinacije i to od same inicijative do postupka provedbe i kontrole. No, kada se govori o participaciji mora se uzeti u obzir da se pod tim izrazom kriju pojmovi koji u stvarnosti ne znače potpuno sudjelovanje lokalne zajednice. Tako postoje različiti tipovi aktivnog sudjelovanja lokalne zajednice: manipulativna, pasivna, konzultativna participacija, participacija radi materijalnih poticaja, samomobilizacija te funkcionalna i interaktivna participacija.

Međutim, proces uključivanja lokalne zajednice u razvojne aktivnosti turističke destinacije nailazi na pojedina ograničenja. Prvo u redu je razumijevanje složenih planskih pitanja, odnosno stanovništvo ne poznaje djelovanje planskog procesa i na koji način se donose odluke, a samim time gubi se na efikasnosti procesa. Također, produljuje se vrijeme donošenja odluka što u konačnici rezultira većim troškovima. Zatim, problem se javlja kada se kod velikog broja građana razvije apatija naspram turizma i turista općenito.<sup>20</sup> Navodeći prethodne poteškoće uključivanja lokalne zajednice u razvojne odluke dolazi do izražaja uloga koju destinacijske menadžment organizacije, zajedno sa svojim dionicima, trebaju ispuniti. Radi se o podizanju svijesti i ukazivanju dobrobiti, tj. ekonomskih, ekoloških i društvenih učinaka koje turizam donosi destinaciji, unapređenje znanja i sposobnosti kako bi se znali nositi s turističkim razvojem i shvatili na koji način pravilno donositi odluke. Naime, konceptom osposobljavanja lokalne zajednice gradi se njihovo samopouzdanje, proširuju znanja koja rezultiraju razvijanjem novih kompetencija. Realizacijom

---

<sup>19</sup> UNWTO, A practical guide to Tourism Destination Management, Madrid, 2007. str. 6.

<sup>20</sup> Petrić, L. op. cit., str. 196.

prethodno navedenih odrednica dolazi do pozitivnih rezultata koji su vidljivi s gospodarskog, psihološkog, društvenog i političkog aspekta. Destinacijska menadžment organizacija organizacijom različitih edukativnih radionica i seminara potiče sudionike lokalne zajednice na uključivanje u proces upravljanja. Uz to, potrebno je poticati razvoj mrežnog partnerstva, uspostave zajedničkih akcija i inicijativa te prodaje lokalnih proizvoda u informacijskim centrima kako bi se lokalna zajednica osnažila za razvoj turizma.

### **3.2. Uloge i odgovornosti DMO-a**

Novonastali turistički trendovi uzrokovali su potrebu organiziranja upravljanja na više razina, što je i dokazao povijesni razvoj modela upravljanja turizmom naznačen u poglavlju 2.5. U svrhu cjelovitog i sustavnog upravljanja turističkom destinacijom organizacijska struktura destinacijskih menadžment organizacija treba biti uspostavljena prema geografskim načelima. Prema Operativnom priručniku za primjenu modela destinacijske menadžment organizacije, razine destinacijskih menadžment organizacija u turizmu jesu:<sup>21</sup>

1. Nacionalne turističke organizacije (NTO)
2. Regionalne menadžment organizacije (RMO)
3. Lokalne destinacijske menadžment organizacije (DMO)
4. Turistički informacijski centri kao dio DMO-a.

Navedene su razine upravljanja, odnosno nacionalne turističke organizacije (odgovorne za menadžment i marketing turizma na nacionalnoj razini), regionalne menadžment organizacije (odgovorne za menadžment i/ili marketing turizma u geografskoj regiji određenoj za tu svrhu, koje mogu ili ne moraju biti definirane kao i regije prema administrativnom uređenju) te lokalne destinacijske menadžment organizacije (odgovorne za menadžment i/ili marketing na manjem geografskom području, općini ili gradu), postojeći oblici destinacijske menadžment organizacije.<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> Operativni priručnik za primjenu modela destinacijske menadžment organizacije (DMO), Horwath HTL Zagreb, 2013., <https://www.htz.hr/sites/default/files/2015-06/DMO-operativni-prirucnik-3217.pdf>

<sup>22</sup> Borzyszkowski, J., Information technologies in the activities of destination management organizations, *Tourism and Hospitality Management*, Vol. 20, No 1., 2014., str. 61. – 70.



Upravljačka organizacija na nacionalnoj razini pretežno se bavi strateškim pitanjima, a lokalne i regionalne organizacije uglavnom operativnim problemima. S obzirom na činjenicu da se turistički razvoj prije svega događa na lokalnoj razini, uloge koje DMO treba ispuniti su mnogobrojne (Tablica 2).

Tablica 2. Uloge i odgovornosti DMO-a na nacionalnoj, regionalnoj i lokalnoj razini

Uloga i odgovornost	Nacionalni DMO	Regionalni DMO	Lokalni DMO
Promocija, stvaranja imidža i brenda	✓	✓	
Poticanje poduzetništva	✓	✓	✓
Prikupljanje i distribucija informacija	✓	✓	✓
Olakšavanje bukinga			✓
Koordinacija i upravljanje			✓
Informiranje posjetitelja i rezervacije			✓
Trening i edukacija		✓	✓
Poslovno savjetovanje		✓	✓
Pomoć pri stvaranju proizvoda		✓	✓
Razvoj manifestacija i upravljanje			✓
Razvoj atrakcija i upravljanje			✓
Strategija, istraživanje i razvoj	✓	✓	✓

Izvor: Izrada autorice prema: Petrić, L., Upravljanje turističkom destinacijom, Načela i praksa, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2011., str. 191.

Nacionalne destinacijske menadžment organizacije su nadležne za marketinške aktivnosti na razini države te stvaraju i jačaju brend destinacije. Osim toga, odgovorne su za definiranje strateških pravaca i određivanje ciljeva nacionalnog turizma. Nacionalne turističke organizacije nastale su početkom 20. stoljeća povezivanjem turističkih društava u regionalne i nacionalne saveze, a najpoznatiji NTO-i su Talijanska nacionalna turistička organizacija – ENIT iz 1919. godine te Savez austrijskih pokrajinskih turističkih saveza iz 1913. godine. Međutim, prva nacionalna turistička organizacija osnovana je 1901. godine na Novom Zelandu<sup>23</sup>. U Republici Hrvatskoj ulogu NTO obnaša Hrvatska turistička zajednica. Osnivanjem

<sup>23</sup> Pike, S., J. Page, S., Destination Marketing Organizations and destination marketing: A narrative analysis of the literature, Tourism Management, Vol. 41., 2014., str. 204.

nacionalnih turističkih organizacija širom svijeta rezultiralo je osnivanjem Međunarodnog udruženja za turizam koje je u tom periodu okupljalo oko tridesetak organizacija.

Temeljni ciljevi destinacijskih menadžment organizacija na nacionalnoj razini su integriranje i povezivanje različitih elemenata turističke ponude te njihova koordinacija, promocija destinacije te zaštita i očuvanje turističkih resursa u skladu s održivim razvojem. Kako je uloga organizacija na nacionalnoj razini pretežno marketinške prirode, tako pri njenom izvršavanju NTO-i imaju na raspolaganju dva osnovna pristupa:

- upotreba jednog instrumenta marketinškog miksa (upotreba promocije),
- primjena strategije marketinške podrške.

Regionalna turistička organizacija ili regionalna menadžment organizacija (nadalje RMO) zadužena je za marketing i menadžment turizma na određenom geografskom području. Naspram NTO, RMO je više orijentiran na operativne aktivnosti poput usklađivanja i koordiniranja strategija viših i nižih razina upravljanja. Regionalna menadžment organizacija (RMO) je "tijelo na koje se prenose prava i odgovornosti upravljanja svim aspektima turizmom regije odnosno turistički upravitelj regije. U tom smislu administrativna vlast regije na RMO spušta i većinu ili sve svoje ovlasti koje su u domeni turističkog upravljanja – strateško planiranje, međunarodne odnose, promociju, itd. U idealnom slučaju, dalje djelovanje i ovlasti administrativnih vlasti u upravljanju turizmom mogu se nadalje ostvarivati samo kroz RMO. Iz tog razloga je neophodno da javni sektor zadrži značajan udio u skupštini RMO kako bi se javni interes mogao transparentno ostvariti."<sup>24</sup> U Hrvatskoj RMO čine turističke zajednice regija, odnosno županija, turističke zajednice otoka te rivijere.

Destinacijska menadžment organizacija koja posluje na lokalnoj razini s jedne strane treba biti "velika" da bi postigla tržišnu efikasnost, odnosno da bi raspolagala dovoljnom količinom sredstava, a s druge strane treba biti "lokalna" kako bi ujedinila relevantne dionike razvoja i pomogla im ostvariti zacrtane ciljeve. Djelovanje DMO na lokalnoj razini očituje se kroz organiziranje turističkih akcijskih skupina koje

---

<sup>24</sup> Operativni priručnik za primjenu modela destinacijske menadžment organizacije (DMO), Horwath HTL Zagreb, 2013., <https://www.htz.hr/sites/default/files/2015-06/DMO-operativni-prirucnik-3217.pdf>

sudjeluju u razvoju integralnih proizvoda, u implementaciji planova i aktivnosti te u jedinjavanju partnera radi izvedbe projekata.

Lokalne turističke akcijske skupine mogu biti podijeljene u više podskupina, od kojih je svaka nadležna za jedan aspekt destinacijskog upravljanja. Kao podskupine navode se: skupina za upravljanje okolišem, skupina za upravljanje kulturno-povijesnim nasljeđem, skupina za upravljanjem turističkim atrakcijama te skupina za marketing i promociju destinacije. Lokalne akcijske skupine moguće je uspostaviti kroz vijeće građana ili građanske inicijative.<sup>25</sup> Turistički informacijski centri djeluju kao podružnice DMO te su isključivo odgovorne za kvalitetno pružanje usluga turistima.

Upravljanje turizmom na regionalnoj i destinacijskoj razini odnosi se na izrađivanje planova, vođenje te usklađivanje aktivnosti kako bi iste bile u skladu s nacionalnom strategijom turizma, odnosno strategijama viših razina. Na navedenim se razinama upravljanja formuliraju i kreiraju turistički proizvodi te se događaju interne aktivnosti vezane za upravljanje

Ispunjavanjem uloga i misija vezanih za destinacijsko upravljanje, DMO i RMO trebaju postati:

- „one stop shop“ za posjetitelje (informacije, osobna komunikacija, asistencija),
- neizostavni partner agencijama (pristup destinacijskoj „mreži“, informacije o profilu i kategorijama turističke potražnje),
- koristan partner turoperatorima (poznavanje prostora, sva ponuda na jednom mjestu, informacije o turističkoj potražnji, kvaliteta, inovativne ideje s dodanom vrijednosti za programe unutar destinacije),
- informator dionika destinacije (savjetovanje, praćenje i izvještavanje o turističkim kretanjima, nadziranje zadovoljstva gostiju),
- partner za transportna poduzeća,
- ambasador destinacije kroz marketinške aktivnosti i suradnju s višim instancama sustava upravljanja turističkim destinacijama, kao i s lokalnim poslovnim subjektima,

---

<sup>25</sup> Petrić, L., op. cit., str. 200.

- makro planer (regionalni DMO) ili mikro operator (lokalni DMO) turističkog razvoja destinacija.<sup>26</sup>

Uloga destinacijskih menadžment organizacija je povećanje ekonomskih i ekoloških dobiti za područje na kojemu djeluju putem promocije turizma i primjene marketinških instrumenata. Prisustvom destinacijskih menadžment organizacija na području destinacija dolazi do generiranja ekonomskog rasta kroz privlačenje velikog proja posjetitelja te otvaranja novih radnih mjesta.

### 3.3. Zadaće DMO-a

S obzirom na činjenicu da je cjeloviti turistički proizvod kompleksan skup različitih proizvoda i usluga, zadaća je destinacijskih menadžment organizacija njihov razvoj i plasman prema funkciji turističkog razvoja destinacije. Shodno tome, destinacijske menadžment organizacije imaju zadatak zadovoljiti potrebu razvoja cjelokupne turističke destinacije putem implementacije i realizacije raznolikih projekata i inovacija.

Temeljna je zadaća DMO definiranje strategije razvoja turizma, a rezultat toga je destinacijski plan upravljanja (*Destination management plan – DMP*). DMP predstavlja ključni instrument za uspostavljanje partnerstava te se njime unaprjeđuje veza između strategije i poduzetih akcija, implementiraju znanja u projektnom planiranju. Obvezatne je prirode za sve partnere, a razradom se definiraju strateški i operativni ciljevi te načini, politike i resursi za njihovo ostvarenje. Destinacijski plan upravljanja temelj je za razradu poslovnog plana.<sup>27</sup>

Djelovanje destinacijskih menadžment organizacija nalaže njihovu zadaću u dobiti za lokalnu zajednicu. U trenutku kada do toga dođe, neželjena stanja, poput empatije ili antagonizma lokalnog stanovništva naspram turizma, bit će drastično eliminirana. Također, mišljenja lokalne zajednice moraju biti uvažena i ne smiju se zanemarivati kako bi se na cjelovit i pristupačan način odvijao razvoj

---

<sup>26</sup> Operativni priručnik za primjenu modela destinacijske menadžment organizacije (DMO), Horwath HTL Zagreb, 2013., <https://www.htz.hr/sites/default/files/2015-06/DMO-operativni-prirucnik-3217.pdf>

<sup>27</sup> Petrić, L., op. cit., str. 193.

destinacije. U konačnici će DMO osigurati visoku razinu satisfakcije u doživljaju turista.

Prema Operativnom priručniku za primjenu modela DMO-a, zadaci koje bi trebala izvršavati barem jedna od razina sustava turističke organizacije su:<sup>28</sup>

- **Strateško planiranje** u okviru kojeg se odvija koordinacija dionika, procedura izrade i monitoring razvojnih i strateških dokumenata.
- **Koordinacija dionika** koja se odnosi na popisivanje važnih dionika i njihovu komunikaciju, usuglašavanje interesa te upravljanje sastancima.
- **Upravljanje kvalitetom** koje objedinjuje uvođenje raznih standarda kvalitete za smještajne objekte, hranu i piće itd.
- **Trening i edukacija** svih dionika uključenih u turističke procese.
- **Upravljanje turističkom infrastrukturom** koje obuhvaća upravljanje infrastrukturom u javnom vlasništvu (plaže, muzeji, spomenici kulture itd.).
- **Promocija destinacije** u okviru koje se vrši sva marketinška aktivnost (prezentacija na sajmovima, oglašavanje, online marketing, tiskanje brošura itd.). Zadatak promoviranja destinacije dužne su obavljati sve razine upravljanja turističkog sustava.
- **Upravljanje i informiranje turista** je najvažniji zadatak nižih razina upravljanja.
- **Razvoj proizvoda** predstavlja najkompleksniji ali i najvažniji zadatak upravljanja turizmom u određenoj destinaciji. Nadalje, u izvršavanju ovoga zadatka RMO i DMO posjeduju ulogu poticatelja i koordinatora.
- **Razvoj i upravljanje događanjima** je sastavni element razvoja proizvoda te je zbog raznih utjecaja također kompleksna komponenta. Takvim ga čini osjetljivost na reakciju i razinu zadovoljstva posjetitelja, problem osmišljavanja i faze realizacije koncepcije događaja te njihovo usklađivanje s održivim razvojem. Međutim, ovaj je zadatak relativno lakše ispuniti zbog bržeg razvoja, za razliku od razvoja drugih proizvoda, te lakše mogućnosti pronalaska sponzora.
- **Statistika i baze podataka** osnovni su element analitičkog proučavanja svake sastavne jedinice sustava upravljanja. Praćenjem i analizom turističkog

---

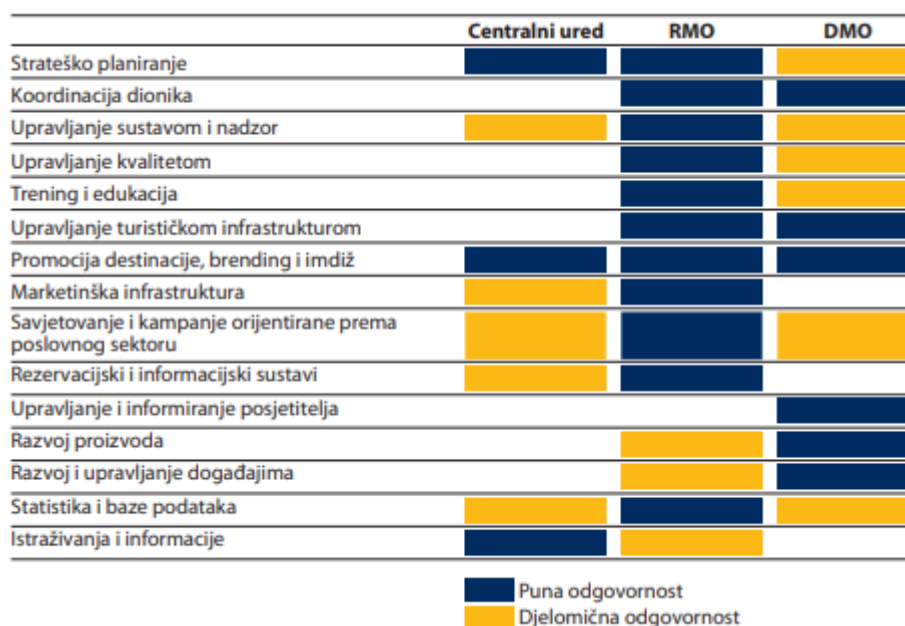
<sup>28</sup> Operativni priručnik za primjenu modela destinacijske menadžment organizacije (DMO), Horwath HTL Zagreb, 2013., <https://www.htz.hr/sites/default/files/2015-06/DMO-operativni-prirucnik-3217.pdf>

prometa (broj dolazaka i noćenja, sezonalnost) i razine zadovoljstva posjetitelja jedinice omogućavaju drugim jedinicama, posebice onima koje su hijerarhijski iznad njih, uvid te su sredstvo komunikacije između njih.

- **Istraživanja i informacije** također su bitan element svih razina upravljanja jer se istražuju i proučavaju ključna tržišta, tržišta konkurenata, te stanje razvoja u okruženju.

Upravljanje turizmom na regionalnoj i destinacijskoj razini mora biti usklađeno, odnosno njihovi ciljevi i vizije turističkog razvoja, ukoliko se želi postići konkurentnost na tržištu, trebaju biti u neposrednoj korelaciji. No, osim toga njihov djelokrug iziskuje partnerstva i suradnju s mnogim drugim organizacijama i interesnim skupinama usko povezanih s turizmom.

Slika 3. Podjela zadataka među različitim razinama turističke organizacije



Izvor: Operativni priručnik za primjenu modela destinacijske menadžment organizacije (DMO), Horwath HTL Zagreb, 2013., <https://www.htz.hr/sites/default/files/2015-06/DMO-operativni-prirucnik-3217.pdf>

Prema opće prihvaćenim razinama modela turističke organizacije najveću odgovornost za izvršavanje prethodno navedenih zadataka imaju regionalne organizacije, kako je i prikazano na Slici 3.

### 3.3.1. Marketinške aktivnosti DMO-a

Destinacijska menadžment organizacija predstavlja upravitelja turističke industrije u destinaciji i kao takva odgovorna je za marketing opsežne i integralne turističke ponude. Pravilnom upotrebom marketinških alata povećava se potrošačeva svijest i šalje informacija o turističkom proizvodu, a marketinški plan pomaže DMO-u odrediti prioritete destinacijskih prednosti, identificirati ciljne tržišne segmente te razviti akcijski plan kako doprijeti do ciljnih potrošača.

Srž je marketinškog plana cjeloviti destinacijski marketinški miks, a prije kreiranja i uspostave marketinškog spleta za promociju destinacije, destinacijske menadžment organizacije moraju identificirati obilježja promocije. Jedno od obilježja je ograničen budžet pa DMO mora provoditi marketinške aktivnosti u okvirima proračuna.

Destinacijske menadžment organizacije uporabljaju sve elemente marketinškog miksa, ali najvažniju poziciju u promociji zauzima oglašavanje, kao oblik jednosmjernе komunikacije, te odnosi s javnošću. Kao što je već do sad utvrđeno, zadaća je destinacijskih menadžment organizacija provođenje promotivnih aktivnosti za jačanje brenda turističke destinacije te unaprjeđenje konkurentnosti. Najučestaliji promidžbeni alati koje DMO koristi su:<sup>29</sup>

- brošure (različiti letci)
- dnevni tisak (novine, časopisi ili različite publikacije)
- mediji (radio, televizijske postaje)
- internetsko oglašavanje
- proizvodi za oglašavanje (kalendari, kape, kemijske olovke ili darovi na kojima je otisnut logo turističke destinacije)
- e-pošta
- stručni skupovi i događanja
- internetske stranice
- društvene mreže.

U realizaciji promidžbenih aktivnosti destinacijske se menadžment organizacije trebaju voditi prema načelu iskrenosti i na taj način "prodavati" snagu i potencijal

---

<sup>29</sup> Stange, J., Brown, D., *Tourism Destination Management, Sustainable Tourism: International Cooperation for Development/Online tool kit and resource series*, International Institute for Tourism Studies, Washington DC, 2013., str. 99.

turističkih proizvoda, usluga i atrakcija. Informacije koje se distribuiraju prema potrošačkim segmentima moraju biti temeljene na stvarnim činjenicama.

Kreiranje internetskih stranica nacionalnih turističkih organizacija kao DMO jedna je od najvažnijih komponenti promotivnih aktivnosti. Službena internetska stranica destinacijskih menadžment organizacija je pouzdani instrument prikaza turističke destinacije. Ukoliko DMO loše kreira i upravlja internetskom stranicom, doći će do narušavanja destinacijskog brenda koji kao takav odašilje nepotpune informacije potrošačima/turistima. Na primjer, službena stranica nacionalne turističke organizacije Turske ne postoji dok je internetska stranica austrijske NTO pomno i na smislen način kreirana. Dapače, omogućen je pregled stranice na više od deset svjetskih jezika. Internetske stranice uspješnih i konkurentskih turističkih destinacija pružaju uvid u cjelovita iskustava koja turisti mogu doživjeti te "navode" turiste na posjet destinaciji isticanjem zanimljivih priča.

Dijeljenje informacija i sadržaja o turističkim destinacijama na društvenim mrežama odvija se kontinuirano te DMO, htjele to priznati ili ne, mora držati korak sa suvremenim tehnologijama. Za natjecanje prepoznatljivosti i održavanje konkurentnosti u virtualnom svijetu destinacijske menadžment organizacije moraju integrirati postupke upravljanja društvenim mrežama u marketinški destinacijski plan. Također, svaki dionik DMO treba razumjeti način kako organizacija koristi društvene mreže te pokušati participirati u dijeljenju informacija. S aspekta online platformi, destinacijske menadžment organizacije trebale bi kreirati i uspostaviti blog koji služi za destinacijski "storytelling". U konačnici, DMO na online platformama treba pružiti uvid u destinacijske aktivnosti i atrakcije, kao i perspektive, mišljenja i alate koji destinaciju prezentiraju u najboljem svjetlu.

### *3.3.2. Stupanj uključenosti DMO-a u razvoju turističkih proizvoda*

U novije vrijeme, između ostalih aktivnosti, zadaća je destinacijskih menadžment organizacija razvoj turističkih proizvoda, paket aranžmana i itinerara. Međutim, većina organizacija ne sudjeluje u njihovom kreiranju nego se pretežito bave plasmanom. Turistički proizvod je skup materijalnih i nematerijalnih elemenata, amalgam različitih komponenti koji ga čine cjelovitim, a njegovo kreiranje zahtjeva snažna menadžerska i marketinška znanja koja pak posjeduju DMO.



Današnji oštroumni posjetitelji tragaju za autentičnim doživljajem, a destinacijske menadžment organizacije, u ostvarivanju tih zahtjeva, mogu pomoći dionicima turističke ponude tako da se uključe u razvijanje novih proizvoda. Destinacijske menadžment organizacije bi trebale kreirati i promovirati jedinstven doživljaj i turističku destinaciju učiniti privlačnom svim ciljnim tržišnim segmentima, u svakome dijelu godine. Način za ostvarenje takvih ciljeva je kreiranje paket ponuda ili itinerara sačinjenih od opipljivih i neopipljivih elemenata. Kao i druge komponente marketinškog spleta, razvoj se turističkih paket aranžmana treba temeljiti na istraživanju i monitoringu elemenata.

Destinacijske menadžment organizacije prilikom razvoja novih turističkih proizvoda moraju voditi računa o njegovoj atraktivnosti. Ključ za postizanje atraktivnosti turističkog proizvoda jest to da se on mora temeljiti na sljedećim obilježjima: kvaliteta, autentičnost, jedinstvenost i kompozicija.<sup>30</sup>

### **3.4. Strateško planiranje DMO-a**

Strateško planiranje destinacijskih menadžment organizacija je neophodno na nacionalnoj i regionalnoj razini jer korelira sa strukturnim planovima, politikom razvoja i standardima nužnim za razvoj i upravljanje turizmom. Nastavno na nacionalne i regionalne planove, DMO izrađuje planove za određene turističke atraktivnosti te ruralna i urbana područja. Strukturno planiranje predstavlja temelj za strukturne planove kojima se razvijaju turističke atrakcije, usluge i infrastruktura, ali i temelj za kontinuirani monitoring procesa turističkog razvoja. Prednost je planiranja u turizmu kreiranje uvjeta kako bi javni i privatni sektor mogli efikasno i učinkovito surađivati, a glavni koordinatorski centar u svemu tome su destinacijske menadžment organizacije.

Prilikom procesa izrade nacionalnog ili regionalnog turističkog plana, destinacijske menadžment organizacije trebaju voditi računa o uključenosti raznih dionika turističke destinacije, odnosno da u proceduru stvaranja turističkog plana osim

---

<sup>30</sup> Ibidem, str. 98.

institucija, javnih tijela i tima stručnjaka uključe i lokalno stanovništvo. Takav pristup izradi plana u kojemu lokalna zajednica izražava svoje preferencije u svezi razvoja naziva se "bottom-up" ili "odozdo prema gore" pristup.

Činjenično, današnji je turizam pogođen stalnim promjenama, kako na strani potražnje tako i na strani ponude, koje zahtijevaju brze prilagodbe kako bi se na vrijeme odgovorilo i uhvatilo u koštac s izazovima. Iz toga proizlazi da je strateški oblik turističkog planiranja najpogodniji jer djeluje proaktivno i usmjeren je na nepredvidive okolnosti. Destinacijske menadžment organizacije provođenjem strateškog planiranja ujedinjaju ekonomske, ekološke, socijalne i društvene odrednice i na taj način stvaraju temelje za uspješan destinacijski rast.

### **3.5. Značaj u upravljanju turističkom destinacijom**

Upravljanjem razvojem turističke destinacije je u suvremenom globalističkom turističkom sustavu vrlo zahtjevan i mukotrpan posao, koji iziskuje napore i pun angažman brojnih dionika i interesnih skupina. Suvremeni način upravljanja turističkom destinacijom implicira partnerstva i suradnju mnogih organizacija, onih privatnih, javnih i neprofitnih. "Tvornica" koja je zadužena upravo takvim načinom upravljanja turističkom destinacijom naziva se destinacijska menadžment organizacija. Svojim funkcionalnim i organiziranim upravljanjem DMO postaju strateške vođe u ostvarivanju razvojnih planova destinacije. Također, takav model turističke organizacijske strukture predstavlja operativnog voditelja turizma destinacije koji s obzirom na takav karakter zadataka treba nastojati raditi i koalirati s javnim i privatnim sektorom. Destinacijska menadžment organizacija je lider turističkog razvoja destinacije i kao takva u posljednje vrijeme dobiva epitet ekonomskog zamašnjaka. Drugim riječima, odgovorna je za tržišni rast i razvoj, visoki standard i kvalitetu proizvoda. Također, njezinim se djelovanjem na turističkom tržištu kreira i ukorjenjuje brend destinacije.

Prisutnost destinacijskih menadžment organizacija u destinacijama donosi višestruke koristi, kako za sam razvoj turizma i držanje koraka s naprednijim i konkurentnijim destinacijama, tako i za sve interesne skupine i subjekte turističke ponude u

destinaciji. Djelovanje destinacijskih menadžment organizacija očituje se kroz udruživanja i spajanja različitih aktera. Svrha integriranja diferenciranih interesa aktera na turističkom tržištu je postizanje održivosti turističke destinacije. Međutim, s obzirom na činjenicu da su često brojni interesi i interesne skupine u destinaciji isprepleteni, te ponekad u konfliktu, bitno je postići harmoniju među interesima različitih aktera slijedeći paradigme održivosti kako bi se osiguralo dugoročno poslovanje.<sup>31</sup> Također, harmonizacija različitih interesnih skupina u destinaciji rezultira ekonomskim i socijalnim benefitima za sve sudionike u turističkoj destinaciji, posebice za turiste.

Destinacijske menadžment organizacije predstavljaju izvršna tijela u realizaciji turističke strategije, a sve kroz politički kontinuitet i integritet te udovoljavanje interesima cijelog lanca dionika u destinaciji. Njihovo se djelovanje očituje kroz blisku suradnju s mnogim drugim subjektima turističke ponude, uključujući hotele, turističke agencije, turooperatore, trgovačke obrte te restorane. Cilj je takve suradnje svakako što uspješniji plasman i prepoznatljivost na turističkom tržištu, no ono glavno je osigurati krajnji, odnosno finalni segment turističke ponude. Dakako, radi se o iskustvu posjetitelja koje će zauvijek ostati u njihovom pamćenju, bilo ono loše ili dobro. Iskustvo posjetitelja je jedno od najvažnijih stavki koje turist odnosi sa sobom natrag u domicilnu zemlju. Na temelju iskustva budi se želja i stvara htijenje za povratkom u destinaciju. Međutim, u ovome kontekstu nije bitna samo želja za ponovnim dolaskom u određenu destinaciju, nego prenošenje dobrih i jedinstvenih doživljaja obitelji, poznanicima i prijateljima kojih to njihovo iskustvo može nagnati na putovanje u baš tu destinaciju.

Destinacijske menadžment organizacije važan su izvor menadžerskih znanja te posluju kao predvodnici mišljenja za mnoga područja (ekonomija, ekologija i društvo) koja utječu na destinacijski sustav. Njihov se najvažniji značaj ogleda u razumijevanju i analiziranju ekoloških utjecaja koji su povezani s destinacijskim razvojem. Sve više moraju voditi računa o klimatskim promjenama, jer će se sve organizacije morati prilagoditi njima u budućnosti kako bi razvoj destinacije bio u okvirima održivog razvoja

---

<sup>31</sup> Krce Miočić, B., Razović, M., Klarin, T., Management of sustainable tourism destination through stakeholder cooperation, Management, Vol. 21, No. 2, 2016, str. 102.

## **4. SUSTAV UPRAVLJANJA TURIZMOM U HRVATSKOJ**

Nakon uspostavljanja Hrvatske države i stjecanja samostalnosti, turizam se u našoj zemlji višestruko promijenio. Unatoč tranziciji te društvenim i gospodarskim problemima poslijeratnog stanja, hrvatski je turizam pokazao snagu i karakter globalnih razmjera. Drugim riječima, uspio je ostati vitalan. Upravo zahvaljujući toj snazi, no i prirodnim ljepotama i atraktivnostima te interesu stranih posjetitelja turizam "Lijepe naše" je postao glavni pokretač gospodarstva i gospodarskih aktivnosti. Međutim, kako se svaka grana gospodarstva susreće s pojedinim problemima i ograničenjima, tako je isto i s turizmom. Iako je stanje turizma u Hrvatskoj na zadovoljavajućoj razini i dalje postoje limitirajući čimbenici koji nazaduju poziciju Hrvatske kao destinacije na turističkom tržištu.

Organizacija poslovanja bilo kojeg sektora gospodarstva je neophodna i nedvojbeno nužna kako bi oni mogli na pravovaljan način funkcionirati i kako bi se njima moglo upravljati. Dakle, organizacija je jedan od temeljnih čimbenika uspješnosti pa se tako i uspjeh turizma zasniva na organizaciji. Postojanje turističke organizacije glavni je mehanizam i kodačič u razvoju turizma svake destinacije. Stoga se nastavku daje pregled razvoja turističke organizacije u Republici Hrvatskoj.

### **4.1. Povijest razvoja turističke organizacije u Republici Hrvatskoj**

Republika Hrvatska, kao i druge zemlje u Europi, ima definiranu turističku organizaciju. Međutim, sustav turističke organizacije u Hrvatskoj bitno se razlikuje u usporedbi s drugim turistički konkurentskim državama. Organizacija turizma Republike Hrvatske egzistira na državnoj, gospodarskoj, društvenoj i strukovnoj razini.

Prije Domovinskog rata, odnosno do 90-ih godina 20. stoljeća, dok je Hrvatska bila u sastavu Jugoslavije, postojala su turistička društva kao temeljni akter turističke organizacije. No, dužnost krovne organizacijske forme nosili su turistički savezi na saveznoj, regionalnoj i republičkoj razini. Tako je Turistički savez Hrvatske bio jedan

od udruženih republičkih saveza u Turističkom savezu Jugoslavije. Savez za turizam Jugoslavije imao je savjetodavni karakter prema ostalim udruženim savezima, a obnašao je zadaće koordinacije cjelokupnog sustava. Također, najvažnija mu je zadaća bila marketing, tj. turistička propaganda u inozemstvu.<sup>32</sup>

Nakon raspada Jugoslavije, Republika Hrvatska je krenula u samostalnu uspostavu turističke organizacije. Dakle od 1991. godine sustav turističkih društava i Turistički savez Hrvatske doživjeli su svoj krah te je uspostavljen novi sustav turističke organizacije, sustav turističkih zajednica (TZ) sličan austrijskom modelu.

#### **4.2. Današnja turistička organizacija i strateška partnerstva u Republici Hrvatskoj**

Društveno politički ustroj Republike Hrvatske nakon istupanja iz SFRJ zahtijevao je drukčiju, napredniju turističku organizacijsku strukturu. Sustav upravljanja turizmom u Republici Hrvatskoj poprilično je složen. Naime, turističku organizaciju Hrvatske može se promatrati s državne, gospodarske, društvene i strukovne razine, a povezana je i sačinjena nizom institucija, udruga i poduzeća koji neposredno utječu na sveobuhvatnu turističku aktivnost i turističku politiku u zemlji. Najviša instanca zadužena za turizam jest Ministarstvo turizma koju slijedi Hrvatska turistička zajednica (HTZ), turističke zajednice područja, gradova, općina i mjesta.

Na državnoj razini upravljanja, Ministarstvo turizma (MINT) ima izvršnu i upravnu vlast u svezi provođenja turističkih aktivnosti. Nadalje, Ministarstvo turizma je glavni pokretač i kreator turističke politike u zemlji. Međutim, njegova zadaća nije svedena samo na vođenje turističke politike nego MINT obnaša i neke druge poslove. S jedne strane potiče razvoj posebnih turističkih proizvoda te rast i razvoj malog poduzetništva u turizmu. S druge strane regulira sustav turističkih zajednica i vrši kategorizaciju ugostiteljskih i turističkih objekta.

Ministarstvo turizma je vrhovno tijelo zaduženo za upravljanje turizmom i u skladu s time kreira i provodi strategiju razvoja turizma u zemlji. Tako MINT razvojem

---

<sup>32</sup> Ćorluka, G., Organizacija turizma, Nastavni materijali, Sveučilišni odjel za stručne studije, Sveučilište u Splitu, Split, 2019., str. 117.

visokokvalitetne turističke ponude kreirane u skladu s načelima održivog razvoja promiče hrvatski turizam na međunarodnom turističkom tržištu, ali i Republiku Hrvatsku u cijelosti.

Zbog interdisciplinarnog i heterogenog karaktera kojeg turizam obilježava, stvara se potreba uključivanja i drugih ministarstava koji u formalnom smislu nisu direktno vezani uz upravljanje turističkom aktivnošću. Stoga MINT ostvaruje mnoge suradnje i partnerstva s ostalim resornim ministarstvima, poput Ministarstva pomorstva, prometa i infrastrukture, Ministarstva kulture, Ministarstva gospodarstva, Ministarstva poljoprivrede itd. Suradnja navedenih ministarstava ali i mnogih drugih te njihova aktivnost posebice je važna u efikasnom provođenju i realizaciji Strategije razvoja turizma RH do 2020. Iz tog razloga formirano je tijelo Ministarstva turizma – Međuministarsko stručno vijeće za turizam koji ima savjetodavnu ulogu.

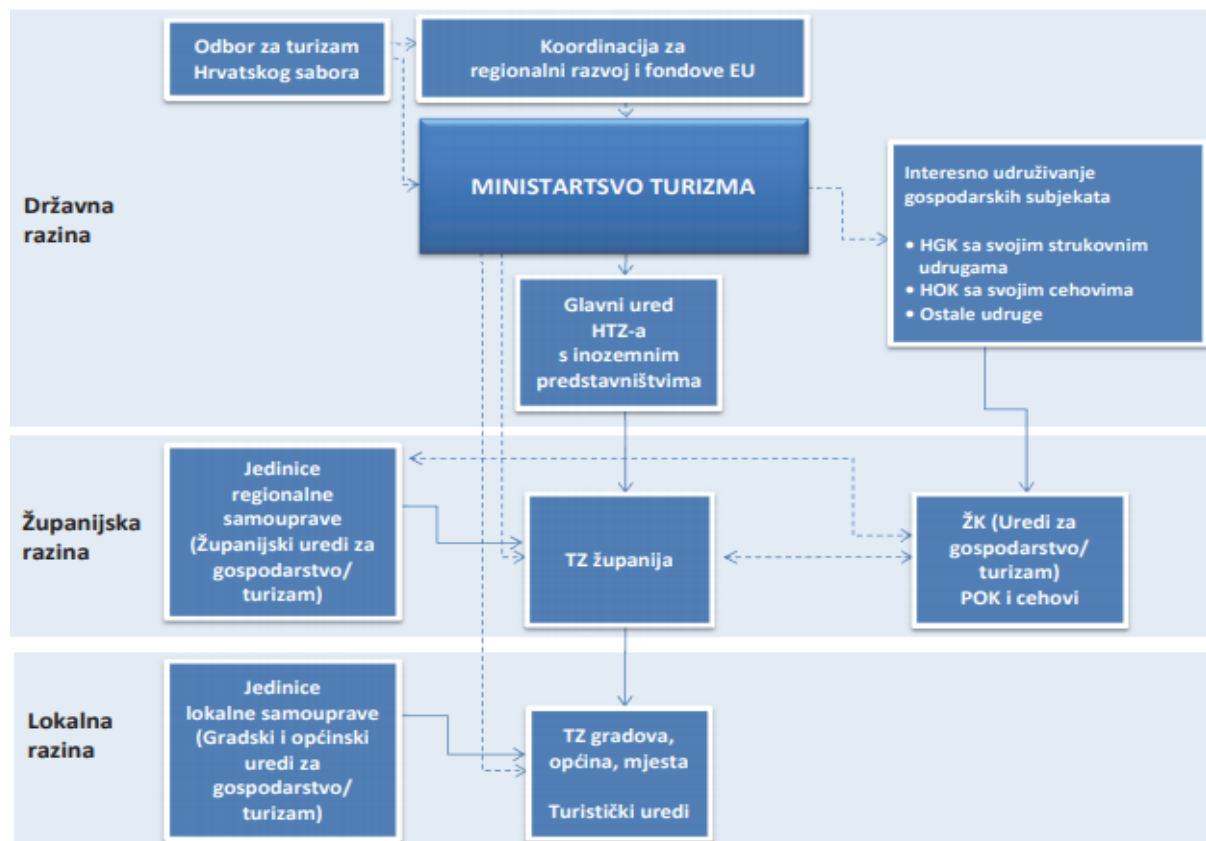
Strukovne udruge u turizmu i ugostiteljstvu predstavljaju jednog od ključnih nositelja turističke politike i nadasve važnog partnera Ministarstva turizma kada se radi o kvaliteti turističke ponude i razini kompetentnosti ljudskih potencijala. Nositelji strukovne razine upravljanja turizmom su turistička poduzeća istih struka koji se povezuju i koaliraju u cilju rješavanja zajedničkih pitanja i ostvarivanja zajedničkih interesa. Cilj je njihova udruživanja promicanje interesa, obogaćivanje turističke ponude te stvaranje boljih uvjeta poslovanja. Organizacije takvog karaktera su:

- Kamping udruženje Hrvatske (KUH)
- Udruga poslodavaca u hotelijerstvu Hrvatske (UPUHH)
- Udruga hrvatskih putničkih agencija (UHPA)
- Nacionalna udruga malih obiteljskih hotela (ONH)
- Adriatic Croatia International (ACI)
- Hrvatska udruga turizma (HUT)
- Rurals – preduvjet za osnivanje destinacijskih menadžment organizacija u Istri.

Partnerstva i strateška suradnja navedenih udruga iznimnog su značaja za jačanje konkurentnosti hrvatskog turizma, ali i za programe cjeloživotnog učenja djelatnika zaposlenih u turističkom sektoru.

Gospodarska aktivnost u turističkom sektoru ostvaruje se posredstvom obrtnika i trgovačkih društava koji se udružuju u komore, odnosno Hrvatsku gospodarsku komoru (HGK) i Hrvatsku obrtničku komoru (HOK). One predstavljaju institucije koje turističku aktivnost sagledavaju kroz turističko gospodarstvo te ga promiču na domaćem i stranom tržištu. Hrvatska gospodarska komora zahvaljujući djelovanju čelnih ljudi i entuzijasta obavlja razne poslove koji su pod okriljem destinacijskih menadžment kompanija i tako doprinose kvaliteti ponude turističkog sektora. Također HGK i HOK za boljitak hrvatskog turizma sinergijski djeluju s Ministarstvom turizma te ostvaruju brojna strateška partnerstva kao što je vidljivo na Slici 4.

Slika 4. Strateški partneri turističkog razvoja Hrvatske



Izvor: Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine, 2013., str. 61.  
[https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/130205\\_Strategija-turizma-do2020.pdf](https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/130205_Strategija-turizma-do2020.pdf)

Glavni dionici i strateški partneri turističkog razvoja, koji u njemu igraju specifičnu ulogu, jesu:

- Ministarstvo turizma i druga vezana resorna ministarstva,
- Turističke zajednice županija, grada ili općine
- Hrvatska turistička zajednica,
- Turistički posrednici,
- Državna, gradska ili općinska uprava,
- Privatni poduzetnici i
- Razvojne agencije.

Turistički organi društvenog karaktera imali su tijekom povijesti velik značaj za razvoj turizma, no njihov je doprinos turističkom sektoru danas neminovan. U 19. stoljeću počinju se javljati prve društvene organizacije pa su tako nastala planinarska društva, kamping organizacije, ferijalni savezi i sl. No, kada se govori o turističkoj društvenoj organizaciji najviše se ističu turističke zajednice (TZ). Turistička društvena organizacija uređena je prema Zakonu o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma, a takve organizacije štite interese gospodarskih subjekata te se osnivaju sukladno interesima turističke destinacije.<sup>33</sup>

#### **4.3. Turističke zajednice i zajednički ciljevi**

Sustav turističkih zajednica u Republici Hrvatskoj može se pojednostavljeno prikazati kao temeljna "poluga" pomoću koje Ministarstvo turizma realizira i provodi svoje zadaće, a sačinjavaju ga:

- Hrvatska turistička zajednica (HTZ),
- turistička zajednica Grada Zagreba,
- dvadeset turističkih zajednica županija te
- više od tristo turističkih zajednica gradova, općina, mjesta i područja.

---

<sup>33</sup> Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma, NN 52/19, 42/20, <https://www.zakon.hr/z/342/Zakon-o-turisti%C4%8Dkim-zajednicama-i-promicanju-hrvatskog-turizma>



Turističke zajednice osnovane su na lokalnoj, regionalnoj (županijskoj) i državnoj odnosno nacionalnoj razini. Stoga turističke zajednice gradova, općina, mjesta i područja predstavljaju lokalne TZ, turističke zajednice županija i turistička zajednica Grada Zagreba regionalne TZ, a Hrvatska turistička zajednica je krovna turistička organizacija i predstavlja nacionalnu razinu u upravljanju turizmom.

Turističke zajednice su "turističke organizacije koje se osnivaju radi jačanja i promicanja hrvatskog turizma i gospodarskih interesa pravnih i fizičkih osoba u djelatnostima ugostiteljstva, turizma i s tim neposredno povezanih djelatnosti."<sup>34</sup> Drugim riječima, sustav TZ povezuje javni i privatni sektor u aspektima suradnje, partnerstva i dogovora kako bi obje strane ostvarile svoje interese. Turističke zajednice su "organizacije koje djeluju po načelu destinacijskog menadžmenta."<sup>35</sup>

Zakonodavna osnova koja uređuje djelokrug sustava turističkih zajednica i turističke aktivnosti temelji se na tri zakona, odnosno na Zakonu o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma, Zakonu o boravišnoj pristojbi te Zakonu o članarinama u turističkim zajednicama. Turistička je zajednica pravna osoba, a to svojstvo stječe u onom trenutku kada biva upisana u Upisnik turističkih zajednica.

Poslovanje turističkih zajednica čine obvezatni članovi, međutim nije isključena opcija da se u lokalne turističke zajednice upisuju i dragovoljni članovi. Ta mogućnost doprinosi boljem uspjehu djelovanja, većoj kvaliteti turističke ponude i diversifikaciji turističkih proizvoda, jer tko drugi doli lokalno stanovništvo najbolje zna atraktivnosti i potencijale koji omogućavaju prepoznatljivost određene turističke destinacije. Na uključivanje dobrovoljnih članova u turističke zajednice zasigurno utječe i činjenica da je rad istih dostupan i javan svim građanima Republike Hrvatske.

Sukladno definiranju turističkih zajednica može ih se predstaviti kao marketinške agencije jer je njihova uloga promocija destinacije i korištenje *pull* strategija kako bi privukle nove posjetitelje u turističko odredište. Turističke zajednice djeluju kao produžena ruka javnoga sektora od kojih svaka sa svojim razvojnim ciljevima i operativnim strategijama provode i realiziraju nacionalne turističke politike definirane Strategijom razvoja turizma do 2020. Turističke zajednice svojim promotivnim

---

<sup>34</sup> Magaš, D., op.cit., str. 147.

<sup>35</sup> Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma, NN 52/19, 42/20, (čl. 4, stavka 1.) <https://www.zakon.hr/z/342/Zakon-o-turisti%C4%8Dkim-zajednicama-i-promicanju-hrvatskog-turizma>

aktivnostima pokušavaju podići razinu znanja i prepoznatljivost hrvatskih turističkih proizvoda na turističkoj karti, a sve u cilju što pozitivnije reakcije i doživljaja turista. Za odvijanje promotivnih aktivnosti i postizanje prepoznatljivosti destinacije nužno je partnerstvo i suradnja turističkih zajednica svih razina upravljanja. Sukladno tome, turističke zajednice u suradnji s HTZ vrše promociju turizma Hrvatske na različitim sajmovima i kongresima, web stranicama te putem turoperatora i turističkih agencija.

Djelokrug rada turističkih zajednica zasniva se na ostvarivanju načela opće korisnosti svih članova i dionika turističke aktivnosti, no i cjelokupnog stanovništva turističke destinacije. Dakle, osnovno je obilježje turističkih zajednica opća korist i neprofitabilnost, odnosno nelukrativnost. Tako po svojoj prirodi turističke zajednice nisu usmjerene na ostvarivanje dobiti, iako im je Zakonom iz 2008. godine dopušteno obavljanje profitabilnih aktivnosti poput prodaje karata, suvenira i planova grada.<sup>36</sup> No, kako je utvrđeno novim Zakonom o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma iz 2020. godine, turističke zajednice ne smiju izvršavati djelatnosti gospodarske prirode te su neke od njih, za razliku od prijašnjih zakona, ograničene i zabranjene. Međutim, kako u svakome zakonu Republike Hrvatske pa tako i u ovome postoje određene iznimke vezane uz obavljanje te gospodarske djelatnosti. Sukladno tome, turističke zajednice mogu:<sup>37</sup>

1. obavljati proces upravljanja javnom turističkom infrastrukturom ukoliko je ona dana na upravljanje jedinicama lokalne/regionalne uprave,
2. kreirati i organizirati priredbe, smotre i manifestacije kojima se obogaćuje turistička ponuda,
3. organizirati edukacije ljudskih potencijala koji su formalno dio turističke aktivnosti te stručne skupove,
4. izdavati komercijalne oglase na različitim kanalima komunikacije s turističkim tržištem.

---

<sup>36</sup> Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma, NN 152/2008, čl. 10., stavak 3.

<sup>37</sup> Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma, NN 52/19, 42/20, čl.10., stavak 3. <https://www.zakon.hr/z/342/Zakon-o-turisti%C4%8Dkim-zajednicama-i-promicanju-hrvatskog-turizma>

Prema Zakonu o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma, zajednički su ciljevi turističkih zajednica<sup>38</sup>:

- razvoj i marketing destinacije kroz aktivnosti planiranja, financiranja, donošenja i provedbe odluka zasnovanih na nacionalnoj strategiji razvoja turizma;
- zastupanje lokalnih i regionalnih interesa kroz stvaranje i jačanje inicijativa za destinacijski razvoj;
- povezivanje dionika na razini na kojoj djeluju u cilju stvaranja konkurentnih turističkih proizvoda;
- bolji uvjeti boravka za turiste u destinaciji;
- podizanje i razvijanje svijesti o društvenim i gospodarskim utjecajima turizma te važnosti očuvanja resursne osnove određene destinacije u skladu s održivim razvojem.

Turističke zajednice pored promotivnog, imaju informativni i savjetodavni karakter te na temelju njega obavljaju koordinaciju i povezivanje aktivnosti i poslova kako bi se kreirali jedinstveni turistički proizvodi. Kreacija turističkih proizvoda zahtijeva suradnju mnogih sudionika, posebice onih iz sfere privatnog sektora, te u tome pogledu nisu važni osobni ciljevi i interesi koliko benefiti i učinci za cjelokupni lanac u turističkoj destinaciji.

Turističke zajednice svojim aktivnim djelovanjem, kreativom i radom mogu potaknuti pojavu i razvoj novih alternativnih oblika turizma i na taj način podići razinu kvalitete turističke ponude. Svaka nova kreacija i stvaranje pokreće lavinu pozitivnih učinaka poput većeg financijskog i ekonomskog utjecaja na tržištu, postizanje kontrole na turističkom tržištu te veća razina svijesti lokalnog stanovništva o jedinstvenosti njihova područja što bitno doprinosi psihološkom aspektu prihvaćanja i suživota s turistima.

#### *4.3.1. Tijela turističkih zajednica*

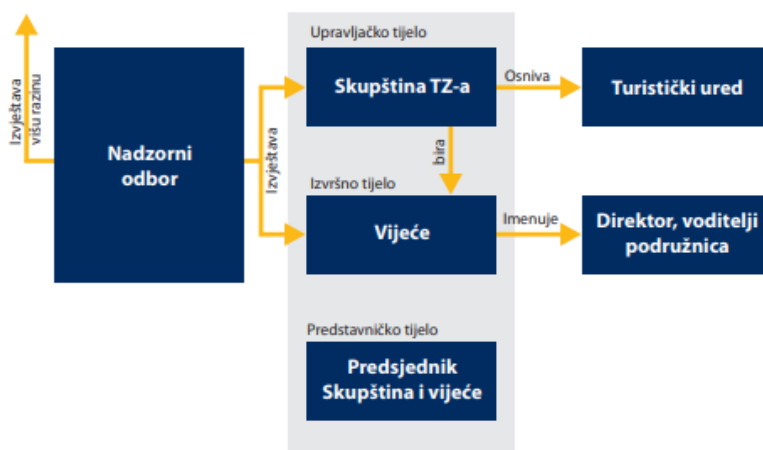
Jedan od temeljnih resursa i direktni sudionik turističkog razvoja i ekspanzije istoga su ljudski potencijali. Svaka organizacija pa tako i turistička organizacija privlači,

---

<sup>38</sup> Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma, NN 52/19, 42/20, čl. 9.

zapošljava i motivira svoje ljudske potencijale kako bi postali temeljni pokretači sadašnjih ali i budućih uspjeha. Glavne ljudske resurse u turističkim zajednicama čine skupština, turističko vijeće i predsjednik turističke zajednice. Osim prethodno navedenih glavnih tijela turističkih zajednica u ljudske potencijale ubrajaju se svakako direktor TZ-a te svi ostali zaposleni članovi. Upravljački mehanizam tijela turističke zajednice govori o međusobnoj povezanosti i korelaciji tijela u obavljanju njihovih poslova i zadataka (Slika 5).

Slika 5. Odnos između tijela u turističkim zajednicama



Izvor: Operativni priručnik za primjenu modela destinacijske menadžment organizacije (DMO), Horwath HTL Zagreb, 2013., <https://www.htz.hr/sites/default/files/2015-06/DMO-operativni-prirucnik-3217.pdf>

Tijela turističkih zajednica pri obavljanju svojih poslova moraju postupati savjesno i odgovorno jer se djelovanje istih odražava na stupanj destinacijskog razvoja koji onda utječe na sve dionike turističke destinacije – na one koji su formalno uključeni u turističku aktivnosti i lokalno stanovništvo. Članovi tijela turističkih zajednica biraju se na četiri godine, no ukoliko istekne mandat člana tijela prije vremena novi član se bira u proteku vremena do kojeg je bio izabran njegov prethodnik. Nakon isteka mandata članovi tijela mogu opet biti birani.

Najviša instanca u upravljanju turističkom zajednicom je **skupština**. Ona se sastaje i održava najmanje dva puta godišnje, a čine ju članovi i/ili predstavnici članova turističke zajednice. Opseg djelovanja skupštine kao glavnog upravljačkog tijela

svedena je na aktivnosti vođenja i nadziranja poslova turističke zajednice, upravljanje materijalnim i financijskim sredstvima turističke zajednice te realizaciju programa rada turističkih zajednica. Između ostaloga, skupština donosi statut i poslovnik rada po kojemu je uređeno njihovo djelovanje. Nadležnosti skupštine turističke zajednice obuhvaćaju i aktivnost donošenja programa rada i nadziranja poslovanja turističke zajednice. Nadalje, skupština bira članove turističkog vijeća i razrješuje ih ako je to potrebno.

Skupštinu lokalne turističke zajednice, odnosno turističke zajednice općine/grada/područja čine članovi TZ kao fizičke osobe i predstavnici pravnih osoba koje su članovi turističke zajednice. Statutom lokalne TZ utvrđuje se broj predstavnika članova skupštine sukladno udjelu pojedinog člana u prihodima turističke zajednice. Međutim, postoji ograničenje koje nalaže da jedan član može imati maksimalno 40% predstavnika u skupštini. U udio prihoda turističke zajednice ubrajaju se članarina i 25% turističke pristojbe koji je pojedini član uplatio turističkoj zajednici. Skupštinu regionalne turističke zajednice, tj. turističke zajednice županije sačinjavaju predstavnici lokalnih turističkih zajednica. Broj predstavnika skupštine predmetne turističke zajednice utvrđen je statutom te svaka lokalna TZ ima barem jednog predstavnika. No, ovisno o turističkoj razvijenosti područja određene turističke zajednice za koje je osnovna i udjelu njihovih prihoda pojedina lokalna turistička zajednica može imati i više predstavnika. Skupština Hrvatske turističke zajednice sačinjena je od predsjednika HTZ, predstavnika regionalnih turističkih zajednica i Turističke zajednice grada Zagreba. Njihova nadležnost svodi se na osnivanje predstavništva i ispostave u inozemstvu, raspisivanje natječaja za izradu strateških planova te odlučivanje o ponudama te donošenje strateškog marketinškog i operativnog plana turizma Hrvatske.

Sljedeće tijelo turističkih zajednica koje predstavlja izvršnu vlast skupštine je **turističko vijeće**. Drugim riječima turističko je vijeće za svoj rad i aktivnosti odgovorno skupštini, a njihove odluke dobivaju pravovaljan status ukoliko je na sjednici prisutno više od polovice članova. Nadležnost njihova djelovanja svodi se na provođenje odluka skupštine turističke zajednice. Nadalje, turističko vijeće usko surađuje sa skupštinom u okviru predlaganja godišnjeg programa rada turističke zajednice. Turističko vijeće upravlja imovinom turističke zajednice te određuje kako će se raspolagati financijskim sredstvima turističke zajednice.

Turističko vijeće lokalne turističke zajednice sačinjava predsjednik te osam članova izabranih od strane skupštine lokalne TZ. Kada se biraju članovi turističkog vijeća vodi se računa da su te osobe pružatelji ugostiteljskih usluga ili usluga vezanih uz turističku aktivnost. Za razliku od turističkog vijeća lokalne turističke zajednice, turističko vijeće turističkih zajednica na regionalnoj razini uz predsjednika imaju deset članova. Osam članova izabire skupština a preostala dva člana su iz Hrvatske gospodarske komore i Hrvatske obrtničke komore. Turističko vijeće Hrvatske turističke zajednice broji daleko više članova nego vijeća preostale dvije razine turističkih zajednica. Uz predsjednika HTZ čine ga još dvanaest članova.

Svaka turistička zajednica ima **predsjednika** koji ju predstavlja, a tu dužnost obnašaju načelnici, gradonačelnici ili župani ovisno o jedinici lokalne samouprave za koju je neka turistička zajednica osnovana. Djelokrug zadaća predsjednika turističke zajednice nije nimalo jednostavan jer uz obnašanje te uloge predsjednik TZ je i predsjednik skupštine i predsjednik turističkog vijeća. Predsjednik Hrvatske turističke zajednice je ministar turizma.

Prema izjavama bivšeg ministra turizma Garija Cappellija turističke zajednice broje 229 direktora i 84 predsjednika. No, kada se uz to pribroje članovi skupština i turističkih vijeća broj zaposlenih u turističkim zajednicama premašuje brojke koju su stvarno neophodne za njihovo poslovanje. No, riječ o problemima i ograničenjima hrvatskog turizma i sustava turističkih zajednica bit će pojašnjeno u nastavku rada.

#### *4.3.2. Izvori financiranja turističkih zajednica*

Izvori financiranja bitna su stavka u svakome poslovanju pa tako i u izvršavanju aktivnosti i zadaća turističkih zajednica. Iako je Zakonom o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma turističkim zajednicama zabranjena gospodarska aktivnost<sup>39</sup>, osim pojedinih poslova prethodno navedenih u radu, one moraju ostvarivati određenu količinu prihoda kako bi svrsishodno mogle obavljati svoje zadaće. Prema već navedenom Zakonu, prihodi turističkih zajednica su<sup>40</sup>:

##### 1. turistička pristojba

---

<sup>39</sup> Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma, NN 52/19, 42/20, čl. 10., stavak 2.

<sup>40</sup> Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma, NN 52/19, 42/20, čl. 59.

2. članarina

3. prihod od gospodarskih djelatnosti (prodaja suvenira, karata).

Međutim, turističke zajednice se financiraju i ostvaruju prihode iz državnog proračuna te proračuna jedinica lokalne i regionalne samouprave, od fondova Europske unije te imovine koju posjeduju. Također, prihodi se ostvaruju od članarina dragovoljnih članova te priloga i darova. Ako u kojem slučaju sredstva koja ostvaraju turističke zajednice nisu dostatna za izvršavanje programa rada, one se prema odluci turističkog vijeća mogu financijski zaduživati sve dok obveze po zaduženju ne prelaze 10% predviđenih ukupnih prihoda. No, zakon iz 2008. godine dopuštao je turističkim zajednicama financijska zaduženja do 50% predviđenih prihoda.

Turističke zajednice boravišnu pristojbu upotrebljavaju za izvršavanje poslova i zadataka utvrđenih financijskim planom i godišnjim programom rada, a pristojbu plaćaju:<sup>41</sup>

- osobe koje nemaju prebivalište, a koriste usluge smještaja na tom području,
- osobe koje koriste uslugu noćenja na plovnim objektima nautičkog turizma,
- brodovi na kružnim putovanjima koji koriste vez u luci ili sidrištu luke,
- osobe koje pružaju usluge smještaja u domaćinstvu ili OPG-u,
- vlasnik apartmana, kuće ili stana za odmor koji ne pripada smještajnom objektu prema Zakonom o turističkoj pristojbi za sve osobe koje noće u tom objektu,
- vlasnik plovila koje nije plovni objekt nautičkog turizma za sve osobe koje koriste usluge noćenja na tom plovilu u turističke svrhe.

Turističku pristojbu jednako plaćaju domaći i strani gosti po svakom ostvarenom noćenju. Iznos turističke pristojbe po osobi i noćenju te visinu godišnjeg paušalnog iznosa boravišne pristojbe određuje gradska skupština pojedinog turističkog područja uzimajući u obzir mišljenja lokalnih turističkih zajednica. Sredstva od uplaćenih turističkih pristojbi raspoređuju se na sljedeći način:<sup>42</sup>

1. 3.5% sredstava pripada HTZ-u za kreiranje novih turističkih proizvoda na turistički nedovoljno razvijenim područjima
2. 2% sredstava uplaćuje se HTZ-u za projekte udruženih turističkih zajednica

<sup>41</sup> Zakon o turističkoj pristojbi NN 52/19, 32/20, 42/20, čl. 4., stavak 1.

<sup>42</sup> Zakon o turističkoj pristojbi, NN 42/20, čl. 20.

3. 65% sredstava lokalnoj turističkoj zajednici, od čega 30% pripada općini ili gradu za poboljšanje uvjeta boravka turista
4. 15% sredstava regionalnoj turističkoj zajednici
5. 20% sredstava HTZ-u.

Turistička pristojba je najznačajniji prihod sustava turističkih zajednica te se njome unaprjeđuje djelovanje cjelokupnog sustava. Što je više novca od boravišnih pristojbi to znači više sredstava za promociju hrvatskog turizma, razvoj i jačanje turističke ponude te stvaranje novih kompetencija i veće razine stručnosti zaposlenika. Međutim, najveće je ograničenje način distribucije prihoda. Prema prethodno navedenoj raspodjeli prihoda od turističke pristojbe najviše sredstava pripada lokalnim turističkim zajednicama a ne regionalnim.<sup>43</sup> Sukladno novom Zakonu o turističkim zajednicama i promociji hrvatskog turizma koji nalaže da regionalne turističke zajednice trebaju prerasti u destinacijske menadžment kompanije, visina prihoda nije dostatna za preuzimanje većeg opsega odgovornosti i uloga koje bi regionalne TZ trebale ispuniti.<sup>44</sup>

#### **4.4. Sustav turističkih zajednica kao DMO-a**

Turističke zajednice su pravne osobe od javnog, općeg interesa osnovane poradi jačanja i promocije hrvatskog turizma, stvaranja novih turističkih proizvoda te glavni pokretač turističkih aktivnosti za područje za koje su osnovane. Također, turističke zajednice promiču i unaprjeđuju gospodarske interese pravnih ili fizičkih osoba koje pružaju ugostiteljske usluge ili usluge neposredno povezane s turističkom aktivnošću. Sustav turističkih zajednica čine turističke zajednice mjesta, turističke zajednice općina, turističke zajednice gradova, turističke zajednice područja, turističke zajednice županija, turistička zajednica Grada Zagreba i Hrvatska turistička

---

<sup>43</sup> Operativni priručnik za primjenu modela destinacijske menadžment organizacije (DMO), Horwath HTL Zagreb, 2013., <https://www.htz.hr/sites/default/files/2015-06/DMO-operativni-prirucnik-3217.pdf>

<sup>44</sup> Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma, NN 52/19, 42/20, čl. 38.



zajednica. Između prethodno navedenih oblika postoje turistička zajednica područja, turistička zajednica više gradova, općina ili županija i turistička zajednica mjesta.<sup>45</sup>

#### *4.4.1. Turistička zajednica mjesta, općine i grada*

Turistička zajednica općine ili grada predstavlja lokalnu turističku organizaciju, a osnivaju je njezini članovi na inicijativu gradonačelnika ili općinskog načelnika uz prethodnu suglasnost turističke zajednice županije. Važnost uključivanja općine ili grada u turističku aktivnost neupitna je s obzirom da je u okviru njihova djelovanja nužna briga o stvaranju uvjeta za razvoj turizma. Posebice se može istaknuti briga o osiguravanju nužne turističke infra i supra strukture koja ne samo da doprinosi turistima i njihovoj pozitivnoj percepciji destinacije nego je od iznimne važnosti za domicilno stanovništvo koje diše, živi i radi u i za destinaciju. Također, može se istaknuti djelovanje općine i grada u zaštiti okoliša i prirodne resursne turističke osnove te očuvanju kulturne baštine.

Turistička zajednica mjesta osniva se na zahtjev mjesnog odbora, gradonačelnika ili župana u skladu s odlukama Ministarstva turizma.<sup>46</sup> Suradnja i partnerstvo turističkih zajednica općina i grada s ostalim dionicima u destinaciji doprinosi svekolikom upravljanju turizmom na tome području. U tome aspektu posebno se ističe suradnja lokalne turističke zajednice s tijelima lokalne samouprave. Područje suradnje odnosi se na zajedničko korištenje sredstava boravišne pristojbe koja se isplaćuje lokalnoj samoupravi u cilju stvaranja boljih uvjeta za turiste. Također, lokalni TZ surađuje s lokalnom samoupravom u sljedećim aktivnostima:

1. Surađuju u kreiranju planova i strategije razvoja turizma za to područje
2. Prate prijavu i odjavu gostiju i turistički promet
3. Surađuju u dogovaranju radnog vremena ugostiteljskih objekata.

Lokalna samouprava svojim djelovanjem i aktivom participacijom u upravljanju turističkom destinacijom podiže kvalitetu i konkurentnost destinacije, međutim nedvojbeno je i da njena uključenost stvara preduvjete za rast i održivi razvoj turističkog gospodarstva. Kontinuiranom participacijom lokalna samouprava

---

<sup>45</sup> Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma, NN 52/19, 42/20, čl. 5.

<sup>46</sup> Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma NN 152/08, čl. 40.

doprinosi uspješnosti poslovanja svih nositelja turističke ponude čime se povećava njihovo zadovoljstvo i samim time daje pozitivne rezultate za sve dionike u destinaciji. Jedinice lokalne samouprave i lokalna turistička zajednica često uspostavljaju dogovore oko planiranja, postavljanja i održavanja turističke signalizacije koja je neophodna svoj turističkoj destinaciji za bolje snalaženje u prostoru. Međutim, strateška partnerstva lokalnih turističkih zajednica s jedinicama lokalne samouprave razlikuju se od mjesta do mjesta i nije uvijek na zadovoljavajućoj i potrebnoj razini. Često postoje određena ograničenja i sukobi interesa između obje strane koji se u konačnici negativno odražavaju na uspješnost i pozicioniranost određene turističke destinacije na tržištu. Iz tih razloga potrebno je raditi na uspostavljanju suradnje koja može doprinijeti svekolikom razvitku destinacije u vidu regionalnog razvoja, otvaranja novih radnih mjesta i zadržavanja lokalnog stanovništva na tom prostoru.

Turističke zajednice općine ili grada koordiniraju i komuniciraju s akterima i privatnog i javnog sektora kako bi se lakše nosili sa zahtjevima turističkog tržišta i gostima pružili potpunu uslugu na najbolji mogući način. Osim toga, turističke zajednice općine ili grada doprinose kvaliteti turističke ponude na način da sudjeluju u planiranju i realizaciji investicijskih projekata i projekata kojima se povećava konkurentnost destinacije. Djelovanje lokalnih turističkih zajednica se može poistovjetiti s inkubatorom koji kreira palete inovativnih turističkih sadržaja i proizvoda. Razvojne aktivnosti turističkih zajednica mjesta, općine ili grada omogućavaju povezivanje mnogih nositelja ponude i njihovih turističkih proizvoda stvarajući tako pakete i nove doživljaje za goste. Drugim riječima, lokalne turističke zajednice upravljaju kvalitetom ponude u destinaciji, a opće je poznato da upravljati kvalitetom bilo kojeg proizvoda ili usluge iziskuje kontinuirana ulaganja u smislu materijalnih i financijskih sredstava, ali i ljudskih potencijala. Na temelju aktivnog djelovanja te ulaganja znanja i sposobnosti članova turističkih zajednica mjesta, općine ili grada postiže se njihova uspješnost. Osim obveznih članova koji ispunjavaju svoje zadaće, lokalne turističke zajednice mogu imati i dragovoljne članove koji svojim doprinosom i možda drukčijom percepcijom mjesta u kojem žive dodatno pridonose kvaliteti turističke ponude.

Lokalne turističke organizacije ostvaruju suradnju oko mnogih pitanja sa krovnom odnosno nacionalnom turističkom organizacijom (HTZ). Na temelju odluka

Turističkog vijeća Hrvatske turističke zajednice turističke zajednice mjesta, općine ili grada mogu biti članovi međunarodnih turističkih organizacija. Tako je na primjer turistička zajednica grada Buzeta član međunarodne organizacije ACES Europe (Federacija europskih sportskih prijestolnica i gradova), a turističke zajednice grada Sinja i Nina su članice EDEN-a. Hijerarhijska suradnja u upravljanju turizmom je od iznimne važnosti i njihovi se ciljevi ne bi smjeli sukobljavati. Stoga, turističke zajednice mjesta, općine ili grada sudjeluju u realizaciji strateških projekata, posebice projekata vezanih uz marketinške aktivnosti, koje je prethodno uspostavila i definirala Hrvatska turistička zajednica. Provedba marketinških aktivnosti trebala bi biti koordinirana i sa regionalnom turističkom zajednicom. Suradnja prethodno navedenih razina upravljanja odnosi se i na poštivanje uputa koje diktira HTZ u aspektima evidencije posjetitelja te provedbi sustava eVisitor. Međutim, lokalnim je turističkim zajednicama dan zadatak osnivanja i upravljanja turističkim informativnim centrima ukoliko se nameće potreba za njima. Sve zadaće koje provodi turistička zajednica mjesta, općine ili grada moraju biti u skladu s operativnim i strateškim uputama i smjernicama regionalnih turističkih zajednica i Hrvatske turističke zajednice. U nastavku slijedi niz zadaća lokalnih turističkih zajednica<sup>47</sup>:

1. Objavljivanje promotivnih turističkih materijala,
2. Organiziranje i koordinacija umjetničkih, kulturnih, zabavnih i sportskih manifestacija koji reduciraju sezonalnost,
3. Upravljanje javnom turističkom infrastrukturom,
4. Kreiranje i održavanje sadržaja na internetskim stranicama i društvenim mrežama,
5. Organiziranje i provođenja akcija za očuvanje i unaprjeđivanje turističkog okruženja, okoliša te prirodne i kulturne baštine,
6. Prikupljanje podataka o prijavi i odjavi turista,
7. Tjedna i mjesečna analiza podataka o turističkom prometu,
8. Promicanje vrijednosti koje to područje čini prepoznatljivim i stvaranje uvjeta za njihovo gospodarenje.

Turističke zajednice mjesta, općine ili grada sudjeluju u realizaciji i provedbi turističkih ciljeva hijerarhijski više postavljenih turističkih zajednica. Zajednički interes

---

<sup>47</sup> Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma, NN 52/19, 42/20, čl. 32.

turističkih zajednica nameće potrebu pravovaljane provedba tih ciljeva koji svojim ispunjenjem doprinose većoj razini kvalitete turističke ponude toga područja.

Ukoliko turistička zajednica mjesta, općine ili grada ostvaruje više od milijun noćenja djelokrug se njihovih zadaća povećava. Sukladno tome, takve turističke zajednice imaju daleko više odgovornosti u vezi s upravljanjem destinacije. Sav pritisak hoće li ponovno ostvariti takvu razinu posjećenosti i noćenja je isključivo na njima jer turisti neprestance očekuju nove sadržaje, nova iskustva kako bi doživjeli nedoživljeno. U tome smislu sva težina pada na odvijanje promotivnih aktivnosti kojima turistička zajednica predstavlja destinaciju na međunarodnoj turističkoj karti. Nužna je dobra i temeljita prezentacija te kreiranje sadržaja na internetskim stranicama i profilima na društvenim mrežama koja u posljednje vrijeme igra veliku ulogu u privlačenju mladih turista i "dinks-a". U akcijama strateškog i operativnog marketinga posebno se ističe organiziranje sajмова, sklapanje sponzorstava te realizacija udruženog oglašavanja. Povezivanje promotivnih aktivnosti turističkih zajednica mjesta, općine ili grada koje su geografski blizu povećava njihov nastup na tržištu, donosi im više moći i utjecaja te samim time rezultira boljom prepoznatljivošću te destinacije među turistima.

#### *4.4.2. Turistička zajednica grada Zagreba*

Turistička zajednica grada Zagreba osniva se za područje glavnoga grada Republike Hrvatske, tj. Zagreba. Cilj uspostave turističke zajednice za Grad Zagreb je promicanje turističkih znamenitosti, promocija samoga grada kao jedne od top destinacija u tijeku, ali i izvan sezone. Također, jedna joj je od bitnijih zadaća marketing i obavljanje promotivnih aktivnosti, kako u zemlji tako i u inozemstvu, za sve subjekte turističkog gospodarstva. Zajedničkim djelovanjem i marketingom postiže se sinergija učinaka što i pokazuju brojne dobivene nagrade i priznanja, poput nagrade za drugu najbolju destinaciju u Europi 2014. godine, ili domaćeg priznanja Turistički cvijet osvojenog čak pet puta.

Također, cilj je turističke zajednice Grada Zagreba podizanje kvalitete turističke ponude. Nedvojbeno se u Gradu Zagrebu odvija mnoštvo glazbenih, kulturnih i sportskih manifestacija. Međutim, TZ Grada Zagreba definirao je skup strateških ciljeva kako bi se unaprijedilo odvijanje turizma i stvorila još veća prepoznatljivost Zagreba kao turističke destinacije na turističkom tržištu.

Ti su strateški ciljevi sljedeći:

1. Stvaranje veće dodane vrijednosti boravka u destinaciji,
2. Povećanje efikasnosti marketinških aktivnosti,
3. Inoviranje sustava upravljanja turizmom.

Pod navedenim ciljevima podrazumijeva se unaprjeđenje ključnih turističkih proizvoda prepoznatljivih za Grad Zagreb, posebno *city break* turizam. U vidu toga potrebno je valorizirati nedovoljno iskorištene kapacitete i voditi fokusirani razvoj turizma uz primjenu suvremenih tehnologija. Također, jedan je od ključnih ciljeva turističke zajednice stvaranje i jačanje intelektualnog kapitala za efikasno provođenje odluka.<sup>48</sup>

Turistička je zajednica Grada Zagreba članica brojnih međunarodnih organizacija kao što su ICCA (Međunarodna udruga za kongrese i stručne skupove), USTOA (Udruga turoperatora u SAD-u), DMAI (Međunarodna udruga za destinacijski marketing). No, sukladno Zakonu o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma iz 2020. godine, zadaće Turističke zajednice Grada Zagreba preklapaju se sa zadaćama lokalnih i regionalnih turističkih zajednica.

#### 4.4.3. Turističke zajednice županija

Turističke zajednice županija osnivaju se za područja županija, a osnivači su njezini članovi. U mjestu sjedišta županije nalazi se i sjedište turističke zajednice. Ukoliko na području županije nisu osnovane turističke zajednice mjesta, općine ili grada, turistička zajednica županije prema načelu racionalnosti može osnovati podružnicu. Turistička zajednica županija, turistička zajednica otoka i rivijera pripadaju regionalnoj razini turističke organizacije.

Strateško planiranje i razvoj te upravljanje sustavom turizma aktivnosti su regionalnih turističkih zajednica koje moraju pomno i pažljivo planirati za područje na kojem su osnovane. Upravo su strateški dokumenti, njihova izrada i realizacija, podloga za uspješan turistički razvoj. No, pri izradi takvih dokumenata turističke zajednice županija moraju biti oprezne da oni ne bi bile u konfliktu sa strateškim marketinškim

---

<sup>48</sup> Strateški i operativni marketinški plan TZGZ 2017.-2020., Turistička zajednica grada Zagreba, Horwath HTI, 2016., <https://www.infozagreb.hr/documents/b2b/strateskioperativniplan.pdf>

planom Hrvatske turističke zajednice. Kako bi se osigurao dugoročni održivi razvoj turizama, turističke zajednice županija moraju sudjelovati u zakonodavnim procesima oko prostornog planiranja destinacije. Pri tome valja voditi računa o uspostavljanju ravnoteže svih elemenata presudnih za odvijanje turističke aktivnosti a da se pri tome ne naruše prirodna i kulturna obilježja.

Koordiniranje u odnosima između javnog i privatnog sektora nije niti malo jednostavan zadatak, a uloga je turističkih zajednica županija upravo uspostavljanje suradnje te strateških partnerstava tih dvaju aktera. Često se njihovi interesi i ciljevi preklapaju, no većim se dijelom njihova poslovanja i interesi sukobljavaju. Stoga odgovornost za njihovu prosperitetnu suradnju pada na leđa turističkih zajednica županija koje moraju iznaći načina da ta dva sektora postanu simbioza. Kako bi se razvila kvalitetna turistička ponuda regionalnih i među-regionalnih turističkih proizvoda, turističke zajednice županija moraju biti u stalnome kontaktu, komunicirati, postizati dogovore oko strateških dokumenata te u konačnici djelovati sinergijski. Takva potreba posebice dolazi do izražaja ako određena turistička zajednica županije nije toliko jaka i snažna da sama ostvari značajan turistički promet. Nadalje, uloga je turističkih zajednica županija pokretati, kreirati inicijative za rast i razvoj te u konačnici njima upravljati kako ne bi došlo do neželjenih učinaka. Isto tako, upravljanje ključnim turističkim proizvodima te njihovo prepoznavanje na području županije vrlo je bitan zadatak. Ukoliko pojedina turistička zajednica županije prepozna potencijal za pojedini turistički proizvod ili razvoj selektivnog oblika turizma, dužna je i odgovorna ulagati i potencirati njihov razvoj. Nakon toga slijedi uloga upravljanja kvalitetom turističkog proizvoda na razini županije, a to podrazumijeva određivanje oznaka, kriterija i normi za određeni proizvod ili uslugu.

Uloge i odgovornosti turističkih zajednica županija daleko su veće od uloga lokalnih turističkih zajednica, jer područje kojim one upravljaju obuhvaća mnoštvo različitih oblika turizma te debeli portfelj diversificiranih turističkih proizvoda. U konačnici, za turističke zajednice županija predstoje mnogobrojni zadaci, i to<sup>49</sup>:

1. Promocija turističke destinacije na razini županije,
2. Upravljanje javnom turističkom infrastrukturom,

---

<sup>49</sup> Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma, NN 52/19, 42/20, čl. 38.

3. Postavljanje ciljeva i definiranje strategije razvoja na razini županije sukladno nacionalnoj strategiji razvoja,
4. Poticanje razvoja turizma na nedovoljno turistički razvijenim područjima,
5. Očuvanje, promicanje i unapređivanje postojećih turističkih resursa,
6. Prikupljanje i obrada podataka o turističkom prometu,
7. Izrada izvješća te statistička obrada podataka turističkog informacijskog sustava, praćenje prijave i odjave gostiju,
8. Kreiranje i održavanje marketinških sadržaja na internetskim stranicama i profilima društvenih mreža,
9. Određivanje standarda za kreiranje promotivnih materijala lokalnih turističkih zajednica,
10. Praćenje i nadzor lokalnih turističkih zajednica,
11. Provođenje istraživanja o zadovoljstvu gostiju,
12. Odnosi s javnošću.

Turističke zajednice županija odnosno regionalne turističke zajednice moraju voditi računa da prilikom ostvarivanja prethodno navedenih zadaća slijede upute i smjernice marketinške strategije Hrvatske turističke zajednice. U svome djelovanju i poslovanju, turističke zajednice županija surađuju s onima iz drugih zemalja te su članice mnogobrojnih međunarodnih turističkih organizacija.

#### *4.4.4. Hrvatska turistička zajednica*

Hrvatska turistička zajednica je nacionalna turistička organizacija sa sjedištem u Gradu Zagrebu, a osnovana je 1991. godine u skladu sa Zakonom o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma. Osnivanjem HTZ postavili su se temelji za uspostavljanje turističkih zajednica svih razina diljem Hrvatske, njih čak 226.

Upravljačka funkcija turističkog razvoja Republike Hrvatske pripada upravo HTZ, koju on ostvaruje u suradnji s Ministarstvom turizma. Članovi Hrvatske turističke zajednice su Turistička zajednica Grada Zagreba i turističke zajednice županija. HTZ predstavlja oblik destinacijske menadžment organizacije na nacionalnoj razini, koja je dužna pratiti, promicati i unaprijediti turistički razvoj destinacija putem suvremenih marketinških alata. Upravljanje cjelokupnim turističkim razvojem glavna je uloga nacionalne turističke organizacije.

U smislu odvijanja marketinških aktivnosti, HTZ iziskuje i ulaže velike napore ljudskih potencijala ali i financijskih sredstva. U današnje vrijeme masovnog turizma, kada kretanje ljudi doseže ogromne razmjere, važno je kreirati i voditi pametnu marketinšku politiku koja postaje glavno oruđe za privlačenje i zadržavanje posjetitelja. Tako Hrvatska turistička zajednica organizira brojne sajmove iz područja selektivnih oblika turizma, radionice kojima educira stanovništvo i zaposlenike u turizmu, online i offline promocije u tuzemstvu i inozemstvu. Također, podupire i potencira vođenje udruženih promotivnih aktivnosti jer zajednički nastup turističkih organizacija svih razina rezultira većim utjecajem na turističkom tržištu. U smislu elemenata promotivnih aktivnosti vrlo je važna njihova koordinacija i usklađivanje s regionalnim turističkim zajednicama. Samo se pravovaljanom uporabom marketinških alata može stvoriti prepoznatljivost destinacija, čak i onih koje su manje turistički valorizirane. Stoga, HTZ radi na kreaciji, rukovođenju i jačanju brenda hrvatskoga turizma i sukladno onome što su do sada stvorili njihova je uloga u tom aspektu postignuta. Međutim, prostora za napredak i stvaranje novih inovativnih programa koji će dodatno unaprijediti razvoj turizma ima na pretek. S druge strane, nedavno je HTZ pokrenuo novu komunikacijsku platformu "Enjoy the view from Croatia"<sup>50</sup> kojom želi motivirati budući dolazak posjetitelja iz dalekih zemalja koji trenutno nisu u mogućnosti putovati zbog pandemije korona virusa. Tom platformom potiče se lokalno stanovništvo da prikažu sve neistražene ljepote hrvatskih destinacija i ih objave na društvenim mrežama.

U djelokrugu rada HTZ nalazi se definiranje operativnih i strateških planova te izrada strategije razvoja turizma. Nadalje, uloga je Hrvatske turističke zajednice poboljšanje ugleda i položaja turizma u Hrvatskoj na međunarodnom turističkom tržištu. Želi li se postići veća prepoznatljivost i kvaliteta turističke ponude, nužno je uspostavljanje i upravljanje sustavom kvalitete te provođenje istraživanja turističkog tržišta. Nadalje, uloga je Hrvatske turističke zajednice koordinirati razvojem turističkih proizvoda te definirati njihovo pozicioniranje koje mora biti u skladu sa strateškim dokumentima. S aspekta prepoznatljivosti turističkih proizvoda i hrvatskog turizma vrlo je važna strateška suradnja i partnerstvo s ključnim dionicima turističke aktivnosti u zemlji te ostalim nacionalnim turističkim organizacijama i međunarodnim organizacijama.

---

<sup>50</sup> Hrvatska turistička zajednica, Postanite dio komunikacijske platforme HTZ-a "Enjoy the view from Croatia", <https://www.htz.hr/hr-HR/press/objave-za-medije/postanite-dio-komunikacijske-platforme-htz-enjoy-view-croatia> (pristupljeno 31.08.2020.).



Također, jedna je od uloga koja se nameće Hrvatskoj turističkoj zajednici podizanje konkurentnosti i sposobnosti sustava turističkih zajednica ali i svih ostalih sudionika koji kreiraju turističku ponudu. Sredstvo za postizanje toga je organizacija te provođenje edukacija i stručnih skupova kojima se podiže i jača svijest o važnosti turizma za hrvatsko gospodarstvo.

Brojne su uloge koje HTZ ima u svojem djelokrugu. No, za pravovaljano poslovanje nacionalna turistička organizacija mora obavljati i određene zadaće navedene u nastavku:<sup>51</sup>

1. Promocija turističke destinacije u zemlji i inozemstvu,
2. Praćenje rada i izvršavanje zadaća i ciljeva turističkih zajednica,
3. Uspostavljanje hrvatskog turističkog informacijskog sustava,
4. Praćenje prijave i odjave posjetitelja,
5. Osnivanje i nadzor predstavništva u inozemstvu,
6. Promicanje turizma u nedovoljno razvijenim područjima,
7. Poticanje i razvoj svih selektivnih oblika turizma,
8. Usklađivanje interesa i koordinacija zadataka svih turističkih zajednica,
9. Organizacija dodjele hrvatskih turističkih nagrada,
10. Raspisivanje natječaja za manifestacije nacionalnog interesa,
11. Sudjelovanje u projektima financiranih od strane Europske unije.

Zaključno, Hrvatska turistička zajednica stvara i promiče ugled i identitet turizma Hrvatske, provodi zajedničke strategije, poduzima promotivne aktivnosti u zemlji i inozemstvu za sve subjekte u turizmu. U konačnici, HTZ podiže razinu kvalitete cjelokupne hrvatske turističke ponude.

#### **4.5. Ključni problemi postojećeg sustava turističkih zajednica u Republici Hrvatskoj**

Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine nalaže efikasno provođenje reorganizacije na razini Ministarstva turizma ali i cjelokupnog funkcioniranja sustava turističkih zajednica. Stoga je ove godine donesen novi Zakon

---

<sup>51</sup> Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma, NN 52/19, 42/20, čl. 46.

o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma koji definira novo ustrojstvo turističkih zajednica prema modelu destinacijskih menadžment organizacija.

#### *4.5.1. Poteškoće u radu turističkih zajednica*

Potreba racionalizacije i provođenje redefiniranja sustava turističkih zajednica mora postati glavni zadatak Hrvatske turističke zajednice.<sup>52</sup> O tome svjedoči i broj turističkih zajednica. Naime, 2015. godine u sustavu turističkih zajednica bilo je 312 jedinica. Od toga dvadeset turističkih zajednica županija, deset turističkih zajednica područja, TZ Grada Zagreba, 116 turističkih zajednica gradova, 149 turističkih zajednica općina, 15 turističkih zajednica mjesta te jedna turistička zajednica otoka. Sukladno ovim podacima činjenica je da sustav sačinjava prevelik broj turističkih zajednica, posebice TZ područja koji novim ustrojem sustava ne bi trebale postojati nego se spojiti i prerasti u regionalnu turističku organizaciju. Dakle, jednom riječju sustav upravljanja turizmom u Hrvatskoj je prevelik i neracionalan.

Kada se spominje racionalizacija cjelokupnog sustava podrazumijeva se udruživanje gradskih i općinskih turističkih zajednica prema načelu geografske i proizvodne cjelovitosti te njihove financijske samostalnosti. Dakle, teritorijalno je okrupnjavanje obvezno ukoliko se želi postići da današnje turističke zajednice postanu pravi primjeri destinacijskih menadžment organizacija. Kako bi se postiglo prerastanje turističkih zajednica u DMO potrebno je uvesti promjene u strukturi ljudskih potencijala s naglaskom organiziranja edukacija, seminara i tečajeva kojim bi se kadrovi dodatno educirali za obavljanje poslova destinacijskog menadžmenta. Time se njihov posao ne bi odnosio samo na izvršavanje marketinških aktivnosti nego bi stekli kompetencije za jačanje konkurentnosti destinacije i naučili uskladiti često suprotstavljene interese dionika. Prilikom provođenja racionalizacije sustava turističkih zajednica potrebno je voditi računa u kojoj je mjeri za upravljanje destinacijom uključeno lokalno stanovništvo. Za destinacijski razvoj ključna je

---

<sup>52</sup> Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine, 2013., str. 59., [https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/130205\\_Strategija-turizma-do2020.pdf](https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/130205_Strategija-turizma-do2020.pdf)

involviranost lokalne zajednice što i upućuju brojni primjeri europskih destinacija gdje su uspostavljene lokalne akcijske grupe (LAG).<sup>53</sup>

Turističke destinacije na lokalnoj razini bi trebale, kako je definirano Zakonom o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma, obavljati pojedine zadatke vezane uz menadžment destinacije. Međutim, njihova je uloga svedena na promociju destinacije te prikupljanje i analizu informacija, a u pojedinim slučajevima na organizaciju događaja u destinaciji. Iako bi turističke zajednice mjesta, općina i gradova mogle izvršavati upravljačke poslove i poslove menadžmenta sukladno količini sredstava koju dobivaju, velik dio sredstava prelijeva se u budžet lokalne samouprave. Stoga, glavno je pitanje koriste li jedinice samouprave ta sredstva za svrhe koje nisu propisane Zakonom o turističkim zajednicama.

Problem sustava turističkih zajednica odnosi se na njegovu birokratiziranost i politiziranost, a to najviše dolazi do izražaja kod odabiranja čelnih ljudi u upravljaju turističkim zajednicama. Umjesto gradonačelnika, načelnika i župana dužnost rukovođenja trebala bi pripasti visokoobrazovanim osobama s dovoljnom razinom znanja i kompetentnosti iz sfere turizma, ugostiteljstva i menadžmenta, a ne političkim vođama. Međutim, cijeli sustav je pretežno organiziran prema administrativnim i političkim načelima a ne sukladno geografskim aspektima regija.

Također, još jednu nelogičnost i nekonzistentnost može se uvidjeti u raspodjeli zadataka i odgovornosti turističkih zajednica svih razina uz neracionalnu raspodjelu budžeta. Naime, lokalnim turističkim zajednicama dodijeljen je prevelik broj kompleksnih zadataka koje pak nadilaze njihove mogućnosti. Proučavanjem zadataka i uloga koje pojedina turistička zajednica mora izvršavati uočeno je njihovo preklapanje. Time se ne zna koja je razina turističke organizacije odgovorna i dužna izvršavati te zadatke, kao što je na primjer upravljanje turističkom infrastrukturom zadaća turističke zajednice grada i zadaća turističke zajednice županija. Prema raspodjeli financijskih sredstava turističke zajednice županija dobivaju daleko manje prihoda u odnosu na turističke zajednice gradova ili općina, a opseg odgovornosti im je daleko veći. Također, poteškoće se pojavljuju u količini i raspodjeli strateških i operativnih zadataka po svim razinama upravljanja. Veća funkcionalnost bi se

---

<sup>53</sup> Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine, 2013., str. 60., [https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/130205\\_Strategija-turizma-do2020.pdf](https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/130205_Strategija-turizma-do2020.pdf)

postigla ukoliko bi nacionalna i regionalna turistička zajednica izvršavala strateške zadaće, a lokalna zajednica operativne.

Prethodno navedeni problemi upućuju na nedostatak kontrole i koordinacije među razinama turističkog sustava. Iako se sustav turističkih zajednica u prošlosti pokazao uspješnim, njegova djelotvornost danas ne pokazuje dostatnu učinkovitost. Stoga u nastavku slijede preporuke Ministarstva turizma za unaprjeđenje učinkovitosti sustava turističkih zajednica.

#### *4.5.2. Prijedlozi rješenja za unaprjeđenje sustava*

Sukladno navedenim poteškoćama u radu turističkih zajednica nedvojbeno je da sustav upravljanja hrvatskim turizmom treba reorganizaciju. Tim postupkom unaprijedilo bi se provođenje strateških dokumenata na nacionalnoj razini te povećala učinkovitost na razini turističkih destinacija gdje se turizma uistinu odvija. Pravci prema kojima bi se promjene trebale provoditi su:<sup>54</sup>

1. Debirokratizacija sustava,
2. Ponovno definiranje zadaća, misija i odgovornosti svih razina turističke organizacije,
3. Provođenje geografsko-funkcionalne reorganizacije sustava,
4. Svrhovita raspodjela sredstava sukladno novim zadaćama, misija i odgovornostima.

Promjene koje bi se trebale poduzeti u sustavu upravljanja turističkim sektorom odnose se prvenstveno na Ministarstvo turizma i međuresornu suradnju s ostalim ministarstvima te na nositelje upravljanja turizmom na destinacijskoj razini – turističke zajednice. Iako suradnja među ministarstvima postoji, tu bi suradnju trebalo pojačati odnosno formalizirati kako bi se izvršila svrhovita implementacija Strategija razvoja turizma. Upravo zbog heterogenog karaktera turizma i njegove

---

<sup>54</sup> Osposobljavanje sustava turističkih zajednica za djelovanje prema modelu destinacijske menadžment organizacije (DMO), Horwath HTL, <https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/DMO%20forum-sustav-tz.pdf>

interdisciplinarnosti donesen je prijedlog osnivanja Stručnog vijeća<sup>55</sup> u kojem bi sudjelovalo mnoštvo drugih ministarstava povezanih s turizmom.

S aspekta reorganizacije sustava, nalažu se promjene na lokalnoj i regionalnoj razini te je Ministarstvo turizma u tome pogledu predložilo uvođenje dvaju modela kojim bi se poslovanje destinacijskih menadžment organizacija primijenilo u praksi. Tako bi destinacijske menadžment organizacije postale javne institucije koje bi usklađivale interese javnog i privatnog sektora te štatile javno dobro kojim se turizam itekako koristi.

#### *4.5.2.1. Model 1 – DMO na lokalnoj razini*

Implementacija Modela 1 podrazumijeva promjene u strukturi turističkih zajednica na području županija, dok bi HTZ i dalje ostao krovna organizacija te obnašao poslove i zadaće koje je i do sada izvršavao. Također, ovim modelom turističke zajednice županija i dalje bi postojale jer je područje županija velika prostorna cjelina koja, kao takva, zahtijeva definiranu upravljačku funkciju. Pored obavljanja promotivnih aktivnosti i stvaranja destinacijskog brenda, TZ županija imale bi funkciju koordinacije lokalnih turističkih zajednica odnosno destinacijskih menadžment organizacija.

U smislu ovoga modela restrukturiranje bi trebalo započeti od lokalne razine tako što bi se turističke zajednice općina i gradova osnovanih na području rivijera ili otoka, uz poštivanje načela funkcionalne cjelovitosti, udružile i postale DMO. Preporučuje se velikim gradovima, poput Zagreba, Dubrovnika ili Splita, koji ostvaruju veliki broj noćenja i značajan turistički promet da osnuju vlastite DMO. Međutim, u uspostavljanju takvih destinacijskih menadžment organizacija potrebno je osigurati kompetentne i visokoobrazovane kadrove. Kako bi mogli obavljati poslove upravljanja destinacijom, njihova razina znanja trebala bi se dodatno jačati organiziranjem posebnih edukacija za stjecanje potrebnih vještina.

Novonastale destinacijske menadžment organizacije trebale bi same definirati svoju strategiju razvoja turizma koja bi bila "nastavak" razvojne strategije regija, a slijedila

---

<sup>55</sup> Glavni plan i strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine, Izvještaj 13., Organizacija za provedbu, Institut za turizam, Zagreb, 2012., str. 14., <https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/Izvjestaj-13-121102-IZT.pdf>

bi ciljeve i načela nacionalne Strategije razvoja turizma. Najbitnija je stavka u strategijama definirati destinacijski plan upravljanja na temelju kojega se izrađuje akcijski plan, utvrđuju resursi i aktivnosti kojima bi se postigli svi zacrtani ciljevi. Također, akcijskim planom određuju se izvori financiranja te rokovi realizacije programa rada.

Pojedine turističke zajednice koje ne bi bile u sustavu takvih DMO treba ukinuti ili udružiti, a sve u cilju njihove preobrazbe u turističke informacijske urede koji bi prikupljali i distribuirali informacije turistima i novoosnovanim destinacijskim menadžment organizacijama. Transformacijom pojedinih TZ u turističke urede znatno bi se smanjili kadrovi jer bi njihova zadaća bila, kao što je prethodno navedeno, prikupljanje informacija i statističkih podataka te boravišnih pristojbi. Smanjenjem broja turističkih zajednica (a time i ljudskih potencijala) dolazi do smanjenja troškova te se ta sredstva mogu preusmjeriti u realizaciju projekata.

Prema ovom prijedlogu implementacije DMO, oni bi trebali raspolagati većom količinom financijskih sredstava jer su zaduženi za obavljanje svih razvojnih projekata, dok su HTZ i TZ županija zaduženi za provođenje promotivnih aktivnosti. Kao i do sada, prihodi DMO će biti boravišne pristojbe, turističke članarine, donacije i sredstva prikupljena od EU fondova. Međutim, kako bi se sredstva DMO racionalno prelijevala gradovima i općinama koji su pod njezinom nadležnošću, morat će se osmisliti model preraspodjele za financiranje razvojnih projekata i turističkih aktivnosti.

Ovaj model reorganizacije sustava turističkih zajednica sa sobom nosi pojedine nedostatke jer obuhvaća povezivanje i koheziju na razini regije gdje su u turističke aktivnosti uključeni brojni dionici, svaki sa svojim ciljevima i interesima. Također, ograničenja se pojavljuju na usklađivanju regionalnih i lokalnih vizija te razvojnih strategija što sustav upravljanja čini težim no što bi on uistinu trebao biti. No, eventualne nedostatke treba reducirati te se usredotočiti na brojne prednosti. Restrukturiranjem sustava turističkih zajednica i uvođenjem modela destinacijskih menadžment organizacija više će se pažnje obratiti na potrebe lokalne zajednice te će se potencirati lokalni razvoj i inicijative stanovništva tog prostora. Naime, pristupom u kojem se uvažavaju mišljenja lokalne zajednice za razvoj destinacije, raste optimizam među svim dionicima i dolazi do njihove suradnje i zajedničkog

djelovanja. U konačnici, društveni i socijalni kapital će se povećavati što predstavlja temelj za odvijanje turističkih i inih gospodarskih aktivnosti.<sup>56</sup>

#### 4.5.2.2. Model 2 – DMO na županijskoj/regionalnoj razini

Za razliku od prethodnog modela, u Modelu 2 funkcije destinacijske menadžment organizacije preuzima turistička zajednica županija. Za potrebe boljeg izvršavanja funkcija predlaže se udruživanje županijskih turističkih zajednica u DMO regije. Kako je definirano strateškim marketinškim planom hrvatskog turizma (SMPHT) regije prema kojima treba razvijati turistički aktivnost su: Slavonija, Središnja Hrvatska, Grad Zagreb, Kvarner, Istra, Lika-Karlovac, Dalmacija-Zadar, Dalmacija-Šibenik, Dalmacija-Split i Dalmacija-Dubrovnik.<sup>57</sup> Turističke zajednice gradova i/ili općina transformiraju se u turističke informativne centre s glavnom zadaćom prikupljanja informacija te njihova distribuiranja. No, gradske i općinske turističke zajednice zadržale bi pojedine dosadašnje funkcije turističkih zajednica koje se ne bi smjele preklapati s nadređenim destinacijskim menadžment organizacijama.

Kao i Model 1 i ovaj Model sa sobom nosi pojedine prednosti i nedostatke. Implementacijom Modela 2 pažnja se usmjerava na razvojnu viziju širega područja, dok se prioritete i inicijative lokalne zajednice umanjuju. Nastavno na pozitivan karakter Modela 2 stručnjaci uviđaju da će DMO na županijskoj razini lakše pribaviti odgovarajuće ljudske potencijale, doći će do boljeg povezivanja sudionika turističke ponude te učinkovitije alokacije sredstava. No, negativna strana Modela 2 odnosi se na umanjivanje interesa te gubitak fleksibilnosti sustava.

Za potrebe suvremenog razvoja hrvatskoga turizma te sukladno njegovu karakteru na mikro razini – razini destinacije, Model 1 je prihvatljivija varijanta rekonstrukcije sustava turističkih zajednica. Međutim, mišljenja stručnjaka se razilaze te pojedinci spekuliraju da je Model 2, u ovome trenutku u kojem se hrvatski turizam nalazi, primjereniji te predstavlja prijelaznu fazu do implementacije Modela 1. Drugim riječima, reorganizacija sustava turističkih zajednica prema Modelu 1 temelj je za

---

<sup>56</sup> Glavni plan i strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine, Izvještaj 13., Organizacija za provedbu, Institut za turizam, Zagreb, 2012., str. 16., <https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/Izvjestaj-13-121102-IZT.pdf>

<sup>57</sup> Strateški marketinški plan hrvatskog turizma za razdoblje 2014.-2020., Sažetak, THR i Horwath HTL, 2014., <https://www.htz.hr/sites/default/files/2016-11/SMPHT-2014-2020-Sazetak.pdf>

primjenu inicijative okrupnjavanja destinacijskih menadžment organizacija koju predlaže Model 2. Za odabir primjene odgovarajućeg modela potrebno je izraditi brojne studije i analize kojima bi se utvrdila njihova učinkovitost.



## 5. SUSTAV UPRAVLJANJA TURIZMOM U ODABRANIM EUROPSKIM ZEMLJAMA I KOMPARACIJA S REPUBLIKOM HRVATSKOM

Upravljanje sustavom turizma iziskuje multidisciplinarni pristup te predstavlja kompleksan izazov sukladno njegovu heterogenom karakteru. Svaka turistički orijentirana zemlja suočava se s turističkim razvojem na sebi svojstveni način. Stoga za shvaćanje kako se europske konkurentne zemlje nose s turističkim razvojem, u nastavku će se prikazati sustav turističkog upravljanja uspješnih mediteranskih zemalja – Italije i Španjolske. Također, prikazat će se sustav upravljanja turizmom u jednoj od najuspješnijih i najrazvijenijih zemalja Europe – Austriji te Turskoj koja postaje brzorastuća turistička receptivna zemlja.

### 5.1. Sustav upravljanja turizmom u Austriji

Austrija je važna receptivna i emitivna srednjoeuropska turistička zemlja sa značajnim turističkim prometom i razvijenom turističkom organizacijom, koja počiva na načelima destinacijskog menadžmenta. Kao što je vidljivo iz Slike 6. turistička politika u Austriji vođena je od strane Federalnog ministarstva gospodarstva, obitelji i mladeži (*Federal Ministry of Economy, Family and Youth – BMWFJ*). Područje djelovanja nadležnog Ministarstva je strateško planiranje te namjensko korištenje proračunskih sredstava za razvoj i podupiranje turističkog sektora. No, Ministarstvo u svome djelokrugu izvršava brojne druge zadaće:<sup>58</sup>

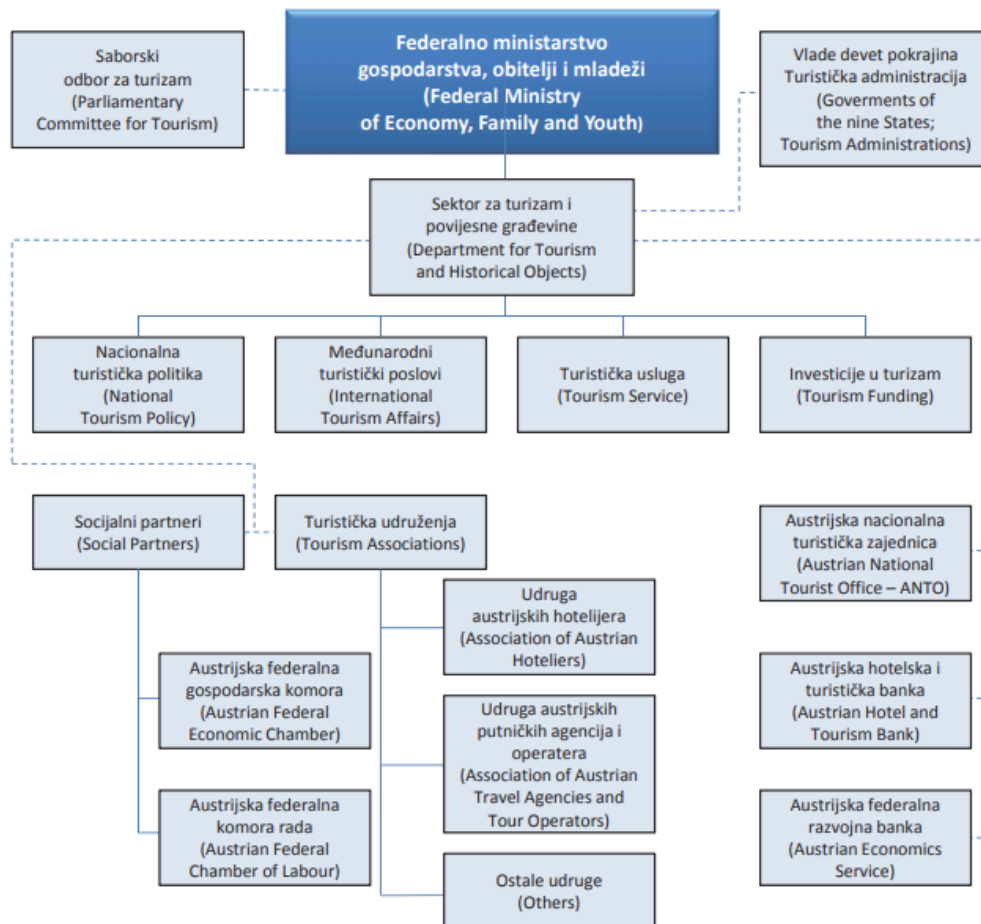
- osiguranje svih uvjeta rada turističkom sektoru,
- strukturiranje poduzeća za cjelogodišnje odvijanje turističkih aktivnosti,
- unaprjeđenje kvalitete usluga

---

<sup>58</sup> Glavni plan i strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine, Izvještaj 13., Organizacija za provedbu, Institut za turizam, Zagreb, 2012., str. 5., <https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/Izvjestaj-13-121102-IZT.pdf>

- stimuliranje umreženosti te suradnje i partnerstava,
- upotreba suvremenih metoda oglašavanja.

Slika 6. Sustav upravljanja turizmom u Austriji



Izvor: Glavni plan i strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine, Izvještaj 13., Organizacija za provedbu, Institut za turizam, Zagreb, 2012., str. 5, <https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/Izvjestaj-13-121102-IZT.pdf>

Turistička organizacija u Austriji je decentralizirana te zakonodavnu vlast u području turizma obnaša devet pokrajina. Predstavnici svih devet pokrajina uz predstavnike Ministarstva čine tijelo koje potiče strateška partnerstva i koordinaciju svih dionika, a savjetodavnu ulogu u svemu tome ima Odbor za turizam osnovan 2006. godine od strane austrijskog parlamenta. U sustavu upravljanja turizmom sudjeluju brojna

turistička udruženja te socijalni partneri kao što je Gospodarska komora u sklopu koje je utemeljen posebni odbor za turizam.

Turističke organizacije pokrajina su *Landestourismusorganisationen* – LTO (Koruška, Tirol, Gradišće, Štajerska, Beč, Salzburg, Voralberg, Donja Austrija te Gornja Austrija), osnovane prema povijesno-geografskom aspektu kao društva s ograničenom odgovornošću, udruge ili javne institucije te kao takve samostalno grade svoju prepoznatljivost i konkurentnost na tržištu. U provođenju turističkih aktivnosti i razvoju turizma za područje na kojemu su osvane slijede te provode državnu turističku politiku i strategiju razvoja. Također, osnovane su prema načelu financijske samostalnosti, odnosno imaju 100%-tno samofinanciranje. Primjer uspješnog funkcioniranja destinacijske menadžment organizacije predstavlja pokrajina Tirol. Unutar provincije nalazi se 19 regionalnih DMO te 159 lokalnih turističkih ureda. Turistička zajednica Tirola pokrenula je informacijsko-rezervacijski sustav *TIS cover system* koji je poslije pretvoren u poduzeće. Danas pokriva područje cijele Austrije te ostvaruje partnerstva s ANTO-om i sedam javno-privatnih partnerskih institucija.<sup>59</sup>

Kao što je u Hrvatskoj HTZ nacionalna turistička organizacija, tako u Austriji postoji Austrian National Tourist Office (ANTO) ili *Österreich Werbung* osnovana 1955. godine u Beču. Djelokrug poslovanja ANTO-a odnosi se na provođenje marketinških i promidžbenih alata za postizanje i održavanje konkurentnosti na turističkom tržištu. Nadalje, njegova je odgovornost provođenje turističkog marketinga na inozemnim tržištima gdje je osnovano 30 ureda i ispostava. Turistička organizacija ANTO radi na ostvarivanju suradnje i partnerstva sa svima važnim institucijama i subjektima uključenih u turističke aktivnosti, što predstavlja temelj njihove uspješnosti i prepoznatljivosti. Austrijski ured za turizam ističe važnost prikupljanja i analize podataka i informacija te njihovu distribuciju među pokrajinskim turističkim organizacijama. Svjesni su da sinergijskim djelovanjem mogu ostvariti pozitivne učinke, kako za sektor turizma tako i za sve ostale gospodarske grane. Također, naglašavaju doprinos u ostvarivanju dodane vrijednosti za industriju zabave i turizma kroz zajedničko djelovanje svih relevantnih partnera.<sup>60</sup>

---

<sup>59</sup> Petrić, L., op. cit., str. 186

<sup>60</sup> Austrijska nacionalna turistička organizacija, <https://www.austriatourism.com/ueber-uns/>

Sistem je upotrebe marketinških instrumenata Austrijskog promidžbenog ureda za turizam na zavidnoj razini za razliku od drugih uspješnih turističkih destinacija. Marketinški stručnjaci koriste suvremene metode za vođenje brenda "Odmor u Austriji", izuzetno dobro poznaju turističku ponudu Austrije ali i važna emitivna tržišta. Na taj način sustavno upravljaju perspektivnim međunarodnim tržištima i učvršćuju poziciju na turističkoj karti. Austrijsko turističko oglašavanje predstavlja ključni čvor u sustavu upravljanja turizmom, kreira produktivnu suradnju te pridonosi cjelovitom iskorištavanju zajedničkog potencijala.

Proračun ANTO-a koji se rabi u marketinške svrhe sastoji se od članarina Federalnog ministarstva poljoprivrede, regija i turizma (75%), Austrijske gospodarske komore (25%) te doprinosa od prihoda pokrajinskih turističkih organizacija, a iznosi 32 milijuna eura. No, 2019. godine ANTO je raspolagao s dodatnih 500.000 Eura koje mu je na raspolaganje dalo Ministarstvo za projekte digitalizacije, odnosno za inovacijski centar "Turistička razina Next level". Statutom je propisano namjensko korištenje proračunskih sredstva u svrhu jačanja Austrije kao turističke destinacije te njihovog brenda. Također, stimulira se korištenje sredstava u cilju stjecanja kompetitivnih znanja i promjene u potražnji kako bi se ona proširila i primijenila u turističkoj branši.

Naglasak je austrijske turističke "Strategije 2020" da zajedno s partnerima stvore koristi slijedeći paradigme održivosti te ostvariti doprinose za konkurentnost turističke lokacije kroz inovacije i aktivno stvaralaštvo, tj. kreativnost. Središnja područja djelovanja za naredne godine, koja zauzvrat proizlaze iz općih ciljeva turističke politike zemlje, "imaju za cilj osigurati učinkovitost međunarodne marke za „Odmor u Austriji“ i učinkovito iskorištavanje međunarodnog tržišnog potencijala u korist domaće turističke industrije".<sup>61</sup>

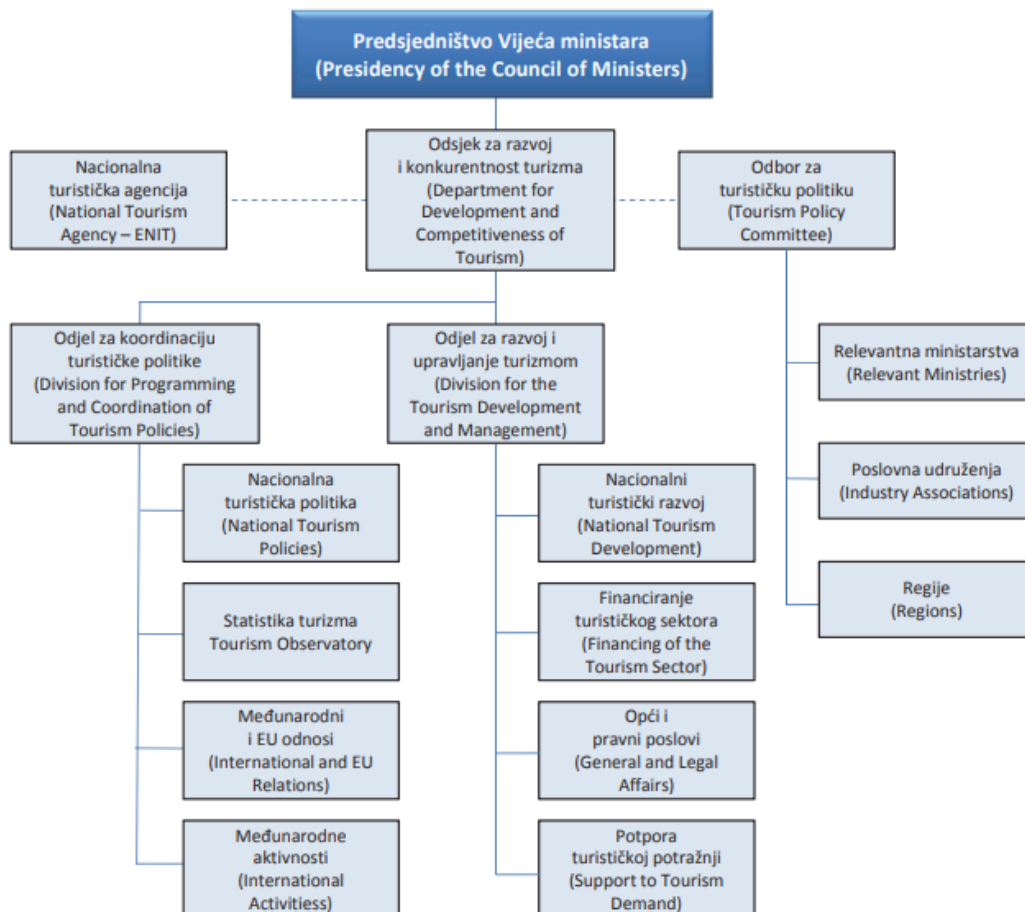
---

<sup>61</sup>Austrijska nacionalna turistička organizacija, <https://www.austriatourism.com/ueber-uns/>

## 5.2. Sustav upravljanja turizmom u Italiji

Upravljanje turizmom u Italiji razlikuje se u pojedinim područjima naspram sustava turističke organizacije Austrije. Krovna instanca u Italiji, koja je nadležna i odgovorna za upravljanje turističkim sektorom, je Predsjedništvo Vijeća ministara (Slika 7.). Vijeće ministara je glavno tijelo talijanske vlade koje u svome sastavu uključuje Odsjek za razvoj i konkurentnost turizma (*Dipartimento per lo sviluppo e la competitività del turismo*) u kojemu glavnu ulogu igra ministar.

Slika 7. Sustav upravljanja turizmom u Italiji



Izvor: Glavni plan i strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine, Izvještaj 13., Organizacija za provedbu, Institut za turizam, Zagreb, 2012., str. 7, <https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/Izvjestaj-13-121102-IZT.pdf>

Odsjek za razvoj i konkurentnost turizma ostvaruje suradnju s turističkim regijama i autonomnim pokrajinama, a rezultat njihova zajedničkog djelovanja je nacionalna turistička politika. Polje djelovanja Odsjeka seže do temelja turističkog upravljanja, odnosno njegova je zadaća stimuliranje turističkih ulaganja u Italiju ali i izvan zemlje, rukovođenje odnosima s međunarodnim agencijama te izdavanje certifikata i ovlaštenja. No, djelokrug kojim se Odsjek bavi nisu samo prethodno navedene zadaće, nego je isti zadužen za:

- definiranje svih mjera za turistički sektor,
- planiranje i koordiniranje strukturnim fondovima,
- osiguravanje sredstava za privlačenje gostiju te
- kontroliranje rada nacionalne turističke organizacije.

U sklopu Odsjeka za razvoj i konkurentnost posluje nacionalna turistička organizacija – *Ente nazionale italiano per il turismo* (ENIT) i Odbor za turističku politiku. Talijanska nacionalna turistička organizacija jedna je od najstarijih europskih organizacija u turizmu, osnovana 1919. godine. Neprofitnog je karaktera te ima zakonsku, organizacijsku i upravljačku autonomiju. Kao i svaka turistička organizacija nacionalne razine tako je i ENIT zadužen za promicanje turizma na području Italije te u inozemstvu. ENIT zajedno s regionalnim, provincijskim, gradskim i lokalnim uredima čini mrežu koja razvija turistički sektor, jača brend i kreira turističku politiku. Nadalje, za promicanje turizma Italije osnovano je 27 ispostava diljem svijeta, a u toj ulozi našla su se i turistička društva u 21 talijanskoj provinciji te više od sto turističkih mjesta.<sup>62</sup> Upotrebom marketinških instrumenata ENIT naglašava značajnost prirodne i kulturne baštine i na temelju toga gradi prepoznatljivost na tržištu. Osim toga, u suradnji s lokalnim vlastima i ostalim akterima provodi istraživanja te stvara promidžbene strategije fokusirane na turistički razvoj. Ostale zadaće ENIT-a su:

1. poticanje integrirane promocije svih regija,
2. promicanje i razvoj selektivnih oblika turizma,

---

<sup>62</sup> Glavni plan i strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine, Izvještaj 13., Organizacija za provedbu, Institut za turizam, Zagreb, 2012., str. 6, <https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/Izvjestaj-13-121102-IZT.pdf>

3. savjetovanje turističkih regija, privatnoga sektora i javnih institucija u provođenju promotivnih aktivnosti turističkih proizvoda te prikazivanja cjelokupne Italije u najboljem svjetlu,
4. usuglašavanje strategija nacionalne i regionalne razine,
5. suradnja s diplomatskim i savjetodavnim uredima.

Pod nadzorom ENIT-a djeluje Nacionalni opservatorij za turizam (ONT) osnovan 2006. godine od strane Predsjedništva Vijeća. Glavna zadaća zbog koje je ONT osnovan je promatranje, procjenjivanje te nadziranje socijalno-ekonomskih učinaka turizma, a sve u cilju mjerenja konkurentnosti sustava upravljanja. Osim socijalno-ekonomskih, ONT analizira i prati tehnološku, kvantitativnu i kvalitativnu dinamiku turističkih interesa. Također, u cilju analiziranja razine talijanske turističke konkurentnosti ONT provodi istraživanja za razne probleme koja službena statistika ne provodi na odgovarajući način. Aktivnosti kojima se ONT bavi su sustavno prikazivanje provedenih istraživanja u turizmu, distribuiranje znanstvenih podataka i informacija o turističkim pojavama i trendovima te pružanje predviđanja koja se koriste u definiranju strategija, načina komunikacije te promociju turističke ponude.<sup>63</sup>

U sklopu Odsjeka za razvoj i konkurentnost djeluje i Odbor za turističku politiku te predstavlja glavno koordinacijsko tijelo među vladinim instancama. Glavni je zadatak Odbora definirati područja intervencije za potrebe kreiranja uputa i smjernica na regionalnoj i nacionalnoj razini. Odborom predsjedava ministar, a članovi su predstavnici različitih ministarstava usko povezanih s turizmom te predstavnici regija, provincija i drugih relevantnih nacionalnih udruga.

Turistička društva u provincijama, općinama i mjestima doprinose razvijanju i poboljšanju turističke ponude, a njihovo djelovanje nadziru organizacije: UPI (Unione delle Province Italiane) i ANCI (Associazione Nazionale dei Comuni Italiani).

---

<sup>63</sup> Ente Nazionale Italiano per il Turismo, Osservatorio nazionale del turismo, <http://www.ontit.it/opencms/opencms/ont/it/testi/chisiamo.html>

### 5.3. Sustav upravljanja turizmom u Španjolskoj

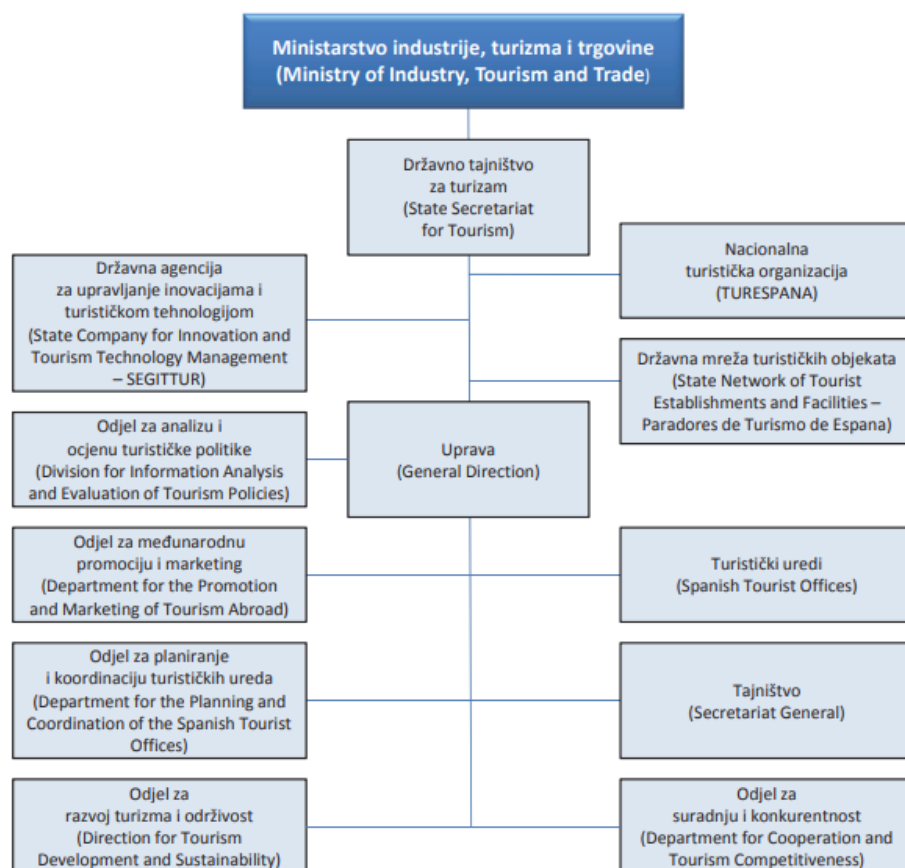
Španjolska je izuzetno važna receptivna turistička destinacija "mediteranskog bazena" te njezinu ulogu u međunarodnom turizmu potkrjepljuje činjenica da se nalazi na drugome mjestu po broju dolazaka turista. U hijerarhijskoj strukturi upravljanja turizmom na samome vrhu nalazi se Ministarstvo industrije, turizma i trgovine koje provodi zakonodavne osnove i vladinu politiku na području turizma. No, Ministarstvo za potrebe upravljanja turističkim sektorom djeluje putem ureda Državnog tajništva za turizam (Slika 8).

Zadaci Tajništva odnose se na uspostavu, razvoj i primjenu turističke politike. Implementacija pravovaljane turističke politike mora biti na zadovoljavajućoj razini jer Španjolska živi i diše za turizam. S druge strane, važna je zbog sveukupnog gospodarskog procvata, jer turizam sudjeluje s više od 12% u BDP-u Španjolske. Državno tajništvo za turizma predstavlja glavnog koordinatora u odnosima lokalnih vlasti, ministarstva te autonomnih regija. Drugim riječima, usklađuje i razvija odnose cjelokupnog turističkog sektora. Osim toga, zadaci Tajništva su:

1. uspješno provođenje promotivnih aktivnosti,
2. provođenje istraživanja u turizmu,
3. prikupljanje statističkih podataka,
4. uspostavljanje strategije nacionalne turističke organizacije,
5. upravljanje odnosima između državnih tijela i međunarodnih organizacija,
6. stimuliranje međunarodne suradnje,
7. poticanje međuresornog suradništva.



Slika 8. Sustav upravljanja turizmom u Španjolskoj



Izvor: Glavni plan i strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine, Izvještaj 13., Organizacija za provedbu, Institut za turizam, Zagreb, 2012., str. 8, <https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/Izvjestaj-13-121102-IZT.pdf>

Državno tajništvo za turizam pod nadzorom ima tri institucije, odnosno Državnu agenciju za upravljanje inovacijama i turističkom tehnologijom, Državnu mrežu turističkih objekata te Nacionalnu turističku organizaciju. Glavno je tijelo za provođenje marketinških i promotivnih aktivnosti Španjolska nacionalna turistička organizacija TourEspaña ili *El instituto de turismo de España*. Dakle, TourEspaña je vladina instanca zadužena za promociju Španjolske kao top turističke destinacije na području zemlje te u inozemstvu. TourEspaña svoju aktivnost u inozemstvu provodi posredstvom 33 turistička vijeća/ureda koji predstavljaju stratešku imovinu španjolskog turizma te ovise o veleposlanstvima. Turistički uredi diljem svijeta pripremaju i analiziraju informacije u svrhu identificiranja suvremenih trendova na strani turističke potražnje te ih zatim distribuiraju u centre u zemlji navodeći

segmente s najvećom strateškom vrijednosti.<sup>64</sup> Nadalje, organizirani su u osam geografskih područja (Sjeverna Amerika, Južna Amerika, Sjeverna i Srednja Europa, Južna Europa i Mediteran, Istočna Europa, Azijsko-pacifička regija (zona A) i Bliski istok i Azijsko-pacifička regija (zona B)). Njihova je uloga pružanje podrške španjolskom turističkom sektoru kroz tržišne studije i opsežne marketinške aktivnosti. Za promidžbu španjolskog turizma, povećanje konkurentnosti i razvoj turističke industrije zadužen je sustav autonomnih zajednica koje se nalaze u 52 španjolske provincije te brojni informacijski uredi.

Misija TourEspaña nalaže stvaranje dodane vrijednosti za turistički sektor korištenjem marketinških tehnika i turističkih znanja. Pri ostvarivanju misije vode računa o ekonomskoj, ekološkoj i socijalnoj održivosti turističkih odredišta, jer turizam za Španjolsku predstavlja veliki generator društvene dobrobiti. Osim promidžbe TourEspaña izvršava razvojne aktivnosti kojima potiče inovacije, održivost i konkurentnost turističkih proizvoda. Također, nastoji modernizirati turistički sustav kroz povećanje učinkovitosti i djelotvornosti procesa upravljanja. Za potrebe svrsishodnog procesa upravljanja turizmom TourEspaña provodi Strateški marketinški plan fokusiran na segmente visoko profitabilnih turista, a njegovom upotrebom želi se postići još veća razina i širenje digitalnog turističkog znanja.

Španjolska svoju međunarodnu turističku prepoznatljivost gradi bogatom kulturnom baštinom, a glavnu ulogu u njenu održavanju te za upravljanje državnom imovinom ima državna tvrtka "Paradores de turismo de España". Plan djelovanja i ulaganja za navedenu tvrtku definira nacionalna turistička organizacija.

U nadležnosti Ministarstva industrije, turizma i trgovine nalazi se Državna agencija za upravljanje inovacijama i turističkom tehnologijom – *La Sociedad estatal para la gestión de la innovación y las tecnologías turísticas* (SEGITTUR), koja je odgovorna za kreiranje inovacija u turističkom sektoru. Agencija korelira odnosima između javnog i privatnog sektora, potiče njihovo sustavno djelovanje u svrhu stvaranja novih turističkih proizvoda i atrakcija te autentičnih doživljaja temeljenih na suvremenim tehnologijama. Osim toga, zadaća je Agencije upravljanje tehnologijom, znanjem i inovacijama kako bi se unaprijedila konkurentnost i kvaliteta izvedbe turističkih aktivnosti.

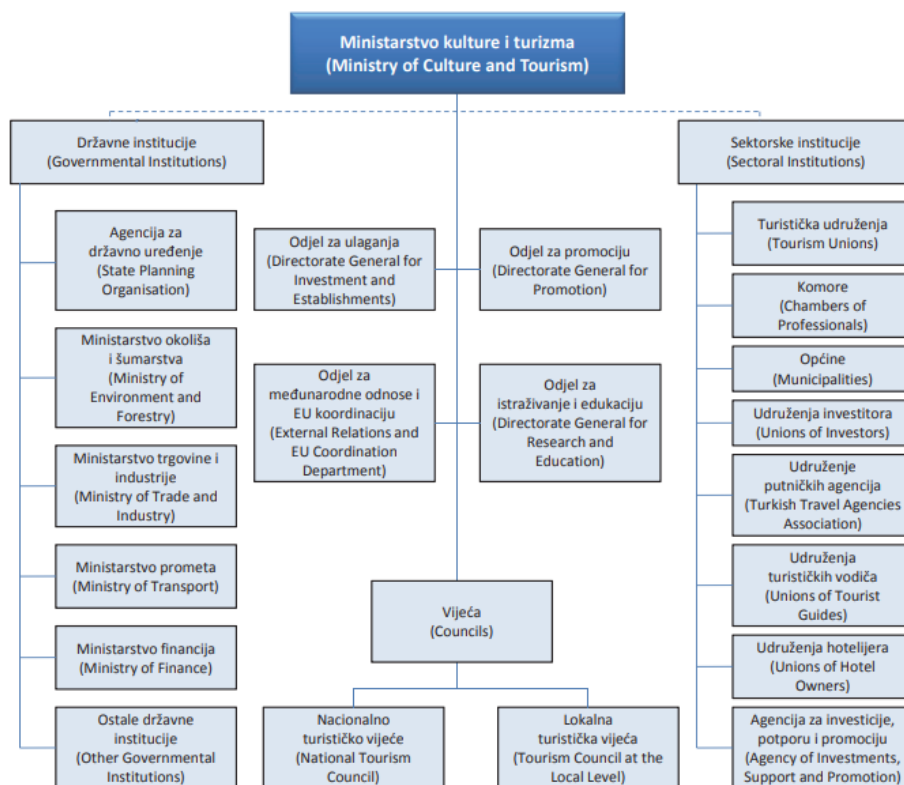
---

<sup>64</sup> Španjolska nacionalna turistička organizacija, <https://www.tourspain.es/es-es/ConocimientoTuristico/paginas/Estudios.aspx>

## 5.4. Sustav upravljanja turizmom u Turskoj

Karakter brzorastuće receptivne turističke destinacije pripada upravo Turskoj te prema izjavama ministra kulture i turizma Mehmeta Nuria Ersoya, Republika Turska je najsigurnija destinacija u europskim okvirima.<sup>65</sup> Povratak Turske na međunarodnu turističku kartu zasigurno je osigurao sustav upravljanja turističkim procesima. Dugi niz godina, točnije četiri desetljeća, razvoj turizma se temeljio na dugoročnim planovima koje je definirala Agencija za državno planiranje (State Planning Organization – SPO). SPO definira turističku politiku, raspoložive proračunskim sredstvima te obavlja koordinaciju nacionalne i regionalne turističke razine.

Slika 9. Sustav upravljanja turizmom u Turskoj



Izvor: : Glavni plan i strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine, Izvještaj 13., Organizacija za provedbu, Institut za turizam, Zagreb, 2012., str. 9, <https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/Izvjestaj-13-121102-IZT.pdf>

<sup>65</sup> TRT Hrvatska, <https://www.trt.net.tr/hrvatski/kultura-turizam-i-umjetnost-1/2020/06/25/ministar-ersoy-turska-je-najsigurnija-turisticka-destinacija-u-europskim-okvirima-1442616>

Glavna uloga sustava upravljanja turizmom pripada Ministarstvu kulture i turizma koje pod svojom nadležnošću ima različite državne i sektorske institucije te odjele za promociju, ulaganja, međunarodne odnose i koordinaciju s EU, istraživanja i edukaciju (Slika 9).

Resorno ministarstvo štiti i čuva prirodne i kulturne vrijednosti na kojima Turska razvija selektivne oblike turizma. Ostale su zadaće Ministarstva kulture i turizma sljedeće:

1. upravlja infrastrukturnim i javnim uslugama te ih usklađuje s programima implementacije,
2. definira planove valorizacije turističkih područja,
3. promiče turizam Turske u zemlji i inozemstvu,
4. provodi istraživanja i statističke analize turizma,
5. potiče stručno usavršavanje dionika u turizmu,
6. koordinira rad državnih tijela, jedinica lokalne uprave, strukovnih udruga i nevladinih agencija.

U suradnji s Ministarstvom šumarstva i okoliša te Ministarstvom za javne radove poduzima aktivnosti planiranja kako će se koristiti zemljišta za turističke svrhe. Svako relevantno ministarstvo odgovorno za turističku aktivnost ima svoje regionalne jedinice čiji rad nadzire i ovlašćuje regionalni guverner. Zadatak je regionalnih jedinica promatranje ulaganja i usmjeravanje ulaganja u turistički nerazvijena područja te osnaživanje pravnog okvira.

Turistički sustav u Turskoj izrazito je centraliziran te ga karakterizira izostanak nacionalna turističke organizacije koja bi se bavila promidžbenim aktivnostima. Međutim, uloga promotora turizma Turske pripada nacionalnom i lokalnom turističkom vijeću kao i sektorskim institucijama. Sukladno organizacijskoj shemi prikazanoj na Slici 9. vidljiva je potreba uspostave institucija koje bi dodatno razvijale turističku aktivnost, gradile prepoznatljivost turističkih odredišta te postizale konkurentnost na turističkom tržištu.

## **5.5. Komparacija austrijskog, talijanskog, španjolskog i turskog turističkog sustava s hrvatskim sustavom**

Na temelju prikazanih sustava upravljanja turizmom u konkurentskim turističkim destinacijama (Austriji, Italiji, Španjolskoj i Turskom), može se zaključiti da svaka od država razvija turističku organizacijsku strukturu sukladno svojim kulturnim, političkim, povijesnim i gospodarskim odrednicama. U okvirima tih odrednica ne postoji univerzalni oblik organizacije sustava upravljanja turizmom koji će na svrsishodan način stvoriti konkurentnost destinacije.

No, analizom sličnosti i zajedničkih značajki uspostavljenih turističkih organizacijskih struktura u promatranim državama i Hrvatskoj, može se uvidjeti postojanje povezanosti i institucionalne suradnje državnih tijela, organizacija i institucija povezanih s turizmom. Također, Austrija, Španjolska, Italija i Hrvatska u turističkom sustavu naglašavaju regionalizam i decentraliziranost u donošenju odluka za razliku od Turske koja je centralizirala funkcije upravljanja turizmom. Nadalje, hrvatski, austrijski, talijanski i španjolski sustav turističke organizacije u svome sastavu ima nacionalnu turističku organizaciju koja je zadužena za promociju turističke industrije. U tom kontekstu, samo Turska izostaje, a za promotivne aktivnosti zaduženo je Ministarstvo kulture i turizma. Svaka od promatranih zemalja, kao i Hrvatska, imaju razgranat sustav turističkih ureda u zemlji i inozemstvu.

Za razliku od Hrvatske turističke zajednice, nacionalne turističke organizacije ANTO, ENIT i TourEspaña uglavnom provode promidžbu turističke destinacije te rade na jačanju brenda. Njihov djelokrug rada ne odnosi se toliko na operativne aktivnosti kao što je to slučaj u HTZ-u. Izvršavanje razvojnih aktivnosti dodijelili su regijama, pokrajinama i provincijama koje djeluju na području na kojem se odvija turistička aktivnost. Također u sustavu upravljanja turizmom, promatrane zemlje nemaju toliki broj turističkih organizacija koje djeluju prema načelu destinacijskih menadžment organizacije kao Hrvatska.

## 6. ZAKLJUČAK

S obzirom na sve veću diferenciranost interesa i potreba subjekata turističke potražnje, uzrokovane tehnološkim i društvenim trendovima, sektor turizma mora primijeniti i implementirati nove, drukčije modele i tehnike organiziranja u cilju postizanja konkurentnosti i većeg broja dolazaka turista. Dakle, pred dionicima koji kreiraju i nude turističke proizvode postavljaju se izazovi i svakim se danom stepenica podiže na novu razinu. Ključnu će ulogu u borbi s vjetrenjačama (čitaj turistima) odigrati destinacijske menadžment organizacije bez kojih današnji turizam nema budućnosti.

Odgovornost destinacijskih menadžment organizacija se svodi prvenstveno na poznavanje suvremenih turističkih kretanja te iznalaženje načina, tj. odgovora na zahtjeve turista kako bi se osigurala i pružila usluga vrhunske kvalitete. Stoga, za svaku je turističku destinaciju nužno osigurati dovoljan broj destinacijskih menadžment organizacija koje osmišljavaju i nude složene turističke proizvode, definiraju i usmjeravaju destinacijski razvoj. Neminovna je uloga i značaj destinacijskih menadžment organizacija u upravljanju razvojem destinacije. Njihova prisutnost u destinaciji osigurava sustavno funkcioniranje cjelokupne turističke organizacije, podiže razvojne aktivnosti na višu razinu i odrednica je uspjeha turističke destinacije.

Shvaćajući važnost koju destinacijske menadžment organizacije imaju za rast i razvoj turističke destinacije, autorica smatra da je situacija u Hrvatskoj, što se tiče postojanja DMO u pravom smislu toga pojma, pomalo alarmantna. Problem je u postojanju velikog broja turističkih zajednica koje ne mogu izvršavati sve zadaće i postizati ciljeve koji im se propisuju. Naime, nužno je njihovo restrukturiranje i prelaženje u DMO više razine u cilju osmišljavanja i implementiranja specifičnih turističkih proizvoda koji podižu atraktivnost ponude i postižu veći intenzitet doživljaja kod turista, kao što je slučaj u Austriji. U konačnici, cjelokupni turistički sektor Hrvatske postići će, teško dostižnu, dodanu vrijednost.

## POPIS LITERATURE

### Knjige:

1. Čorak, S., et. alt., *Destinacijske menadžment kompanije, Priručnik za razumijevanje poslovanja i uspješni marketing*, Izazovi destinacijskog menadžmenta, Udruga hrvatskih putničkih agencija Zagreb, Zagreb, 2008.
2. Čorluka, G., *Organizacija turizma*, Nastavni materijali, Sveučilišni odjel za stručne studije, Sveučilište u Splitu, Split, 2019.
3. Geić, S., *Organizacija i politika turizma – kulturološkoekološki i sociogospodarski aspekti*, Sveučilište u Splitu, Split, 2007.
4. Magaš, D., *Destinacijski menadžment – modeli i tehnike*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Opatija, 2008.
5. Magaš, D., *Management turističke organizacije i destinacije*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 2003.
6. Petrić, L., *Upravljanje turističkom destinacijom: Načela i praksa*, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2011.
7. Scharmer O., Kaufer K., *Voditi iz nadolazeće budućnosti; Prijelaz ekonomije iz egosustava u ekosustav*, Planetopija, 2016., Zagreb
8. Križman Pavlović, D., *Marketing turističke destinacije*, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Odjel za ekonomiju i turizam "Dr. Mijo Mirković", Pula, 2008.

### Časopisi:

1. Cooper, C., *Izazovi za inovacije u turizmu: Revitalizacija zrelih destinacija*, Acta Turistica, Vol. 28, No. 2, 2016., str. 183. – 200.
2. Krce Miočić, B., Razović, M., Klarin, T., *Management of sustainable tourism destination through stakeholder cooperation*, Management, Vol. 21, No. 2, 2016., str. 99. – 120.
3. Pike, S., J. Page, S., *Destination Marketing Organizations and destination marketing: A narrative analysis of the literature*, Tourism Management Vol., 41, 2014., str. 1. – 26.
4. Stange, J., Brown, D., *Tourism Destination Management, Sustainable Tourism: International Cooperation for Development/Online tool kit and*

resource series, International Institute for Tourism Studies, Washington, DC,  
Dostupno na:  
[file:///C:/Users/ivana/Downloads/27.%20DMOworkbook\\_130318.pdf](file:///C:/Users/ivana/Downloads/27.%20DMOworkbook_130318.pdf)  
(pristupljeno 23. srpnja 2020.)

### Internetske stranice:

1. Austrijska nacionalna turistička organizacija, dostupno na:  
<https://www.austriatourism.com/ueber-uns/>
2. Ente nazionale italiano per il turismo, Osservatorio nazionale del turismo,  
dostupno na: <http://www.ontit.it/opencms/opencms/ont/it/testi/chisiamo.html>
3. Glavni plan i strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine,  
Izveštaj 13., Organizacija za provedbu, Institut za turizam, Zagreb, 2012.,  
dostupno na: <https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/lzvjestaj-13-121102-IZT.pdf>
4. Godišnji plan rada za 2018. godinu, Republika Hrvatska, Ministarstvo  
zdravstva, Zagreb, 2017., dostupno na:  
<https://zdravlje.gov.hr/UserDocsImages/2018%20Programi%20i%20projekti/2018%20Dokumenti%20razni/Godi%C5%A1nji%20plan%20rada%20Ministarstva%20zdravstva%20za%202018.%20godinu.pdf>
5. Hrvatska turistička zajednica, dostupno na: <https://www.htz.hr/hr-HR/press/objave-za-medije/postanite-dio-komunikacijske-platforme-htz-enjoy-view-croatia>
6. Operativni priručnik za primjenu modela destinacijske menadžment  
organizacije (DMO), Horwath HTL Zagreb, 2013., dostupno na:  
<https://www.htz.hr/sites/default/files/2015-06/DMO-operativni-prirucnik-3217.pdf>
7. Osposobljavanje sustava turističkih zajednica za djelovanje prema modelu  
destinacijske menadžment organizacije (DMO), Horwath HTL, dostupno na:  
<https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/DMO%20forum-sustav-tz.pdf>
8. Strateški i operativni marketinški plan TZGZ 2017.-2020., Turistička zajednica  
grada Zagreba, Horwath HTI, 2016., dostupno na:  
<https://www.infozagreb.hr/documents/b2b/strateskioperativniplan.pdf>



9. Strateški marketinški plan hrvatskog turizma za razdoblje 2014.-2020., Sažetak, THR i Horwath HTL, 2014., dostupno na: <https://www.htz.hr/sites/default/files/2016-11/SMPHT-2014-2020-Sazetak.pdf>
10. Španjolska nacionalna turistička organizacija, dostupno na: <https://www.tourspain.es/es-es/ConocimientoTuristico/paginas/Estudios.aspx>
11. TRT Hrvatska, dostupno na: <https://www.trt.net.tr/hrvatski/kultura-turizam-i-umjetnost-1/2020/06/25/ministar-ersoy-turska-je-najsigurnija-turisticka-destinacija-u-europskim-okvirima-1442616>
12. Vodič za destinacijski menadžment, Lipik, 2018., dostupno na: <https://www.interreg-hr-ba-me2014-2020.eu/wp-content/uploads/2019/02/vodic-open-sans-font-12-lektorirano.pdf>
13. Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma, dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/342/Zakon-o-turisti%C4%8Dkim-zajednicama-i-promicanju-hrvatskog-turizma>
14. Zakon o turističkoj pristojbi, NN 42/20, (čl. 20), dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2019\\_05\\_52\\_992.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2019_05_52_992.html)

## POPIS SLIKA

Slika 1. Povijesni razvoj modela upravljanja turizmom.....	14
Slika 2. Sustav pojmova turističke organizacije.....	17
Slika 3. Podjela zadataka među različitim razinama turističke organizacije.....	32
Slika 4. Strateški partneri turističkog razvoja Hrvatske.....	41
Slika 5. Odnos između tijela u turističkim zajednicama.....	46
Slika 6. Sustav upravljanja turizmom u Austriji.....	67
Slika 7. Sustav upravljanja turizmom u Italiji.....	70
Slika 8. Sustav upravljanja turizmom u Španjolskoj.....	74
Slika 9. Sustav upravljanja turizmom u Turskoj.....	76

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1. Snage i slabosti javnog i privatnog sektora u procesu upravljanja destinacijom.....	23
Tablica 2. Uloge i odgovornosti DMO-a na nacionalnoj, regionalnoj i lokalnoj razini.....	27

## SAŽETAK

Ovaj Diplomski rad bavi se istraživanjem i proučavanjem destinacijskih menadžment organizacija. DMO je tijelo zaduženo za upravljanje turističkim sustavom, a njegova je svrha koordinacija aktivnosti svih razvojnih aktera turističke destinacije. Tako prema UNWTO-u destinacijske menadžment organizacije definirane su kao organizacije koje su odgovorne za marketing i/ili menadžment turističkih destinacija. Razine DMO-a u turizmu su: nacionalna turistička organizacija, regionalna menadžment organizacija, lokalna destinacijska menadžment organizacija i turistički informacijski centri. DMO je lider turističkog razvoja destinacije, odgovorna je za tržišni rast i razvoj, visoki standard i kvalitetu proizvoda. Djelovanje destinacijskih menadžment organizacija očituje se kroz udruživanja i spajanja različitih aktera.

U Hrvatskoj ulogu DMO imaju turističke zajednice. Sustav turističkih zajednica povezuje javni i privatni sektor u aspektima suradnje, partnerstva i dogovora kako bi obje strane ostvarile svoje interese. Turističke zajednice pored promotivnog, imaju informativni i savjetodavni karakter te na temelju njega obavljaju koordinaciju i povezivanje aktivnosti i poslova kako bi se kreirali jedinstveni turistički proizvodi. Pored prikaza sustava upravljanja u Hrvatskoj u radu je prikazano upravljanje turizmom u Austriji, Italiji, Španjolskoj i Turskoj.

**Ključne riječi:** destinacijski menadžment, destinacijska menadžment organizacija, turistička zajednica

## SUMMARY

This master thesis deals with research and study of destination management organizations (DMO). DMO is in charge for management of touristic system and his part is coordination of activities between many stakeholders in touristic destination. The UN World Tourism Organization (UNWTO) has defined destination management organizations like organizations which are responsible for marketing and/or management of touristic destination. Levels of DMO's are: national touristic organization, regional management organization, local destination management organization and touristic informational center. DMO takes main role in touristic development of destination, responsible for market growth, high standards and quality of products. Activities of destination management organizations are joining and merge between relevant stakeholders.

In Croatia, role of destination management organization belongs to touristic boards. System of touristic boards connects public and private sector in aspect of cooperation, partnership and agreement so that both sides achieve their goals and interest. Touristic board, besides promotional, has informational and consulting role and based on that they connects activities in order to create unique touristic product.

Besides managing system of tourism in Croatia in this thesis is also presented touristic system in Austria, Italy, Spain and Turkey.

**Key words:** destination management, destination management organization, touristic boards